

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

D. QOSIMOVA

MENEJMENT NAZARIYASI

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limi o‘quv-metodik birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan. 2007-yil 28-avgust 177-sonli buyrug‘i asosida berilgan. 1189-sonli guvohnoma asosida tavsiya etilgan

TOSHKENT – ИҚТИСОДИЁТ – 2012

UDK 338.24 (07)
BBK 65.050.9(2)2

**Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: O‘quv qo‘llanma. – T.:
Иқтисодиёт, 2012.**

Ushbu o‘quv qo‘llanmada menejment nazariyasining metodologik va nazariy ilmini rivojlantirish, menejment nazariyasi qonunlari va tamoyillari, boshqarishning tashkiliy tuzilishi va menejerlar faoliyatini boshqarish, menejment vazifalari, usullari va texnologiyasi, menejment qarorlari, motivatsiya, nazorat va boshqa menejmentga oid masalalar yoritilgan.

O‘quv qo‘llanma namunaviy o‘quv dasturi asosida tayyorlangan bo‘lib, oliy o‘quv yurtlari talabalari, stajor-tadqiqotchi-izlanuvchi va o‘qituvchilar, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo‘ljallangan.

Taqrizchilar: iqtisod fanlari doktori, professor H.Қ. Йўлдошев
iqtisod fanlari doktori, professor Ш.Ж.Эргашхўжаева

UDK 338.24 (07)
BBK 65.050.9(2)2

© Иқтисодиёт, 2012.

KIRISH

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha birinchi navbatda ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, kooperatsiya aloqalarini kengaytirish, mustahkam hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, mamlakatimizda ishlab chiqilgan mahsulotlarga ichki talabni rag‘batlantirish masalalari alohida o‘rin tutadi¹.

Ma‘lumki har qanday faoliyat turi menejment asosida quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishda ko‘zlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun shu faoliyatda ishtirok etuvchilar manfaatlarini himoya qilish, rag‘batlantirish chora-tadbirlari menejment jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi. Bunda boshqaruvga iqtisodiyotda mavjud tizim ham o‘z ta‘sirini o‘tkazadi.

Mustaqillik qo‘lga kiritilmasdan oldingi tizimda, iqtisodiyotda ma‘muriy buyruqbozlikka hamda markaziy rejalashtirishga asoslangan tizim hukmron edi. Faqatgina mulkchilikning davlat mulki va shirkat mulk shakliga ega bo‘lgan, markazdan turib belgilangan rejalar asosida ishlab chiqarishni tashkil etish, qattiq nazorat qilish, qolaversa, jamiyatda mulkdorlar sinfining shakllanishiga to‘sqinlik qiluvchi iqtisodiy tizim o‘zini oqlamaganligi tarixdan ma‘lum.

O‘zbekiston jahon tajribasiga asoslanib, mulkchilikning turli shakllari tengligi ta‘minlangan, ishlab chiqarishning zamonaviy milliy manfaatlarga mos tuzilmasini yaratish ko‘zda tutilgan, erkin narx-navo va bozor qonunlari asosida boshqariladigan, ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o‘tish yo‘lini tanladi va iqtisodiy islohotlarni bosqichma-bosqich amalga oshirmoqda.

Iqtisodiy islohotlarning birinchi bosqichidanoq iqtisodiyot boshqaruv tizimini isloh qilishga alohida e‘tibor qaratildi. Olib borilgan iqtisodiy islohotlar institutsional o‘zgarishlarni amalga oshirishga, iqtisodiyot tarmoqlari va sohalarini boshqaruv borasida ularning xususiyatiga mos keladigan xo‘jalik yurituvchi subyektlarga iqtisodiy erkinlik berishga yordamlashadigan, tadbirkorlikning rivojlanishini rag‘batlantiradigan tashkiliy-huquqiy shakllar vujudga kelishiga qaratilgan edi va bu menejmentda yangi bir tizim vujudga kelishiga zamin yaratdi. Bunday bozor munosabatlari sharoitida butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy boshqaruv ilmini o‘rganishda, iqtisodiyotning barcha butun tarmoqlarida boshqaruvni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda “Menejment nazariyasi” fani muhim o‘rin tutadi.

Zero, rahbar boshqaruvni amalga oshirishda bosh bo‘g‘in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi, ko‘p jihatdan rahbar egallagan bilim-malaka, tajriba, qolaversa, u boshqaruv uslubiga bevosita bog‘liq bo‘ladi. Bu fan menejmentning qonuniyatlari, qonun va tamoyillari, funktsiya va vazifalari, shuningdek, menejment tizimida menejer o‘rni, madaniyati va uslubi, menejment samaradorligi va unga ta‘sir qiluvchi boshqaruv qarorlari mazmuni, mohiyatini ochib berishga qaratilgan.

¹ Karimov I. Asosiy vazifamiz vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir.// Xalq so‘zi, №21 30.01.10

1-bob. FANNING MAZMUNI, PREDMETI VA VAZIFALARI

1.1. Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari

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

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

Tashkiliy-texnikaviy menejment aniq iste'mol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy menejment mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq bo'lib, boshqaruv maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy menejment mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iborat. Ijtimoiy-iqtisodiy menejmentning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish, ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta'minlash va aholining kam ta'minlangan qatlamlarini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Menejmentning mohiyati ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi va iqtisodiy aloqalarning murakkablashuvi bilan kengayib boradi. Boshqaruv ishlab chiqarish jarayonida ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobatni shakllantirish, foydani maksimallashtirishga qaratilgan bo'lsa, u butun bir iqtisodiy tizimda ishlab chiqarish evaziga jamiyat ehtiyojini qondira oladigan bozor infratuzilma elementlari va ularning o'zaro aloqasini ta'minlovchi mexanizmni barqaror ishlashiga, har bir fuqaro, guruh, uyushma, tashkilot va muassasalar manfaatlarini e'tiborga olgan holda, ularni jahon sahnasida o'z o'rniga ega bo'lishiga qaratilgan bo'ladi.

Menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari respublika iqtisodiyotini menejmentning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

1991-yil 31-avgustda O'zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligi e'lon qilindi, shunday bir sharoitda respublika davlat va iqtisodiyotni qayta qurishning bosh maqsadi Prezidentimiz I. Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi: "Pirovard

maqsadimiz ijtimoiy yoʻnaltirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega boʻlgan kuchli demokratik huquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iborat”. Uning amalga oshirilishi turli sohalarda olib boriladigan islohotlarga va boshqariladigan vazifalarga nechogʻli bogʻliq boʻladi.

Ijtimoiy-siyosiy sohada:

- maʼmuriy buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmidan va tuzilmalaridan qutulishi;
- davlat qurilishining demokratik-huquqiy tamoyil va meʼyorlariga oʻtishi;
- fuqarolik jamiyatiga oʻtishning poydevorini qurish va boshqalar.

Ijtimoiy-iqtisodiy sohada:

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

Maʼnaviy sohada:

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

Xalqaro munosabatlar sohasida:

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

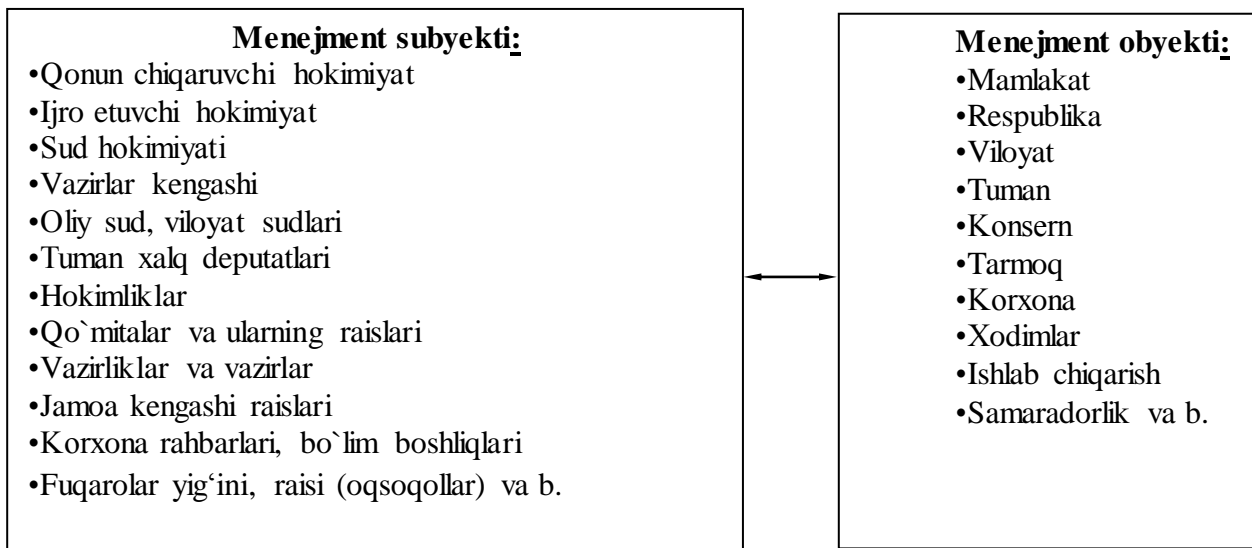
Bozor munosabatlariga oʻtish ishlab chiqarish va bozorning samarali oʻzaro taʼsirini, davlat boshqaruvi va korxonalarining oʻz-oʻzini boshqarishning mutanosib nisbatda boʻlishini taʼminlovchi takomillashgan iqtisodiy mexanizmini yaratishga yoʻnaltirilgandir.

1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari

Har qanday fan oʻz predmeti, nazariyasi va uslublari ega. Predmet bu fan bilan shugʻullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada roʻy beradigan jarayon va hodisalarning roʻy berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

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

Menejment predmeti-xoʻjalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini oʻrganishdan iboratdir. Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi boʻlib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa koʻrinishlarda boʻladi. Menejment munosabatlari boshqaruvchi qoʻl ostidagi xodimlar oʻrtasidagi aloqa va oʻzaro taʼsirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment bu, eng avvalo, kishilarning boshqaruvidir.



1-rasm. Boshqaruv munosabatlari.

Iqtisodiyotni boshqarish bevosita menejment obyekt, mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iborat. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya'ni mehnat vositalari va predmetlariga ta'sir etiladi. Menejment obyekt mikro voqelikdan (moddiy dunyo, jamiyat) darajasiga bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi. Boshqaruv ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejment subyektlari hisoblanadi.

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

1. Tizim usuli boshqaruv muammolarini yechishda ishlatiladi va tizimning butunligiga asoslanadi. Taraqqiy etgan davlatlarda tizimli-majmual, tizimli- tarkib, tizimli-funksional, tizimli-kommunikatsion va boshqa ko'rinishlari mavjud.

2. Izlanishning majmual usuli-voqealarni va ularning bir-biri bilan bo'lgan aloqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa bir xil hodisalarni o'rganuvchi fanlar bilan o'rganadi.

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

4. Vaziyatli yondashish - menejment faoliyatining maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.

5. Integratsion yondashish-izlanish usuli boshqa usullar ko'rsatkichlarini hisobga olish asosida menejment hisoblanadi.

6. Modellashtirish-boshqariluvchi obyekt boshqaruvchi turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlash yordamida boshqarish usuli.

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

8. Kuzatish usuli–menejment obyekt to'g'risidagi ma'lumotni rejali, ilmiy,

uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

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

Undan tashqari, menejmentning eng asosiy bilish uslubi dialektik uslub u menejmentga o'rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishga yordam beradi. Menejment usullarini ta'sir etishning o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra: ma'muriy-tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy psixologik va huquqiy shakllarga ajratish mumkin. Menejment mahorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to'g'ri baholab qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini topish qobiliyatiga ega bo'lishdan iboratdir.

1.3. Menejment ilmining kelib chiqishi

Menejment tarixi bo'yicha ma'lumotlardan bilib olganimizdek, ilmiy tamoyillarni tashkilotning unumdorligini ko'tarish uchun ishlatish imkoniyatlari konsepsiyasi boshqaruv ilmi sifatida hali boshlang'ich holatdalgida paydo bo'lgan. Ilmiy usulning menejment muammolariga muntazam ravishda qo'llanilishi ilmiy menejmentning asosi bo'lgan. Ammo menejment tafakkuri maktabining kelib chiqishi yaqinda paydo bo'lgan.

Menejment ilmi ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar mudofaasi va o't ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimallashtirish kabi murakkab harbiy masalalarni yechish topshirig'ini olganda paydo bo'lgan. 50-60-yillarda uslubiyat yangilanib, bir qator o'ziga xos usullarga aylanib, sanoatda muammolarni yechishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshlandi. Bugungi kunda boshqaruv ilmining model va usullari quyidagi masalalarni hal qilishda ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini boshqarish va aeroportlarda harakat jadvalini optimallashtirishda, universitetlarda sinf va auditoriyalar ish jadvallarini tuzishda, supermarket va do'konlarda to'plangan mollarni, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy ta'minlashni rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo'yicha oliy liganing o'yin jadvalini tuzishda va h.k.

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

«Tashkilotda har bir funksional birlik (bo'linma, bo'lim yoki sektor) umumiy ishning bir qismini bajarishga majbur. Biroq, mehnatning bunday taqsimlanishining natijasi har bir funksional bo'linma o'ziga tegishli bo'lgan maqsadlarini ishlab chiqishidan iborat. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi, odatda, ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish bilan shug'ullanadi.

Marketing bo‘limi sotish hajmining birligi chiqimlarini minimumga keltirish va u hajmni maksimumga chiqarishga harakat qiladi. Moliya bo‘limi tashkilotning sarmoya yo‘naltirish siyosatini optimallashtirishga qilishga urinadi. Kadrlar bo‘limi yaxshi ishchilarni minimal chiqimlarda yollash va ularni tashkilotda ushlab qolishga bor kuchini sarflaydi. Bu maqsadlar har doim ham mohiyati bo‘yicha bir-biri bilan kelishmasdan ko‘pincha bir-biriga zid bo‘ladi».

Qaror qabul qilishni modellashtirish va munosib usullar bo‘yicha idora xizmatlari mutaxassislari maqsadlar farq qilishi munosabati bilan ehtimoliy muhosabalarini baholashga harakat qilib, qarama-qarshi maqsadlarning balansini ta‘minlab beradigan muqobil qarorlarni belgilamoqdalar. Menejment ilmi nuqtai nazaridan yondashuvni tushunish sizga idora mutaxassislari bilan umumiy muomala qilishga va tashkilot muammolarining umumiy yechimini aniq ifoda qilishga, ular bilan ishlashga yordam beradi.

1.4. Menejment ilmining o‘ziga xos xususiyatlari

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

- ilmiy usulning qo‘llanilishi;
- tizimli yondashish;
- modellar ishlatilishi.

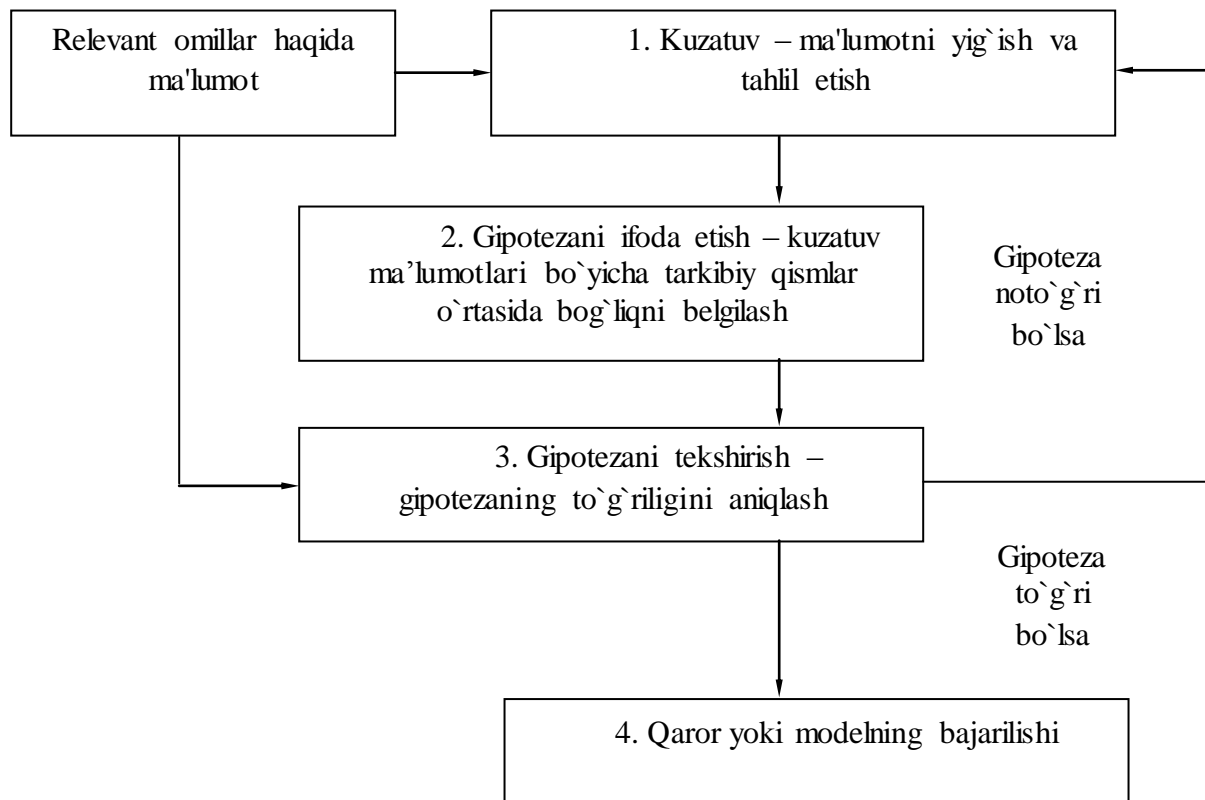
Ilmiy usul menejment ilmi maktabining amaliyotda birinchi bor ishlatilgan har qanday ilmiy tadqiqotning fundamental tadbiridir. U uch bosqichdan iborat.

1. Kuzatuv. Gap muammo va vaziyat haqida axborotni obyektiv tarzda yig‘ish va tahlil qilish ustida ketmoqda. Masalan, mahsulotlarga ehtiyoj va zaxiralar darajasi o‘rtasidagi bog‘liqlik ko‘rib chiqilayotganda, rahbar zaxiralar darajasi ehtiyojga qarab o‘zgarishini baholashi kerak (Bugungi kunda ilmiy tahlilning bu va deyarli hamma boshqa jihatlari, odatda, idora bo‘linmalari mutaxassislari tomonidan o‘tkaziladi).

2. Gipotezaning ifoda qilinishi. Gipotezani ifoda etayotib, tadqiqotchi mavjud imkoniyatlar (alternativlar) - faoliyat (harakat) variantlari vaziyat uchun ularning oqibatlarini aniqlaydi, shuningdek, ushbu kuzatuvlar asosida bo‘lgan prognozni amalga oshiradi. Maqsad - muammoning tarkibiy qismlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni o‘rnatish. Masalan, kuzatuv oy davomida ehtiyoj 10 foizga o‘sganda, zaxiralar kamayishini ko‘rsa rahbar gipotezaga asoslanishi mumkin, qaysiki zaxiralarning muayyan miqdorda o‘sishi ularning bunday vaziyatda qisqarishini oldini oladi.

3. Verifikatsiya. Verifikatsiyaning yoki gipotezaning to‘g‘riligini tasdiqlanishining uchinchi bosqichida tadqiqotchi gipotezani qabul qilingan qarorning natijalarini kuzatib tekshiradi. Mazkur fikrni davom ettirib, rahbar aslini olganda zaxiralar darajasini idora mutaxassisi taklif etgan miqdorga ko‘paytirishi mumkin. Agar bunda zaxiralar kamaymasa yoki haddan ziyod ko‘paymasa, gipotezani to‘g‘ri deb tan olish kerak. Agar ehtiyojning o‘sishi bilan mahsulotlarning yetishmasligi paydo bo‘lsa yoki zaxiralar shuncha o‘sib, ularni saqlash chiqimlari haddan ziyod

ortiq bo'lsa, unda gipotezani noto'g'ri deb tan olish kerak. Bu holda rahbar birinchi bosqichga qaytib, mavjud axborotga gipotezani tekshirish bosqichida yig'ilgan axborot va boshqa ma'lumotlarni qo'shgandan so'ng, yangi gipotezani ifoda qilishi lozim.



2-rasm. Menejment ilmining xususiyatlari.

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

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

Modellashtirish - fikrimizcha, ko'p e'tibor berilgan konsepsiyadir. Ilmiy menejment maktabining eng ko'rinadigan va eng yirik hissasi oddiy sabab - oqibatli baholash uchun juda murakkab vaziyatlarda obyektiv qaror qabul qilishga imkoniyat beradigan muqobil modellarni ishlab chiqishdadir. Bunday modellarning ko'pi shunchalik murakkabki, har o'rta rahbar mustaqil ravishda ularni ishlatishga qodir emaslar. Biroq, modellar haqida ishonarli tasavvurning yo'qligi rahbarni sinash va xatolar usulini qo'llashga va tekshirilgan usullar qo'llashning o'rniga o'ylanmagan qaror qabul qilishga olib keladi.

Modellashtirish

Model o'zi nima? Menejment ilmi ishlatadigan ayrim modellarni kompyutersiz amalga oshirish murakkab bo'lsa ham, modellashtirish konsepsiyasi oddiy.

Shennonning ta'rifiga binoan: «Model - obyekt, tizim yoki g'oyani butunlikning o'zidan farqli ma'lum bir shaklda taqdim etilishi». Masalan, tashkilot sxemasining o'zi uning tuzilishini ifoda etadigan modeldir. Ushbu kitobda tavsiflangan barcha boshqaruv nazariyalari tashkilot yoki uning qandaydir kichik tizimi ishlash modelining mohiyatidir. Siz ko'p o'tmay modellarning sizga tanish bo'lgan tanish bo'lgan ko'p misollari borligiga ishonch hosil qilasiz.

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

Modellashtirish zarurati

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

Murakkablik. Barcha menejment maktablaridek boshqaruv ilmi ham real olamning tashkilot muammolarini hal etishda foydali bo'lishga intiladi. Insonning model yordamida reallik bilan o'zaro munosabatda bo'lganida qobiliyatlarining oshishi erish tuyulishi mumkin. Ammo bu shunday, chunki tashkilotning real hayoti nihoyatda murakkab bo'lib, muayyan muammoga taalluqli o'zgaruvchan miqdorlarning haqiqiy soni har bir kishining qobiliyatidan ancha ortiq bo'lishidir va real hayotni modellashtirish yordamida uni soddalashtirib anglash mumkin.

Ilmiy tajriba o'tkazish. Muammolarni hal etish uchun muqobil variantlarni sinab ko'rilish va tajribada tekshirishi ma'qul bo'lgan boshqaruv vaziyatlari ko'p uchraydi. Albatta, rahbarlar yangi mahsulotga avvaldan uning ko'zlaganday ishlashi va iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini tajribada aniqlamasdan turib katta miqdorda pul tikishi noto'g'ri bo'lar edi. Real hayot sharoitida muayyan tajribalar o'tkazilishi mumkin va shartdir. «Boing» firmasi yangi samolyotni, «Nissan» yangi avtomobilni, «Ay Bi Em» yangi kompyuterni loyihalashtirayotganda ular har doim namunani ishlab chiqib, uni real sharoitda tekshirishadi va undan keyin keng ko'lamlilik ishlab chiqarishni boshlaydilar. Lekin bunday ko'rinishda to'g'ridan -to'g'ri tajriba o'tkazish qimmat bo'lib vaqt talab qiladi. Tasavvur qiling, agarda «Djeneral Elektrik» firmasi aslini olganda firma muhandislari tomonidan faqat potensial takomillashtirishlar deb o'ylab topgan mingta qismlarni ishlab chiqarib sinab ko'rganda avtomobil qanday qiymatga ega bo'lar va undagi yangiliklar qancha kam bo'lar edi. Bunday holatda modellar yordam beradi.

Qaror qabul qilish kerak bo'lgan, lekin real hayotda tajriba o'tkazish mumkin bo'lmagan behisob tang vaziyatlar mavjud. Masalan, «Folkswagen» firmasi AQShda ishlab chiqaruvchi korxonaga qurishga qaror qilganda, unga yetarli ishchi kuchi, ma'qul

bo'ladigan soliq solish shartlari, mavjud va zarur materiallar olishda va tayyor avtomobillarni yuklab jo'natishda iqtisodiy jihatdan qulay joyni tanlashga to'g'ri keldi. Undan keyin, «Rebbit» modelining ko'p minglab qismlarini yig'ish navbatini aniqlash, zavodning o'zi qay bir qismlarni ishlab chiqarishi, qay birini esa sotib olishi mumkinligini bilib olish, har bir qismning zarur zaxira darajasini belgilash to'g'ri keldi. Ma'lumki, firma bu muammolarni tajriba sifatida imkoni bor joyda bir necha loyihalar bo'yicha zavod qurib hal qila olmas edi.

1.5. Menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi

To'g'ridan-to'g'ri tajriba o'tkazish mumkin bo'lmaganday, mavjud bo'lmagan va hech qachon bo'lmaydigan hodisani kuzatish mumkin emas. Modellashtirish - bugungi kunga kelib, kelajakni ko'rish va muqobil qarorlarning mavjud oqibatlarini obyektiv solishtirishga imkon beradigan aniqlashning yagona tizimlashtirilgan usuli. Devid B. Xersning ta'kidlashicha:

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

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

1.6. Kursning mazmuni va vazifalari

Menejment kursining mazmuni iqtisodiyotni boshqarishning, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va boshqaruv uslublari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment- boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillarini, boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlarini va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi. Iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Menejment nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida menejmentning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

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

Uning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari quyidagilar:

- menejmentning nazariy asoslarini o'rganish;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning asosiy usullarini o'rganish va amaliyotga tatbiq etish;
- menejment faoliyati sohasida kasbiy mahorat bilimlarini egallash;

- menejment tamoyillari, funksiyalari haqida tushuncha berish;
- menejment jarayonida kommunikatsiyalar va ulardan foydalanish ko'nikmalarini hosil qilish;
- rahbarlik faoliyati bo'yicha kasbiy mahorat uslub va madaniyati haqida bilim berish;
- O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida boshqaruv tizimini o'rganish va tahlil etish;
- xorijiy tajribalarni o'rganish, ularni taqqoslash asosida o'qitish, o'rgatish va b.

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

Xulosa

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

Tayanch iboralar

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

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash: A ustundagi har bir atamaga B ustundagi tarifni tanlang. Natijani birgalashib muhokama qiling.

A	B
Bozor	a) dialektik, aniq, tarixiy, tizimli joylashish, tizimli tahlil va boshqalar
Bozor maqsadi	b) ijtimoiy va tabiiy fanlar
Marketing	v) menejment qonunlari, asoslari va munosabatlarini o'rganish

Menejment	g) faoliyatning maxsus turi, insoniy bilimlar sohasi, menejment vazifasi
Menejer	d) ma'lum insonlar qatlami, menejment ishlarini amalga oshiruvchi ijtimoiy qatlam
Menejment predmeti	e) alohida bozor munosabatlari hamda ishlab chiqarish va iste'molchini bog'lovchi axborotlar oqimi majmui
Tovar	j) bozor iqtisodiyotini menejment uchun kerak bo'lgan biror maqsadga yo'naltirilgan harakatlarning asos va nazariyalarini qayta ishlash va shakllantirish
Menejmentning asosiy vazifasi	z) iste'molchi talablariga javob beruvchi ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodni yaratish
Fanning usuli	i) tovar xaridorlarining majmui
Menejment va boshqa fanlar	k) zarurat yoki ehtiyojni qondira oladigan barcha narsalar

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

1. Menejment mohiyati quyidagilardan iborat:

- a) *qo'yilgan maqsadga erishish;*
- b) *bu menejment haqidagi fan;*
- v) *bu vazifa, faoliyat turidir;*
- g) *bu inson bilimlari sohasi.*

2. Menejer bilan tadbirkor o'rtasida qanday farq bor?

- a) *menejer - bu tadbirkor;*
- b) *menejer - bu menejment faoliyatini amalga oshiruvchi inson;*
- v) *menejer - yangi ish tashkilotchisi;*
- g) *menejer - tavakkal qila oladigan inson.*

3. Menejment predmeti, fan sifatida:

- a) *menejment munosabatlari va uslublari, jihatlari va qonunlarini o'rganadi;*
- b) *odamlarda o'zini-o'zi kamolga yetkazishiga intilishini tarbiyalaydi;*
- v) *odamlarga menejmentni o'rgatadi;*
- g) *biror maqsadga yo'naltirilgan nazariya va tamoyillarni ifodalaydi.*

4. Menejment mazmunini ifodalovchi eng muhim bo'limni aniqlang:

- a) *menejment tizimi va tashkiliy funksiyalarni o'rganadi;*
- b) *kommunikatsiya va axborot muammolarini o'rganadi;*
- v) *menejment tamoyillarini ishlab chiqadi;*
- g) *menejment qarorini qabul qilish uslubiyatini ishlab chiqadi.*

5. Menejer qanday yangi bilimlarni egallashi kerak?

- a) *matematik modellashtirish;*
- b) *marketingni, tavakkalchilik qonunlari, menejment, xo'jalik huquqlari, ruhshunoslik;*
- v) *iqtisodiyot nazariyasi, statistika;*
- g) *mehnat sotsiologiyasini.*

Nazorat savollari

1. Menejment tushunchasi, uning mohiyati va maqsadi nimalardan iborat?

2. Menejment nazariyasi fanining predmeti, qanday izlanish uslublari mavjud?

3. Menejment subyekti va obyekt nima?

4. Menejment nazariy tomonlarining asosiy vazifalari nimadan iborat?

5. "Menejment nazariyasi" kursining vazifalari va boshqa iqtisodiy fanlar bilan birgalikda rivojlanishini asoslang?

2-bob. MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI. MENEJMENTGA ASOSIY MUNOSABATLAR

2.1. Qadimgi amaliyot-yangi fan

Bu bob boshqaruv tafakkuri evolyutsiyasining ta'rifini o'z ichiga olgan menejment tizimlangan ilm-fan va kasb-hunarga shakllanishidan avval, u qanday rivojlanganligi ko'rsatilgan. Boshqaruv samaradorligini oshirish uchun hech qanday universal usullar yoki qat'iy tamoyillar yo'qligini bilish hali oldimizda turibdi. Ammo, shunday yondashuvlar mavjudki, ular rahbarlarga tashkilot maqsadlarini samarali amalga oshirish ehtimolini orttirishga yordam bermoqda. Keyinchalik bayon qilingan yondashuvlarning har biri bizning boshqaruv va tashkilotni tushunib yetishimizga sezilarli darajada o'z hissasini qo'shgan. Shunday qilib, bu bobni keyinchalik qator masalalarni ancha jiddiy va batafsil ko'rib chiqishning kirish qismi va shuningdek, boshqaruvga bo'lgan qarashlarning qisqacha tushunchasi deb hisoblash mumkin.

Agar tashkilot muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsa, menejment funksiyalari bajarilishi shart. Menejment amaliyoti tashkilotlarga o'xshash eski, bu esa, uning haqiqatan ham qadimligini anglatadi. Sanasi eramizdan avvalgi uch minginchi yillarni ko'rsatuvchi loydan qilingan taxtachalarda, qadimgi Shumeriyaning savdo-sotiqqa oid bitimlari va qonunlari to'g'risida ma'lumotlar yozilgan, bu esa, u yerda menejment amaliyoti mavjud bo'lganligining aniq isbotidir. Arxeologik qazilmalarga qarab, bundan ham qadimroq tashkilotlar borligini ko'rsa bo'ladi, hatto tarixdan ilgarigi insonlar jamoa bo'lib yashaganlar.

Ammo, qadimgi boshqaruv kabi qadimgi tashkilotlar ham, bizning kitobimizda yoritilganlardan juda ham farqlanadi. Menejment faoliyatni mustaqil soha deb, faqatgina XX asrda tan olingan. Keyinroq, biz qisman bo'lsada, buning sabablarini yoritishga harakat qilamiz. Hozir esa, tashkilotlarning rivojlanishi va ularni menejment tarixida, ular qadimda qanday bo'lganliklarini ko'rsatish uchun, qisqacha to'xtalib o'tamiz.

Qadimda yirik tashkilotlarning ro'yobga kelishi ular menejment darajalarini ajrata olish mumkin bo'lgan rasmiy tuzilmaga ega bo'lganliklarini aniq ko'rsatadi. Vavilon osma bog'lari, Machu Pikchu ink shahri va Misr piramidalari faqat muvofiqlashtirilgan, keskinliklar natijasidagina olamda paydo bo'lgan. Iso tug'ilishidan ancha oldin yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lgan. Buyuk Iskandar davridagi Makedoniya, Forsiya va keyinroq Rim, Osiyodan Yevropagacha yoyilgan. Bu tashkilot rahbarlari - qirollar va generallar edi. Albatta, mavjud bo'lgan tashkilotlar faoliyatini ta'minlashga yordam bergan leytenantlar, g'alla ombor qo'riqchilari, podachilar va ish nazoratchilari, hudud gubernatorlari va g'aznachilar ham bo'lgan.

Yillar o'tib, ba'zi bir tashkilotlarda boshqarish ancha aniq bo'la boshladi va murakkablashdi, tashkilotlarning o'zi esa, borgan sari kuchli va barqarorlashdi. Bunga yuz yillar mobaynida mavjud bo'lgan Rim imperiyasi bunga yaxshi misol bo'la oladi. General va ofitserlardan iborat aniq boshqaruv tuzilmasiga, armiyalarining diviziyalarga bo'linishiga, rejalashtirishga va intizomga ega bo'lgan

Rim legionlari, tarqoq Yevropa mamlakatlari, Oʻrta Sharq davlatlari ustidan gʻalaba marshi bilan oʻtishdi. Bosib olingan hududlar, Rimga boʻysungan generallar boshqaruviga berilgan. Rim bilan aloqani tezlashtirish uchun yoʻllar qurilgan. Aloqa - tashkilot muvaffaqiyatining eng muhim tarkibiy qismidir. Hozir ham, ayrim joylarda ishlatilayotgan mashhur yoʻllar imperator foydasiga soliq va toʻlovlar yigʻishga yordam bergan. Va undan ham muhimi, agar mahalliy aholi yoki mahalliy maʼmuriyat Rim boshqaruviga qarshi bosh koʻtarsa, yaxshi yoʻllar mamlakat ichida joylashgan legionlarga, chetda joylashgan provinsiyalar bilan tezda bogʻlanishga imkon bergan.

Zamonaviy menejment koʻrinishlarining deyarli barcha shakllarini yirik, qadimgi tashkilotlarda koʻrishimiz mumkin, ammo, umuman olganda, u vaqtdagi boshqaruv xarakteri va tuzilmasi bugungidan farqlanadi. Masalan, rahbarlar va norahbarlar orasidagi mutanosiblik ancha kamroq boʻlgan, oʻrta boʻgʻindagi rahbarlar kamroq boʻlgan. Oldingi tashkilotlar muhim qarorlarning deyarli barchasini oʻzlari qabul qiladigan yuqori boʻgʻindagi rahbarlarning kam sonli guruhlariga ega boʻlishga intilganlar. Rahbarlik koʻpincha bir odam tomonidan amalga oshirilardi, bu esa bir aktyor teatriga oʻxshardi. Agar boshqaruvning yuqori darajasidagi shaxs (bu esa deyarli har vaqt erkak kishi boʻlgan) Yuliy Sezar yoki Adrian kabi yaxshi lider yoki hukmdor boʻlsa, unda barcha muammolar birmuncha silliq oʻtar edi. Hokimiyatga Neronga oʻxshash noshud rahbar kelganda, hayot zim-ziyoga aylanishi mumkin edi.

Eski tashkilot	Zamonaviy tashkilot
Yirik tashkilotlarning kam sonligi, gigant tashkilotlarning yoʻqligi	Favqulodda qudratli tashkilotlarning koʻp sonliligi, tijorat va notijorat
Rahbarlarning nisbatan koʻp boʻlmagan soni, oʻrta boʻgʻinli rahbarlarning amalda yoʻqligi	Rahbarlarning koʻp sonliligi, oʻrta boʻgʻinli rahbarlarning koʻp sonliligi
Boshqaruv ishi noboshqaruv faoliyatidan koʻpincha ajralmagan va boʻlinmagan	Boshqaruv guruhlari aniq tavsiflangan. Boshqaruv ishi noboshqaruv ishidan aniq idrok qilinadi va ajratiladi
Tashkilotda rahbar lavozimini egallash va koʻpincha tugʻilish huquqi boʻyicha yoki kuch ishlatish yoʻli bilan	Tashkilot uchun muhim qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega boʻlgan koʻp sonli kishilar
Buyruq va intuitsiyaga eʼtibor berish	Jamoa ishiga va oqilonalikka eʼtibor berish

3-rasm. Eski va zamonaviy tashkilotlarni taqqoslash.

Tarixda bizning vaqtimizda boshqarilayotgan tashkilotlar kabi boshqarilgan tashkilotlarga misollar boʻlgan. Bunga Rim katolik cherkovi yorqin misol boʻladi. Oddiy tuzilma: papa, kardinal, arxiyepiskop, yepiskop va prixodskoy svyaxennik. Bu xristianlik asoschilari tomonidan belgilab berilgan tuzilma hozirgi paytda ham muvaffaqiyatli ravishda ishlab turibdi va bugun paydo boʻlgan koʻp tashkilotlar tuzilmasiga qaraganda ancha «zamonaviydir». Balki bu - ayrim amaliy tashkilotlar ham, butun halqlar ham paydo boʻlib yoʻq boʻlayotgan bir paytda Rim katolik

cherkovining ko'p asrlar davomida gullaganining muhim sababi bo'lsa kerak. Zamonaviy harbiy tashkilotlar ham ko'p tomonlama juda ham qadimgi Rim tashkilotlariga o'xshaydi. Ammo, umuman, qadimdagi boshqaruv va tashkilotlar sezilarli darajada zamonaviylaridan farq qiladi.

Garchi, tashkilotlar olam paydo bo'lgan davrdan beri mavjud bo'lsada, hali hech kim XX asrgacha tashkilotlarni qanday qilib tartibli ravishda boshqarish ustida o'ylab ko'rmaganga o'xshaydi. Insonlarni tashkilotlarni boshqarish emas, balki ulardan foydalanib ko'proq mablag' orttirish, kuchli siyosiy hukmronlikka ega bo'lish qiziqtirgan. Hatto tashkilotni samarali boshqarishdan kelib chiqadigan pragmatik ko'rinishdagi manfaat ham menejment usullari va vositalariga astoydil qiziqish uyg'ota olmagan.

XX asr boshlarida Robert Ouen ko'p vaqtini boshqa insonlar yordamida tashkilot maqsadlariga erishish muammolariga bag'ishladi. U ishchilarga durust uy-joy berdi, ishchilarni ochiq-oydin va adolatli baholash tizimini ishlab chiqdi va yaxshi ishi uchun qo'shimcha ish haqi bilan moddiy rag'batlantirishni rivojlantirdi. Bu o'z vaqti uchun nihoyatda zo'r bo'lgan novatorlik islohotlar rahbarlik rolini va voqelikni inson idrok qilishi mohiyatiga noyob ravishda shiddat bilan kirib kelishi bo'ldi. Insonlar «bu ajoyib ijtimoiy tajriba»ni o'z ko'zlari bilan ko'rish uchun uning Shotlandiyaning Nyu Lanark shahridagi fabrikasiga kelishar edi. Ammo fabrika g'oyat katta daromad keltirishiga qaramay, boshqa ishbilarmonlar Ouenning islohotlarida aqli rasolik ko'rishmagan. Fikrimizcha, ularning hech biri undan o'rnak olmagan.

Boshqarishga tizimlashtirilgan qarash

Menejmentga birinchi qiziqish 1911-yilda kuzatilgan. Xuddi o'sha paytda Frederik U. Teylor o'zining an'anaviy ravishda menejmentni ilm va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan olinishining boshlanishi deb hisoblangan «Ilmiy boshqaruvning tamoyillari» degan kitobini nashr etdi. Albatta, tashkilot maqsadlariga unumli ravishda erishish uchun uni tizimlashtirilgan holda boshqarish tushunchasi darhol paydo bo'lmagan. Bu konsepsiya uzoq muddat mobaynida, XIX asrning o'rtalaridan boshlab asrimizning 20-yillarigacha rivojlanib kelgan. Menejmentga dastlabki qiziqishning asosiy kuchi Angliyada boshlangan sanoat revolyutsiyasi sababchi bo'lgan. Ammo boshqaruvning o'zi tashkilot rivojlanishi va muvaffaqiyatiga jiddiy hissa qo'shadi degan g'oya ilk bor Amerikada paydo bo'ldi.

Bir necha omillar zamonaviy menejmentning vatani bo'lib nima uchun aynan Amerika bo'lganini tushunishga yordam beradi. Hatto XX asr boshida Qo'shma Shtatlar inson o'zining kelib chiqishi, millati bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarni o'zining omilkorligini namoyon qilib, yengib chiqqan amaldagi yagona mamlakat edi. O'z taqdirini yaxshilashga intilgan millionlab yevropaliklar XIX asrda Amerikaga ko'chib kelishdi, bu esa mehnatsevar insonlardan iborat bo'lgan g'oyat katta ishchi kuchi bozorini tashkil etdi. Qo'shma Shtatlar paydo bo'lganidan boshlab ta'lim olishni istagan barcha insonlar uchun ta'lim g'oyasini jiddiy ravishda qo'llab kelgan. Ta'lim biznesda har xil rollarni, shu jumladan, boshqaruvni intellektuallik

bilan bajarishga qobiliyatli insonlar sonining o'sishiga yordam berdi. Qurilishi XIX asr oxirida tugallangan transkontinental temir yo'llar Amerikani dunyodagi eng yirik yagona bozorga aylantirdi. Qiziq, o'sha paytda biznesda davlat boshqaruvi deyarli mavjud emas edi. Aralashmaslik o'z biznesi rivojining boshlarida muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlarga- monopolistlarga aylanishlariga imkon berar edi. Bu va boshqa omillar yirik tarmoqlar, yirik korxonalarining tashkil topishini vujudga keltirdi, buning barchasi menejmentning rasmiyatchilik usullarini talab qilardi.

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

2.2. Menejmentning fan sohasi kabi evolyutsiyasi

Menejmentning ilmiy fan kabi rivoji birin-ketin o'z oldiga qo'yilgan qator qadamlardan iborat bo'lmagan. To'g'risi, bu - asosan bir-biriga mos bo'lgan bir necha yondashuvlar edi. Menejment obyektlari - ham texnika, ham insonlar edi. Demak, menejment nazariyasidagi muvaffaqiyatlar boshqaruv bilan bog'liq bo'lgan matematika, muhandislik fanlari, psixologiya, sotsiologiya va antropologiya kabi boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq edi. Bu bilim sohalari rivojlanishiga qarab, menejment sohasidagi tadqiqotchilar, nazariyotchilar va amaliyotchilar tashkilotlarning muvaffaqiyatiga ta'sir qilgan omillar to'g'risida ko'proq bilib borishgan. Mutaxassislarining bu ilmlar nima uchun oldingi nazariyalar amaliyotdagi tekshiruvlarga bardosh bera olmaganligini tushunishga hamda menejmentga yangicha yondashuvlar topishga yordam bergan.

Shu bilan bir paytda dunyo tez o'zgarishlar sahnasi bo'lib qolgan. Borgan sari ilmiy-texnik yangiliklar tez-tez va ma'noli bo'la bordi va hukumatlar biznesga o'z munosabatlarini qat'iyroq qarata boshladilar. Shu va boshqa omillar menejment tafakkuri vakillarini tashkilotga nisbatan tashqi aloqalar borligini chuqurroq aniqlashga majbur etdi. Shu maqsad uchun yangi yondashuvlar ishlab chiqildi.

Menejmentga yondashuvlar. Hozirgi paytda menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga jiddiy hissa qo'shgan to'rtta muhim yondashuv ma'lum.

Menejmentning fan kabi evolyutsiyasi

Menejmentda turli maktablarni ajratish nuqtai nazaridan yondashuv aslida to'rtta har xil qarashlarni o'z ichiga oladi. Bu-ilmiy menejment, ma'muriy menejment, insoniy munosabatlar va axloq haqidagi fan hamda menejment ilmi yoki miqdoriy usullar maktabidir.

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

Tartibli yondashuvda rahbarlar tomonidan tashkilotni o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida har xil maqsadlarga erishishga qaratilgan insonlar, tuzilma, masalalar va texnologiyalar kabi o'zaro bog'liq elementlar majmui sifatida ko'rib chiqishlari lozimligi ta'kidlanadi.

Menejmentda turli maktablarni ajratish nuqtai nazaridan yondashuv aslida to‘rtta har xil qarashlarni o‘z ichiga oladi. Bu-ilmiy menejment, ma‘muriy menejment, insoniy munosabatlar va axloq haqidagi fan hamda menejment ilmi yoki miqdoriy usullar maktabidir.

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

*Tartibli yondashuv*da rahbarlar tomonidan tashkilotni o‘zgaruvchan tashqi muhit sharoitida har xil maqsadlarga erishishga qaratilgan insonlar, tuzilma, masalalar va texnologiyalar kabi o‘zaro bog‘liq elementlar majmui sifatida ko‘rib chiqishlari lozimligi ta’kidlanadi.

Vaziyatli yondashuv menejmentning har xil usullari yaroqliligi vaziyat orqali aniqlanishiga e’tiborni jalb etadi. Tashkilotning o‘zida kabi tashqi muhitda ham har xil omillarning juda ham ko‘pligi sababli tashkilot menejmentining yagona «eng yaxshi» usuli mavjud emas. Muayyan vaziyatlarda eng samarali usul deb ushbu vaziyatga ko‘proq muvofiq bo‘lgan usul hisoblanadi.

2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar

XX asrning birinchi yarmida to‘rtta aniq farqlanadigan boshqaruv tafakkuri maktablari o‘z rivojini topdi.

Ilmiy boshqaruv maktabi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vazifani bajarishda yaxshiroq usullarni aniqlash uchun ilmiy tahlilning ishlatilishi. 2. Vazifalarni bajarishda eng yaxshi mos keladigan ishchilarni tanlab olish va ularning o‘qishini ta’minlash. 3. Vazifalarni samarali bajarishga zarur resursalar bilan ishchilarni ta’minlash. 4. Unumdorlikni oshirish uchun moddiy rag‘batlantirishni sistematik va to‘g‘ri ishlatilishi. 5. Rejalashtirishni va mulohaza qilishni ishning o‘zidan ajratish
Boshqaruvning klassik maktabi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menejment tamoyillarini rivojlantirish. 2. Menejment funksiyalarini tariflash. 3. Butun tashkilotning boshqaruviga tizimlashgan yondashuv
Insoniy munosabatlar maktabi va axloq fanlari maktabi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qoniqqanlik va unumdorlikni oshirish uchun shaxslararo munosabatlar boshqaruvi usullarini qo‘llash. 2. Har bir ishchi o‘z salohiyatiga muvofiq to‘la-to‘kis ishlatilishi mumkin bo‘lgan tarzda insoniy axloq haqidagi fanlarning tashkilotni boshqaruvga va shakllantirishga qo‘llanilishi.
Menejment fanining maktabi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modellarini ishlab chiqish va qo‘llash tufayli menejmentning murakkab muomalalarini tushunishni chuqurlashtirish. 2. Murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilayotgan rahbarlarga yordam sifatida miqdoriy usullarni rivojlantirish

4-rasm. Turli yo‘nalishlarning hissalarini.

Xronologik tartibda ular quyidagicha sanab oʻtilgan: Ilmiy boshqaruv maktabi, maʼmuriy maktab, psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi va boshqaruv fani maktabi (yoki miqdoriy maktab).

Barcha yoʻnalishlarga qaʼtiy ishongan tarafdorlar oʻz vaqtida tashkilotning maqsadlariga eng samarali ravishda erishishiga yoʻl topdik deb oʻylaganlar. Keyinroq oʻtkazilgan tadqiqotlar va maktablarning nazariy topilmalarini amaliyotda qoʻllashga muvaffaqiyatsiz urinishlar menejment savollariga javoblar baʼzi vaziyatlardagina qisman toʻgʻri boʻlganligini isbotladi. Shunga qaramay, bu maktablardan har biri ushbu sohaga muhim va sezilarli hissasini qoʻshdi. Shu maktablar doirasida vujudga kelgan aniq konsepsiyalar va usullarni hattoki eng ilgʻor zamonaviy tashkilotlar ham hozirgacha ishlatishadi. Maqsadimiz - boshqaruv tafakkurining evolyutsion xarakterini baholashga yordam berish va ayrim usullar bir aniq vaziyatda muvaffaqiyatli boʻlsa, boshqa vaziyatda esa muvaffaqiyatsiz boʻlishi mumkinligini tushuntirish. Shuni tushunish kerakki, maktablar nazariya va amaliyot masalalarida kesishib oʻtishadi va bir tashkilot doirasida siz shu barcha munosabatlar elementlarini topa olasiz.

Ilmiy menejment (1885 - 1920). Ilmiy boshqaruv F.U. Teylor, Frenk va Liliya Gilbret hamda Genri Gantt ishlari bilan chambarchas bogʻliq. Bu ilmiy boshqaruv maktabining ijodkorlari kuzatish, oʻlchashlar, mantiq va tahlilni ishlatib koʻp qoʻl operatsiyalarini mukammallashtirish mumkin deb hisoblashgan, shuningdek, ularni samarali bajarishga erishishga harakat qilganlar. Ilmiy boshqaruvning birinchi uslubiy davri - ish mazmunini tahlil qilish va uning asosiy komponentlarini aniqlashdir. Masalan, Teylor inson turli oʻlchovli belkurakda qancha temir ruda yoki koʻmirni koʻtara olishini gʻoyat sinchkovlik bilan oʻlchagan. Gilbretlar esa mikroxonometrni ixtiro qildilar. Ular uni kinokamera bilan birga ishlatib, aniq operatsiyalarda qanday harakatlar bajarilishi va buning uchun qancha vaqt sarflanishini aniq bildilar.

Olingan maʼlumotlarga asoslanib ular ortiqcha harakatlarni bartaraf qilish uchun ish operatsiyalarini oʻzgartirishgan va standart tartibotlar va jihozlarni ishlatib ish samaradorligini oshirishga intilishgan. Masalan, Teylor shuni aniqladiki, agar ishchilar 21 funt (8,6 kg atrofida) sigʻimli belkurak-kurakchalardan foydalanishsa, temir ruda va koʻmirning maksimal miqdoridan oshirib tashlanishi mumkin. Oldingi tizimga nisbatan bu fenomenal yutuqni berdi.

Ilmiy boshqaruv inson omilini eʼtiborsiz qoldirmaydi. Ishlab chiqarish samaradorligini va ishlab chiqarish hajmini oshirishda, ishchilarni qiziqtirish maqsadida ragʻbatlantirishdan muntazam ravishda foydalanish shu maktabning muhim hissasi boʻldi. Shuningdek, ishlab chiqarishda qisqacha dam olishlar va muqarrar tanaffuslar imkoniyati ham koʻzda tutilgan boʻlib, topshiriqlarni bajarishga ajratilgan vaqt miqdori realistik va adolatli belgilangan edi. Bu rahbariyatga ishlab chiqarishning bajarilishi mumkin boʻlgan meʼyorlarini belgilashga imkoniyat bergan va kim belgilangan minimumdan oshgan boʻlsa, ularga qoʻshimcha haq toʻlanardi. Bu yondashuvda muhim element shuki, kim koʻp ishlab chiqarsa, oʻsha koʻp taqdirlanar edi. Ilmiy boshqaruvga oid ishlar mualliflari ham oʻzlari bajarayotgan ishlarga jismoniy va maʼnaviy jihatdan mos keladigan insonlarni tanlash muhimligini

tan olar edilar. Shuningdek, o'qitishning ulkan ahamiyatini ham ta'kidlab o'tganlar.

Ilmiy boshqaruv konsepsiyasi keskin burilish bosqichi bo'lib, shu sababli boshqaruv ilmiy tadqiqotlarning mustaqil sohasi kabi keng tan olindi. Birinchi bor mohir rahbarlar va olimlar ilm-fan va texnikada foydalaniladigan usullar va yondashuvlar tashkilot maqsadlariga erishish amaliyotida ham samarali ishlatilishi mumkinligini ko'rdilar.

Menejmentda klassik yoki ma'muriy maktab (1920-1950). Ilmiy boshqaruv to'g'risida yozgan mualliflar o'z tadqiqotlarini asosan ishlab chiqarish boshqaruviga bag'ishlaganlar. Ular boshqaruvdan past darajada samaradorlikni oshirish ustida ishlashgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi bilan mutaxassislar tashkilot boshqaruvini umuman mukammallashtirish uchun muntazam ravishda yondashuvlar ishlab chiqa boshlaganlar.

Teylor va Gilbret o'z faoliyatlarini oddiy ishchidan boshlashgan, bu shubhasiz ularning tashkilot bilan boshqaruv to'g'risidagi tasavvurlariga ta'sir etgan edi. Ulardan farqli ravishda, ko'proq klassik maktabi kabi tanish bo'lgan ma'muriy boshqaruv maktabining mualliflari katta biznesda menejmentning oliy bo'g'ini rahbarlari sifatida bevosita ish tajribasiga ega edilar. Ismi shu maktabning paydo bo'lishi bilan bog'liq bo'lgan va ba'zan menejmentning asoschisi Anri Fayol ko'mir qazib oluvchi katta fransuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan.

Urvik Angliyada menejment masalalari bo'yicha maslahatchi bo'lgan. A.K. Reyli bilan birgalikda ilmiy ishlarni yozgan Jeyms D. Muni Alfred P. Sloun boshchiligida «Jeneral Motors» kompaniyasida ishlagan. Ilmiy boshqaruv nazariyasini yaratuvchilari kabi klassik maktabning tarafdorlari ham boshqaruvning ijtimoiy jihatlari to'g'risida unchalik tashvishlanmaganlar. Undan tashqari, ularning ishlari ilmiy uslubiyotga asoslanmagan holda ma'lum darajada shaxsiy kuzatishlardan kelib chiqadi. «Klassiklar» tashkilotlarga porloq kelajak nuqtai nazaridan qarashga harakat qilardilar, shuningdek, ular tashkilotlarning umumiy tavsiflari va qonuniyliklarini aniqlashga urinar edilar. Klassik maktabning maqsadi boshqaruvning *universal tamoyillarini*, shu bilan birga u bu tamoyillarga amal qilish tashkilotni shubhasiz muvaffaqiyatga olib keladi degan g'oyaga asoslangan edi.

Bu tamoyillar ikkita asosiy jabhalarga to'xtalib o'tadi. Ularning biri tashkilot boshqaruvining oqilona tizimini ishlab chiqish edi. Biznesning asosiy tamoyillarini aniqlab, nazariyachi-«klassiklar» tashkilotni bo'linmalar va ishchi guruhlarga bo'lishning eng yaxshi usulini topishlariga ishonch hosil qilganlar. An'anaviy bu funksiyalar bo'lib, moliya, ishlab chiqarish va marketing hisoblanar edi. Bu bilan boshqaruvning asosiy funksiyalarini aniqlash ham chambarchas bog'liqdir. Fayolning menejment nazariyasiga asosiy qo'shgan hissasi - u boshqaruvni universal jarayon kabi ko'rib chiqdi, bu jarayon rivojlantirish va tashkil qilish kabi bir nechta bir-biri bilan bog'langan funksiyalardan iborat.

Klassik tamoyillarning ikkinchi toifasi tashkilot tuzilmasining tuzilishiga va ishchilarni boshqarishga tegishli bo'lgan. Bunga misol bo'lib yakkaboshchilik tamoyili xizmat qilishi mumkin, shunga muvofiq inson faqatgina bitta boshliq tomonidan buyruq olishi va unga bo'ysinishi kerak. Misolda Anri Fayolning boshqaruv bo'yicha 14 ta tamoyillarining qisqacha bayoni keltirilgan, ulardan

ko'plari Fayol ularni birinchi bor ta'riflab bergan vaqtdan buyon sodir bo'lgan o'zgarishlarga qaramay hozirgacha foydalidir.

Misol.

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

1. *Mehnat taqsimoti.* Ixtisoslashtirish odatdagidek tabiiydir. Mehnat taqsimotining maqsadi shu urinishda ishni ko'p hajmda va sifatliroq bajarishdir. Bu e'tibor va kuchlar yo'naltirilgan maqsadlar soni qisqartirilishi hisobiga erishiladi.

2. *Vakolat va javobgarlik.* Vakolat bu buyruq berish huquqi, javobgarlik esa uning qarama-qarshisining tuzuvchisidir. Qayerda vakolat berilsa, o'sha yerda javobgarlik paydo bo'ladi.

3. *Intizom.* Intizom firma va uning ishchilari o'rtasida erishilgan bitimlarga bo'ysunish va hurmatni ko'zda tutadi. Intizomiy rasmiyatchilikni keltirib chiqaradigan firma va ishchilarni bog'lovchi bu bitimlarni o'rnatish sanoat rahbarlarining eng muhim vazifalaridan biri bo'lib qolishi kerak. Intizom adolatli qo'llaniladigan sanksiyalarni ham ko'zda tutadi.

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

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

6. *Shaxsiy manfaatlarning umumiylarga bo'ysunishi.* Bir ishchining yoki ishchilar guruhining manfaatlari keng miqyosdagi kompaniya yoki tashkilotning manfaatlaridan ustun kelishi mumkin emas.

7. *Xodimlarni mukofotlash.* Ishchilarning vafodorligi va madadini ta'minlash uchun ular o'z xizmati uchun adolatli ish haqi olishlari kerak.

8. *Markazlashtirish.* Mehnat taqsimoti kabi markazlashtirish ham odatdagidek tabiiydir. Biroq, markazlashtirishning tegishli darajasi aniq sharoitga bogliq xolda o'zgaradi. Shuning uchun markazlashtirish va markazlashtirilmaslik o'rtasida to'g'ri mutanosiblik bo'lishi to'g'risida savol tug'iladi. Bu eng yaxshi natijalarni ta'minlaydigan me'yorlarni aniqlash muammosidir.

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

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

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

12. *Xodimlar uchun ish joyining barqarorligi.* Kadrlarning tez qo'nimsizligi tashkilotning samaradorligini pasaytiradi. Ish joyiga yopishib olgan o'rtacha rahbar, albatta, o'z ish joyiga yopishib olmagan va tezda ishdan ketadigan mashhur, iste'dodli menejerdan afzaldir.

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

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

Manba: Henri Fayol. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.

Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950). Ilmiy boshqaruv maktabi va klassik maktabi psixologiya hali boshlang'ich holatda bo'lgan paytda vujudga kelgan. Ko'pchilik XX asrning boshida Freydning o'sha paytdagi yangi beixtiyorlik konsepsiyasini jiddiy ravishda gumon ostiga olgan edi. Buning ustiga psixologiya bilan qiziqqanlar boshqaruv bilan kamdan-kam qiziqar edilar va o'sha paytda inson ongi to'g'risida bilimlarning yetishmasligi mehnat faoliyati muammolari bilan aslo bog'liq bo'lmagan edi. Demak, garchi ilmiy menejment va klassik yondashuv mualliflari inson omilining mohiyatini tan olsalar-da, ularning bahslari adolatli to'lov, iqtisodiy rag'batlantirish va rasmiy funksional munosabatlarni o'rnatish bilan chegaralanardi. Insoniy munosabatlar uchun harakat insoniy omilni tashkilot samaradorligining asosiy elementi sifatida to'la anglashga qodir bo'lmashlikka javoban tug'ildi. U klassik yondashuv kamchiliklariga reaksiya sifatida paydo bo'lgani sababli insoniy munosabatlar maktabi ba'zan *neoklassik maktab* deb ataladi.

Insoniy munosabatlar uchun harakat. Boshqaruvda insoniy munosabatlar maktabini rivojlantirishda ikki olim - Meri Parker Follett va Elton Meyoni eng yirik nufuzli insonlar deb aytish mumkin. Aynan miss Follett birinchi bo'lib menejmentni «boshqa shaxslar yordamida ish bajarilishini ta'minlash» izohlab berdi. Xotornda joylashgan «Uestern Elektrik» zavodida Elton Meyo tomonidan o'tkazilgan mashhur sinovlar menejment nazariyasida yangi yo'nalishlar ochdi. Meyo shuni aniqladiki, ilmiy boshqaruv maktabining vakillari o'ylaganidek, puxta ishlab chiqilgan ish operatsiyalari va yaxshi ish haqi har doim mehnat unumdorligining oshishiga olib kelmagan.

Insonlar o'rtasidagi muomalalar vaqtida paydo bo'ladigan kuchlar rahbarning sa'y- harakatlaridan ustun kelishi mumkin bo'lgan va tez-tez ustun kelgan ham. Ba'zan ishchilar rahbarning istagiga va moddiy rag'batlantirishga qaraganda ko'proq guruhlaridagi hamkasblarining tazyiqlariga javob berardilar. Abraxam Maslou va boshqa psixologlar tomonidan keyinroq o'tkazilgan tadqiqotlar bu hodisaning sabablarini aniqlashga yordam berdi. Maslou fikricha, inson harakatining motivi ilmiy boshqaruv maktabining tarafdorlari va izdoshlari hisoblaganlaridek, asosan, iqtisodiy kuchlar emas, balki pul yordamida faqatgina qisman va bilvosita qoniqtirilishi mumkin bo'lgan turli ehtiyojlar bo'lgan. Shularga asoslanib, psixologik maktab tadqiqotchilari, agar rahbariyat o'z ishchilariga katta g'amxo'rlik ko'rsatsa, unda ish samaradorligining o'sishiga olib keladigan ishchilarning qoniqarililik darajasi ham o'sishi kerak deb taxmin qilganlar. Ular bevosita boshliqlarning samaraliroq harakatlarini, ishchilarga beradigan maslahatlari va ularga ishda kengroq muloqotda bo'lish imkoniyatlarini o'z ichiga olgan insoniy munosabatlarni boshqaruv usullaridan foydalanishni tavsiya etganlar.

2.4. Axloq fanlarining rivojlanish maktabi

Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlarning rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi ikkinchi jahon urushidan so'ng ish joyidagi axloqni o'rganishni yuqori darajada jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Axloqiy bexavioristik yo'nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida birinchi navbatda Kris Ardjiris, Lensis Laykert, Duglas Mak Gregor va Frederik Gersberglarni eslatib

o'tish mumkin. Bu va boshqa tadqiqotchilar ijtimoiy o'zaro ta'sirning, motivatsiyalarning, hokimiyat xarakteri va obro'sining, tashkiliy tuzilmalarning, tashkilotlardagi kommunikatsiyalarning, liderlikning, ish mazmuni o'zgarishining va ish hayoti sifatining turli jihatlarini o'rganib chiqishdi. Biz ularning ishlari bilan tegishli mavzularga bog'liq holda keyingi boblarda tanishib o'tamiz.

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

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

Menejment fani yoki miqdoriy yondashuv (1950-hozirgi vaqtgacha).

Matematika, sistematika, muhandislik fanlari va ular bilan bog'liq bo'lgan ilm sohalari menejment nazariyasiga jiddiy hissa qo'shgan. Ularning ta'sirini ishni tahlil qilishda Frederik U. Teylor tomonidan ilmiy usulning qo'llanishida kuzatish mumkin. Biroq, ikkinchi jahon urushigacha boshqaruvda miqdoriy usullar yetarli darajada qo'llanilmagan. Inglizlar nemislarning yopirilma havo hujumlari vaqtida yo'q qilinishiga yo'l qo'ymaslik uchun o'zlarining cheklangan miqdordagi jangovar quruvchi samolyotlari va havo hujumiga qarshi mudofaa vositalaridan eng samarali ravishda foydalanish usulini qidirib topishlari kerak edi. Keyinchalik, ittifoqchilar desantini Yevropaga tushirishni ta'minlash bo'yicha harbiy yetkazib berishlarning samaradorligini maksimallashtirish usulini qidirishga to'g'ri keldi. Operatsiyalar tadqiqoti umumiy nomi ostida guruhlangan miqdoriy usullar shu muammoni va suvosti kemalari urushi hamda yapon portlarini minalash kabi muammolarni yechish uchun qo'llanilgan edi.

2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar

O'z mohiyati bo'yicha, operatsiyalar tadqiqoti ilmiy tadqiqot usullarini tashkilotning operatsiyalar bo'yicha muammolariga qo'llashdir. Muammo qo'yilgandan so'ng, operatsiyalar tadqiqoti bo'yicha mutaxassislar guruhi vaziyat modelini ishlab chiqadi. Model voqelikni ko'rsatish shaklidir. Odatda, *model* voqelikni soddalashtiradi yoki uni abstrakt ravishda ko'rsatadi. Modellar murakkab

voqelikni tushunishni osonlashtiradi. Masalan, yo‘l kartasi joylarda fa‘zoviy o‘zaro nisbatlarni tushinishni yengillashtiradi. Bu model yordamida kerakli joyga yetib borish ancha qiyin bo‘lar edi. Sinov va xatolar usuliga tayanishga to‘g‘ri kelardi. Xuddi shunday operatsiyalar tadqiqotida ishlab chiqilgan modellar ham ko‘rib chiqiladigan o‘zgaruvchilar sonini boshqaruv imkoni bo‘lgan miqdorgacha qisqartirib, murakkab muammolarni soddalashtiradi.

Modelni ishlab chiqqandan keyin o‘zgaruvchilarga *miqdoriy* qiymatlar beriladi. Bu har bir o‘zgaruvchini va ular orasidagi nisbatni obyektiv holatda taqqoslashga va ta‘riflashga imkon beradi. *Menejment fanining* muhim tavsifi og‘zaki mulohazalar va ta‘rifiy tahlillarni modellar va sonli qiymatlar bilan o‘zgartirishdir. Ehtimol, miqdoriy usullarning boshqaruvda qo‘llanishiga kompyuterlarning rivojlanishi eng kuchli turtki bo‘ldi. Kompyuter, operatsiyalar tadqiqotchilariga voqelikka juda ham yaqinlashadigan va juda aniq bo‘lgan yanada murakkablashib boradigan matematik modellarni yaratishga imkon berdi.

Miqdoriy yondashuvning ta‘siri. Menejment fanining yoki miqdoriy yondashuvning ta‘siri bixevioristik yondashuv ta‘siridan ancha kamroq edi, chunki, rahbarlarning ko‘pchiligi har kuni operatsiyalar tadqiqoti predmeti bo‘lgan muammolarga qaraganda inson axloqi va insoniy munosabatlar muammolariga ko‘proq duch keladi. Bundan tashqari, 60-yillargacha oz rahbarlarning murakkab miqdoriy usullarni tushunish va ularni qo‘llash uchun yetarli ta‘limi bo‘lgan. Ammo hozirgi vaqtda bu vaziyat tez o‘zgaryapti, chunki ko‘pdan-ko‘p biznes maktablari miqdoriy usullar va kompyuterlarni qo‘llash kurslarini taklif etishyapti.

2.6. Menejment nazariyasi asoschilari

Menejment nazariyasining asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Menejment nazariyasining tarixan dastlabki yo‘nalishi “klassik” (an‘anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta. Teylor xizmat pog‘onasining barcha darajalarini AQShdagi Bestlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisigacha bo‘lgan lavozimlarni egallagan. U birinchilar qarorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani boshqaruvga ilmiy yondoshishni qo‘lladi. Uning “Korxonani ilmiy boshqaruv asoslari”, “Boshqaruvni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari”, “Sanoat korxonalarini ma‘muriy-texnikaviy tashkil etish” kabi mashhur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqaruvni ilmiy tashkil etish bo‘yicha adabiyotlarning katta to‘plamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional menejment zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko‘rsatishga harakat qilgan. U tomonidan ishlangan sxemada o‘lda-jo‘lda, pala-partish ishlash mumkin emasligi, har bir narsa oldindan qilingan, ishning barcha shartlari va usullari oldida aniq, belgilangan bo‘lishi aks ettirilgan.

Teylor kishi aql-zakovatiga katta e‘tibor bergan. Masalan, u korxonada ustasi quyidagi to‘qqiz sifatga ega bo‘lishi kerakligini takidlagan: aql-zakovat, ma‘lum ma‘lumot, ish tajribasi, odob, g‘ayrat, ziyraklik, halollik, to‘g‘ri fikr yuritish, yaxshi

salomatlik.

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

1. Ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi.
2. Chizma va qo'llanmalarni tuzish.
3. Vaqtni me'yoriylash va mehnatga haq to'lash.
4. Intizomga rioya qilish.
5. Ish uslublarini belgilash.
6. Uskunalar ish tartibiga rioya qilish.
7. Uskunalarni ta'mirlash va saqlash.
8. Sifatni nazorat qilish.

Teylorning funksional boshqaruv tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanmasada, menejment jarayonini funksional taqsimlash g'oyasidan menejmentning tartibli (lineyniy) tizimidan ham foydalanadi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jihatlarni hisobga olish muhimligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va menejmentning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida "sinfiy hamjihatlik"ni ta'minlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruratiga tayangan va uni boshqaruvning eng muhim vazifalaridan biri deb hisoblagan. Teylor fikriga binoan, bunday vazifani faqat ilmiy jihatdan tashkil etilgan boshqaruv tizimi - boshqaruv nazariyasigina hal etishi mumkin.

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

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

1. Aniq belgilangan g'oya va maqsadlar.
2. Aqli rasolik.
3. Asosli maslahat.
4. Qat'iy intizom.

5. Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat.
6. Markazlashtirish.
7. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy hisob.
8. Me'yor va tartib.
9. Sharoitni normallashtirish.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Yozma standart qo'llanmalar.
12. Unumdorlik uchun rag'batlantirish.

O'z xulosalariga qo'shimcha qilib boshqarish uslubini bayon qilish bilan muallif klassik konsepsiyaga salmoqli hissa qo'shdi.

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

Ilmiy menejment rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant (1861-1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qo'llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli hissa qo'shganlar. Shuningdek, menejment nazariyasiga Fransuz muhandisi Anri Fayol muhim hissa qo'shgan, u boshqaruv vazifalarini maqbullashtirish - oldindan ko'ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan. 1916 - yilda uning "Umumiy va sanoat menejmenti", 1924-yilda "Mehnatni ilmiy tashkil etish" va "Ijobiy menejment" asarlari chop etildi. Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini menejmentning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat boshqaruv texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi o'sishida ham yangi bosqich bo'ldi. Ford ham Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo'ygan bo'lsa-da, unga boshqa yo'l bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e'tibor bergan bo'lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e'tibor bergan.

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

XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular boshqaruvning sotsiologik va psixologik jihatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

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

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

Bu maktabning yana bir namoyondasi D. Mak Gregor ham menejmentni tashkil etishga 2 xil yondashuv mavjud ekanligini kiritdi, bular:

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

Lekin bu nazariyaning asosiy jihati shundaki, “inson munosabatlari” maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jamiyat miqyosida emas, balki alohida korxonalar miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy ahvoriga majmuiy ravishda hal etilishi lozim bo‘lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiy munosabatlari sifatida qaralgan.

“Emperik” (pragmatik) maktab boshqaruv zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targ‘ibot qiladi. U boshqaruvning maqsadi - rahbarlik qilish bo‘yicha ijobiy tajriba va aniq xatolarni o‘rganishdan iborat, deb ta‘kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko‘proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug‘ullanish kerak deyidilar, albatta, tajriba o‘rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib boshqaruvni shakllantirish mumkin emas. “Emperik” maktabning eng yorqin namoyondalari - T. Draker, R. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalardir.

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

Agar “klassik” maktab namoyondalari nizolarni moddiy rag‘batlantirish yoki jihozlash yo‘li bilan, “inson munosabatlari” maktabi ishlab chiqarish jarayonini

adolatli qilish yo‘li bilan hal qilishni taklif etgan bo‘lsalar, “ijtimoiy tizimlar” maktabi tashkilotda nizolarning mavjud bo‘lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi holat deb hisoblab asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb ta’kidlaydilar.

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga “yangi” maktab katta ta’sir ko‘rsatdi. U boshqaruvga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, dasturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. “Yangi” maktabning eng yorqin namoyondalari - R.Akkof, L.Kleyn, V.Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o‘rganish rivojlanishi bilan bog‘liq. Jarayonlarni o‘rganish zaxiralar, resurslar taqsimoti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda rejalashtirish menejmentni matematik modellashtirish bilan bog‘liqdir. Keyinchalik “yangi” maktab tarkibida mustaqil fan - boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy boshqaruv rivojlanishining qisqa tavsifi boshqaruvni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan dalolat beradi.

“Yangi” maktab - bu “ijtimoiy tizimlar” maktabining mantiqiy davomidir.

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

Menejment nazariya va amaliyotiga katta hissa qo‘shgan taniqli olim - Aleksey Kapitanovich Gastev (1882-1941) edi. Uning “Qanday ishlamoq kerak?”, “Mehnatni me‘yorlash va tashkil etish” “Mehnat qo‘llanmalari”, “Madaniyat qo‘zg‘oloni”, “Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish” kitoblari nashr etildi. A.K. Gastev rahbarligi ostida MMI da mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o‘rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o‘qitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo‘yicha salmoqli ishlar amalga oshirildi. A.K.Gastev asarlari juda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir. Mehnatni ilmiy tashkil etish va menejment fanining yana bir tashabbuskori - Platon Mixaylovich Korjensev (1881-1940). P.M. Kerjensev 1923-1924- yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi a’zosi bo‘lgan va “Pravda” gazetasida ishlagan. Bu yil davomida u “Mehnatni ilmiy tashkil etish”, “Tashkil etish ta’moyillari”, “Vaqt uchun kurash”, “O‘zingni o‘zing tashkil et” singari asarlarini yozdi. P.M.Korjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to‘g‘ri foydalanish haqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va menejment nazariyasiga bu muammo bo‘yicha tadqiqot olib borgan P.A. Popov, O.A. Ermanskiy va boshqalar ham salmoqli hissa qo‘shganlar.

Davlat va iqtisodiyotni menejment nazariyasining ayrim jihatlarini sharqning

iqtisodiy g'oya rivojlanishiga hissa qo'shgan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Xos Xojib (XI-XII asr), Amir Temur, Ibn Xoldun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgandir.

Xulosa

Menejment ilmining asoschilari F. Teylor, G. Emerson, G. Cherch va boshqalar bo'lganlar. Menejment nazariyasining asosiy ilmiy maktablaridan: "klassik boshqaruv maktabi", "inson munosabatlari maktabi", "ijtimoiy tizim" maktabi, "yangi" boshqaruv maktablari hisoblanadi. O'zbekistonda menejment tizimi shakllanishi menejment nazariyasi tajribasiga ega bo'lgan, qabul qilingan qonunlar va huquqiy aktlar asosida amalga oshiriladi. Bozor infratuzilmasining rivojlanishi boshqaruvning strategik vazifasi hisoblanadi.

Tayanch iboralar

Menejment nazariyasi klassiklari. Ilmiy menejment maktabi, menejment va klassik maktablar, insoniy munosabatlar maktabi, menejmentning "empirik" maktabi, menejment nazariyasining asoslari, boshqaruvning "yangi" maktabi.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

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

yondashuvning ikki usuli bor, deb kim da'vo qilgan?	boshqalar
--	-----------

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

1. "Menejmentning klassik maktabi" asoschilari kim?

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

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

- a) *klassik maktab;*
- b) *"yangi"maktab;*
- v) *"insoniy munosabatlar" maktabi;*
- g) *"empirik" maktab.*

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

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

4. "Vaqt uchun kurash" asarini muallifi kim?

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

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

- a) *P.M. Kerjensev;*
- b) *A.K. Gastev;*
- v) *G. Emerson.*

Nazorat savollari

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

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

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

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

5. Menejment nazariyasi maktablarining qaysi turlari mavjud?
6. G.Emerson qanday nazariyani ilgari surgan?
7. “Insoniy munosabatlar” nazariyasining mohiyati nimalardan iborat?
8. Rossiya olimlarining menejment fani rivojlanishiga qo‘shgan hissasi?
9. Hozirda amal qilinayotgan jamiyatning rivojlanish bosqichida menejment nazariyasining ahamiyatli tomonlarini sanab o‘ting.
10. Menejment nazariyasi va bozor iqtisodiyoti klassiklarining aloqadorligi qay ahvolda?

3 - bob. MENEJMENTGA TIZIMLI – VAZIYATLI YONDASHUV

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

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

Tizim nuqtai nazaridan qaralganda ishlab chiqarish axborot aloqalari bilan birlashsa kibernetika tizimini tashkil etadi. Tizim unga kiruvchi va narsalarda ifodalanuvchi moddalar sifati va holati bilan tavsiflanadi, boshqa tizimlar bilan o‘zaro ta‘sir natijasida mavjud bo‘ladi, ya‘ni doimo harakatchan, o‘zgaruvchan xususiyatga egadir.

Harakat - materiyaning mavjud bo‘lish usuli. Dunyoda harakatsiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat va energiyani ifodalaydi. Bizni o‘rab turgan tabiat ma‘lum tizimni yoki birikmani, jismlar bog‘liqligini tashkil etadi. Bu yerda jism deyilganda barcha moddiy haqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarrachalarigacha tushuniladi. Demak, tizim - jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

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

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

Tizimning har bir turi o‘zining aniq vazifalariga ega:

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

- texnologik tizim qonun-qoida, me‘yor, standartlar yig‘indisi, marketing xizmatidan iborat;

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

Texnikaviy, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni menejmentning tashkiliy-texnikaviy jihatlarini ta‘minlaydi.

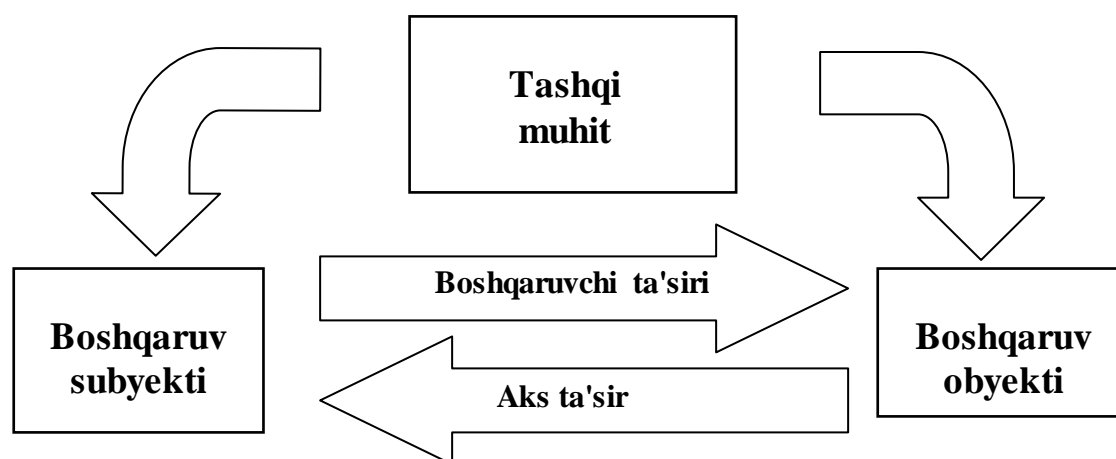
• milliy xo‘jalikning iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xo‘jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim boshqaruv tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati samaradorligiga katta ta‘sir ko‘rsatadi. Shu bilan birga boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o‘z ta‘sirini o‘tkazishi mumkin. (masalan, ijtimoiy tizim);

• ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, boshqaruvning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, ya‘ni iqtisodiyotni menejmentning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Hozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o‘zgarishlar amalga oshishi, boshqaruvda demokratiyaning asoslari kengayishi, hamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o‘tilishi,

butun milliy xo‘jalik tarkibi qayta qurilishi bilan bog‘liq ravishda ijtimoiy tizim ahamiyati ortib bormoqda.

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

Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o‘zida boshqaruvchi tizim ham bo‘lishi mumkin. Boshqaruvchi tizimga korxonalar, konsernlarning boshqaruv jarayonini, ya’ni kishilar jamoasida ochiq maqsadda qaratilgan ta’sir etish jarayonini ta’minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi. Boshqariladigan tizimga korxonalar konsernlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko‘rsatish jarayonini ta’minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.



5-rasm. Boshqariladigan tizim.

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

Iqtisodiyotni menejment boshqaruv obyekti va subyektdan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi.

Subyekt boshqaruv maqsadlarini aniqlaydi va boshqaruv obyektiga bir maqsadga yo‘naltirilgan ta’sir qiladi, shuningdek, o‘zaro ta’sir natijalariga baho beradi (Boshqaruvchi ta’sir). Obyekt o‘ziga o‘tkazilgan boshqaruvchi ta’sirini qabul qiladi va boshqaruv subyektiga natijalar haqida axborot beradi (aks ta’sir).

Iqtisodiyotni menejmentda boshqaruv obyektlari - bevosita ishlab chiqarish jamoalari va alohida ishlovchilardir. Ular mehnat faoliyati natijasida ishlab chiqarish moddiy unsurlari, mehnat qurollari va predmetlariga ta’sir etiladi.

3.2. O‘zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida

O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi, korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalar murakkab, o‘zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim bo‘lib, uning har bir bo‘g‘ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste’molning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog‘liq va bir-birini to‘ldiradi. O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi iqtisodiy

tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo‘shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo‘jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o‘zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o‘zaro ta’sirda bo‘ladilar, o‘z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar. Demak, ijtimoiy munosabatlar subyektlari kishilardan, obyektlari esa ularning turli sohalardagi turli tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, san’at va h.k.) iborat.

O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligini boshqaruv tizimi iqtisodiy, siyosiy, g‘oyaviy, axloqiy, ruhiy va boshqa munosabatlar yig‘indisidan iborat. Ular orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlardir.

Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari - barcha ustqurma munosabatlar asosida turuvchi va o‘z salmog‘i jihatidan munosabatlar tizimida yetakchi bo‘lgan, asosiy munosabatlardir. Shu sababli respublika iqtisodiyotini qayta qurishning mohiyati ma’muriy munosabatlar ustunligidan iqtisodiy munosabatlarga boshqaruvning barcha darajalarida manfaatlarni boshqarish va kishilar manfaatlari vositasida boshqarishga o‘tishdan iborat. Lekin mehnat jamoalari faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-siyosiy, mafkuraviy, huquqiy vazifalarni ham bajaradilar. Demak, milliy xo‘jalik boshqaruv obyekti sifatida murakkab, o‘zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan iborat ekan.

Tarkibiy jihatdan respublika milliy xo‘jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, sex, korxonalar, konsernlar, tarmoqlar va h.k.) iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo‘g‘ini - korxonadir. Korxonalar (firmlar) o‘z ish natijalari bo‘yicha to‘liq javobgardir. Korxonalar daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog‘liqdir.

Iqtisodiyotni menejment tizimi ikki kichik tizimdan axborot oqimlari bilan bir tizimga bog‘langan ishlab chiqarish jamoasi va boshqaruvchilar jamoasidan iborat boshqaruv obyekti va subyektidan tashkil topgan. To‘g‘ri aloqa yo‘llari bo‘yicha yuqoridan pastga boshqaruv buyruqlari, aks ta’sir yo‘llari bo‘yicha pastdan yuqoriga qarorlar bajarilishi haqida axborot yuboriladi.

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

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

3.3. Menejmentda tizimli yondashuv

Menejmentda tizimli yondashuv avvalo boshqaruv obyekti murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o‘zgaruvchan tizim, ichki tartib va o‘zaro aloqaga bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yig‘indisi sifatida o‘rganilishini ifodalaydi. Tizim yondashuvi

boshqariladigan obyektning barcha tarkibiy qismlari uzviy amal qilishini ta'minlaydi, bir tomonlama yondashuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari o'rtasida nomutanosiblik va qarama - qarshiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli faqat boshqaruv obyektiga nisbatan emas, balki boshqaruvning o'ziga nisbatan ham amalga oshirilishi kerak.

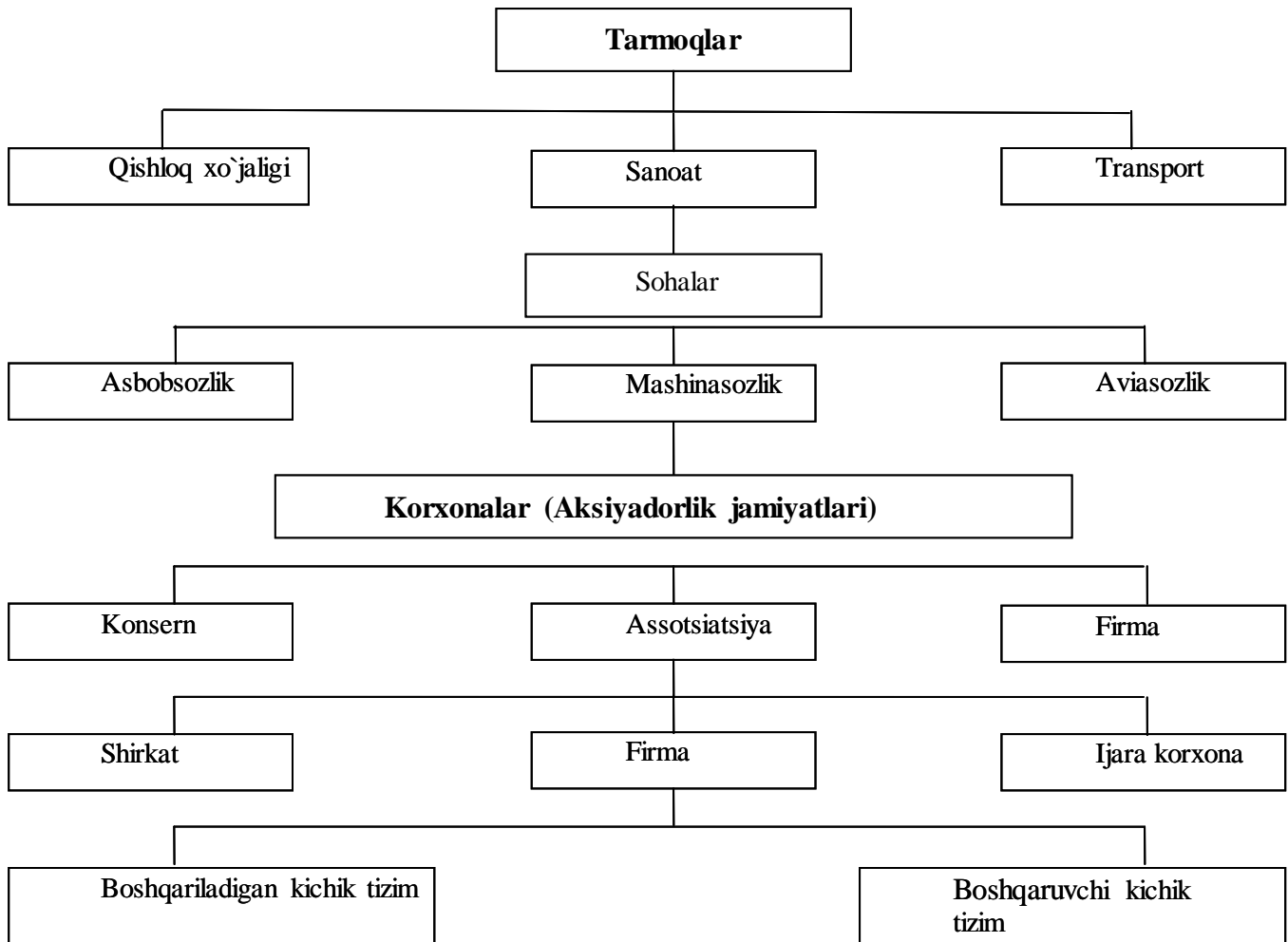
Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'rganish jarayonida boshqaruvda tizimli yondashuv mohiyati asosan quyidagilardan iborat:

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

Har bir murakkab tizim yirik tizim unsuri sifatida o'rganiladi, uning bu yirik tizim boshqa unsurlari bilan o'zaro ta'siri va aloqasi tahlil etiladi. Nisbatan mustaqil (alohida) tizim o'rganilganda uni unsurlar quyi tartibdagi kichik tizimga ajratiladi hamda bu unsurlarning o'zaro aloqa va ta'siri taqiq qilinadi. Masalan, agar milliy xo'jalikni o'rganiladigan bo'lsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida, boshqa tomondan milliy xo'jalik tarmoqlari unsurlari (sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, qurilish va h.k.) yig'indisi sifatida tahlil qilinishi mumkin. Sanoat milliy xo'jalik tizimining unsuri sifatida hamda kichik tarmoqlar, sohalar, ishlab chiqarish birlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxonaga esa ham assotsiatsiya, aksiyadorlik jamiyatlari, firma, birlashmalar unsuri sifatida, ham sex, bo'linma, brigadalar majmui sifatida o'rganish mumkin.

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

Tizimli yondashuvni qo'llash umuman vaziyatga baho berish barcha holat va oqibatlarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlari qabul qiluvchi har bir rahbar uchun zarurdir. Menejmentda tizimli yondashuvni qo'llash rahbardan mantiqiy fikr yuritishni ya'ni, har bir qarorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yo'naltirishni talab etadi. Bunda har bir tizim undan yirikroq tizimning tarkibiy qismi sifatida o'rganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiqashtiriladi.



6-rasm. Tizimli yondashuv.

Tizimli yondashuvning asosiy vazifasi butun tizim amal qilish samaradorligini oshirishdan iboratdir. Tizimli yondashuvni qo‘llash umuman vaziyatga baho berish barcha holat va oqibatlarini hisobga olgan holda boshqaruv qarorlari qabul qiluvchi har bir rahbar uchun zarurdir. Menejmentda tizimli yondashuvni qo‘llash rahbardan mantiqiy fikr yuritishni ya’ni, har bir qarorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yo‘naltirishni talab etadi. Bunda har bir tizim undan yirikroq tizimning tarkibiy qismi sifatida o‘rganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiqlashtiriladi. Tizimli yondashuvning asosiy vazifasi butun tizim amal qilish samaradorligini oshirishdan iboratdir.

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

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

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

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

Shunday qilib, respublika iqtisodiyotiga o'zaro bog'liq jarayonlar tizimi sifatida qarash mumkin. Qandaydir bir jarayon natijasida ma'lum mahsulot yaratiladi va bu ma'lum xarajatlar yig'indisi bilan bog'liqdir.

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

3.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi

Menejment vazifalarini bajarishda korxonalar va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farqlarga e'tibor berish lozim. Ular ikki xil bo'ladi: tashqi va ichki. Ichki o'zgarishlar aniq korxonalar, tarmoqlarni tavsiflaydi. Ichki muhitga korxonalar maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va h.k. kiradi. Korxonalar o'rtasidagi ichki farqlari binolar o'rtasidagi farqqa o'xshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, materiali, kattaligi bilan farq qilib, bu farq natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo'lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarining ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o'zgarishlarni ma'lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o'zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxonaning kattaligi, ichki farqlar korxonani menejmentga qanday ta'sir etishini yorqin namoyon etadi. Yirik aksiyadorlar jamiyatini menejment bilan kichik korxonalar, do'konni menejment o'rtasida katta farq mavjud. Korxonalar qancha katta bo'lsa, uni boshqarish ham shunchalik murakkab bo'ladi.

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

Korxonalar faoliyati samaradorligiga ko'plab ham ichki ham tashqi omillar ta'sir etishi sababli menejmentning eng yaxshi usuli aniq vaziyatni hisobga olgan holda

belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo'lgan usul eng samarali usul bo'ladi. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integratsiya qilingan yondashuvni talab etadi.

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

Xulosa

Moddiy dunyo ko'p tizimlardan iborat. Tizim - bu ko'rsatkichlar to'plami bo'lib, tuzilmaviy elementlardan iborat. Menejment tizimi muhitini shakllantiruvchi omil hisoblanadi. Texnikaviy texnologik va tashkiliy tizimlar yig'indisi, menejmentni tashkiliy-texnik tomonini shakllantiradi.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizim 2ta tag tizimdan iborat: boshqaruvchi va boshqariluvchi. Menejmentda tizimli yondashuv boshqaruv maqsadlarini qo'yilgan maqsadlarni tatbiq etishdan olingan yuqori samaraga erishish vositalarini, uslublarini shakllanishiga olib keladi. Tizimli yondashuv tashqi va ichki o'zgaruvchi omillarni qarashdan iborat bo'lib, boshqaruvning aniq usullarini qo'llashni o'z ichiga oladi.

Tayanch iboralar

Tizim, vaziyat, egiluvchan tizim, menejmentga yondashish, tizimli yondashish, vaziyatli yondashish, axborotli tizim, boshqaruv tizimi, strategik yondashish, menejmentning funksiyali tag tizimi.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Tizim	a) butun xalq xo'jaligi tizimidagi murakkab xo'jalik mexanizmini birlashtiradi
2. Aloqa	b) menejerlarni korxonani bir-biriga bog'liq bo'lgan ochiq tizim sifatida qarashi lozim bo'lgan konsepsiya
3. Menejment tizimi	v) bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bo'limlardan tuzilgan birlik bo'lib, u bo'laklarning har biri takrorlanmas butunlikka muayyan bir narsa kiritadi
4. Boshqariluvchi tizimi	g) tizimning eng ko'zga ko'rinarli xususiyati tufayli u tartibsiz uyushgan bo'laklarni emas, balki harakatning bir qonuniyatli jarayonini o'zida namoyon qiladi
5. Super tizim	d) maqsad, resurs, mehnat taqsimoti va tizimidan tashqaridagi omillar, tashqi ichki omillar tizimi
6. Tizimli yondashuv	e) ichki tizim omillari, maqsad, tilsimlar, topshiriqlar, texnologiya va odamlar

7. Vaziyatli yondashuv	j) qulay yechim korxonaning o'zida va o'rab turgan muhitda deb qarovchi konsepsiya
8. Vaziyatli o'zgaruvchilar	z) tizimni bir necha elementdan tashkil topgan, yagona, ichki o'zaro aloqada deb tushuntirish
9. Ichki o'zgaruvchilar	i) menejment jarayonini ta'minlovchi tizimlardan biri, odamlarga maqsadli ta'sir etish jarayoni
10. Tizim nazariyasi	k) moddiy boyliklar yaratuvchi bevosita jarayonni ta'minlovchi tizim

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

1. Tizim deganda nima tushuniladi?

- a) *materialning mavjudlik usuli;*
- b) *butun elementlaridan, bo'laklardan tuzilgan;*
- v) *menejment sohasini tavsiflaydi;*
- g) *qoidalar, me'yorlar, standartlar to'plami.*

2. Korxonada qanday tizimga taalluqli?

- a) *texnik, texnologiya;*
- b) *biologik, tashkiliy;*
- v) *iqtisodiy;*
- g) *ijtimoiy- iqtisodiy.*

3. Iqtisodiy tizim bu...

- a) *uskunalar, komponentlar shu bilan birgalikda kompyuter majmui;*
- b) *qoidalar, me'yorlar, standartlar to'plami;*
- v) *ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishga yo'l beruvchi tashkiliy moliyaviy jarayonlar;*
- g) *barcha xojalik, tashkiliy-moliyaviy jarayonlar birligini aks ettiradi.*

4. Tizimli yondashuv mazmunining natijasi...

- a) *menejment maqsadlari shakllanishi;*
- b) *maqsadlar amalga oshganida, ma'lum foyda olinib kam harakat qilinadi;*
- v) *usullarning ularga erishish vositalarining miqdoriy bahosi;*
- g) *barcha yuqorida keltirilganlar.*

5. Vaziyatli yondashuvning mazmuni natijasi...

- a) *tashqi o'zgaruvchilar hisobi;*
- b) *ichki o'zgaruvchilar hisobi;*
- v) *menejment apparati o'zgarishlari hisobi.*

Nazorat savollari

1. Tizim nima va uning xossalari qanday?
2. Tizimning har bir turi o'zining qanday vazifalariga ega?

3. Menejmentchi va boshqariluvchi tizimga tushuncha bering.
4. Menejment subyeksi va obyeksi qanday o'zaro ta'sirda bo'ladi?
5. Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari nima?
6. Menejmentda tizimli yondashuvni mohiyati nimadan iborat?
7. Menejmentda tizimli yondashuvni asosiy vazifasi nimadan iborat?
8. Menejmentda vaziyatli yondashuvni mohiyati nimadan iborat?

4 - bob. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati

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

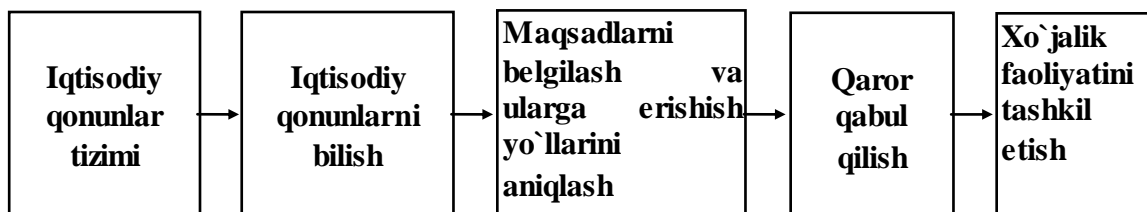
Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning obyektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini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

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

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

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

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



7-rasm. Iqtisodiy qonunlar tizimi.

Ko'rsatilgan rasmni tahlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko'rib

o'tish zarur:

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

4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar

Umumiy falsafiy va iqsodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli bajarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri ijtimoiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarish boshqaruvidagi turli ijtimoiy munosabatlar fani ham umumiy falsafiy, ham iqtisodiy nazariya qonunlariga bo'ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar, avvalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir, bular:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va hodisalar miqdor va sifat jihatlarining o'zaro bog'liqligi va ta'sirini tavsiflaydi.

2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.

3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.

4. Bozor munosabatlari sharoitida boshqaruv eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

5. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatdi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonun amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.

6. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqa qonunlari boshqaruv uslubiyati asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni menejment tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi menejment tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, ular erishgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonun talablarini aniq hisobga olish lozim, ya'ni:

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

- ishlab chiqarishning obyektiv yo‘nalishi, uning halq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligi;
- insonlar xo‘jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumhalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligi;
- ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

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

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

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

$$K_{\text{talab elast.}} = \frac{\text{Талаб хажми ўсиши, \%}}{\text{Нархларнинг пасайиши, \%}}$$

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

$$K_{\text{taklif elast.}} = \frac{\text{Таклиф хажми ўсиши, \%}}{\text{Нархларнинг ўсиши, \%}}$$

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

6. Iste‘molchi nuqtai nazaridan eng so‘nggi naflilik qonuni. __Naflilik - tovar va xizmatlar iste‘molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma‘lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi. So‘nggi naflilik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

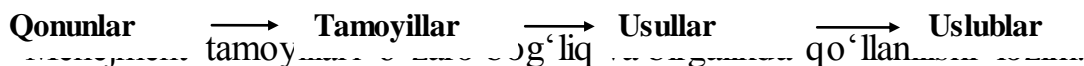
Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

4.3. Menejmentning asosiy tamoyillari

Tamoyil - bu faoliyat yuritish, xulqning asosiy qoidasi, yetakchi g‘oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda menejment tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo‘l-yo‘riq, xulq me‘yorlari tushuniladi.

Menejment tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta‘siri natijasida boshqaruv usullariga bog‘liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Menejment mexanizmi sxemasini

quyidagicha ifodalash mumkin:



Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi.

1. Menejmentda yakkaboshchilik va kollegiyallik tamoyili.

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

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

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

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

4. Menejment shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa va davlat boshqaruvi. Menejmentning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Bu shaklning ijobiy tomoni- mulk egasi ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi, kamchiligi esa sarmoyaning uncha katta bo'lmasligi va boshqaruvning turli vazifalarini bajarishiga bir kishi majburdir. Mulkdor boshqaruvning barcha vazifalarini amalga oshirishi: rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, yo'qotish, zarar va boshqalarga shaxsan javobgar bo'ladi. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor kasodga uchramasligi uchun doimo o'z bilimlarini ko'paytirib, boshqaruv usullarini takomillashtirib, ya'ni ishchilarga ta'sir etish yo'llarini bozorda mavjud holatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va huquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxonalar yoki

aksiyadorlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklining afzalligi sheriklar aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidir.

Menejmentning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan amalga oshirilib, u asosiy boshqaruv siyosatini va boshqaruvning mavjud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy- boshqaruvchilik, ijtimoiy-psixologik, huquqiy usullarini tanlaydilar. Bu shaklning asosiy kamchiligi barcha sheriklar - aksiya egalari boshqaruvda va korxonada faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi. Uning yana bir kamchiligi - korporatsiya, aksiyadorlar jamiyati yoki korxonada aksiyadorlaridan "ikki yoqlama" soliq olinishidir, chunki korxonada foydadan, aksiyadorlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

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

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

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

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

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

Xulosa

Menejment asosida jamoa qonun tizimlari yotadi. Iqtisodiyotni boshqaruv tizimida iqtisodiy qonunlar muhim rol o'ynaydi. Menejment asosiy tamoyillari bo'lib: yakkahokimlik va kollegiyal, ilmiylik, rejalashtirish, boshqaruv usullari va tizimlarini takomillashtirishni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarishni rejalashtirish - menejmentning asosiy funksiyalaridan biridir.

Strategik va innovatsion boshqaruv zamonaviy menejmentni rivojlanishi uchun asosiy yo'nalish hisoblanadi. O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish davrida davlat boshqaruv shakli asosiydan biridir.

Tayanch iboralar

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

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Obyektiv qonun	a) asosiy faoliyat qoidasi shundan iboratki, unda hal qiluvchi g'oya holatning mazmuni, ma'nosini aks ettiradi
2. Jamiyat ehtiyojlarini kengroq miqyosda qondirish haqidagi qonun	b) shu bilan tavsiflanadiki, unda ikki va undan ortiq jismoniy yoki yuridik shaxs menejment qarorlarini qabul qiladi va ularga mas'uliyat yuklanadi
3. Qiymat qonuni	v) falsafiy kategoriya o'zida holatlar mazmunini va haqiqiy holat tomonlarini aks ettiradi. Bularning aniqlanishi obyektiv rivojlanish tendensiyalarini ochishga imkon yaratadi
4. Talab qonuni	g) shu bilan tavsiflanadiki, jismoniy shaxs menejment qarorlarini qabul qiladi va unga mas'uliyat yuklanadi
5. Taklif qonuni	d) ishlab chiqarishning obyektiv yo'nalishini, odamlarning ehtiyojini qondirish, xo'jalik faoliyatini asosiy boisini, xalqaro iqtisodiy qiziqishning belgilab olinishining tutgan o'rnini belgilaydi
6. Raqobat qonuni	e) tashkilotlar, jamoalar, shaxslar o'rtasidagi xaridorning puli uchun kurash musobaqa bilan tavsiflanadi
7. Tamoyil	j) bozor sharoitida, eng ko'p foydani boshqa bir korxonaga ziyon yetkazmasdan olib bo'lmaydi, deb ta'kidlovchi konsepsiya
8. Raqobatlashuv tamoyili	z) narxlar qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqaruvchilar taklif qilayotgan tovar va xizmatlar qiymati shuncha ko'p bo'ladi, deb takidlaydigan konsepsiya
9. Menejmentning xususiy shakli tamoyili	i) narxlar qanchalik yuqori bo'lsa, ehtiyojlar qondirilishi shuncha kam bo'ladi, deb ta'kidlaydigan konsepsiyalar, qarashlar tizimi
10. Menejmentning jamoa shakli tamoyili	k) bozorni tartibga soluvchi, bu quyidagini ta'kidlovchi konsepsiyadir: agar talab va baho yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi, agar talab va baho tushsa, kamaysa, ishlab chiqarish kamayadi

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

1. Obyektiv qonun:

a) *iqtisodiyot haqida Oliy majlis farmoni;*

b) *Vazirlar Mahkamasining qonun va qarorlari;*

v) *haqiqiy holat tomonlari, holatlar munosabati, takrorlanuvchi aloqa va barqaror aloqani aks ettiruvchi falsafiy kategoriya;*

g) *menejment tizimi tomonidan amaliyotda muvofiq qo'llanib kelayotgan hujjat.*

2. Falsafa qonuni:

a) *jamiyat ehtiyojlarini to'laroq qondirish qonuni;*

b) *jamiyat kundalik hayotining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o'rnini belgilab beruvchi qonun;*

v) *me'yoriy foyda qonuni;*

g) *talab va taklif qonuni.*

3. Obyektiv iqtisodiy qonun:

a) *jamiyat ehtiyojlarini to'laroq qondirish qonuni;*

b) *miqdor o'zgarishining sifat o'zgarishiga o'tish qonuni;*

v) *qarama-qarshiliklar kurashi va birligi qonuni;*

g) *jamiyat kundalik hayotining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o'rnini belgilab beruvchi qonun.*

4. Iqtisodiyotni menejment mexanizmi quyidagidan iborat:

a) *obyektiv qonunlar;*

b) *menejment tamoyillari;*

v) *menejment usullari;*

g) *shularning barchasi.*

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

a) *yagona menejment tamoyili va hamkorlik menejment tamoyili;*

b) *ilmiylik tamoyili;*

v) *menejment shakl va usullarini takomillashtirish tamoyili;*

g) *javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili.*

Nazorat savollari

1. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning qanday asosiy bosqichlari mavjud?

2. Umumiy falsafiy qonunlarini aytib bering.

3. Qanday iqtisodiy qonunlar mavjud?

4. Menejment mexanizmi sxemasini ifodalab bering.

5. Menejmentning asosiy tamoyillari mohiyati nimadan iborat?

5-bob. MENEJMENT FUNKSIYALARI

5.1. Menejment jarayoni mazmuni

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

Shunday qilib, boshqaruv jarayoni rahbar va boshqaruv apparatining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha maqsadli harakat qilishidir. Boshqaruv faoliyatini amalga oshirish tartibiga ko'ra uni quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin: maqsad, vaziyat, muammo, qaror qabul qilish. Har bir ta'sir etishni amalga oshirishdan avval uning maqsadi aniqlanishi lozim, chunki boshqaruv ma'lum maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi.

Boshqaruvning keyingi bosqichi boshqaruv jarayonidagi vaziyatni tahlil etishdan iborat. U tizimning holatini baholash, uni yaxshilash yo'llarini izlash yoki undagi salbiy hislatlarni bartaraf qilish bilan bog'liq ishlarni tavsiflaydi. Muammo bosqichida tizimning hozirgi holati uning rivojlantirish maqsadiga nisbatan u qarama - qarshiliklarini aniqlash ko'zda tutiladi. Qaror qabul qilish bosqichi rahbarning amalda tashkiliy faoliyatiga o'tishini ifodalab, qaror qabul qilish bilan boshqariladigan tizimga ta'sir o'tkazila boshlanadi.

Boshqaruv jarayonini quyidagi davrlarga bo'lish mumkin: maqsad qo'yish, axborot faoliyati, tahliliy faoliyat, boshqaruv tizimida tashkiliy amaliy faoliyat va harakat variantlarini tanlash. Menejment jarayoni bosqich va davrlari o'rtasidagi bog'liqlikni quyidagi sxemada aks ettirish mumkin.

Menejment operatsiyalari - rahbar va boshqaruv apparatining oddiy harakatlari bo'lib, ular tartibi va birikishi natijasida boshqaruv jarayoni tashkil topadi. Masalan, tahliliy faoliyat uchun korxonaning yillik va oylik hisobotlarini olish, ular tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni boshqaruv jarayoniga tatbiq qilish lozim. Menejment jarayonini amalga oshirish vositalariga eng avvalo axborotni kiritish lozim. Boshqaruv operatsiyalarining katta qismi axborotlar bilan ishlashdan iboratdir.

Boshqaruv apparati ishida keng qo'llanadigan texnika vositalari ham shular jumlasiga kiradi. Bular axborot olish va qayta ishlash vositalari va an'anaviy orgtexnika vositalaridir. Boshqaruv operatsiyasini amalga oshirish usullari - axborot-tahlil va tashkiliy faoliyatdir. Axborot-tahlil faoliyat axborot yig'ish, saqlash, tarqatish va qayta ishlash; tahlil, hisob, qarorlar variantlari ustida ishlashdan iborat.

Tashkiliy faoliyatga - tushuntirish, ishontirish, rag‘batlantirish va vazifalarni taqsimlash usullari, faoliyatni nazorat qilish, majburlash va h.k.lar kiradi. Boshqaruv uchun faqat nimani qanday qilishni hal etish emas, balki tashkil etish, qiziqtirish, ishontirish, tushuntirish, nazorat qilish ham zarur. Ayni shu operatsiyalar yig‘indisidan rahbarning tashkiliy faoliyati tashkil topadi.

Boshqaruv jarayonini tashkil etishda biznes-reja va ta‘minot, moliyalashtirish va biznes-reja, narxni belgilash va kredit berish funksiyalarini bog‘lashni ta‘minlash, boshqaruv tizimining ayrim unsurlari (maqsad- usul, maqsad va kadrlar, qarorlar va usullar, usullar va tarkib)ni muvofiqlashtirish, boshqaruv xodimlarini tayyorlash, fan-texnika yutuqlarini joriy etishni ta‘minlash zarur.

Korxonalariga erkinlik va mustaqillik berilishi bilan hal qilinishi lozim bo‘lgan boshqaruv jarayonini tashkil etish bilan bog‘liq muhim muammo rasman bir-biriga bilan bog‘liq bo‘lmagan boshqaruv tashkilotlari o‘rtasidagi gorizontal aloqalarni amalga oshirish bo‘lib qoldi (masalan, korxonalar va mahsulot iste‘molchilari, xomashyo bilan ta‘minlovchilar va korxonalar o‘rtasida va h.k.).

5.2. Menejment funksiyalari va ularning tasnifi

Menejmentning jarayon sifatida mohiyati uning vazifalarida ifodalanadi. Menejment vazifalari deganda boshqaruv bo‘yicha ma‘lum masalalarni hal etishga qaratilgan harakat yig‘indisi tushuniladi. Menejment vazifalari avvalo boshqariluvchi obyektning o‘ziga xos xususiyatidan kelib chiqadi. Ishlab chiqarish tarkibida mos ravishda quyidagilarni aks ettiruvchi vazifalar mavjud bo‘ladi:

- iqtisodiyotning tarmoq tarkibi;
- uning hududiy tarkibi;
- ishlab chiqarishning alohida unsurlari.

Milliy xo‘jalikning tarmoq tarkibi boshqaruv oldiga moddiy ishlab chiqarishni boshqarish va nomoddiy ishlab chiqarish boshqarish kabi vazifalarni qo‘yadi. Birinchi soha tarkibida ishlab chiqarish va muomala sohaslarini boshqarishni ajratadilar. Ishlab chiqarish sohasini boshqarishga sanoat va uning tarmoqlarini boshqarish, qurilishni, transport, aloqani boshqarish vazifalari. Muomala sohasini boshqarish vazifalariga - savdoni, moliya, moddiy-texnikaviy ta‘minot sohaslarini boshqarish vazifalari esa fan, madaniyat, ta‘lim sohaslarini boshqarishni qamrab oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining hududiy tarkibiga respublika, viloyat, shahar, tuman miqyosidagi boshqaruv vazifalari kiradi. Ishlab chiqarishning boshlang‘ich bo‘g‘ini - korxonani boshqarish muhim vazifadir. Boshqaruv vazifalari boshqaruv tashkilotlari, bajaruvchilar va boshqaruv apparati vazifalarini belgilab beradi.

Menejment jarayonida bajariladigan vazifalar bo‘yicha tahlil etish har bir vazifada ish hajmi, boshqaruvchi xodimlar sonini aniqlash, va nihoyat boshqaruv apparati tarkibini loyihalash uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Boshqaruv tashkilotining asosiy va aniq vazifalari ajratiladi. Asosiy vazifalar har bir korxonalar va boshqaruvning barcha darajasi uchun xosdir. Ular jumlasiga quyidagilar kiradi: a) marketing; b) biznes-reja; v) tartibga solish; g) tashkil etish; d) rag‘batlantirish; e) nazorat va hisob; j) undash; z) rejalashtirish.

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

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

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

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

Tartibga solish (koordinatsiya qilish) - menejmentning barcha boshqa vazifalari uning texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy masalalari hamda boshqaruvchi tizimidagi turli-tuman aloqalarni muvofiqlashtirish jarayonidir. Bu o'zaro uzviylikni o'rnatish, belgilangan me'yor va normativlardan cheklanishlarning oldini olishdir. Rag'batlantirish - manfaatlarni va keng demokratlashtirish, inson omili faolligini oshirish asosida manfaatlar vositasida boshqarishdir.

Nazorat va hisob - boshqariladigan tizim ma'lum maqsadga erishishga qaratilgan inson faoliyatining sabablari va mexanizmini o'rganadi. Undash kishilar faolligi bilan ular ega bo'lgan tajribaning moslashishi natijasida shaxsiy va guruh ehtiyojlarini qondirishga qaratilgandir. Menejmentning aniq maxsus vazifalari boshqaruv mehnati taqsimoti natijasi bo'lib, aniq mazmunga egadir. Korxonada miqyosida menejmentning quyidagi maxsus vazifalarini ko'rsatish mumkin:

- a) asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- b) yordamchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- v) mahsulot sifatini boshqarish;
- g) mehnat va ish haqini boshqarish;
- d) kadrlar, ta'minot, moliya va kredit, jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish;
- e) marketingni boshqarish.

Menejmentning har bir maxsus vazifasi majmui jihatidan majmua bo'lib, o'z tarkibida boshqaruvning umumiy vazifalarini qamrab oladi. Masalan, ishlab

chiqarishni ilmiy-texnikaviy jihozlashni menejment vazifasi tarkibiga reja, tashkil etish, tartibga solish, ragʻbatlantirish, nazorat kiradi. Barcha vazifalar bir-biri bilan uzviy bogʻliqdir. Menejment vazifalarini tarkibi va mazmunini aniqlashiga yetarli darajada eʼtibor bermaslik Menejment taʼsirining boʻshashib ketishiga sabab boʻladi. Menejment va uning vazifalari samaradorligi kishilar mehnat intizomi, tashabbuskorlik va omilkorlik, yangilikka intilish va tashkilotchilik qobiliyati bilan uzviy bogʻliqdir.

Xulosa

Menejment - barcha boshqaruv tizimlarining uzluksiz faoliyat koʻrsatish jarayoni bolib, boshqaruv apparat xodimlarining ish jarayonidan iborat. Boshqaruv jarayoni uzluksiz amalga oshiriladi. Menejment funksiyasi deganda, boshqaruvga doir maʼlum masalani yechishga yoʻnaltirilgan bir turli ishlar yigʻindisi tushuniladi. Boshqaruv jarayonlarining funksional tahlili har bir funktsiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi va boshqaruvchilar sonini aniqlaydi.

Bozor munosabatlarining shakllanishi ishlab chiqarish va menejment funksiyalari oʻrganishni talab qiladi. Menejment funksiyasini takomillashtirish bu tom maʼnoda ijodiy jarayon, aniq holatlar hisobini olish demakdir.

Tayanch iboralar

Funksiya, xoʻjalik mexanizmi, menejment jarayoni, protsedura, sikl, menejment funksiyalari, rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, nazorat, ragʻbatlantirish.

Mavzu boʻyicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Menejment jarayoni	a) maqsadni aniqlash, muammoni qoʻyish va masalani yechish
2. Texnologiya	b) axborot ishlari, analitik ish, harakat variantini tanlash; tashkiliy-amaliy ish
3. Menejment jarayoni bosqichlari	v) qoʻyilgan maqsadga erishish uchun kishilarning hamkorlikdagi kelishilgan faoliyati boʻyicha menejment apparati va rahbarning maqsadli harakatlari majmuasi
4. Menejment jarayoni darajasi	g) nima qilinayapti, qanday qilinayapti, kim tomonidan va qay tartibda qilinayapti
5. Menejment operatsiyalari	d) rahbar va menejment apparatining menejment jarayonini ketma-ket va izchil uyushtirishdagi oddiy faoliyati
6. Menejment jarayonini amalga oshirish usullari	e) axborot-analitik va tashkiliy ish
7. Menejment funksiyalari	j) menejment boʻyicha malum vazifalar yechimiga yoʻnaltirilgan ish turlari yigʻindisi
8. Funksional tahlil	z) aniq maʼnoga ega boʻlgan, menejment mehnatini taqsimlash natijasi

9. Menejmentning asosiy funksiyalari	i) har bir vazifa bo'yicha ish hajmini belgilash, menejment xodimlari sonini aniqlash, menejment tizimini loyihalashtirish uchun asos bo'ladi
10. Menejmentning aniq funksiyalari.	k) Xar bir korxonada va har bir menejment darajasiga xos: marketing, biznes-reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega bunday tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Menejment jarayonining bosqichlarini ayting.

- a) rahbar va menejment apparatining maqsadga yo'naltirilgan harakatlari;
- b) maqsadni aniqlash, tizim axvolini aniqlash, boshqariluvchi tizimiga haqiqiy ta'sirni ko'rsatish;
- v) rahbarning axborot-analitik ishi;
- g) rahbarning tashkiliy ishi.

2. Menejment funksiyasi deganda nimani tushunasiz?

- a) menejmentning malum vazifalarini yechishga yo'naltirilgan bir xil turdagi ishlar yig'indisi;
- b) bu menejment apparati ishlarining mehnat jarayoni;
- v) bu ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solish;
- g) bu ishlab chiqarishni tashkil etish.

3. Menejment jarayoni bosqichlarini aniqlang.

- a) analitik ish, maqsadga muvofiqlik;
- b) maqsadni, hodisani, muammoni yechimini aniqlash;
- v) axborot ishlari, harakat variantlarini tanlash;
- g) tashkiliy va amaliy ish.

4. Menejment davrlarini aniqlang.

- a) maqsadni, holatni, muammoni aniqlash;
- b) analitik, axborot va tashkiliy ishlar;
- v) oldindan maqsadni anglash;
- g) vaziyat, muammo, yechim.

5. Asosiy va aniq funksiyalarni ko'rsating.

- a) biznes-reja, marketing, motivatsiya;
- b) mehnatni, mahsulot sifatini, xodimlarni menejment;
- v) tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat;
- g) asosiy ishlab chiqarishni, yordamchi ishlab chiqarishni, xodimlarni menejment.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv jarayonining mohiyati nimadan iborat?
2. Boshqaruv jarayoni qanday davrlarga bo'linadi?

3. Boshqaruv operatsiyalariga tushuncha bering.
4. Boshqaruv vazifalari deganda nimani tushunasiz?
5. Boshqarishning asosiy funksiyalari qaysilar?
6. Boshqarishning aniq funksiyalari qaysilar?

6 – bob. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILISHI

6.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha

Boshqaruvning tarkibiy tuzilishi deganda boshqaruv bo‘g‘inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushuniladi. Boshqaruv tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo‘lishi uning ish qobiliyati yuqori bo‘lishini kafolatlaydi, ya’ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo‘g‘inlar qancha kam bo‘lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo‘ladi.

Boshqaruv bo‘g‘inlari bitta yoki bir qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma elementlari, ularning bo‘linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Menejment bosqichlari - menejmentning biror darajasidagi ma’lum bo‘g‘inlar yig‘indisidir. Shu belgisiga ko‘ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari - ko‘p bosqichli (ko‘p bo‘g‘inli), ikki, uch bosqichli (bo‘g‘inli) bo‘ladi. Bosqichlar va bo‘g‘inlar o‘rtasidagi aloqa vertikal va gorizontal bo‘lishi mumkin. Vertikal bo‘g‘inlar rahbarlarning ularga bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi munosabatlar va gorizontal aloqalar boshqaruvning teng huquqli bo‘g‘in va unsurlari o‘rtasidagi munosabatlarni anglatadi.

Iqtisodiyotda boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bo‘linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari o‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Milliy xo‘jalikda boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo‘linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo‘jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejaları va budjetining bajarilishi to‘g‘risidagi hisobotni muhokama qilib, tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlari shakllantiradi.

Milliy xo‘jalikdagi boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlarga O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi va hokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradi. Ular qatoriga Davlat qo‘mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlarining asosiy vazifalari: fan-texnika taraqqiyotining asosiy yo‘nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muhofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va statistikaning tashkil etish, narx, ta‘riflar belgilash, milliy xo‘jalik tarmoqlariga rahbarlik qilish.

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

bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molli va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni o'rnatish, mahsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ularni moddiy texnikaviy ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy ta'minot tashkilotlari xo'jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdoni ta'minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladilar.

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

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

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosida o'tkaziladi.

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

Respublika vazirliklari respublika hududidagi konsernlar tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradilar. Tarmoq boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

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

Milliy xo'jalik tarmog'i tarkibida davlat va xususiy korxonalar, firma, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxonalar, firma, aksiyadorlik jamiyatlari fan-texnika salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

Korxonalar, firma, aksiyadorlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni biriktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy

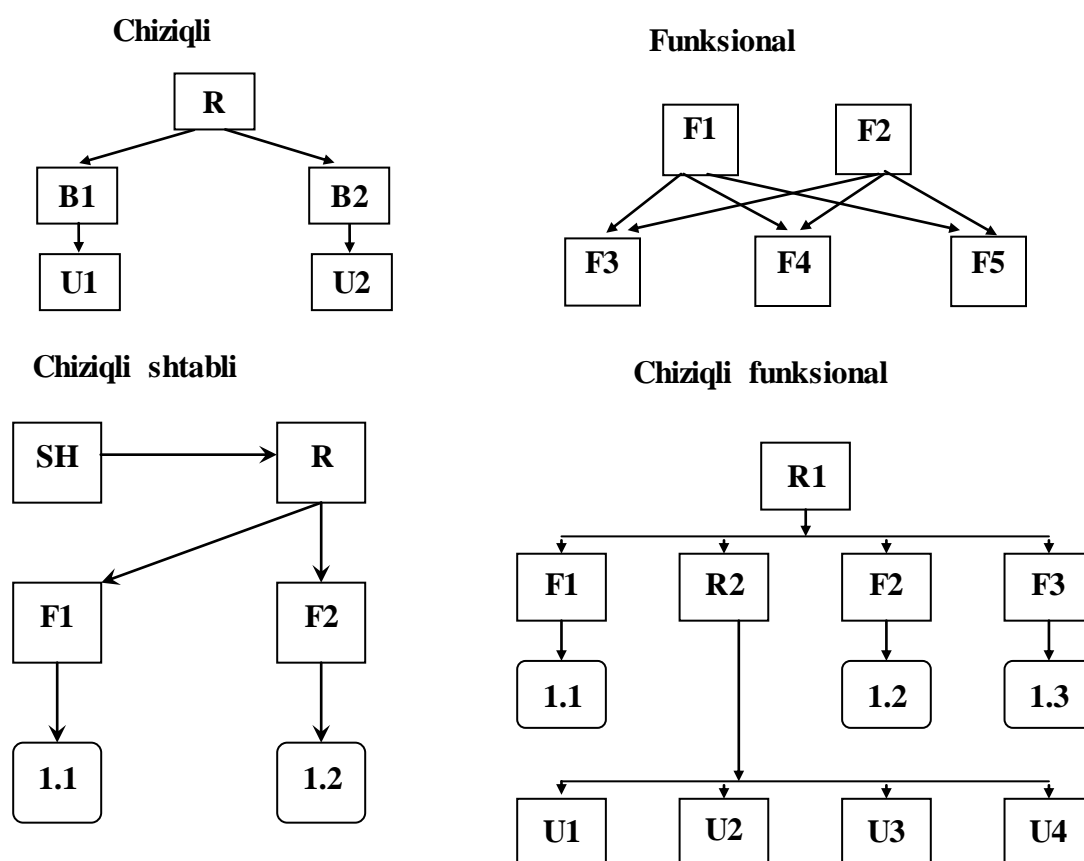
birliklar o'rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquq doirasida unga biriktirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, aksiyador jamiyatlari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadilar. Korxonalar, firma, aksiyadorlar jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish huquqini beradi.

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

6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari

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

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



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

8-rasm. Tashkiliy tuzilma turlari.

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo'g'inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo'ysunishi bilan tavsiflanadi.

Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo'ysunadi va yuqori tizim

bilan faqat u orqali bogʻlangan boʻladi.

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

Chiziqli tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng boʻlmagan, bu masalalar yechilishi oson boʻlgan hollarda qoʻllash maqsadga muvofiqdir. Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, boʻlim, shirkat, kichik korxonalarda qoʻllaniladi.

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi boʻgʻinlar koordinatsiyasi puxta boʻlmaydi. Rahbar universal mutaxassis boʻlishi va unga boʻysunuvchi barcha boʻgʻinlar faoliyatining barcha tomonini qamrab olishi lozim.

Funksional tuzilma - menejment vazifalarining funksional boʻgʻinlar va rahbarlar oʻrtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruv murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bogʻliq holda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada boshqaruvchi koʻrsatmalari nisbatan malakali boʻladi, lekin yakkaboshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional boʻgʻinlar soni ortishi bilan har bir boʻgʻin mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir boʻgʻin oʻz masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor boʻlishida emas, balki bitta ham boʻgʻin bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va toʻgʻri hal qila olmasligi, yechimlar maydalashib, toʻliq boʻlmay qolishidadir. Bu boshqaruvni murakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari qoʻyma, birlashtirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional va boshqa tuzilmalar vujudga kelishiga sabab boʻldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi boʻgʻinga ega har bir boʻgʻinida ayrim muammolar boʻyicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada boshqaruv sifati yaxshilanadi.

Lekin vazifalar miqdori koʻp boʻlsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli amaliyotda boshqa qoʻshma tuzilmalar vujudga keldi.

Xulosa

Menejment tashkiliy tuzilmalari deganda menejment boʻgʻini, boʻgʻin tarkiblari soni, ularni bir-biriga boʻysunishi oʻzaro bogʻliqligi tushuniladi. Menejmentning tashkiliy tuzilmalaridagi oddiylik va tushunarlilik uning ish qobiliyati kafolatidir. Milliy xoʻjalikning umumdavlat boshqaruv organlari qonun chiqaruvchi, ijro, sud qismlariga boʻlinadi. Ular milliy xoʻjalikni koʻp sonli tarmoqlarini bir butun bogʻlab turadi.

Menejment tashkiliy tuzilmalari chiziqli funksional, chiziqli-shtabli turlariga boʻlinadi. Barcha menejment funksiyalari bajarilishini taʼminlovchi eng yaxshi menejment apparatini tashkil etish boshqaruv tuzilmalarni takomillashtirishning asosiy masalasidir.

Tayanch iboralar

Tashkiliy tuzilma, aralash tuzilma, davlat organlari, matritsa, difizion, tashqi omil, tuzilma, O‘zbekistonda boshqaruv organlari, chiziqli tuzilma, funksional tuzilma.

Mavzu bo‘yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Menejmentning tashkiliy tuzilmalari	a) maqsadlar va ularga erishish vositalari orasidagi bog‘lanishning grafik tasviri
2. Menejment bo‘g‘inlari	b) ikki tuzilmi qo‘shilishi asosida quriladi: chiziqli va loyiha bo‘yicha menejment. Chiziqli menejment tamoyili o‘zgaraydi. Dastur yoki loyiha rahbarlari erkinligi taminlanadi
3. Menejment darajalari	v) menejment darajasi, bo‘g‘inlar soni va tarkibi, ularning o‘zaro bog‘liqligi va aloqadorligi
4. Chiziqli tuzilma	g) rahbarlar va bo‘g‘inlar o‘rtasidagi mehnat taqsimotiga asoslanadi; menejment mukammallashadi, lekin yakka boshchilik tamoyili buziladi
5. Funksional tuzilma	d) ayrim yoki bir qancha vazifalarni bajaradigan mustaqil tuzilma elementlari
6. Chiziqli funksional tuzilma	e) tashkiliy-iqtisodiy, modellashtirish, taqqoslash, maqsadli yondashuv va boshqalar
7. Matrisali tuzilma	j) Menejment iyerarxiyasidagi ma’lum darajadagi menejment bo‘g‘inlarining yig‘indisi
8. Loyihali tuzilma	z) rahbarlar va bo‘g‘inlar orasidagi mehnat taqsimotiga asoslangan. Menejment yakkaboshchilik tamoyili bilan olib boriladi, lekin tuzilmadagi aloqalar murakkablashadi
9. “Maqsadlar” daraxti	i) har bir xodim yagona rahbarga bo‘ysunadi va u orqali boshqalar bilan bog‘lanadi
10. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish usullari	k) ishlab chiqarish texnologiyasi o‘zgarishlari bilan bog‘liq holda qayta ko‘rish zarur bo‘lgan joyda qo‘llaniladi

Variantlarni tanlash. Qo‘yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan tanlagan variantni muhokama qiling.

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

A. Chiziqli;

B. Funksional;

V. Chiziqli – funksional;

G. Matrisali, loyihali.

2. Oliy umumdavlat menejment organlari:

A. Qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, su,;

B. Moliya vazirligi, Qishloq va suv xo‘jaligi vazirligi, korporatsiyalar, assotsatsiyalar;

V. Davlat mulki qo‘mitasi, Davlat statistika qo‘mitasi;

G. Xoldinglar, aksiyador jamiyatlari, sudlar.

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

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

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

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

G. Tashkiliy tuzilma funksional bo‘lishi kerak.

4. Tashkiliy tuzilmaga ta‘sir ko‘rsatadi:

A. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi;

B. Tayyorlash texnologiyasi;

V. Mexanizatsiya va avtomatizatsiya darajasi;

G. Ishchilar malakasi va yuqorida keltirilganlar.

5. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishda qo‘llaniladigan uslublar

A. Tizimli yondashuv;

B. Holatli yondashuv;

V. Iqtisodiy yondashuv;

G. Maqsadli yondashuv, iqtisodiy modellashtirish, iqtisodiy matematik uslub.

Nazorat savollari

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

2. O‘zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi Davlat boshqaruvi va xo‘jalik hokimiyati qanday taqsimlangan?

3. Davlat boshqaruvi organlarining tuzilishi qanday va “O‘zbekiston Respublikasida ma‘muriy territorial tuzilishi masalalarining hal qilish tartibi to‘g‘risida”gi Qonunning ahamiyatli tomonlarini ta‘kidlang.

5. Menejment bosqichlari va boshqaruv bo‘g‘inlari nima?

6. Menejmentning chizikli tuzilmasini tushuntirib bering.

7. Menejmentning funksional tuzilmasini tushuntirib bering.

8. Menejmentning chizikli - tuzilmasini tushuntirib bering.

9. Menejmentning chizikli - funksional tuzilmasini tushuntirib bering.

7 - bob. MENEJMENT USULLARI

7.1. Menejmentning iqtisodiy usullari

Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini menejmentning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda. Menejmentning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi. Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Menejment usullari tizimida iqtisodiy usullaryetakchi o'rinni egallaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va h.k.), yani xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan o'zviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlaridan iboratdir.

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

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

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

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

Korxonalar, aksiyador jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarning umummilliy manfaatlarini ko'zlab, xo'jalik amaliyotida obyektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda menejmentning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari va maqsadlarini amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish; xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxonalar, aksiyadorlar jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish, moddiy-texnikaviy ta'minot va

ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va h.k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

7.2. Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli

Xo‘jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni menejment bo‘yicha faoliyati boshqaruvning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo‘llash bilan bog‘liqdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta‘minlovchi ta‘sir etish tizimidan iboratdir. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to‘ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlarining huquqiy aktlarini hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma‘muriy va tashkiliy jihatdan ta‘sir o‘tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan ma‘muriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo‘llash asosini boshqaruvning barcha tamoyillariga rioya qilishni tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning ma‘muriy-farmoyish usullari ma‘muriy shakllar bilan qo‘shib olib boriladi. Bu ko‘p hollarda tashkiliy ta‘sir ma‘muriy huquqni qo‘llash, ya‘ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin “Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli” tushunchasi “ma‘muriy boshqaruv usuli” tushunchasidan birmuncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko‘lamda va shaklda tashkiliy ta‘sir etishni o‘rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta‘minlaydi, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo‘g‘ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta‘minlaydi, ishda tartib o‘rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo‘yadi va h.k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta‘sir etish manbalari va yo‘nalishlari bo‘yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog‘liq holda ta‘sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo‘linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta‘sir etishning *tashkiliy-barqarorlashtirish* usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya‘ni, vazifa, majburiyat. Javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o‘rnatish va h.k. *Ma‘muriy ta‘sirning* tashkiliy shakllarining ikki tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me‘yorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsadida ta‘sir etadi.

Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar haqida Nizomni ko‘rsatish mumkin. Tashkiliy me‘yorlash hujjatlari vositasida xomashyo, materiallar sarfini me‘yorlash, mahsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik me‘yorlar (standartlar, me‘yorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va h.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish me‘yorlari (maqbul ishlanma ko‘lami).

Ta'sir etishning *farmoyish usullari* cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda kundalik jadal menejment maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq harakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa me'yoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

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

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

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish usulining qo'llanish ko'lami boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

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

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgandir.

7.3. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan menejment vositasidir. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar asab tizimi kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik (ruhiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini taqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy asab faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati,

hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlarini) faoliyatini o'rganadi.

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

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

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi. Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

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

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

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

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

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

Inson avvalo o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qarashga darrov kelmaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum

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

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

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

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muhim deb hisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa katta umumiy ishda o'z hissasi borligini his etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanishi, o'rtoqlari hurmatiga sa'zovor bo'lish va h.k.lar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini takidlaydilar.

Izlanishlar mehnat mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish haqi, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

Xulosa

Menejment usullari - rahbarning ishlab chiqarish korxonalarining qo'yilgan maqsad vazifalariga erishishga rahbarlik qilishni muvofiqlashtirish. Menejmentga quyidagi uslublar xos: iqtisodiy, tashkiliy-farmoyish (ma'muriy), ijtimoiy ruhiy.

Bozor xo'jalik rahbarlaridan o'tkir zehn, ishga ijodiy yondashish, kezi kelganda korxonada faoliyati, ishi uchun tavakkalchilik xususiyatlarini talab etadi.

Buyruq - rahbarning o'z qo'l ostidagilariga ma'lum ishni belgilagan vaqtda bajarish talabining yozma yoki og'zaki ko'rinishi. Ijtimoiy ruhiy bilimlar asosini bilmagan rahbar odamlarga ta'sir eta olmaydi.

Tayanch iboralar

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

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Menejment usullari	mehnatning texnik qurollanishini yaxshilash, ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solishning yangi usullari joriy etilishi, ishlab chiqarish hajmlarini o'zgartirish va hokazo
2. Menejment usullariga ta'sir etuvchi tashqi omillar	qo'yilgan maqsadga erishish va rahbar faoliyatini koordinasiyalashni ta'minlash uchun rahbarning o'zi boshqarayotgan korxonaga jamoasiga ta'sir o'tkazish usullari
3. Menejment usullariga ta'sir etuvchi ichki omillar	iqtisodiy qiziqishlar orqali ta'sir etish usuli korxonaga faoliyatining barcha tomonlarini qamraydi va ish samaradorligini taminlaydi
4. Biznes reja	aniqlikni ta'minlashga ta'sir etadigan, tashkiliy tuzilishni, har bir menejment bo'g'ini vazifasini, intizomni va ish samaradorligini aniqlaydigan usullar
5. Baho, kredit, foyda, rentabellik	milliy xo'jalikning texnik qurollanishini yaxshilash, iqtisodiyotni menejmentning islohotlari, ilmiy texnik jarayonining o'sishi
6. Tashkiliy farmoyish usullari	har bir jamoa ishini aniq o'zaro harakatda moddiy pul va mehnat vositalarini balansli moslashuvini taminlaydigan xo'jalik faoliyati qiziqishlariga iqtisodiy ta'sir etish usullari
7. Buyruq	rahbarning qo'l ostidagilarga malum bir vazifani bajarish uchun yozma yoki og'zaki talabi
8. Ishlab chiqarish sotsiologiyasi	guruhlar va ommaning xarakterlari, xususiyatlari, ularning shaxs, ongi va harakatidagi ta'sirini, kayfiyatning shakllanishi, ommaning fikrini, shaxs tabiatini va hayrati yoki jo'shqinligi va h.k.
9. Ijtimoiy psixologiya	ishlab chiqaruvchilar va a'loxida shaxslarga ularning istemol qobiliyati, tabiati va g'ayrati yoki jo'shqinligi orqali ta'sir o'tkazish usullari
10. Menejmentning psixologik usullari	jamiyat kishilari aloqalari, kishilarining o'zini tutish umumiy qonuniyatlari shakllanishi asos bo'ladigan omillarni o'rganadi

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan tanlagan variantni muhokama qiling.

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

Nazorat savollari

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

8 – bob. BOSHQARUV TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi

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

Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo‘linmalari xodimlari o‘rtasida aloqa o‘rnatilishini ko‘zda tutadi. Boshqaruv jarayonida, ham shu korxonada, ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo‘linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo‘llari tarkibiy bo‘linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim qo‘llanmasi tomonidan belgilangan bo‘ladi. “Korxonalar to‘g‘risida” gi Qonun asosida korxonalar va uning bo‘linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim qo‘llanmalari ishlanadi. Lavozim qo‘llanmalari, huquq va majburiyatlar yakkaboshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo‘ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

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

8.2. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta‘minlash maqsadida tarif-malaka ma‘lumotnomasi ham qo‘llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo‘lgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda mehnat staji ko‘rsatiladi.

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

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxonalar va tashkilotda axborot oqimlari yo‘nalishi va hujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta ta‘sir ko‘rsatadi. Bu yerda hujjatlar o‘tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtirish bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo‘lsa, hujjatlar o‘tish bosqichlari o‘rnini almashtirish ham yaxshi natija beradi.

Hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida o‘tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo‘llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo‘lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog‘liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart varaqlardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxonalar va tashkilotlar o‘rtasida

yo'zishmalarda kelgan hujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Hujjatlarni birxillashtirish va standartlash-menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart varaqlarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot hajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra, boshqaruv apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro aloqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

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

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiyena me'yorlari, temperatura, namlik, yoruqlik me'yorlari, shovqin darajasi, shuningdek, mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

8.3. Mehnat unumdorligi

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

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

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni hal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

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

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

Menejer mehnatida maqbul ish suratini o'rnatish, u amalga oshiruvchi

harakatlarning doimiy tartibini oʻrnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va h.k.lar) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni “filtrdan” oʻtkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin boʻlgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar oʻrtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam koʻrsatadi. U malakali xodim boʻlishi, boshqaruvning barcha boʻlinmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga boʻysunuvchi boshqaruv apparati oʻrtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash rahbar ish vaqtini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha koʻproq hujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi. Menejerlar faoliyatida turli-tuman yigʻilish va majlislar muhim oʻrin egallab, ularga ish vaqtining 77 foizi sarf boʻladi. Shu sababli majlislarni toʻgʻri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida eʼtibor berish lozim.

Majlisda koʻriladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat boʻlishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim.

Majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo boʻyicha yetarli tajriba va bilimga ega boʻlishlari kerak. Majlisda koʻriladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik koʻrishga vaqtga ega boʻlishlari uchun avvaldan eʼlon qilinishi lozim.

Yigʻilish oʻtkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan koʻrsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari oʻz ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak. Yigʻilish rahbari avvaldan yigʻilish maqsadi va oʻtkazilish shaklini belgilashi lozim. Yigʻilish oʻtkazilish tartibi, erkin, ishchan muhokama uchun sharoit yaratish ham muhimdir.

Rahbarning koʻplab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suhbat oʻtkazishni aʼloqida ajratib koʻrsatish lozim. Qoʻl ostida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida vaqt ajratish muhimdir, chunki “ochiq eshiklar siyosati” tashqaridan demokratik xususiyatga ega boʻlsada, ishvaqtini notoʻgʻri sarflashga olib keladi. Suhbat davomida rahbar savollar berish yoʻli bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, oʻz iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suhbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan boʻlsa, xodim suhbat vaqti va maqsadi haqida maʼlumotga ega boʻlishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni boʻyicha tayyorgarlik koʻrish, psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi.

Suhbat davomida oʻzaro ishonch muhitini yaratish u muvaffaqiyatli boʻlishiga imkoniyat beradi. Bunda rahbar suhbat maqsadi va xodimning oʻziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suhbat oxirida rahbar albatta muhokama etilgan masala boʻyicha erishilgan natija va uni keyinchalik hal etish yoʻllarini qayd qilib qoʻyishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri – qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning

doimiy vazifasi bo‘lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim, hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma’lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo‘li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli – topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

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

Xulosa

Menejer mehnati tovar ishlab chiqaruvchilar mehnatining ajralmas qismi hisoblanadi. Menejer mehnati predmeti sifatida ishlab chiqarish jarayoni elementlari, boshqaruv munosabatlari, axborot, turli hujjatlar, boshqaruv qarorlari olinadi. Zamonaviy menejerga yuksak iqtisodiy tafakkur, kasb mahorati, uzoqni ko‘ra bilish, sotsiologiya va ruhshunoslikka oid bilim lozim.

Menejer kasb mahorati, ma’naviyatini oshirishda korxonada doimo g‘amxo‘rlik qilishi darkor.

Tayanch iboralar

Menejer, boshqaruv mehnati, boshqaruv tizimi, Yapon usuli, Amerika usuli, menejrlarni baholashda attestatsiya, reytingt izimi, hujjatlarni standartlash, nazorat.

Mavzu bo‘yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Menejer mehnatining xususiyatlari	a) jamiyatga foydali mehnat turi bo‘lib, maqsadni qo‘yish, vazifani belgilash va ularni yechishdan boshlanadi
2. Menejer mehnati sikllari	b) demokratiyalik, javobgarlik, yuqori professionalizm, yangi iqtisodiy fikrlash, menejmentni bilish, kishilarning qiziqish va muhtojliklarini bilish va boshqalar
3. Menejer mehnatining asosiy yo‘nalishlari	v) aqliy va ijodiy xarakterda bo‘ladi, me‘yoriy bahoga oson ega bo‘lmaydi, natijalar yuzaki baholanadi
4. Zamonaviy menejerga xos xarakter	g) texnik, texnologik, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy vazifalarni yechishda muhim o‘rin egallaydi. Jamoaning birgalikdagi urinishlarini muvofiklashtiradi va h.k.
5. Kadrlarni tanlash	d) o‘tkazishning maqsad va shaklini o‘ylab chiqish, oldindan hammani oqox etish, joyni, vaqtni va kunni ko‘rsatish, jamoa bilangina yechilishi mumkin bo‘lgan muammoni hammaga yetkazish
6. Xodimlarni joylash.	e) axborotlar oqimini rasionalizasiya qilish, mehnatni ajratish kooperatsiya qilish, hujjatlashtirishni standartlash, ish joylarini tashkil

	etish
7. Attestatsiya	j) egallayotgan o‘rni talablariga javob bera oluvchi shaxslarni izlashga yo‘nalgan jarayon
8. Menejning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash mexanizmi	z) egallayotgan o‘rni talablariga javob beruvchi shaxslarni taqsimlashga yo‘nalgan jarayon
9. Menejer mehnatini tashkil etishning asosiy yo‘nalishlari.	i) menejerlarning tadbirkorlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli
10. Yig‘ilishni tashkil etish	k) yuqori professionalizm, demokratik yangi iqtisodiy fikrlash, aniq ishlar

Variantlarni tanlash. Qo‘yilgan savolga mos javob variantini tanlang. Javobingizni o‘rtoqlaringiz bilan muhokama qiling.

1. Ishbilarmondan menejning qanday farqi bor?

A. Menejer bu ishbilarmon;

B. Menejer bu menejment faoliyatini amalga oshiruvchi shaxs;

V. Menejer bu yangi ish tashkilotchisi;

G. Menejer bu tavakkal qilishni biladigan inson.

2. Menejer mehnati qanday masalalarni yechishga qaratilgan?

A. Texnik va texnologik;

B. Iqtisodiy va ijtimoiy;

V. Tashkiliy va taqsimlash;

G. Yuqoridagilarning hammasi.

3. Menejment sikli yopiq shaklga ega:

A. Maqsad, axborot to‘plash, qaror qabul qilish;

B. Maqsad, harakat, natija maqsad;

V. Maqsad, qaror qabul qilish, bajarishni tashkil qilish;

G. Axborot yig‘ish, qarorlarni ishlab chiqish, ularning bajarilishini tashkil etish.

4. Menejerlarni kim attestatsiyalaydi?

A. Yuqori bo‘g‘in rahbari;

B. Attestatsiya komissiyasi;

V. Mehnat jamoasi;

G. Bevosita rahbar.

5. Kim menejment qarorini qabul qiladi?

A. Muntazam rahbar;

B. Funksional rahbar;

V. O‘rta bo‘g‘in rahbari;

G. Texnik ijrochilar.

Nazorat savollari

1. Menejer mohiyati deganda nimani tushunasiz?

2. Menejer mehnatiga axborot oqimlari qanday ta‘sir ko‘rsatadi?

3. Menejerlar faoliyatida yig‘ilishlarni tashkil etishda nimalarga e‘tibor qilish kerak?

4. Ishlab chiqarishning turli sharoitlarda menejerning ish uslubi, shu jumladan Yapon va Amerika usullarining farqi nimada?

5. Menejnlarni tanlash va qanday baholash mumkin

6. O'zbekistonda menejnlarni tayyorlash va qayta tayyorlash usullaridan qaysilarini bilasiz?

9 – bob. MENEJMENTNING AXBOROT BILAN TA'MINLANISHI

9.1. Menejment jarayonini axborot bilan ta'minlash

Axborot atamasi lotincha so'z bo'lib, xabardorlik, biror hodisa yoki biror kishi faoliyati haqida xabarga ega bo'lish ma'nosini bildiradi. Axborot boshqaruv tizimiga uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol ta'sir etish uchun zarur ma'lumotlar yig'indisidan iboratdir. Yetarli va aniq axborotga ega bo'lmay menejment mumkin emas.

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

Axborot boshqaruv tizimida alohida bo'g'in bo'lib hisoblanadi. Unga qator o'ziga xos xususiyatlar mansub bo'lib, ular axborot boshqaruvining barcha bo'g'inlari, barcha vazifalarini qamrab olishiga bog'liqdir.

Axborot - bu boshqaruv apparati faoliyatining ham dastlabki nuqtasi, ham natijasidir, shuningdek, amalga oshirilayotgan harakatlar mavjudligi sharti, mustaqkamlash usulidir. Axborot hajmi ortishi bilan boshqaruv axborotining sifat ko'rsatkichlariga bo'lgan talab ham ortib boradi.

Menejment jarayoni boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida axborot to'plash, uzatish va qayta ishlash, boshqaruv buyruqlari ko'inishida axborot berish va uni ijrochilarga yetkazishdan iborat.

Axborotning quyidagi turlari mavjud: statistik, operativ, iqtisodiy, hisob, moliya, ta'minot, kadrlar bo'yicha, texnologik, konstruktorlik, marketing, ijtimoiy va boshqalar.

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

Kelib chiqish manbasiga bog'liq ravishda axborot tashqi va ichki axborot turlariga bo'linadi. Tashqi axborot tashqi muhitdan olinadigan xabarlardan iborat bo'ladi. Bular jumlasiga yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja topshiriqlari, mahsulotni sotish shartlari haqida axborotlar kiradi.

Ichki axborot korxonaga yoki uning boshqaruv bo'g'inida shakllanib, iste'mol qilinadi. Korxonaga miqyosida ular jumlasiga sexlar tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnikaviy ta'minot, mahsulot tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi haqida axborotlar kiritilishi mumkin.

Yo'nalishi bo'yicha axborot – boshlang'ich va boshqaruvchi (rahbarlik) axborot turlariga bo'linadi. Boshlang'ich axborot doimo boshqaruv tizimining quyi darajasidan yuqoriroq darajaga qarab harakat qiladi, rahbarlik axboroti esa teskari yo'nalishda harakatlanadi. Rahbarlik axboroti boshlang'ich axborotni qayta ishlash

asosida qaror qabul qilish natijasidir.

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

Barqaror axborot uzoqmuddat davomida o'z ahamiyatini o'zgartirmaydi (korxonada, uning bo'linmalari nomi, mahsulot turi).

Shartli-barqaror axborot ahamiyati ma'lum muddat davomida saqlanib turadi. Korxonada miqyosida bunday axborotga turli me'yor va me'yoriy hujjatlarni (moddiy, mehnat sarfi, tariflar me'yorlari)ni kiritish mumkin. Axborotning bunday turi korxonada bo'yicha umumiy axborotning 35% dan ko'pini tashkil etadi.

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

Boshqaruv faoliyatida, shuningdek, boshlang'ich axborotni qayta ishlash natijasida olingan xosila (ikkilamchi) axborotdan ham foydalaniladi. Axborot yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etib, u boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash shaklida namoyon bo'ladi. Axborot to'g'ri, aniq, o'z navbatida, obyektiv, mazmunli va qarorlarni qabul qilish uchun tushunarli bo'lishi kerak.

Axborot hajmi jihatidan kichik, mazmun jihatidan chuqur, uning matni tushunarli va sodda bo'lishi lozim. Korxonada axborot bilan to'g'ri aloqalar ko'rinishidagi turli-tuman axborot oqimlari vositasida ta'minlanib, ularni ishlab chiqarish vazifasini hal etish imkonini beradi.

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

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

Bu yo'nalishda olib boriladigan barcha ishlar axborotni yig'ish va qayta ishlashning yagona umumdavlat tizimini yaratishni ta'minlashi zarur. Axborotlar yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etadi. Axborot tizimi - hujjatlar axborot oqimlari, aloqa kanallari va boshqaruv obyektining texnikaviy vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuidir. Boshqaruv obyektining qandaydir bir qismi bo'yicha axborot yig'indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish boshqaruvning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishining muhim shartlaridan hisoblanadi.

Axborot tizimlari oddiy va murakkab tizim bo'lishi mumkin. Oddiy axborot tizimi uni qayta ishlashni talab etmaydi, axborot manbasidan u iste'mol qilinishi joyigacha yetkazishda o'zgarish yuz bermaydi. Bunday axborot telefon yoki boshqa xabar berish vositalari yordamida bir marta beriluvchi xabar sifatida yetkaziladi. Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalash va

avtomatlashtirish darajasi bo'yicha turlarga ajratiladi. *Birinchi guruhga* qo'lda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi. *Ikkinchi guruhga* axborotni to'plash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizatsiya keng qo'llaniladigan axborot tizimlari kiradi. *Uchinchi guruhga* ma'lumotlarni majmuiy mexanizatsiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qo'llab qayta ishlash va to'plash qo'llanilgan axborot tizimlari kiradi.

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

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

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

Ilg'or axborot tizimini loyihalashtirish jarayoni quyidagi vazifalarni amalga oshirishga asoslanishi lozim:

- korxonada mavjud axborot tizimini tahlil qilish, axborotning asosiy yo'nalishlarini o'rganish;
- axborot tizimining iqtisodiy-modelinii shlab chiqishi; zarur axborot hajmi va mazmunini aniqlash;
- axborot to'plash va qayta ishlash uchun texnika vositalarini aniqlash;
- axborotni qayta ishlash texnologiyasini yaratish;
- axborot vujudga kelishi va foydalanish davriyligini belgilash;
- korxonada qo'llaniladigan axborot uchun shifrlar tizimini yaratish;
- axborotni uzatish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish qulay bo'lishi uchun standart ma'lumotlarni loyihalashtirish;
- loyihalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va rasmiylashtirish.

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

9.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va tasnifi

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

Hisoblarga asosan mamlakat iqtisodiyotini maqbul menejment uchun yil

davomida 10 ta elementar arifmetik operatsiya bajarishi zarur bo'lsa, boshqaruv apparati xodimlari 10 ta, yani 10 ming marta kam operatsiya bajarish qobiliyatiga ega ekanlar. Bu muammoni muvaffaqiyatli hal etish uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish, axborot to'plash va qayta ishlashni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish zarur.

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

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

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

Xulosa

Axborot – boshqaruv uchun zaruriy xabar va ma'lumotlar majmuidir. Axborotsiz boshqaruv bo'lmaydi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi bog'liqlik shakllari ishlab chiqarish axborotlaridir.

Iqtisodiy axborot - boshqaruvda asosiy rol o'ynaydi. Axborot tizimlari murakkab axborot tuzilmalari bo'lib, u turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini o'z ichiga oladi. Rahbar qabul qilgan boshqaruv qarorlar va uning ma'nosi axborot xizmatlariga bog'liq. Kommunikatsiya jarayoni - bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir.

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

Tayanch iboralar

Axborot, kommunikatsiya, kommunikatsion jarayon, menejment texnikasi, vertikal kommunikatsiya, gorizontal kommunikatsiya, axborot almashish jarayoni, axborot uzatish kanallari, filtrlash, qayta aloqa.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Ishlab chiqarish axboroti	a) axborot uzatish vositasi: elektron axborot vositalari uchun, yozma zaruriy, ogʻzaki, doimiy, oʻzgaruvchan, oddiy, murakkab
2. Doimiy axborot	b) menejment obyektining holati haqida zaruriy maʼlumotlar yigʻindisi, menejmentchi va boshqariluvchilar orasidagi aloqa shakllari
3. Oʻzgaruvchan axborot	v) menejment obyektini holatini va menejmentchi jarayonlarning muvofiqligini aks ettiradi, qay birii qaror qabul qilish tezkorligini taʼminlaydi
4. Axborot tizimi	g) ikki va undan ortiq kishilar orasida muomala va axborot mazmuni bilan almashuv
5. Murakkab axborot tizimi tabaqalanishi	d) uzoq vaqt davomida oʻz mazmunini oʻzgartirmaydigan kerakli maʼlumotlar yigʻindisi
6. Aloqa kanali	e) menejment obyektining texnik vositalari axborotlar, axborotlar oqimi, aloqa kanallari yigʻindisi
7. Kommunikatsiya	j) menejment obyektini axboroti, axborot oqimlari, aloqa kanali, texnik vositalar yigʻindisi
8. Kommunikatsiya jarayonining elementlari	z) axborotni qayta ishlash mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasiga koʻra menejment obyektini haqidagi kerakli maʼlumotlar yigʻindisi
9. Tashkiliy texnika	i) ovoz, yorugʻlik, kartochka, qogʻoz, disk va hokazo
10. Axborot tashuvchilar	k) kartochka, qogʻoz, ruchka, qalam, javon, xat, telefon, soʻzlashuv qurilmalari va boshqalar

Variantlarni tanlash. Qoʻyilgan maqsadli savolga toʻgʻri javob variantini tanlang. Hamkasblaringiz bilan tanlagan variantni muhokama qiling.

1. Menejment axboroti deganda nimani tushunasiz?

A. Iqtisodiy koʻrsatkichlar yigʻindisi;

B. Maʼlumotlar, xabarlar yigʻindisi;

V. Hujjatlar, aloqa kanallari, koʻrsatkichlar;

G. Xodimlar, menejerlar haqida maʼlumotlar.

2. Menejmentda kommunikatsiyaning tutgan oʻrni qanday?

A. Kommunikatsiya qaror qabul qilish asosi;

B. Bu axborot almashish jarayoni;

V. Bu rahbar uchun zarur axborot;

G. Kommunikatsiya axborot tizimini tashkil etadi.

3. Axborot bilan qanday ishni tashkil etish kerak?

A. Axborot tizimini ishlab chiqish;

B. Axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;

V. Axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish;

G. Yuqoridagi hamma koʻrsatmalarni bajarish.

4. Menejment texnikasiga nimalar kiradi?

A. Jihoz va uskunalari;

B. Hisoblash texnikasi;

V. Qalam, ruchka, stol va stullar;

G. Aqliy mehnatni, axborotni qayta ishlovchi texnika.

5. Avtomatlashtirilgan menejment tizimi quyidagi vazifalarni bajaradi:

A. Axborotni qabul qilish va uzatish;

B. Axborotni saqlash va yig'ish;

V. Axborotni qayta ishlash, buyruqlarni shakllantirish;

G. Yuqorida ko'rsatilganlarning barchasi.

Nazorat savollari

1. Axborot nima va uning qanday turlari mavjud?

2. Qanday axborotlar ichki va tashqi axborot deyiladi?

3. Axborotlar bilan ishlashda qanday muammolarni hal etish lozim?

4. Axborot tizimini loyihalashtirish jarayoni qanday vazifalarni amalga oshiradi?

5 Menejment texnikasi nima?

6. Menejment texnikasining qanday turlari mavjud?

10 - bob. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

10.1. Madaniyat va menejment

“Madaniyat” tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko‘rsatkichi bo‘lib, bir qancha ma‘noni anglatadi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida so‘z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma‘naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo‘linadi. Shu sababli moddiy va ma‘naviy madaniyati bir-biridan farq qiladi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo‘ysundirish darajasi ko‘rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma‘naviy madaniyatga fan, aholi ma‘lumot darajasi, tibbiyot xizmati darajasi, san‘at darajasi, odamlar axloqiy me‘yorlari, ma‘naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma‘naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo‘lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o‘svuchan, o‘zgaruvchan, chunki hozirgi avlod uzoqni avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O‘zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko‘p millatli respublikaning yuqori ma‘lumotli insonlari - fan, adabiyot, san‘at arboblari vazifasidir. Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo‘lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o‘z rivojlanish jarayonida juda katta boshqaruv tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog‘liqdir. Chunki, boshqaruv yo‘llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo‘li bilan, ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qo‘llanishi uchun ajratib olindi.

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

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

Axloqiy me‘yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to‘g‘ri tushunish, kishi o‘rtasida insoniy munosabat

va o‘zaro hurmat, vijdonlilik, haqiqatgo‘ylik, kamtarlik va h.k.lar kiradi. Boshqaruv jarayonida axloqiy me‘yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

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

Iqtisodiy me‘yorlar korxonada faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo‘lgan iqtisodiy ko‘rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me‘yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya me‘yorlari, mahsulotning hisoblangan bahosi, foyda me‘yori, rentabellik me‘yori, fondlar uchun to‘lovlar, budjetga to‘lovlar, iqtisodiy rag‘batlantirish me‘yorlari kiradi.

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

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

Estetik talablar va me‘yorlar ham boshqaruv jarayonida qo‘llaniladigan texnika vositalari va uskunalarini, ham boshqaruv xodimlarini o‘rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

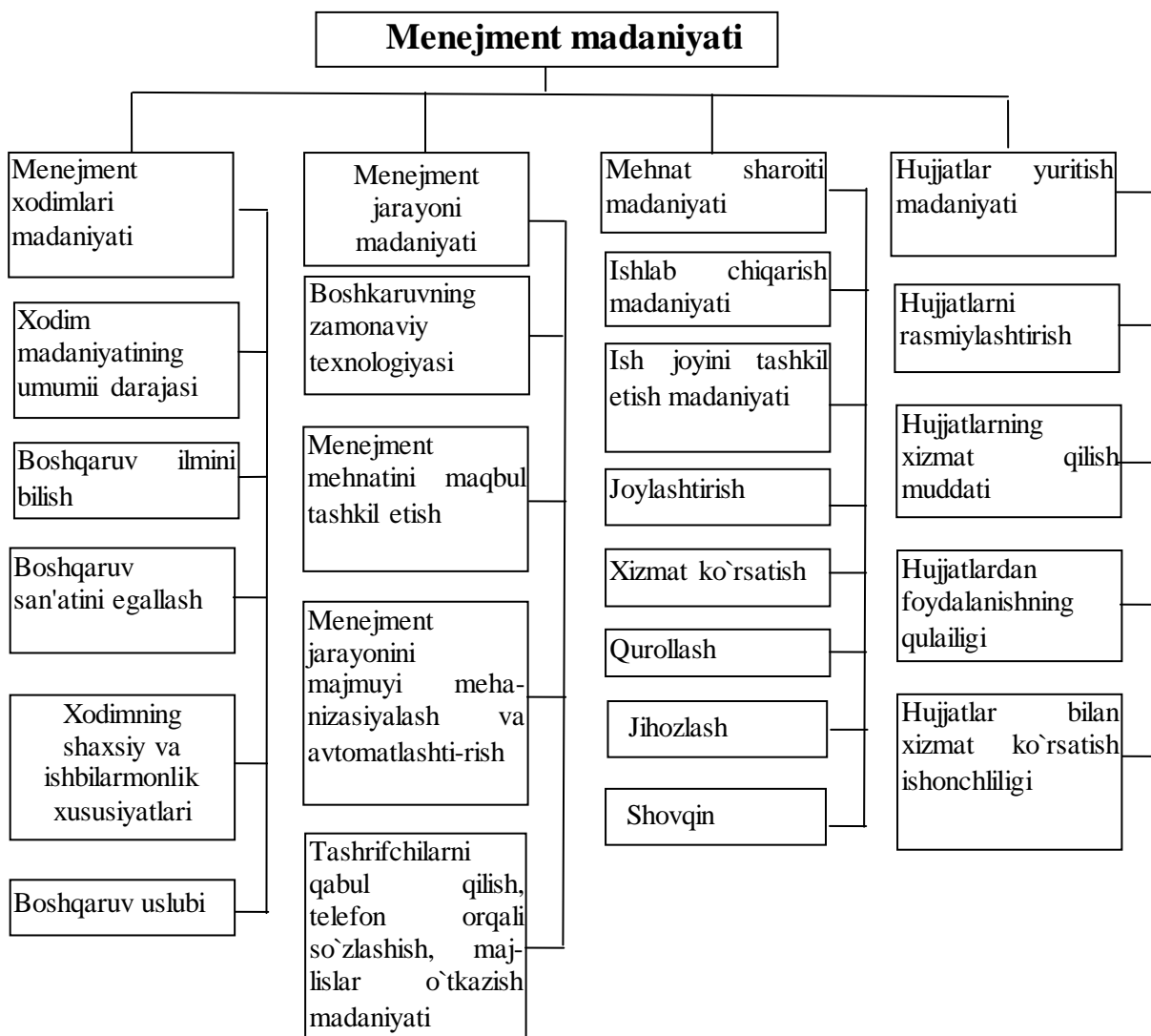
10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, menejment jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi. Menejment madaniyatining barcha unsurlari o‘zaro bog‘liq va o‘zaro ta‘sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o‘z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Menejment xodimlari madaniyati ko‘p omillarga bog‘liq, umumiy madaniyat darajasi, ish bilarmonlik sifatleri, boshqaruv ilmini chuqur va hartomonlama bilish va uni o‘z faoliyati jarayonida qo‘llayolish bilan tavsiflanadi.

Har bir korxonada va tashkilot menejeri o‘z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a‘zolari bilan munosabatda bo‘lar ekan ishbilarmon kishilar o‘rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo‘ysunadi.

Har bir jamoada xayrixohlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo‘lishi kerak. Menejment madaniyati sansalarlik, mansabparastlik, shavqasizlik, qo‘pollikdir. Menejment tizimida, shuningdek, davlat me‘yorlariga rioya qilmaslik, va‘dabozlik, faoliyatga noto‘g‘ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo‘jasizlikka, byurokratizm, qonunbuzuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.



9-rasm. Boshqaruv xodimlari madaniyati.

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

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

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

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

bildiradi.

Menejment madaniyatining ajralmas unsuri - hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini hujjatlar asosidayetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Hujjatlardagi axborot korxonada tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

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

Menejment madaniyatini takomillashtirish - uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

10.3. Rahbar - menejment uslubi tushunchasi

Menejment uslubi - bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir.

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

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

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

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni menejment tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan tavsiflanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik,

ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar boshqaruv, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun boshqaruvga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv faqat ilmiy bilimlariga ega bo'lishni emas, balki menejment san'atini bilishni ham talab qiladi, boshqaruv tashkil etish bilan shug'ullanuvchi avvalo o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini - o'zi tarbiyalashi kerak.

Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, yani axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlarning jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi. Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta'minlay olishlari kerak.

Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, xushmuomala va ishbilarmon bo'lishi kerak.

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

Rahbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishi kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bimalol kirsinlar. Rahbar o'z qo'l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suhbatlashishi, ular qobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, qobiliyat, malaka va axloqiy sifatlardan foydalanish yetarli ekanligini aniqlash lozim.

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

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

Xulosa

“Madaniyat” tushunchasi keng qamrovli, umum insoniy tushuncha. Inson moddiy va ma'naviy boyliklar yaratish bilan hamisha band. Shuning uchun moddiy

va ma'naviy madaniyat farqlanadi. Insonning tabiatni o'zlashtirish amaliy ko'rsatkich darajasi, moddiy madaniyatni bildiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, axolining ma'lumot darajasi. Tibbiy xizmat. San'at darajasi. Odamlarning axloqiy me'yorlari, ruhiy bilim va qiziqishlari kiradi.

Menejment madaniyati ham umuminsoniy madaniyatni bir bo'lagi hisoblanadi, u boshqaruv xodimlarining madaniyat darajasini, boshqaruv jarayoni madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati, hujjat va ish yuritish madaniyatini akslantiradi. Boshqaruv uslubi - rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llaydigan barcha eng yaxshi, chidamli, bardoshli usullar yig'indisidir.

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

Amaliyotda u yoki bu usul "toza" qo'llanilmaydi. Har bir usulni omuxta qilib, boshqaruvda qo'llaniladi. Demokratik uslubga har bir ustuvorlik beriladi.

Tayanch iboralar

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

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

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

10. Liberal menejer	k) jamoa faoliyatiga chuqur aralashadi, o'z fikrini o'tkazadi, formal tuzilmaga tayanadi, huquqlar tizimi va majburiyatlarga tayanadi
---------------------	---

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

1. "Menejment madaniyati" tushunchasi:

A. Jamiyatni rivojlantirish darajasi;

B. Menejment fanini o'zlashtirish va bilimlarni amalda qo'llay olish darajasi;

V. Inson faoliyati ayrim turlarining rivojlanish darajasi;

G. Insonning rivojlanish darajasi. Umuminsoniy madaniyatning tarkibiy qismi.

2. Menejment madaniyatini baholash darajasi:

A. Menejment obyektining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichi;

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

V. Mehnatning mehanizatsiya va avtomatizatsiya darajasi, texnologiya darajasi, kishilar bilan mulokotda bo'lish ko'rsatkichlari;

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

3. Menejment jarayonida menejer malum me'yorlarga amal qiladi:

A. Moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar xarajati me'yori;

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

V. Texnik, iqtisodiy, yuridik, tashkiliy, estetik me'yorlar;

G. Ishlab chiqarish rentabelligi, foyda, mahsulot tannarxi, amortizatsiya me'yori va h.k.

4. Menejning menejment uslubi:

A. Rahbarning qo'yilgan maqsadlarga kam xarajatlar bilan erishish qobiliyati;

B. Rahbarning menejment jarayonidagi eng xarakterli va maqbul usullari yig'indisi;

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

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

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

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

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

V. Qo'l ostidagilarga deyarli to'liq erkinlik berib qo'yadi, insonga yo'naltirilgan.

Nazorat savollari

1. Menejment madaniyati va uslubi nima?

2. “Menejment” va “ madaniyat ” deganda nimani tushunasiz?
3. Menejment madaniyati nima?
4. Qanday me’yor turlari mavjud?
5. Menejment madaniyatining qanday elementlari mavjud?
6. Hujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati?
7. Menejment uslubi tushunchasi nima?
8. Menejmentning qanday uslublari mavjud?

11-bob. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari

Nizo - aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida murosa mavjud bo'lmastir. Har bir tomon o'z nuqtai nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to'stinlik qiladi (masalan ikki muhandis dastgoh yaratib, har biri o'z loyihasini qabul qilinishini talab qiladi). Nizo ko'pincha tajovuz, tahdid, munozara, dushmanlik, urush va h.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo'l qo'ymaslik, yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda hamla etish zarur deb hisoblaydilar. Nizoga nisbatan bunday munosabat "ilmiy boshqaruv" va "ma'muriy maktabga" mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

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

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

Shunday qilib, nizo ma'lum bir vazifani bajarish va korxonada faoliyati samaradorligini oshirish uchun xizmat qilishi mumkin, yoki biror vazifani bajarishga to'stinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxonada faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

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

Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudgakeladi. Masalan, sex boshlig'iga ishlab chiqarish boshlig'i mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxonada SNB bo'limi boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirish yo'li bilan mahsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday holda nizoning asosiy sababi - yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir.

Shaxsning ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmastir natijasida vujudga keladi. Masalan, o'sha sex boshlig'i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbar shanba kunini ish kuni deb e'lon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi haqida buyruq oladi. Natijada, ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi.

Shaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgani, korxonada u turlicha namoyon

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

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

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

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, hayotiy tajriba va xulqdagi farqlar, qoniqarsiz kommunikatsiyalardir.

Ba'zi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. Shu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi ehtimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish haqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar - boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadi va ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish ehtimoli ham shuncha ortadi. Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir. Tasavvur va qadriyatlar o'rtasidagi farq ham nizolar chiqishga sabab bo'ladi. Masalan, rahbar qo'l ostidagi xodim o'z fikrini bildirish huquqiga ega deb o'ylasa, rahbar fikriga ko'ra faqat uning fikri so'ralganda bildirish, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarishi kerak.

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

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

Qoniqarsiz kommunikatsiyalar, yani axborot almashinuvi qiyinlashuvi nizo

uchun ham sabab, ham uning oqibati mumkin. Masalan, har bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmagantaqdirda ham bo'limlar, ham ayrim xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishga olib keladi. Bir necha nizo manbaining mavjud bo'lishi nizoli vaziyat ehtimolini ko'paytiradi.

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

11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish

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

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

Nizolarni hal etishning to'rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, koordinatsiya va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimini qo'llash.

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

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

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

Nizoli vaziyatni menejment usuli sifatida kishilar xulqiga ta'sir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin. Muammoni hal etishga har tomonlama chuqur yondashuvchilikishilarga tashakkur e'lon qilinishi, mukofot berilishi, yoki lavozim ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi besh shaxslararo uslublari mavjud.

Cheklanish (uklonenie) kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi

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

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

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

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

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

11.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish

Ko'pchilik rahbarlarni qo'l ostida ishlovchilar sog'lig'iga zarar keltirish, oilalarda ruhiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga rahm-shafqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto'g'ri ekanligini namoyon qilmoqda: rahbar, ba'zi tadqiqotchilar oilani qo'llab-quvvatlash vaziyatni mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda biror tomon taraf bo'lish, yoki uni oqlash ziddiyat kuchayishiga olib keladi deb hisoblaydilar, deb takidlasalarda xodimlarni ruhiy tushkunlik davrida qo'llab quvvatlash lozim. Hatto eng namunali oila ham ishda olingan ruhiy zarbani bartaraf qilolmaydi, rahbarning esa bunga imkoniyati bor bo'ladi.

Yaxshi rahbar doimo o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladi, ruhiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar ahvolidan doimo xabardor bo'ladi. U xodimlari vazifasini o'zi bajarishga harakat qilmaydi shu bilan birga ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlarini bildirish uchun harakat qiladi. Bunday rahbar qorni och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan ko'ra, uni tutishni o'rgatish muhimligidan kelib chiqadi. Ishonchli rahbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xolos etadi. Tajribali rahbar xodimlarini ruhiy zarba natijasida kelib chiquvchi jismoniy va ruhiy tushkunlikdan himoya qila oladi.

Tadqiqotchilar ko‘pincha ruhiy zarba ostida bo‘luvchi, lekin rahbar qo‘llab-quvvatlovchi xodimlar bunday qo‘llab-quvvatlamaydigan xodimlarga nisbatan ikki marta kam kasalga chalinishlarini ko‘rsatdi.

Shunisi qiziqarliki, o‘z oilasi tomonidan nisbatan ko‘proq qo‘llab-quvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy-zarba bilan bog‘liq kasalliklarga ko‘proq chalinar ekanlar. Bunday holat hatto yuqori ish haqi yoki katta lavozimga ega bo‘lish kabi ijtimoiy omil ta‘sirida bo‘lganlar orasida kuzatilar ekan.

Ruhiy tushkunlik, zarba ehtimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug‘ullanish kabi omillar ham kiradi. Quyidagi jadvalda ruhiy zarbaga beriluvchan va unga berilmaydigan hayot tarzi o‘rtasidagi farq ko‘rsatilgan.

Ruhiy zarbaga ta‘sirchan hayot tarzi	Ruhiy zarbaga chidamli hayot tarzi
<ul style="list-style-type: none"> • Surunkali ruhiy zarbaga uchraydi • Ko‘pincha ruhiy tushkunlikka uchrab turadi. • Shaxslar o‘rtasidagi ruhiy kelishmovchiliklarni qiyinchilik bilan boshdan o‘tkazadi. (masalan, oiladagi qiyinchilik, turmush o‘rtog‘i bilan yomon munosabat va h.k.) • Uncha qiziqarli bo‘lmagan zerikarli ishda qatnashadi. • Doimo vaqt ziq bo‘ladi ishlarni bajarib ulgurmaydi. • Yuz berishi mumkin bo‘lgan murakkab hodisalar to‘g‘risida tashvish chekadi. • Sog‘liqqa zarar keltiruvchi odatlarga ega (chekadi, spirtli ichimlikla ichadi, sport bilan shug‘ullanmaydi). • Faoliyatining faqat bir turi bilan shug‘ullanadi (ish, jamoat ishi, sport, ilm). • O‘z vaqtini yaxshi tashkil etolmaydi. • Turli jinsdagi kishilar o‘rtasidagi munosabatlarni noto‘g‘ri, noo‘rin deb hisoblaydi. • Hayotga qiyin, murakkab jarayon sifatida qaraydi, xazilni tushunmaydi. • Ruhiy zarba, tushkunlik vaziyatini passiv qabul qiladi. Indamasdan ich-ichidan a‘zoblanadi. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Ijodiy” ruhiy tushkunliklar uchrab turishini inkor qilmaydi. • Vaqtincha bo‘shashishni o‘rganish • O‘zaro hurmat munosabatini o‘rnatishga harakat qiladi, tanlab do‘stlashishadi, o‘zaro xotirjam munosabatlarga intiladi. • Samarali qiziqarli ishda qatnashadi, undan yetarli samara olishga harakat qiladi. • Ishda o‘z vaqtida ishlab o‘z vaqtida dam olish qobiliyatiga ega bo‘ladi. • Jiddiy vaziyatni uncha jiddiy bo‘lmagan vaziyat bilan almashtira oladi. • Yaxshi jismoniy holatni saqlaydi, alkogol iste‘mol qilmaydi, chekmaydi. • Qoniqarli deb hisoblagan ishlar bilan shug‘ullanadi. • Oddiy ishdan ham qoniqish xosil qiladi. • Jinsiy hayotdan to‘la zavq oladi, bu narsani qiziqtirishini namoyon qiladi. • Umuman hayotdan zavqlanadi, o‘z ustidan kulish mumkin xazilni tushunadi. • Mushkul vaziyatni o‘zgartirishga ularning oldini olishga harakat qiladi, o‘z vaqtini to‘g‘ri taqsimlaydi.

10- rasm. Ruhiy zarbaga ta‘sir va ruhiy zarbaga chidamli hayot tarzlari o‘rtasidagi farq.

Agar psixologiya sohasida ma‘lum bilimga ega bo‘lgan rahbar ruhan tushkunlikka tushgan xodim uchun e‘tiborli bo‘lsa, noto‘g‘ri tushunchaga ega rahbar esa xodim sog‘lig‘i uchun zarar keltirishi mumkin.

Xulosa

Munozara bu ikki va undan ortiq tomonlarning kelishmovchiligi tushuniladi, bular aniq shaxs yoki guruhlar bo'lishi mumkin. Munozaraning to'rtta asosiy tiplari mavjud: shaxs ichidagi munozara; shaxs va guruh o'rtasidagi munozara; shaxslararo munozara; guruhlararo munozara.

Munozaralar funksional va disfunktsional bo'lishi mumkin. Vaziyatli munozaralar menejmentining bir qancha samarali usullari mavjud, ularni 2 kategoriyaga bo'lish mumkin: tizimli va shaxslararo.

Tayanch iboralar

Nizo, qattiq hayajon (stress), nizoli vaziyatni menejment, nizolar turi, ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli, koordinatsiya va integratsiya, mexanizatsiyalardan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimi, qattiq hayajonning mohiyati, ruhiy zarbani boshqarish.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Mojaro	a) tomonlar (guruhlar) o'rtasidagi kelishuv yo'qligi, masalan, kasaba ittifoqi va ma'muriyat, chiziqli va funksional xodimlar o'rtasida
2. Ichki kechuvchi mojaro	b) bu bir kishiga qarama-qarshi vazifalar berilishi va undan natijalarni ziddiy talab qilish
3. Shaxslararo mojaro	v) mojaro sababini tushunish uchun va barcha tomonlarni qoniqtiradigan ishlarni qilish uchun fikrlar farqini tushunish va turli nuqtai nazarlar bilan tanishib chiqishni ko'rsatadi
4. Guruhlararo mojaro	g) boshqa tomon nuqtai nazaridan qabul qilish bilan xarakterli, bu mojaroni ikki tomonni qoniqtiradigan yechimga olib keladi
5. Shaxs va guruh o'rtasidagi mojaro	d) bu menejerlar hokimiyat, resurslar, kapital yoki ishchi kuchi uchun kurashganda yuz beradi. Bu yana shaxslar to'qnashuvi kabi ro'y beradi
6. Kelishuv yoki murosa	e) kishi sog'lig'i va bardamligiga zarar keltiruvchi ko'pincha uchrovchi hodisa
7. Muammoni yechish	j) shaxsni guruhdan farq qiluvchi holatni egallashi natijasida yuz beradi
8. Stress	z) og'ish, majburlash (murosa yoki kelishuv) va muammoni yechish
9. Past stressli hayot tarzi	i) hordiq chiqarish, do'stlar tanlash, o'zaro munosabatlar o'rnatish, charchoqlarni hordiq bilan yozish, yaxshi jismoniy holatda bo'lish, yaxshi shakllangan hazilga ega bo'lish qobiliyati
10. Mojaroni yechish yo'llari	k) tomonlar yoki shaxslar o'rtasida kelishuv yo'qligi, qachonki har qaysi tomon o'z nuqtai nazari qabul

Variantlarni tanlash. Quyidagi savolga to‘g‘ri javob variantini tanlang. Javobingizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

1. Mojaroni ko‘pincha jahl, do‘q-po‘pisa, tortishuvlar bilan aralashtiradilar.

- A. *Bu hodisa doimo keraksizdir;*
- B. *Mojaroni iloji boricha chetlab o‘tish kerak;*
- V. *Mojaroni tugilishi bilan bartaraf etish kerak;*
- G. *Mojaro nafaqat muhim, balki keraksizdir.*

2. Mojarolarning asosiy sabablari.

- A. *Maqsadlarda, boylıklarda farqlar, resurslarda chegaralanganlik;*
- B. *Bilim darajasidagi, o‘zini tutishdagi va hayot tajribasidagi farqlar;*
- V. *Past sifatli axborotlarni, zaruriy ko‘rsatmalar yo‘qligi, o‘zini tutish madaniyati pastligi;*
- G. *Hammasini birgalikda olingani.*

3. Mojaroni hal qilishning eng maqbul yo‘li.

- A. *Ogish yoki tekislash;*
- B. *Majburlash;*
- V. *Kelishuv;*
- G. *Muammoni yechish.*

4. Stressning asosiy sabablari.

- A. *Charchoq, kelishilmaslik;*
- B. *Ishchiga jiddiy talablar qo‘yilishi, rollarning noaniqligi;*
- V. *Qiziqarsiz ish, shaxsiy omillar;*
- G. *Barchasi birgalikda.*

5. Stress darajasini tushuntirish uchun nima qilish kerak?

- A. *Sport bilan shug‘ullanish;*
- B. *Chekish yoki munosabatlar o‘rnatish;*
- V. *Yakkalanish, jimgina qiynalish;*
- G. *Mehnat va dam olish tizimini ishlab chiqish, hordiq chiqarishni o‘rganib olish.*

Nazorat savollari

1. Nizo deb nimaga aytiladi?
2. Korxonada nizolarning tutgan o‘rni qanday?
3. Nizoning qanday turlari mavjud?
4. Qoniqarsiz kommunikatsiyalarning ta’siri nimada?
5. Nizoli vaziyatni menejmentning qanday usullari mavjud?
6. Nizolarni bartaraf etishning qanday shaxslararo uslublari mavjud?
7. Stress holatining menejment usullari qanday?

12 - bob. MARKETINGNI BOSHQARISH

12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi

Marketing - insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondirishga qaratilgan faoliyati. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish, iste'molchi buyurtmasiga ko'ra mahsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Marketing konstruktor, muhandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislariga bozor ehtiyojlari bilan tanishish, iste'molchi ushbu mahsulotning qanday bo'lishini istashi, unga qancha haq to'lashi, u kim uchun zarurligi haqida mulohaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani menejment marketingni ishlab chiqarish siklining boshiga qo'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridor ehtiyojlari yotadi. Oxir- oqibatda korxonaga ko'lam, korxonani menejment tashkiliy tarkibini, boshqaruv tamoyil va usullari, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonaga bozor konyunkturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi haqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital qurilishni tovar va xizmatlar bozoridan (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, hamda moddiy-ta'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi. Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari vazifalari o'zgaradi chunki korxonaga muhandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan erkin bo'lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxonaga ishlab chiqarish va moliya siyosati masalalari bo'yicha axborot manbasi, bo'lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish ehtiyoji vujudga keladi.

Marketing bo'limi bozorni, ijtimoiy talab holati va o'zgarishi, konyunkturani o'rganish natijasida korxonada ishlab chiqariladigan mahsulot zarurligi, istiqbolli masalani hal etadi.

Korxonani marketing vositasida menejment ancha mushkul bo'lib, katta hajmda reja-hisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, boshqaruv vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talabqiladi. Faqat korxonaga, butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendensiyasini qo'llash mumkin. Aks holda, korxonaga tez o'zgaruvchan talabga moslasha olmay raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxonaga foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlarga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini hisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z mahsulotini sotishdan foydaolishi mumkin.

Bu ma'noda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini ta'kidlab o'tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo'lganligini so'rganlarida quyidagicha javob bergan: "Juda oson. Men o'z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o'z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko'p haq to'laganman". Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib

bozorni egallagani uchun millioner bo'ldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini menejment mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaho xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, boshqaruv tamoyili va usullarini qayta qurish, korxonaga maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

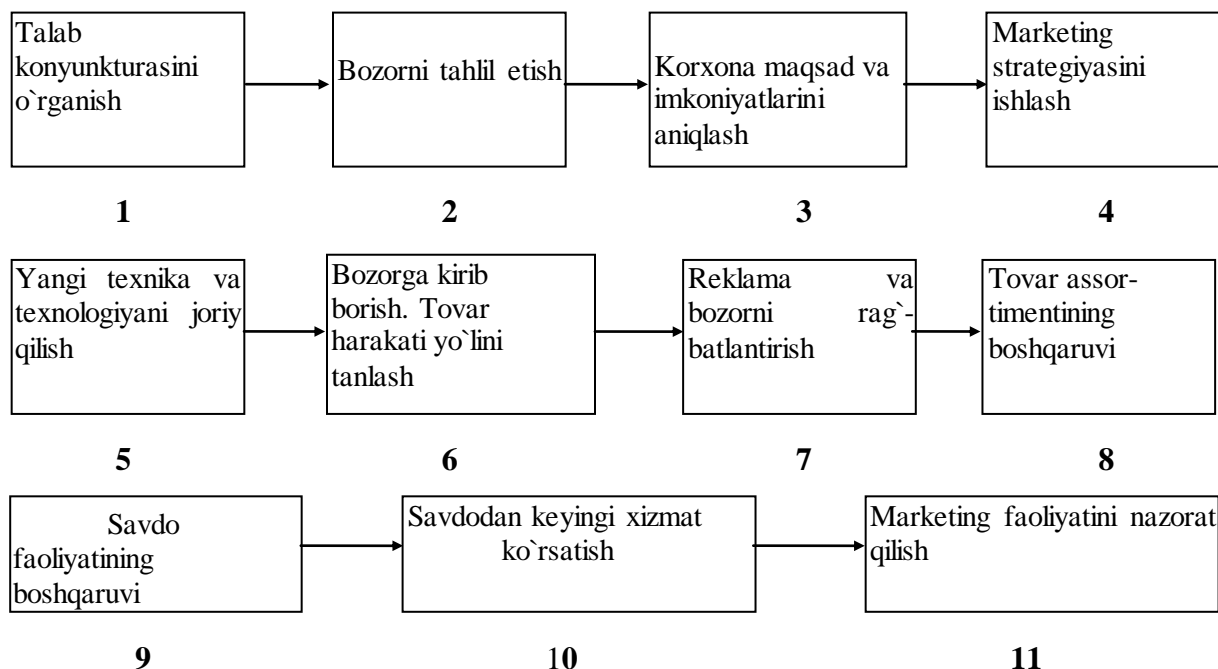
Amerikalik iqtisodchi F. Kotler o'zining mashhur "Marketing bo'yicha boshqaruv" qo'llanmasida marketing turlarining tasnifini bergan.

Talab holati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yo'q	Talabni rag'batlantirish	Rag'batlantiruvchi marketing
Mumkin bo'lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
O'zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxrommarketing
To'liq talab	Talabni qo'llash	Qo'llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo'lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

11-rasm. Marketing turlari.

Marketing strategiyasi jamiyat va korxonaga jamoasining uzviy manfaatlarini ishlab chiqarish samaradorligini masalalarini hal qilishga xizmat qilishi kerak.

Marketing strategiyasi bosqichlarini sxema tarzida ifodalash mumkin.



12-rasm. Marketing bosqichlari.

1-bosqich - talab konyunkturasini o'rganish. Korxonaga bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o'rganadi, talab konyunkturasini, shuningdek. Xaridor imkoniyatlarini o'rganadi.

2-bosqich - bozor sig'imini o'rganadi. Korxonaga ko'zda tutilgan savdo sig'imini

aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo‘lib xizmat qiladi.

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

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

5-bosqich - ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo‘llari belgilangandan so‘ng bevosita sotish uchun mahsulot ishlab chiqarishga ilmiy tadqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va h.k.ga o‘tiladi. Nihoyat, mahsulot yaratildi.

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

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

8-bosqich - mahsulot assortimentini menejment. Talab xaridorning assortiment o‘zgarishiga talabi o‘zgarishini o‘rganish. Assortimentni o‘zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga to‘zatishtirish.

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

10-bosqich - savdodan keyingi xizmat ko‘rsatish, iste‘molchiga servis xizmati ko‘rsatish, tovardan foydalanishda ko‘maklashish.

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

Marketing strategiyasini bilish “marketingni menejment” tushunchasiga tarif berishga imkon yaratadi. Marketingni menejment - bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi hissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta‘minlash, mustahkamlash maqsadida o‘rganish va tahlil etishdir.

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

Marketing bo‘yicha boshqaruvchi - tashkilotning marketing vaziyatini tahlil qilish, belgilangan rejalarni amalga oshiruvchi va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag‘batlantirish bo‘yicha mutaxassislar, marketing bo‘yicha tadqiqotchilar, marketing bo‘yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo‘yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo‘yicha mutaxassislar kiradilar.

12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish

Bozor o'zgarimas emas va doimo uni o'rganishi, savdo imkoniyatlari masalasi bo'yicha ma'lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o'rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini to'zishdan belgilanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari tahlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo'yicha mutaxassislar fikri o'rganiladi.

Axborot turli manbalar: matbuot, reklama, telefon orhali, so'rov anketalari tarqatish va yig'ish vositasida yig'iladi. Anketa so'rovi intervyu olish yoki telefon orqali so'rov o'tkazish bilan to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta'minlov - savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z holatini anqlash lozim. Bozor potensial sig'imi deganda ma'lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15-20 yilni, o'rta mudatli 5 yil, qisqa muddatli 1-2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozor yangi mahsulot chiqarishda bozor sig'imini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor sig'imi va konyunkturasini o'rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning tapshirig'i bilan boshqa xo'jalik hisobida ishlovchi tashkilot (KITI, marketing izlanuvlari bo'yicha shirkat) shug'ullanishi mumkin. Xo'jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar tarmoqini tashkil etish maqsadida muvofiqdir. Bu tashkilotlar o'rtasida raqobat munosabatlari bo'lishi ham muhimdir.

Bozorni o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borish ko'p mablag' talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir. Bozor sig'imini o'rganish bo'yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmati, bo'limlar tashkiliy tuzilishini tahlil etishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, ba'zan shavqatsiz, xayolni tan olmaydigan, o'ylanib qadam bosish lozim bo'lgan haqiqatdir.

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

Qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va h.k.).

- yangi texnologiyalarni, imkoni bo'lsa qo'shma korxonada tuzish yo'li bilan sotib olish;

- iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo‘li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;
- xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish;
- korxonani ulgurji savdo bilan shug‘ullana oluvchi yuqori samarali xo‘jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli mahsulot yetishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishini ta‘minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlar muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir a‘zosi ishning oxirda manfaatdor bo‘lishiga bog‘liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi ijtimoiy faolligi va javobgarlik hissini oshirishi zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga 10-15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash odatda ko‘plab yangi g‘oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa-ularning eng yaxshi, korxonaga maqsadlariga to‘g‘ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Masalan, korxonaga bozor imkoniyatlariga baho berish natijasida, eng qiziqarlisi - “bolalar velosipedi” bozori ekanligini aniqladi.

Rahbariyat bolalar velosipedini ishlab chiqariluvchi mahsulotlar ro‘yxatiga kiritish korxonaga maqsadiga ham, resurslariga ham to‘g‘ri keladi deb hisoblashi mumkin. Bunday turdagi tovar mavjud marketing doirasiga to‘g‘ri keladi. Lekin korxonaga bolalar velosipedi bozori vakillari bilan yaxshi ishlay olishi, iste‘molchilar bilan yaxshi aloqa o‘rnatish, raqobatchi korxonalar ishlab chiqargan velosipeddan xaridorgir velosiped ishlab chiqara olishiga ishonishi kerak. Bunday imkoniyatning har birini bozor hajmi va xususiyati nuqtai nazaridan o‘rganish zarur. Bu jarayon to‘rt bosqichdan iborat: talabni o‘lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o‘rnini aniqlash.

Korxonaga bozor ko‘lamini baholash maqsadida unda sotiluvchi bolalar velosipedini aniqlab har bir model sotilish hajmiga baho beradilar. Korxonaga bozorni egallamoqchi bo‘lsa bolalar velosipedi bozorining istiqboldagi hajmini bilish ham muhimdir.

Bozorni segmentlarga ajratish - iste‘molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruhlariga bo‘lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga e‘tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini, ularga xos xususiyatlarini o‘rganish asosida tasvirlash ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai nazaridan korxonaga uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxonaga bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Xaridorlar bir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalari tovarlarni pozitsiyalash sxemasi tarzida keltirish mumkin.

Shunday qilib, bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Ko‘pchilik AQSh kompaniyalarini tadqiq qilish bo‘yicha ma‘lumotlar u yoki bu tovarga talab shakllanishi va uni iste‘molchiga yetkazib berish masalasi ishlab chiqarish va texnologiyasidan muhimroq ekanligini namoyon qiladi. Ularning

fikriga ko'ra, yangi tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalarini hal etish ularni bozorda sota olish masalalariga nisbatan ancha oson.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazariyasidan ijodiy foydalanish korxonalar xo'jalik mexanizmini ham xarajat tizimlar tomoniga og'ishtirish, ishlab chiqarish boshqaruvini iste'molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berish lozim.

12.3. Korxonalar bozori

Korxonalar - yirik xomashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uchquna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozori. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar.

Korxonalar ehtiyojlari uchun xarid qilish bu aniq tovarlarga bo'lgan ehtiyojni anqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud ta'minotchilar qarashidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxonalar bozorlarining uch turi mavjud: sanoat uchun zarur tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori - boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida menejment va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarning komeklaturasi va pul oboroti hajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z mahsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor mahsulotni iste'molchilarga sotadilar.

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

- sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ana kam xaridorga ega bo'ladi;

- hatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir nechta yirik iste'molchi hissasiga to'g'ri keladi;

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

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng iste'mol mollariga bo'lgan talab bilan o'lganadi. Masalan, hayvonlar terisi poyafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.

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

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi. Keng iste'molchi xarid qilish sohasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo'lsa, u haqida qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok

etadi. Eng muhim tovarlarni sotib olishda odatda maxsus xarid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinaotgan vaziyatga bog'liq bo'ladi. Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

O'zgarishlarsiz qayta xarid qilish - bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

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

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

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

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

Davlat muassasalari bozori o'z vazifalarini bajarishi uchun tovarlar sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi respublika hukumati muassasalari, avtonom respublika va mahalliy hokimiyat tashkilotlari kiradi. Hukumat mamlakat miqyosida eng yirik xaridordir. Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni hal etish uchun zarur turli-tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va h.k.) sotib olinadi.

Xulosa

Marketing inson ehtiyoji va talablarini ta'minlash va foyda olish bozor bilan amalga oshadigan, tovarlar sotilishini ta'minlash, ayirboshlashni tezlashtirishga qaratilgan faoliyat. Marketing ishi maxsus marketing dasturlari orqali amalga oshiriladi, ularda xaridorlar va raqobatchilarni o'rganish asosida tovarlar sifatini yaxshilash, tovar narxini o'zlashtirish, reklama o'tkazish, tovarlarni o'z vaqtida yetkazib berish, xaridorlarga ma'qul tushadigan xizmat ko'rsatish kabi chora-tadbirlar kiradi.

Marketing faqat bozordagi talab-ehtiyojni qondirish vositasigina bo'lmay, balki

ishlab chiqarish samarasining ham yuqori bo'lishiga qaratiladi. Shu sababli bozor iqtisodiyotini boshqarish katta ahamiyatga ega.

Tovar - pul munosabatlari shunday bexato xususiyatga egaki, u jamiyatni o'zini menejment mexanizimi bilan qurollantiradi.

Korxonalar - bu butlovchi qurilma, uskuna, yordamchi qurilmalar, ta'minot predmetlari va ishbilarmonlar doirasining katta bozori. Marketing tadqiqotlarining maqsad va mazmuni doimo va tizimli ravishda korxonani menejment jarayonida tashkil etiladi.

Tayanch iboralar

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

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Marketing	a) tovarning, narxning, tarqatish usullari va rag'batlash usullarining moslashuvi. Buning uchun marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmati va marketing nazoratini tashkil etish zarur. Bularning hammasi marketingni menejment jarayonini tashkil etadi
2. Marketing xizmati vazifalari	b) talab yaratish, talabni rag'batlantirish, bozorni o'rganish, tovarlar assortimentini rejalashtirish, tovarlarning bozorga chiqishini ta'minlash, reklamani yaratish, talabni ko'tarish va tushurish
3. Marketing vazifalari	v) tovar va xizmatlarni sotib oluvchi, so'ngra ularni boshqa iste'molchilarga sotish yoki yetkazish maqsadida boshqa tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda foydalanadigan shaxs va tashkilotlar yig'indisi
4. Bozorning potensial hajmi	g) bozorni, jamiyat talab ahvoli va dinamikasini o'rganish, tovarlar reklamasi, perspektiv mahsulotlarni aniqlash, butunmarketing xizmatini koordinatsiyalash
5. Bozorni segmentlash	d) axborotni tarqatishning pullik vositalari yordamida, amalga oshiriladigan kommunikatsiya shakllari
6. Reklama	e) almashuv vositasida talab va iste'molning qondirishga yo'naltirilgan insoniy faoliyat turi

7. Marketing bo'yicha menejmentchilar	j) marketing holatini tahlil etuvchi tovarlarni sotish, reklama, narxni yaratish bilan shug'ullanuvchi mansabdor shaxslar
8. Bozorga kirib chiqarish strategiyasi	z) maqsadlarni aniqlash, tashkiliy tuzilishni mukammallashtirish, zamonaviy texnologiyani olish, xodimlarni tayyorlash, xalqaro darajadagi tovarlar yaratish, bozorga chiqarish, korxonani yuqori rentabellikka aylantirish
9. Sanoatga yo'naltirilgan tovarlar bozori	i) ehtiyojdagi tavsiflari, o'zini tutishi farqlari asosida iste'molchilarni guruhlarga ajratish jarayoni
10. Marketing majmui	k) ma'lum vaqt intervalida amalga oshishi mumkin bo'lgan sotib olishlar hajmi. Bozorga yangi tovarlarni kiritishda muhim ahamiyatga ega

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savollarga mos javobni tanlang. Javobingizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

1. Bozor raqobatchilari zarur, chunki u.....

A. Talab va taklif ta'sirini chegaralaydi;

B. Daromad olish oqibatni pasaytiradi;

V. Ishlab chiqaruvchilar narxini nazorat qila olishi mumkin bo'lgan bozorini yaratadi;

G. Ishlab chiqaruvchilarni yanada samaraliroq ishlashga undaydi.

2. Respublika hukumati.....

A. Bozorga ta'sir etmaydi;

B. Tadbirkorlikning turli sohalarini tartibga soladi;

V. Korxonalar egasi hisoblanadi;

G. Hech qanday tovar va xizmatlar yaratmaydi.

3. Bozor iqtisodiyotida pullar bilan xizmat qiladilar.

A. Muomala vositalari;

B. Narx o'lchovi;

V. Jamg'arish vositasi;

G. Yuqoridagilarning barchasi.

4. Pullarni sotib olish qiymati.

A. Inflatsiya davrida o'sadi;

B. Inflyatsiya davrida kamayadi;

V. Inflyatsiya va deflyatsiyadan o'zgarmaydi.

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

A. Narxlar oshib boradi;

- B. Taqchillik oshishi natijasida inflyasiya vujudga keladi;*
- V. Tovar va xizmatlar ortiqchaligi mavjud;*
- G. Narxlar tushib boradi.*

Nazorat savollari

1. Marketing boshqaruv usullariga nimalar kiradi?
2. Marketing strategiyasi nima?
3. Marketingning qanday turlari mavjud?
4. Marketing bosqichlarini aytib bering.
5. Bozorning potensial sig‘imi deganda nimani tushunasiz?
6. Bozorni egallash strategiyasini qanday tushunasiz?
7. Bozorni segmentlarga ajratish deganda nimani tushunasiz?
8. Korxonaning bozori nima va uning qanday turlari mavjud?
9. Sanoatga mo‘ljallangan tovarlar bozori keng iste‘mol mollari bozoridan nima bilan farq qiladi?
10. Sanoatga mo‘ljallangan tovarlar bozorida xarid qilish jarayonida qanday vaziyatlar vujudga kelishi mumkin?

13-bob. IJTIMOYIY MENEJMENT

13.1. Ijtimoiy menejment obykti

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishgina emas, balki kishilar, ular munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlari ham boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi - ishchilar, dehqonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi munosabat, shahar va qishloq o'rtasidagi munosabat, aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning to'rtinchi darajasi – mehnat jamoalari o'rtasidagi va jamo a'zolari munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy menejmentning har bir darajasining obykti - inson. Ijtimoiy munosabatlar menejmenti - inson, kishilar menejmentidan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar mohiyatini aks ettiruvchi insonni boshqaruv bu munosabatlarni menejmentni bildiradi.

Birinchi ikki darajada ijtimoiy munosabatlarni menejment davlat tomonidan, Konstitutsiya, qonun va qarorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat jamoalari darajasida mehnat jamoalarini menejment korxonasi ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshirdi.

Korxonasi faoliyatida asosiy o'rinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxonasi faoliyati samaradorligi kadrlar tanlashga, ular topshirilgan vazifaga qay darajada unumli mehnat qilishlariga bog'liq:

- har bir insonning ijtimoiy ahamiyati, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini belgilash, kishi tomonidan egallashuvchi o'rin jamoa hal etuvchi masalalar, kishining tayyorgarlik darajasi qobiliyat va qiziqishlariga bog'liq bo'ladi. Bu o'rin turli huquq, texnika-texnologik me'yor va vakolatlar bilan belgilanadi;

- har bir inson o'z ijtimoiy o'rni, vazifasi, majburiyat haq- huquqlarini bilishi. Bunga ilm olish, tarbiya, mutolaa orqali erishiladi;

- har bir inson o'z ijtimoiy vazifasini bajarish, bunga eng avvalo moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomliligi va javobgarlik darajasi bilan erishiladi. Kishi ma'lum bir jamoa a'zosi bo'lganligi sababli uning egallaydigan ijtimoiy o'rni ko'p jihatdan jamoaga bog'liq bo'ladi.

13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi

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

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni hal etishda ancha erkinliklarga ega bo'ldilar. Korxonasi jamoasi o'z mablag'i bilan o'zi mustaqil ravishda foydalanish huquqiga ega, jamoaning har bir a'zosi uning va u orqali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy ma'naviy masalalarni hal qilishda faol qatnashish uchun kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxonasi jamoasi texnikaviy iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda o'z ijtimoiy muammolarini yechishga ham

harakat qiladi. Bu asosan korxonani ijtimoiy -iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi. *Birinchi guruh tadbirlar* jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan. Fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi ortadi, ishlovchilar malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab ortadi, yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yo'qolib boradi.

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

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

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

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

13.3. Inson xulqi omillari tizimi

Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson xulqi nimaga bog'liqligi, o'z hayotida nimaga asoslanishini bilish zarurdir. Kishi xulqi, faoliyati, harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror harakatni rag'batlantiruvchi kuch – moddiy va ma'naviy ehtiyojlardir. Lekin, insonning barcha harakati ham o'z ehtiyojini qondirishga qaratilmagan. Masalan, inson ma'lum moddiy va ma'naviy boyliklarni faqat o'zi iste'moli uchun yaratmaydi.

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

Inson xulqiga ijtimoiy muhit, moddiy ishlab chiqarish ehtiyojlari ham ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish iste'molchida ehtiyojni vujudga keltiradi va bu bilan insonning bu ehtiyojlarni qondirish vositalarini yaratishga qaratilgan mehnat va ma'naviy faolligini rag'batlantiradi. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- ijtimoiy va tabiiy muhit (ishlab chiqarish, ijtimoiy munosabatlar, tarbiya tizimi, madaniyat, tabiiy sharoit va h.k.);

- ehtiyojlar (moddiy va ma'naviy);
- ehtiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va h.k. shaklida anglash;
- harakatga rag'batlantirish;
- yo'l-yo'riq (ichkimobilizatsiya, amaliy harakat qilishga tayyorgarlik);
- maqsadga erishish va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat.

Omillarning bu tizimida hali ehtiyojlar shakllanishning asosiy manbai, ham ularni qondirish sharti bo'lgan ijtimoiy muhit muhim o'rinegallaydi. Bu tizimning barcha bo'g'inlari o'zaro bog'liq va bir-biriga ta'sir qiladi. Muhitga qaratilgan harakat uni o'zgartiradi, lekin bu bilan birga shaxsning o'zi, uning ehtiyoj va manfaatlari ham o'zgaradi. Inson xulqining bu barcha omillarini hisobga olish jamoa ijtimoiy rivojlanishini samarali menejmenti garovidir. Belgilangan maqsadga erishish yo'lida kishilarni jipslashtirish uchun ular manfaat va ehtiyojlarini ustalik bilan muvofiqlashtirish, onglilikni shakllantirish, ular faoliyatini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish zarur. Kishilarda sog'lom va ongli ehtiyojlarni - avvalo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustahkamlashga ehtiyojni tarbiyalash zarur.

Jamoani menejment jarayonida har bir xodim ehtiyojini qondirish me'yori xodim ehtiyojini qondirish me'yori uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifat va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan hissasi bilan muvofiqlash lozim. Ishchi yoki xizmatchi mehnat hissasi me'yori va mos holda ular ehtiyojlarini qondirish me'yori butun korxonaga jamoasi mehnat hissasiga bog'liqdir. Demak, shaxsiy moddiy manfaatdorlik jamoa moddiy manfaatdorligi bilan uzviy bog'liqdir.

Moddiy rag'bat - mehnat faoliyatini rag'batlantiruvchi muhim kuch bo'lishi bilan birga u yagona kuch emas. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, ma'naviy rag'batlantirish ham muhim.

Davlat boshqaruvi tashkilotlari korxonaga bilan munosabatlarini shakllantirishda iqtisodiy vositalar - jamg'arma va ssudalar bo'yicha fondlar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha daromadlar, narxlar va soliqlar, soliq imtiyozlari va iqtisodiy sanksiyalar, maqsadli dotasiya va sanksiyalar, valyuta kursi, amortizatsiya ajratmalari me'yorlari ijtimoiy va ekologik me'yorlar kabilardan foydalanadi.

“Korxonalar to'g'risida”gi Qonunda korxonaga shartnoma majburiyatlariga rioya qilmaslik, kredit-hisob, soliq intizomini buzganlik, mahsulot sifatiga, talabga va boshqa korxonaga xo'jalik faoliyatini amalga oshirish qoidalariga rioya qilmaslik hamda javobgar bo'lishi ta'kidlangan. Bundan tashqari u qonunga muvofiq mulkiy javobgarlikka ham ega. Bitim shartlariga rioya qilinmaganligi sababli jarima to'langan xollarda korxonaga iste'molchi roziligisiz mahsulot yetkazib berish, xizmat ko'rsatish bo'yicha majburiyatlardan ozod qilinmaydi.

Korxonaga yer va boshqa tabiiy resurslardan noto'g'ri foydalanganlik natijasida keltirilgan zarar, atrof-muhitni ifloslashtirish, ishlab chiqarishda xavfsizlik qoidalarining, sanitariya-gigiyena me'yorlari va talablari buzilishi natijasida xodimlar sog'lig'iga keltirilgan zarar uchun qonunda ko'rsatilgan miqdorda jarima to'laydi. Tabiatdan foydalanish qoidalarini buzuvchi korxonaga faoliyati qonuniy yo'l bilan shu buzilish hollari bartaraf qilingunga qadar to'xtatilib qo'yilishi mumkin. Xo'jalik ichki faoliyat tartibini belgilash uchun korxonada boshqaruvning ma'muriy-farmoyish

usullari ishlab chiqilishi kerak.

13.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari

Inson o‘zi kabilar bilan o‘zaro aloqada bo‘lishga harakat qiladi, chunki bunday aloqalardan zavqlansa kerak. Bizning kuchimiz boshqa odamlar bilan aloqadorlikda bo‘lishga faol izlanadi. Ko‘pgina hollarda bizning boshqalar bilan munosabatlarimiz qisqa muddatli va ahamiyatsiz bo‘ladi. Ammo, agarda ikki yoki undan ortiq kishilar bir-birlari bilan (uzoq) yetarlicha ko‘p vaqt yaqin bo‘lsalar, ular asta-sekin bir-birlarining mavjudligini va ruhiy yaqinligini tan ola boshlaydilar. Bunga ketadigan vaqt va anglash darajasi insonlarning o‘zaro aloqada bo‘lishi va muhitga bog‘liqdir. Balkim, bunday anglashuvning natijasi ommaga doim bir xil. Ular haqida boshqalar nimani o‘ylash va ulardan boshqalar nimani kutishi tushunchasi odamlar (hulqi) o‘zlarining qandaydir yo‘sinda hulq- atvorlarini o‘zgartirishga majburlaydi. Bu bilan ular ijtimoiy munosabatlarning mavjudligini tasdiqlaydi. Bu jarayon sodir bo‘lganda odamlarning bexosdan yig‘ilishi guruhga aylanadi.

Bizning har birimiz bir vaqtning o‘zida ko‘pgina turli – tuman guruhlariga tegishli bo‘lamiz. Biz - turli oilaviy guruhlarining a‘zosi: o‘zimizning bevosita oilamiz, buvi va buvalar oilasi, uzoq opa-ukalarimiz, turmush o‘rtog‘imiz va boshqalar. Ko‘pgina odamlar bir necha o‘rtoqlik guruhlariga mansub bo‘ladilar. Ba‘zi guruhlar qisqa muddatli bo‘lib, ularning maqsadi oddiy bo‘ladi. Maqsadga erishilganda (esa) yoki guruh a‘zolari unga bo‘lgan qiziqishlarini yo‘qotsa guruh tarkibi ketadi.

Bu bob o‘zining sarlavhasida “guruh” so‘zi bo‘lsa-da, biz guruh haqida yetarli ko‘p vaqt sarfladik. Marvin Shou fikriga binoan, guruh – bu ikki yoki undan ortiq shaxslar bo‘lib, bir-birlari bilan ta’sir ko‘rsatishi bir vaqttni o‘zida har bir shaxs boshqa shaxslarning ta’siri ostida bo‘ladi.

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

Bu guruhlar *rahbariyat xohishiga* binoan tashkil etilgan ishlab chiqarish *rasmiy guruhleri* deyiladi. Ular qanchalik kichik bo‘lmasin rasmiy tashkilotlarning asosiy tashkilot oldidagi birinchi vazifasi aniq-vazifa bajarish yoki muayyan tushuncha va maqsadga yetishishdir. Tashkilotda asosan uch turdagi rasmiy guruhlar mavjud: rahbarlar guruhi, ishlab chiqarish guruhi va qo‘mitalar.

Rahbarlar guruhi rahbar va uning bevosita bo‘ysunuvchilari (o‘rinbosarlar)dan tashkil topadi. Kompaniya prezidenti va katta vitse-prezidentlar oddiy buyuruq

beruvchi guruhni tashkil etadi. Chakana savdo do‘koni rahbari va uning turli bo‘lim mudirlari yoki allaqanday bo‘lim mudiri va uning sotuvchilari xuddi shunday guruhni tashkil etadi. Lekin sotuvchilar buyruq beruvchi guruhga kirmaydi, chunki ular unga bevosita bo‘ysunishmaydi. Yana misol qilib avialaynerdagi buyruq beruvchi guruh deb qo‘mondonni, ikkinchi uchuvchi va bosh muhandisni aytib o‘tishimiz mumkin.

Rasmiy guruhlarining ikkinchi turi bu– (ish) – *ishchi (maqsadli) guruhi*. U asosan yakkayu yagona masala ustida birga ishlovchi shaxslardan tashkil topadi. Ularning umumiy rahbari bo‘lsa-da, ular buyruq beruvchi guruhdan farqi shundaki, ular rejalashtirish va mehnat qilishda ancha mustaqildir. Ishchi (maqsadli) guruhlar “Xyulett - Pakkard”, “Shekli korporeyshn”, “Motorola”, “Teksas Instrumens” va “Jeneral Motors” tarkibga egadirlar. “Teksas Instrumens” kompaniyasi ishchilarining uchdan ikki qismidan ko‘prog‘i (90 ming kishidan ziyodroq) maqsadli guruh a‘zolari hisoblanishadi. Kompaniyaning umumiy samaradorligini oshirish maqsadida ular o‘zining bujetiga 15 % li qo‘shimcha haq olishi mumkin. Shu kompaniyaning rahbariyati maqsadli guruh rahbarlari va ishchilari o‘rtasida to‘siqlarini buzadi deb hisoblashadi. Bundan tashqari ishchilarga ishlab chiqarish muammolari haqida o‘ylash va ularni yechish imkoniyatlari berilishi ishchilarning ehtiyojlarini yana xam yuqori saviyada qondirishi mumkin. Uchinchi tur rasmiy guruh-qo‘mita-pastda ko‘rib o‘tiladi.

Barcha buyruq beruvchi va ishchi guruhlar qo‘mitalari yakka butun jamoa kabi samarali ishlashi kerak. Lekin, keyinchalik biz jamoadagi alohida shaxs faoliyatiga ta’sir etuvchi omillarini ko‘rib o‘tamiz. Afsuski, bu guruhlarining rahbarlari bazan umumiy maqsadga erishish uchun o‘zining shaxsiy hissasini qo‘shishni o‘zining majburiyati deb qaramaydi. Qish mavsumida ishchi guruhlar va umumiy vazifalar yomon boshqarilishi, halokatga (yoki halokat chegarasiga) olib kelishi masalasi muhokamasida quyidagilar aytib o‘tilgan:

Avialaynerning uchuvchi bo‘linmasida o‘tirganlar faoliyatiga doim yana xam samarali maqsadli ahamiyat kasb etadi. Shaxsiy tartib bir maromda ishlashi shart. Boshqacha qilib aytganda, u har bir a‘zo faoliyatidan ko‘ra yaxshiroq faoliyat yurgazishi kerak. Ayniqsa yirik avia yo‘llarida yaxshi hamkorlikka erishish qiyin. Chunki, uchuvchilar va ikkinchi darajali uchuvchilar (uchishga) ko‘pligi unvonlaridan kelib chiqib uchishni boshqarishga harakat qilishadi. Shuning uchun ular ko‘pincha bir-birlari bilan hech qachon ko‘rishmagan hamkasblari bilan uchrashadi. Huddi shunday vaziyat o‘zaro o‘ynamagan futbolchilardan terma jamoa shakillantirishda vujudga kelishi mumkin. O‘yinchilarni futbol o‘yinida yuqori mahorat ega bo‘lishiga qaramasdan, ular bir-birlarining imkoniyatlarini bilmasligi uchun qiyinchiliklarni his etishadi.

Endi tashkilotdagi har bir rasmiy guruhni samarali menejment qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini isbotlashga hojat qolmadi. Bu o‘zaro aloqador guruhlar tashkilotni yanada tizim sifatida tashkil qiladi. Tashkilot tarkib bo‘limlari bir-birlarining faoliyatini ta’minlab turish tarzida vazifa yuklatilgandagina o‘zining global masalasini samarali bajarishi mumkin. Bundan tashqari guruh alohida shaxslarning xulq-atvoriga ta’sir ko‘rsatadi. Shu yo‘sinda rahbarning guruh va uning samaradorlariga boshliq omillarning tushunishi darajasi guruhni samarali menejment

san'atini belgilab beradi va u shu bilan tashkilotni ishlab chiqarish hajmini oshiradi.

Rasmiy bo'lmagan tashkilotlar rahbariyat xohishi asosida tashkil etilmagan bo'lsada, ular ulkan kuch bo'lib, tashkilotda asosiy bo'lishi va rahbariyat xatti-harakatlarini yo'qqa chiqarishi mumkin. Bundan tashqari norasmiy guruhlar bir-birga o'tish xususiyatga ega. Ba'zi bir rahbarlar o'zlari bir yoki bir necha shunday norasmiy tashkilotlarga aloqadorligini ko'pincha anglashmaydi. Norasmiy guruhlarni o'rganishni boshlash Elton Meyo tomonidan o'tkazilgan tajribalar to'plamiga asos soladi. Bu tajribalar kamchiliklarga ega bo'lsada rahbarlarning Ford ta'siridagi tashkilotni ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarish omillarini tushunishga ta'sir ko'rsatadi. Biz oldin ko'rib o'tgan bo'lsak-da, norasmiy tashkilotlar tabiatni chuqurroq o'rganishdan avval bularga yana to'xtalib o'tamiz.

13.5. Xotorn tajribalari

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

Tajribaning to'rt bosqichi. Avvalgi bosh masala keyinchalik tajribaning to'rt bosqichiga aylangan. Ishlab chiqarish kuchi ta'sir etuvchilar baholash edi. Ishchilar ikki guruhga bo'lingan edilar: Nazorat va tajriba guruhi. Tadqiqotchilarni tajribav guruhining ish joyi yoritilishi har ikkala guruhning samaradorligini oshirishga olib kelganligi xayratga soldi. Bu hodisa yoritish yomonlashganida ham ro'y berdi.

Tadqiqotchilar yoritish ishlab chiqarish kuchiga ko'p ahamiyatli ta'sir bo'lmaganligini ko'rsatdi, degan xulosaga keldilar. Ular o'zining nazorati tashqarisida bo'lgan omillar sababli tajriba barbod bo'ladi. Mutlaqo boshqa sabablardan ularning gepotezasi to'g'ri bo'lib chiqadi.

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

Nazariyaga ko'ra o'sha davr boshqaruvi bunday bo'lmashligi kerak edi. Shunda bu hodisaning sabablarini topish uchun qatnashchilar o'rtasida so'rov o'tkazilgan edi.

Olimlar ishlab chiqarish samarasi ko'proq ta'sir ko'rsatadigan allaqanday insoniy unsur topadilar. Qisqasi, (yig'uvchi) yig'ish jarayonida qatnashgan qizlarning ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hech qanday jismoniy yoki maishiy ish sharoitlarini o'zgarishi bilan asoslab bo'lmas edi. Lekin buni ijtimoiy guruh shakllantirish hamda o'zgacha o'zaro munosabatlar bilan tushuntirish mumkin.

Tajribaning uchinchi bosqichida avvaliga odamlarni bevosita menejmentni takomillashtirish oddiy rejasi – bilan xodimlarning o'z ishiga munosabati yaxshilanishi o'ylangan edi. Ammo, bu reja keyinchalik 20 mingdan ortiq xodimlarning muvofiqotlaridan tashkil topgan yirik dasturga o'sib ketdi. Xodimlarning ishi haqida juda ko'p hajmda axborot to'plangan edi, natijada tadqiqotchilar tashkilotdagi har bir xodim ishlab chiqarish samaradorligi va mavqei ishchining o'zi va ishchi jamoasidan bog'liqligi aniqlanadi. Xodimning ishlab chiqarish samaradorligiga hamkasblarining ta'sirini o'rganish uchun to'rtinchi tajriba o'tkazishga qaror qilindi.

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

Aslida ishchan ishchilar guruhning qabul qilgan ish sur'ati chegarasiga amal qilish uchun o'z ish suratlarini pasaytirishgan. Ular boshqa guruh a'zolariga xavf keltiradigan maromning buzilishini xohlamas edilar. Bir ishchi bunday tushuntirib berdi: "Bilasizmi, bizda esa aniq vazifa bor edi. Aytaylik, masalan, bir kishi kuniga 6 ming birlik ish bajarish bilan mashg'ul... Bu to'liq ikki to'plam bo'ladi. Endi esa o'z ishini tugatib bo'sh kezib yurgandan ko'ra, u yana boshqa ish bajaradi. Xo'sh, bu holda nima yuz berishi mumkin? Balki uni bo'shatib yuborishlari ham mumkin. Biroq boshqalarga nisbatan sekinroq ishlaydiganlar amalda o'z samaradorligini oshirishga harakat qiladilar. Ular guruhning boshqa a'zolari tomonidan firibgar deb hisoblanishini xohlamaydi."

Xotorn tajribasi natijalari. Xotorn tajribalari bergan axborot hajmi ko'pgina muhim ilmiy kashfiyotlar qilishga imkon berdi. Lekin ularning ko'p sonliligi tufayli biz ular haqida batafsil gapirib berish imkoniyatimiz yo'q. Asosiy kashfiyotlar xulq – atvor omillari ahamiyati, rahbarlar bilan o'zaro munosabatlari va Xotorn samarasi edi.

Xotorn samarasi – bu tajribaga bo'lgan qiziqish yoki quyidagi masalaga bo'lgan yuqori e'tibor shartlari haddan tashqari yaxshi natijaga olib keladi. Tajriba ishtirokchilari haqiqatda tajriba natijasida qatnashayotgan ishchilargina ishlarni ancha qattiq olib borishgan.

Hozirda olimlar xulqqa ta'sir etuvchi omillarni o'rganib, Xotorn samarasi haqida yaxshi bilishadi va o'zlarining dasturlarini uni chetlab o'tish shaklida tuzishadi. Ammo, olimlar tajriba oxirida Xotorn samarasi mavjudligini hozirgacha kuzatib boradilar. Misol uchun, ko'pchilik kompaniyalar yangi mahsulotini ishlab chiqarishdan avval ular bozor tartibini xolisona o'rganishadi. Yani ular bozor

sinovlarini o'tkazish vaqtida ko'proq harakat qilishadi. Natijada yangi mahsulot ishlab chiqarishga qo'yilgandan so'ng sinov vaqtida kuzatilgan bozorning qiziqish darajasiga erishilmaslik mumkin, chunki sotishga endilikda ko'p e'tibor berilmaydi. Xuddi shunday tarzda rahbarlar va bo'ysunuvchilar orasida o'zaro shaxsiy hamda mansab munosabatlarini shakllantirishga yo'naltirilgan yangi dastur ko'pincha boshlanishida muvaffaqiyatli bo'ladi. Lekin ma'lum bir vaqt o'rtasida rahbarlar o'zlarining avvalgi odatlariga qayta olmaganliklaridan norozi bo'lishadi, chunki ular boshqa yordam olishmaydi va yuqori e'tiborda bo'lishmaydi.

Xotorn samarasi shubhasiz ishlab chiqarish kuchiga ta'sir ko'rsatuvchi yakkayu-yagona omil emas. Olimlar fikriga ko'ra, nazorat shakli ishlab chiqarishni oshiruvchi omil sifatida muhimdir. Tajriba o'tkazish jarayonida ishchilar odatda kamroq nazorat qilingan. Ko'pgina amaliyotdagi ustalar nazorat shakllariga nisbatan olganda yaxshiroq natija beradi, chunki usta nazoratida bo'lgan tajriba ishtirokchilari o'z majburiyatlarini yanada yaxshiroq bajaradilar.

Bu mavzuni muhokama qilib Blyu va Neylar quyidagini aytishdi: "Keyingi so'rovlar qizlarning o'z ishiga munosabatini belgilovchi omillar qattiq va haddan tashqari nazoratning bo'lmasligi eng asosiy haqiqat (omil) ekanligini ko'rsatdi. Boshqa so'zlar bilan aytganda, dam olish tanaffuslari, bepul tushlik, qisqa ish haftasi, yuqoriroq ish haqlari, qizlar uchun bevosita nazorat yo'qligi ham katta ahamiyat kasb etadi".

Nazorat sifati va turi boshqaruvchilarning rahbariyat siyosatiga qiziqishi ortib, ishlab chiqarish kuchlariga qattiq ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bundan tashqari, Xotorn tajribasini o'tkazganlar bilan hozirgi kundagi olimlar xulosalari mos kelmaydi. Undan tashqari, hech kim odamlar o'zlari haqidagi tushunchalari, ishlari va tashkilotlari haqidagi tushunchalar Xotorn tajribasining bevosita natijasi ekanligi bugungi kundagi rahbarlarning bilim va katta ta'sir o'tkazilishi rad eta olmaydi.

Xotorn tajribasining asosi o'sha davr ilmiy boshqaruv nazariyasidan kelib chiqar edi. Xuddi shunday Teylor va Gilbert kabi olimlar jismoniy omillarning ishlab chiqarish kuchlariga ta'sir darajasini topishni xohlashdi. Keyinchalik Meyo qilgan buyuk kashfiyot "ijtimoiy va ruhiy omillari" Xotorn tajribasidan (ko'ra) jismoniy omillarga ko'ra ishlab chiqarish kuchlariga kuchliroq ta'sir ko'rsatadi. Sodda qilib aytganda, Meyo ijtimoiy o'zaro munosabatlarning yangi ko'rinishlarini tajriba natijasida qayd etdi. Rejalashtirilmagan va nazorat qilinmagan rahbariyat aynan ijtimoiy munosabatlarni qayta ko'rishga va ishlab chiqarish kuchi o'zgarishiga asosiy sabab bo'ldi.

13.6. Boshqaruv nazariyasiga Xotorn tajribasi ta'siri

Maslouning inson ehtiyojlari mavzusidagi nazariy fikrlaridan ancha avval Xotorn tajribasi xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni hisobga olish kerakligini isbotlab bergan edi. Xotorn izlanishlarida tashkilotning samaradorligini oshirishda insoniy xulq-atvorlar ilk bor ilm-fanda qo'llanildi. U ishchilarda ijtimoiy talablar ham borligini ancha avval boshqa mualliflar o'z ishlarida aytib o'tganliklarini ta'kidladi.

Tashkilotning o'zaro aloqador masalalarini bajaruvchi ishchilarni mantiqiy

joylashtirishdan ko'ra allaqanday murakkabroq tahlil qila boshladilar.

Boshqaruv nazariyotchilari va amaliyotchilari tomonidan tashkilotda rasmiy va norasmiy guruh alohida shaxs faoliyati sifatida *ijtimoiy tizim boshqaruvi* deb tushuniladi.

Albatta, Xotorn kuzatishlari usullarini qoralash mumkin, lekin xulq-atvor ilmi izlanishlariga ko'ra biz endilikda ishchi jamoadagi rasmiy va norasmiy guruh surati tabiati haqida ancha ravshan tushunchaga egamiz.

Xulosa

Iqtisodiy boshqarish deganda, nafaqa tishlab chiqarishni boshqarishni tushunish kerak, balki bu boshqaruv odamlarni ular orasidagi munosabatlarni, ijtimoiy jihatdan ham boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar bir vaqtda ijtimoiy munosabatlardir, chunki ular odamlar o'rtasidagi munosabatlarni ifodalaydi. Har bir odamni ijtimoiy roli, uni ishlab chiqarishdagi o'rni, funktsiya va majburiyatlari, huquqiy- ijtimoiy munosabatlarini aniqlaydi. Bozor iqtisodiga o'tish jamoaning ijtimoiy tizimiga o'zgarish kiritadi.

Bozor uchun uddaburon, ishga ijodiy munosabatda bo'luvchi, boshqaruv, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanishga oid tadbirlar iqtisodiy asoslangan va ilmiy-texnik rivojlanish tadbirlari bilan uzviy bog'langan bo'lishi kerak. Jamoaning ijtimoiy rivojlanish rejasi-korxonada umum biznes rejasining bir bo'laki. Ijtimoiy menejment, jumladan shaxsning hayoti va sog'ligiga kafolat mehnat va fuqarolik qonunlari asosida bo'lishi kerak.

Tayanch iboralar

Ijtimoiy siyosat, ijtimoiy dasturlar, ijtimoiy loyihalar, mehnat motivatsiyasi, ijtimoiy himoya, imtiyoz, sotsiologik tadqiqotlar, ishsizlik, ish joyi, bandlik.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

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

A	B
1. Ijtimoiy munosabatlar darajasi	a) har bir insonning ijtimoiy rolini, darajasi, mehnat jamoasining ijtimoiy rolini belgilaydi, vazifalarni bilish, majburiyatlar va huquqlarni bilish har kishining o'z ijtimoiy rolini bajarishni aniqlashga xizmat qiladi
2. Ijtimoiy menejment	b) inson hayoti bilan bog'liq majmuiy savollar kabi yechish kerak bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar
3. Jamoani ijtimoiy rivojlantirish	v) iqtisodiy munosabatlar ishchi va dehqonlar orasida, millatlararo shahar va qishloq orasida, mehnat jamoalari orasidagi va jamoa ichidagi, uning a'zolari orasidagi munosabatlar
4. Jamoani muvaffaqiyatli ijtimoiy rivojlantirish uchun zaruriyat	g) inson, kishilar tizimi, ishlab chiqarish jamoalari, millat va xalqlar
5. Ijtimoiy menejment obyektlari	d) muhim tarbiyalash tizimi, madaniyat, moddiy va

	ma'naviy iste'mollar, qiziqish va istaklar, intilishlar sababi va maqsadlar, amaliy faoliyatga tayyorlik
6. Inson xulqini aniqlaydigan omillar tizimi	e) jamoada mo'tadil ruhiy muhitni yaratish, hamkorlik va o'zaro yordam munosabatlarini o'rganish
7. Ijtimoiy tartibga solish usullari	j) kishilar orasidagi munosabatlarni jamoada eng qulay ruhiy muhit yaratish orqali tartibga solishga yo'naltirilgan
8. Menejmentning psixologik usullar	z) jamoa tashkilotlari nizomi, bitimlar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash tizimi, ijtimoiy iste'molni taqsimlash va qondirish
9. Ijtimoiy menejment uchun zaruriy xususiyatlar	i) ma'lum maqsadga erishish uchun ma'lum - "motiv"larda yo'nalgan. "Motiv" - maqsad munosabati inson faoliyati asosi hisoblanadi
10. Inson faoliyati kelib chiqadi....	k) kishilar faoliyatining sabablarini o'rganish, har kimning kelajagini ocha olish, insonni qo'yilgan vazifasini yechishga qiziqтира olish qobiliyati

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Javoblaringizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

1. Ishlab chiqarish jamolari darajasidagi munosabatlarni, ijtimoiy menejmentni amalga oshiradi:

A. Vazirlar Mahkamasi;

B. Vazirlik, konsern, assotsatsiya kollegiyasi;

V. Korxonalar, tashkilotlar, firmalar, aksiyadorlik jamiyatlari, ma'muriyatlar;

G. Hokimiyatlar, joylardagi menejment (idora) tashkilotlari, mahalla qo'mitalari.

2. Korxonadagi ijtimoiy menejmentni amalga oshiradi:

A. Mehnat jamoasi;

B. Menejment butun apparati, eng faol rahbarlar;

V. Kasaba kengashi;

G. Quyi va o'rta bo'g'in mutaxassislari.

3. Mehnat jamoasining iste'molini qondirish o'lchovi nimaga bog'liq?

A. Menejment tizimiga;

B. Korxonalar rahbarlariga;

V. Jamoaning mehnat hissasiga;

G. Joylardagi hokimiyat idoralariga.

4. Ijtimoiy menejmentni talab etadi:

A. Ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish va ishchilarga ta'sir etuvchi ijtimoiy va ruhiy oqimlarni bilish;

B. Mehnat sotsiologiyasini va psixologiyasini bilish;

V. Menejment tizimining javobgarligini bilish;

G. Boshqariluvchi tizimning javobgarligini bilan.

Nazorat savollari

1. Ijtimoiy boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga qanday omillar ta'sir etadi?
3. Inson xulqini belgilovchi omillarni ta'riflab bering.
4. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish mohiyati nimadan iborat?
5. Bozor sharoitida ijtimoiy siyosat va ijtimoiy dasturning boshqaruvdagi roli qanday?
6. Ijtimoiy rivojlanishga oid qanday tadbirlar mavjud?

14 - bob. MENEJMENT SAMARADORLIGI

14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv – samarali boshqaruv deyiladi. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha boshqaruv vazifalari va biriktiruvchi jarayon kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondashuvni talab qiladi.

Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari ta'sir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarimas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga e'tibor bermay faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatkichlarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot hajmini ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot miqdori va kafolatli ta'mirlash hajmining qisqarishi hisobiga xarajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'shimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi.

Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmisligi butun mahsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Korxonalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror bir asosiy mahsulotning sifat bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqtisodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin bo'lgan mablag'lar qisqarishiga olib keladi.

Atrof-muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya holatini yaxshilash va korxonalar ishchilari sog'lig'ini himoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalari (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko'payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofaza qilish vaqti taqsimlashiga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil – korxonani boshqaruv ilmi ega bo'lishdir. Korxonalar unumli ishlashi uchun boshqaruv tizimini takomillashtirish zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida rahbariyat nega maqbul bo'lgan qarorlar bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim.

14.2. Biznes-reja va unumdorlik

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdorlikni oshirayotgani, qaysisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Rags va Felik unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korxonalar u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'lmaydi. Ya'ni, strategik rejalashtirish doimo bozor raqobatini, korxonalar imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh - o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslanib belgilashlari lozim. Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanganliklaridir. Bunday korxonalar kelajakka ega emas.

Hozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darhol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan majmuyi rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustahkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga hali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan aksincha ularni qo'llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'yish yo'li bilan o'z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish boshqaruvning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalarini bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi

Unumdorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvining boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv ishini

loyihalashtirish va boshqaruv tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Boshqaruvning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi amerikalik va Yaponiya ishlab chiqaruvchilari bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiya afzalliklari unga ishlovchilarning salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya darhaqiqat unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlikka ma'muriy-boshqaruv soniga bo'lgan nisbati orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxonada o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jahon bozoriga o'z vaqtida masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir.

Kichik korxonada ba'zan yirik korxonaga nisbatan samaraliroq bo'ladi. Korxonada samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unumdorlikni javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

14.4. Inson omili va unumdorlik

Inson omili, kishilarning yangilikka munosabati masalalari bilan hisoblanmaslik past mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikka olib keluvchi asosiy sabablardan biridir. Boshqaruv ishi yaxshi qo'yilgan korxonalariga inson omilini hisobga olish, kishilar manfaatiga e'tibor berish (ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishni bartaraf etish, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda ko'tarilish dasturi bo'lishi, har bir ishlovchi farovonligini ta'minlashga intilish) xosdir. Zamonaviy ishchi o'zidan ilgarigilarga nisbatan ko'proq bilimga ega, u korxonada faoliyatida faol qatnashishiga intiladi. Bunday ishchiga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Mehnatga jalb etishning an'anaviy omillar (ish haqi, yuqoriroq lavozim egallash) hozir ham unumdorlikka katta ta'sir etadi. Unumdorlik barqaror o'sishini ta'minlash uchun rahbariyat ish haqi va lavozim o'sishini mehnat unumdorligi

ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirishi lozim. Rag'batlantirish borasida qaror qabul qilishda unumdorlikka obyektiv baho berish asos bo'lishi lozim rahbar xodimlar ish haqi ishlab chiqarish samaradorligi uzoq istiqbolda o'sishi bilan bog'langan bo'lishi kerak. Pul mukofoti miqdori faoliyatining moliyaviy qiymati va unumdorlik o'sish darajasini aks ettirish lozim.

Mehnat unumdorligiga ruhiy zarba salbiy ta'sir qiladi (alohida shaxs yoki guruhlar o'rtasida kelishmovchilik, nizo).

Boshqaruvda yuqori unumdorlikka ega bo'lish uchun boshqaruv vazifalari aniq bajarilishi va bunda barcha darajadagi rahbarlar qatnashishi lozim. Yuqori bo'g'in rahbarlari korxonada vazifasi istiqboli va siyosatini belgilaydi, asosiy investitsiyalar masalasini hal etadi; hukumat, bank, ommaviy axborot vositalari va boshqa tashkilotlar rahbarlari, jumladan, ta'minotchi va raqobatdoshlar bilan munozaralar olib boradi.

Xulosa

Korxonada boshqaruvi samaradorligini uning faoliyatining yakuniy natijalaridan hal qilinadi. Ishlab chiqarish boshqaruvining samaradorligi deb - boshqaruv jarayonining natijaviyligi tushuniladi. Tezkorlik, tashkilotchilik, iqtisodiyot boshqaruvining yuqori samaradorligining muhim shartidir. Boshqaruv iqtisodiy samaradorligini aniqlash, loyihalashtirish va boshqaruv qarorlarini amaliyotga qo'llash jarayonida aniqlanadi.

Ijtimoiy boshqaruv samaradorligini ta'minlash umumiy iqtisodiy samaradorlik qismi sifatida gavdalanadi.

Tayanch iboralar

Mezon, unumdorlik, unumdorlik mezoni boshqaruvi, mehnat unumdorligi, rejalashtirish, prognozlash. Inson omili, unumdorlikni oshirishda boshqaruv, unumdorlikka ta'sir etuvchi omillar, texnologiya.

Nazorat savollari

1. Unumdorlikka qanday omillar ta'sir etadi?
2. Korxonani menejment ilmi ega bo'lish omilining mohiyati nimadan iborat?
3. Biznes reja qanday hujjat?
4. Biznes rejani unumdorlikka qanday ta'siri bor?
5. Unumdorlikni oshirishga chet el olimlarining hissalari qanday?
6. Unumdorlikning boshqaruv usullari bilan bog'liqligi.
7. Inson omilining unumdorlikka ta'siri.
8. Ishlab chiqarishni menejment samaradorligi deb nimaga aytiladi?

XULOSA

Boshqaruvni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, uning ikki - tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o'rganish lozim.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov o'zining "O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida" asarida "kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo sermahsul mehnat qilish uchun yaxshiroq rag'bat va imkoniyatlar yaratishdan, iqtisodiy yo'l tanlash va faoliyat ko'rsatish erkinligiga bo'lgan kafolatli huquqni qaror toptirishdan, aholining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir",- deb ta'kidlagan edi.

Boshqaruv mohiyati ishlab chiqarishusuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatda ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib. Ishlab chiqarishni menejment, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Hozirgi kun talabiga asosan oliy o'quv yurtlarida menejment nazariyasini o'qitish katta ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, menejerlar kadrlarni tayyorlashda bu fanni o'zlashtirish muhimdir.

Menejment nazariyasi fani bo'yicha ma'ruzalarda o'qituvchi talabalarga masalaning mazmuni, mohiyatini tushuntirib, ularning keyingi mustaqil ta'lim olishning asosi bo'lib hisoblanadi. Ma'ruzaning yaxshi tinglanish siri shundan iboratki, talabalarni ma'ruza boshida qanchalik tushunarsiz va qiyin bo'lishiga qaramasdan, diqqat bilan eshitishga majburlashdan iborat. Diqqat shunday natija beradiki, tushunarsiz narsalar, asta-sekin tushunarli bo'lib boradi. Talabalarning muntazam ravishda tavsiya etilgan adabiyotlarni o'qishi, mustaqil ishlashning asosiy shaklidir. O'qituvchining bajaradigan ishi shundan iboratki, u har doim talabalarni mustaqil ishlashga chorlashi va xotirani faol ishlashga majbur qilishi kerak.

Menejment nazariyasi fanini yaxshi o'zlashtirish talabalarning o'qishga bo'lgan munosabatidan o'z iqtidorini mustaqil oshirish, takomillashtirishga bog'liq.

ISHLAB CHIQRISH VAZIYATLARI

1 - holat

Siz guruhda hurmatli lidersiz. Guruhingizga yangi o'quvchi keldi. U yaxshi o'qiydi va did bilan kiyinadi. Siz o'zingizni u bilan solishtirib, sizning tashqi qiyofangiz unchalik yaxshi emasligini sezdingiz. Yana guruhingizda sizning shimingiz va kostyumingiz haqida hazil ham qilishdi. Bu holatda o'zingizni qanday tutasiz?

1. Yangi o'quvchini yo'qotish uchun qo'limdan kelganini qilaman, chunki keyinchalik uni xush ko'rmaslik va uni ta'qib qilish mumkin.

2. O'z tashqi qiyofamni birdaniga o'zgartirmayman, qiyofamga asta-sekin moda elementlari, soch turmaklash (kestirish), galstuk, rang, bichim kiritib boraman.

3. Modalar uyiga borib, hamma eng yangi modadagi kiyimlar sotib olaman, o'z qiyofamni butunlay o'zgartiraman.

2 - holat

Nizolar jamoaning ishlab chiqarish hayotiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

1. Jamoa faoliyatining samaradorligini kamaytiradi.

2. Nizolar jamoadagi dolzarb muammolarni hal qilishga yordam beradi.

3. Nizolar jamoadagi muhitni yaxshilash uchun imkon tug'diradi.

Ishlab chiqarish jamoasidagi nizolar me'yorlar holat bo'lib boshqarilishi mumkin.

3 - holat

Nizolar paydo bo'layotganda uning tashkilotchisi bir odam bo'ladi. Boshqasi esa bu vaqtda qanday mavqeni egallash haqida o'ylaydi.

Siz qanday mavqeni tanlaysiz?

1. Faqat sirdangina tajovuzkorona muomala qilgan kishining mavqei va talabiga qo'shilaman.

2. Nizoga olib keluvchi g'alamis gap va xarakterlarni e'tiborsiz qoldiraman.

O'z obro'yimga putur yetkazmasdan nizoni hal qilishga harakat qilib munosabatlarimni bildiraman.

4 - holat

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki usta o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi hazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi maydachuyda narsalar.

Hech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko'tara olmaydi".

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi ustaning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Zamonaviy, bu o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. Shuning uchun unga axloq, odob va manaviy sifatlar birinchi

navbatda turadi, demak, birinchi usta haq.

Har qaysi usta o'zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muhim narsa.

5 - holat

Tavsiflar asosida odamning mijozini aniqlang. "V" qobiliyatli muhandis-iqtisodchi. Ko'pchilik uni juda qiziqqon va besaranjon deb hisoblaydi. "V" o'ziga qaratilgan har qanday tanqidga chiday olmaydi, o'zini tuta olmaydi va tajovuzkordek qaraydi. O'zining kamchiligini ko'rsatishga jazm qilgan kishi bilan xohlagan paytda janjallashib ketishi mumkin. Bunday xulqni "V" har doim unga qarshi zarba bera olmaydigan kishiga qo'llashi kuzatilgan. Shu bilan bir vaqtda u bilan tortisha oladigan va uni o'z o'rniga qo'ya oladiganlar, shuningdek, u nimadan bo'lsa ham tobe bo'lganlar va uning shaxsiy xotirjamligi bilan bog'liq bo'lganlar "V" bosiq, g'amxo'r, vazmin munosabat bildiradi. Shu bilan birga "V" juda ishchan, yangi ishga tez moslashib, kam charchaydi va mashhurlik axtaradi.

1. Flegmatik.
2. Xolerik.
3. Sangvinik.
4. Melanxolik.

6 - holat

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Kabinetga kirasam, -dedi u, - salom o'rniga bosh silkitish, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa:" rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvda bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi, ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy hissiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli mulohaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbar uchun salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo'ysunuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu yerda rahbar haq.

7 - holat

Berilgan tavsifga asoslanib, mijoz turini aniqlash, "M" - zavodning bosh iqtisodchisi. U juda bosiq, vazmin, sustkash ayol. Kim bilandir gaplashganda tez-tez ko'zini chetga olib qochadi. Hech qachon o'ziga e'tibor qaratishga harakat qilmaydi. Chunki bu uni uyaltiradi. Yangi ishchilar bilan zo'rg'a tanishadi. Tinchlik va yolg'izlikni xush ko'radi. Boshqalar nima bilan shug'ullanayotganini chetdan

kuzatishni yaxshi ko‘radi, lekin o‘zi ularning ishiga qo‘shilmaydi. Juda ishchan. U yaxshi kishilar bilan dilkash muomalada.

1. Sangvinik.
2. Xolerik.
3. Flegmatik.
4. Melanxolik.

8 - holat.

Bo‘lim boshlig‘i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo‘lim boshlig‘i 10 daqiqadan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko‘rdi.

Uning o‘rnida siz o‘zingizni qanday tutgan bo‘lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so‘rab, ish o‘rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.

2. Ma‘muriy chora ko‘rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan elon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.

3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko‘rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan e‘lon qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani haqida o‘ylab ko‘rib, yaqinroq borib, sokin muloqotga kirishardim.

Balki ishlab chiqarish munozaraga sabab bo‘lgan masalani hal qilolmayotgan bo‘lishi mumkin.

9 - holat

Iqtisodchi yarim kechagacha ishladi: zudlik bilan tahlil kerak edi. Iqtisodchi ertalab bo‘lim boshlig‘i tomonidan o‘tkazilgan majlisga kech keldi. Bo‘lim boshlig‘ining jahli chiqib, uning shaxsiga yomon gap aytdi. Bu iqtisodchining o‘rnida siz o‘zingizni qanday tutar edingiz?

1. Munosabatimizni yomonlashishiga olib keladigan javob berardim.

2. Uning aybini asossiz ekanligini tinch yo‘l bilan tushuntirishga harakat qilardim. Uning gapiga e‘tibor bermayman, keyinchalik o‘zi tushunadi.

10 – holat

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Usta u bilan suhbatlar o‘tkazdi. Jarima solishga ham to‘g‘ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do‘sti hamma narsada uni qo‘llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so‘ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo‘mitasi a‘zosi.

Yosh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yuz berdi. Uning axloqini baholashda siz usta o‘rnida nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig‘ilishida yosh xodimning harakatini muhokamaga qo‘yar edim.

2. Jamoa qatnashuvisiz o‘zim qaror qabul qilar edim.

3. Yosh ishchining harakati muhokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar

edim.

Boshqa javob yo‘q.

11 - holat

Menejment xodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo‘linadi?

1. 2-kategoriyaga: rahbarlar va muhandis - texnik xodimlar.
2. 3-kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, xizmat ko‘rsatuvchi-yordamchi-texnik va xizmatchi personal.
3. 4-kategoriyaga: yuqori pog‘onali rahbar (boshliq, o‘rinbosari), o‘rta pog‘onali rahbar (bo‘lim boshlig‘i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik xizmat xodimlari.

12 -holat

Kasaba uyushmasi yetakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning tasnifi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi a‘lochi, muloyim, o‘ziga ergashtira oladigan, o‘z fikrida tura oladigan.
2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo‘ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o‘ziga ergashtira oladigan, ko‘ngilsizliklardan uzoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o‘zaro munosabatlari bilan bog‘liq hollarda.

13 - holat

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalari ustida o‘ylab ko‘ring. Sizing fikringizga quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda haq odilona (to‘g‘ri)?

1. Ma‘muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo‘lgan maxsus tayyorgarlikni o‘tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug‘ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo‘yish shart.

2. Ilg‘or (yetakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug‘ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko‘rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o‘tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa, yosh ishchilarga biriktirilish to‘g‘risidagi savolni esa rahbarlarning o‘zlari hal etishlari lozim.

Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o‘ziga xos xususiyatlari to‘g‘risida to‘liq axborot berish zarur. Bundan so‘ng yosh mutaxassisga o‘zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

14 - holat

Mehnatiga bir qator xususiyatlar xosdir. Ulardan asosiysi shundan iboratki, rahbar o‘ziga mehnat qilmaydi, uning faoliyati u rahbarlik qiladigan ishchilar jamoasi mavjudligi bilan ma’noga egadir. Bu menejment muhitida band bo‘lgan rahbar va

mutaxassislardan ishchanlik qobiliyatini muntazam o'sishini, berilgan ishga javobgarlikni, mehnatni to'g'ri tashkil qilish va undan samarali foydalanishni talab etadi.

Zamonaviy rahbar o'zida omilkorlik (chuqur bilimga asoslangan) ishbilarmonlik, tashabbusli intizomlilik va ishga ijodiy yondashuvni uzviy ravishda birlashtirishi shart.

Rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan xususiyatlar to'g'risidagi savol tamomila yechilmagan bahslashuvlarga olib kelmoqda, zero, boshqaruvchining ishi o'ziga xos xususiyatlarni talab qiladi. Bu sifatlarni o'lchash, ularning tarkibini aniqlash va menejmentning turli daraja va obyektlarining o'zaro bog'lanishiga tegishlidir. Ta'sirni kuzatish qiyin, xususan, rahbarning u yoki bu xususiyatlarining miqdoriy aloqasini, uning jamoadagi munosabatlarida, ishning iqtisodiy ko'rsatkichlarida rivojlanish darajasini ko'rsatish undan ham qiyin, lekin imkoni bor. Rahbar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak? Bu savolga javob berish uchun shunday mezonlar tizimini tanlash kerakki, u bilan rahbarning xususiyatlarini yetarli ravishda obyektiv baholash mumkin bo'lsin. Mezonlarning har biri maxsus ishlab chiqarilgan baholash shkalasi bo'yicha miqdoriy ravishda baholanadi. Ekspert so'rashga va ekspert natijalari asosida rahbarga zarur vayetarli bo'lgan xususiyatlar ro'yxati tuziladi. Menejment bo'yicha adabiyotda nashr qilingan izlanishlar asosida rahbar va mutaxassislar kerakli bo'lgan xususiyatlarni shartli ravishda quyidagi guruhlarga bo'lish mumkin:

1. Uddaburonlik (tashabbuskorlik):

- tavakkal qila bilish;
- berilgan ishga shaxsiy javobgarlik hissi;
- insonlarga g'amxo'rlik qilish;
- bir fikrda turish;
- tanqidga quloq sola bilish, o'z ishiga (xatti-harakatiga) tanqidiy qarash.

2. Intizom va mehnatga munosabat:

- mehnatsevarlik;
- intizom.

3. Kasb egasi ekanligi omilkorlilik (o'z kasbini chuqur egallaganligi, chuqur bilim egasi) va bilim darajasi:

- ma'muriy;
- omilkorlik (chuqur bilimga ega bo'lish);
- eruditsiya (bir yoki bir necha sohada keng va chuqur ma'lumotga ega bo'lish).

4. Tashkiliy va ma'muriy qobiliyat:

- ishbilarmonlik;
- tashabbuskorlik;
- ish haqidagi fikrlarni qisqa va aniq bayon qila olish;
- aniq bir maqsadga qaratilganlik;
- ish bo'yicha bo'ladigan xatlarni, buyruqlarni, farmoyish va boshqalarni yoza bilish;

- o'z vaqtida qaror qabul qila olish;
- qarorning bajarilishi bo'yicha nazorat o'rnatish qobiliyati;

- murakkab sharoitlarda o‘z yo‘nalishini tezda aniqlashni bilish;
- yangilikdan qo‘rqmaslik;
- turli tashkilot rahbarlari bilan ishlashni bilish.

5. Jamoa muhitiga mos kelish:

- mustahkam birlashgan jamoani yarata olish;
- bo‘ysunuvchilar bilan ishlay olish;
- nizoli holatlarni bartaraf qilish (yo‘lga qo‘yish);
- qat’iyat;
- jahli tezlik;
- odamlar bilan kirishishlik;
- vijdonlilik;
- dilrabolik;
- kamtarlik;
- tashqi ko‘rinish (ozodalik, pokizalik, tozalik);

6. Boshqa xususiyatlar:

- sog‘liq-salomatlik;
- ish muddati;
- yosh;
- oilaviy holati.

Albatta, rahbar va mutaxassis bu hamma xususiyatlarga ega bo‘la olmaydi. Ekspert so‘rovlar va ekspert natijalar yordamida rahbar yoki mutaxassisga kerakli va yetarli bo‘lgan xususiyatlarning ro‘yxatini tuzamiz.

15 - holat

Menejmentning mazmuni jarayon sifatida o‘zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida menejment subyekti boshqariluvchi obyektga ta’sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni menejment belgilariga ko‘ra quyidagi vazifalarga bo‘linishi mumkin: Menejment jarayonining mazmuni, ishlab-chiqarish xo‘jalik faoliyati turlariga aloqadorlik (mansublik). Sanab o‘tilgan belgilar bo‘yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo‘linishi mumkin. Bunda birgina korxonada ichidagi boshqaruv mehnatining bo‘linishi ko‘p miqdorli omillarga ta’sir qiladi, shu jumladan: keng ko‘lamlilik va boshqalar. Buning asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo‘linishi yuzaga keladi. Shunday ekan, mehnatning vazifaga bo‘linishi so‘zlari keng manoda o‘z ichiga ishlab-chiqarish xo‘jalik faoliyati muhiti bo‘yicha menejment jarayonining alohida menejment ishi va operatsiyalar turlariga bo‘linishini oladi.

Menejment bo‘yicha shunday mehnat bo‘linmasini ta’minlash muhimki, unda hamma vazifalari o‘zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida menejment vazifalarining turli menejment tizimlarining maydonlariga oqilona qo‘shilib ketishini va bir-biriga biriktirilishini ta’minlashda yordam beradi. Bu o‘z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, menejment tizimini mukammallashtirib beradi.

16 - holat

Faraz qilaylik, sizning bevosita rahbaringiz sizni chetlab, bo‘ysunuvchingizga berib bo‘lgansiz. Siz va sizning boshlig‘ingiz o‘z vazifalaringizni kechiktirib bo‘lmaydigan, ya’ni zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fiklar variantidan siz uchun ko‘proq ma’qul bo‘lganini tanlang.

A. Subordinatsiya (kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo‘ysunishi) qat’iy rioya qilib, sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga e’tiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko‘zimda boshliq qanchalik obro‘ga ega ekanligiga bog‘liq.

V. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda sizning roziligingiz bo‘ysunuvchingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

G. Ishga e’tibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval sizning vazifangizni bajarishi haqida bo‘ysunuvchingizga buyruq berasiz.

D. Sizning variantingiz...

17 - holat

Faraz qilaylik, siz bir vaqtda shoshilinch vazifa oldingiz: sizning bevosita va yuqorida turgan boshlig‘ingizdan. Ularni muvofiqlashtirish uchun sizda vaqt ham sharoit ham yo‘q. Bunday hollarda siz ko‘proq qanday ish tutasiz?

A. Birinchi navbatda, kimni ko‘proq hurmat qilsam, shu kishining vazifasini bajaraman.

B. Mening fikrimcha muhimroq bo‘lgan vazifani bajaraman.

V. Yuqorida turgan boshliqning vazifasini bajaraman.

D. Sizning variantingiz...

18 - holat

Ikki xodim yoki sizning bo‘ysunuvchilaringiz o‘rtasida o‘zaro muvosasizlik, xush ko‘rmaslik yuzaga keldi. Bu esa ularning muvaffaqiyatli ishlashiga halaqit beradi. Ularning har biri ularning tomonlarini olishingiz uchun sizga alohida muomala qilishar edi.

Bunday holatda sizning odatdagi variantingiz?

A. Mening ishim ularning o‘zaro munosabatlarini ishga halaqit berishga yo‘l qo‘ymaslik, nizoni yechish esa ularning shaxsiy ishlari.

B. Eng yaxshisi munosabatni tartibga solishni faolga topshirish yoki majlisda hal etish.

V. Eng avval o‘zi tartibga solishi (hal etishi) lozim va ularni yarashtirishga harakat qilishi lozim.

G. Avvalo, har bir mojaro (nizo)chi uchun jamoada kim obro‘ga ega ekanligini bilib olib, ular orqali ta’sir etish kerak.

D. Sizning variantingiz...

19 - holat

Jamoada nojo‘ya harakat yuz berdi, intizom buzildi yoki yaroqsiz mahsulot

chiqqan. Rahbari aybdor yoki guruh noma'lum. Uning o'rnida qanday ish tutar edingiz?

A. Aybdorlarni jazolash va ishning bajarilishi, xatolarning tuzatilishiga erishish maqsadida aniq aybdorlarni topish uchun hamma choralarni qo'llash.

B. Harakatda, xatolarda shubhalanganlarni o'ziga (xonasiga) chaqirib, faollar yig'ilgan holda gaplashib olinadi.

V. Yuz bergan holat haqida jamoaga xabar berish kerak va aybdorni aniqlamasdan uning jamoadagi holatini faollar bilan muhokama qilish kerak.

G. Jamoa mehnat unumdorligi va intizomining o'sishi uchun vaqtni quruq gapga va aybdorlarni izlashga sarflamasdan, bunday hollar qaytarilmasligi uchun bir qator tashkiliy va intizomiy chora-tadbirlar ko'rilishi kerak.

D. Sizning fikringiz...

20 - holat

Faraz qilaylik, o'zingiz uchun o'rinbosar tanlashingiz kerak. Bir qator nomzodlar mavjud. Davogar (nomzod)lardan har biri bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlarda quyidagi xususiyatlar (sifatlar) bilan ajralib turadi:

A. Birinchisi odamlar bilan bo'ladigan nizolardan qochishni (chetlab o'tishni) afzal ko'radilar va avvalambor iliq, do'stona kayfiyatli muhitni yaratishga harakat qiladi. Bu bilan bo'ysunuvchilarning hamjihatlik bilan qilingan, muvaffaqiyatli ishlarga erishadi.

B. Ikkinchisi, ishga e'tibor bergan tarzda odamlar bilan nizolarga boradi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun shaxsiy munosabatlarni "buzib qo'yish"dan qo'rqmaydi.

V. Uchinchisi o'z huquqi va shunga bo'ysunuvchilardan talab qiladi, ishning aniq bajarilishiga erishadi.

G. To'rtinchisi, ish yuzasidan va tashkiliy masalalar bo'yicha o'z maqsadlariga erishishda doimo diqqat-e'tiborli. Bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatdagi nizolar tushunmovchiliklarga unchalik katta ahamiyat bermasdan qo'yilgan maqsadga erishadi.

D. Sizning variantingiz...

21 - holat

Yuqori holatdagi vaziyat. Nomzodlar bir-biridan yuqorida turgan rahbarlar bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlarida quyidagi xususiyatlar bilan farqlanadilar:

A. Birinchisi boshliqning fikri, ko'rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Rahbar bilan qanday munosabatda bo'lishdan qat'iy nazar istagan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi.

B. Ikkinchisi rahbarning fikri va ko'rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Istalgan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi, agar rahbar uning oldida obro'-e'tiborga ega bo'lsa.

V. Uchinchisi chiqisha olmaydigan xarakterga ega, tortishuvlarga moyilligi, u bilan muomala qilish juda qiyin, lekin juda qobiliyatli mutaxassis, mohir tashkilotchi, ishni ijodiy bajaradi, eng qulay natijalarga erishadi.

G. To'rtinchisi, oldida turgan ish sohasida juda boy tajribaga, qobiliyatga ega,

o‘z ishida diqqat-e’tiborini to‘plashga doimo harakat qiladi, halaqit bermasliklari uchun, rahbar bilan ortiqcha aloqalardan qochadi (chetlashadi), javobgarlik hissi juda yuqori.

D. Sizning variantingiz...

22-holat

Sizning bo‘ysunuvchingiz uyushmaganligi yoki ishlashni bilmaganligi sababli vazifani vaqtida bajarmadi, garchi va‘da bergan bo‘lsa ham, ya‘ni belgilangan vaqtda vazifani bajarishga so‘z bergan bo‘lsa ham bajarmadi. Sizning amalga oshirishingiz:

A. Avval vazifaning bajarilishiga erishishi kerak, so‘ngra esa alohida gaplashib olish kerak, tarbiyalash, kerak bo‘lsa jazolash zarur.

B. Avval u bilan alohida gaplashib olish kerak, sababini aniqlamoq yoki uyaltirmoq kerak, so‘ngra shuni bajarilishiga erishish yoki jazolash kerak.

V. Avval aybdorni ko‘proq biladiganlar bilan gaplashib olish, unga qanday ta‘sir choralari qo‘llash haqida maslahatlashib olish zarur.

G. Eng avval bo‘ysunuvchiga yordam berishni o‘ylab ko‘rish lozim, unga sinov muddatini berish va ishi ustidan puxta nazorat olib borish kerak, xatolarini to‘g‘rilash va ishni vaqtida bajarilmaganligi uchun jazolash bilan tanbeh berish kerak.

D. Sizning variantingiz...

TESTLAR

1-test. Siz kimsiz?

Bu savolni aniqlashda Sizga quyidagi test savollari yordam beradi:

1. Sizga kimdir kutilmaganda savol berib qolsa cho‘chiysizmi?
2. Siz dushga kirganingizda to‘satdan kiyimlaringizdan birini yechmaganingizni sezib qolganmisiz?
3. Siz ro‘yxatsiz bozorga tushib, kerakli narsalarni unutmasdan olgansizmi?
4. Ishlaringizdagi kutilmagan qiyinchiliklar sizni to‘xtata oladimi?
5. Siz ko‘chada to‘satdan tanishingizni ko‘rib qoldingizmi. Siz birinchi bo‘lib so‘rashedingizmi?
6. Siz hayotda kulguli holatga tushgansizmi (har xil rangdagi paypoq kiyish, birovlarni shlyapasini kiyish)?
7. Sizga taalluqli savollarni tez-tez takrorlashga to‘g‘ri keladimi?
8. Siz boshqalar unutib qoldirgan narsalarni topganmisiz?
9. Siz o‘qishga yoki ishga keldingiz, hech narsani unutmaganingizga aminmisiz?
10. Sizdan to‘satdan bugun qaysi sana ekanini so‘rab qolishdi. Hamma vaqt javob berishga tayyormisiz?

Agar javobingiz qoniqarli bo‘lsa, 1, 2, 4, 6, 7 savollarga bittadan ochko qo‘shing, shuningdek, qoniqarsiz javoblardagi savollarga 3, 5, 8, 9, 10. Umumiy ochkoni hisoblab, quyidagi variantlardan birida o‘zingizning xarakteringiz haqida bilib olasiz.

7 ochkodan ortiq: Siz "bulutlarda uchypsiz" va yetarlicha yengil tabiatsiz. Agar siz o‘z xayolingizdan uyg‘onsangiz, sizning hayotingiz oddiy va sodda bo‘ladi.

7 bilan 4 orasida: Ba‘zan sizning hayolingizda "shamol kezadi". Lekin kerak bo‘lganda siz o‘zingizning fikringizni jamlashga qodirsiz.

4 ochkodan kam: Siz hamma vaqt markaz yo‘lidasiz. Haqiqat - narsa, orzu hayollarga nisbatan muhimroqligiga aminsiz?

2-test. O‘z-o‘zini anglash

Quyida berilgan figuralardan o‘zingizga yoqqan figurani tanlang.



To‘g‘ri to‘rtburchak. Bunday odamlar hozirgi sharoitdagi hayot bilan qoniqmaydi shuning uchun ham sharoitini yaxshilash uchun harakat qiladilar to‘rtburchakning asosiy xususiyatlari - qiziquvchanlik, atrof-muhitda bo‘layotgan yangiliklarga qiziquvchanlik, o‘ta jasur, juda odamshavanda, yangi g‘oyalarni ilgari suradi, fikr yuritish qobiliyati juda kuchli, har bir yangilikni tez o‘zlashtira oladi.

Kvadrat. Bunday odamlar mehnatsevar, intiluvchan, ishini oxirigacha yetkaza oladigan, vujudi bilan harakatlanuvchan bo‘lib, kerakli natijaga erishadi. Sabr toqatli, o‘z uslubiyatiga xos xarakterda bo‘ladi. Kvadrat o‘z sohasi bo‘yicha yuqori sifatli

mutaxassis. Kvadrat doimo belgilangan tartibni yoqtiradi: hamma o'z joyida bo'lishi kerak g'oyasi-rejalashtirilgan hayotni bashorat qilish, har kungi o'zgarishlar unga xos emas.

Aylana. Bunday odamlar 5 ta figura ichida rahmdil, odamlar hissiyotlarini tushuna oladigan, kerakli paytda yordam qo'lini cho'za oladigan odamlardir. U boshqalarning xursandchiligi va qiyinchiliklarini o'z tashvishidek ko'radi. Hamma bir-biri bilan yaxshi muomalada bo'lsa, unga yoqadi. Odamlar orasida ziddiyat kelib chiqqanda bu ziddiyatni barham berishga harakat qiladi.

Uchburchak. Bu figurani qolgan figuralar orasida sardor deb hisoblasa bo'ladi. Bunday odamlar o'z maqsadiga erishish uchun hayollarini bir joyga to'plab olishlari bilan ajralib turadilar. Uchburchak - harakatchan, boshqalarga tobe emas, o'z maqsadlarini aniq qo'yadilar va har qanday yo'l bilan erishadilar.

Zigzag. San'atkor figura. Bunday kishilar har xil g'oyalarni mujassamlashtirib biron-bir noyob fikr chiqarishga xosdir. Bularni haqiqatda bor narsalar qoniqtirmaydi va yangi usullar izlaydilar. Yangi g'oyani yaratishlari bilan butun dunyoga jar soladilar. Bunday odamlar o'z ortidan ko'pchilikni ergashtira oladilar.

3-test. Sizda biznesmenlik xislatlari mavjudmi?

Quyida 10 ta savol berilgan va har biriga 3 ta javob. Faqat bittasini tanlash mumkin.

1. Qanday qilib oson pul topish mumkin?

- a) ko'p ishlash, yaxshi ma'lumotlar bilan ta'minlangan, tavakkalchilik bilan bor pulni ishga jalb etish;
- b) merosga ishonish, lotoreyada omadi kelishi;
- v) sekin-asta maqsadga erishish, menejmentchilargacha bo'lgan zinapoyalardan o'tish yoki siyosat bilan shug'ullanish.

2. Sizning fikringizcha, qanday o'lchamdagi foyda sizning fikringizcha dunyoning eng boy kishilari bilan shartnoma tuzishga undaydi?

- a) yarim milliondan milliongacha;
- b) 10 milliongacha;
- v) 10 millionlab va undan ortiq.

3. Qaysi maqolga qo'shilasiz?

- a) qancha ko'p pul bo'lsa, shuncha ko'p rohat qilasan;
- b) pul hokimlik belgisi;
- v) pul ko'pincha salbiy oqibatlarga olib keladi.

4. "Xatbo'yicha" degan o'yinni bilasizmi? Siz konvertga katta bo'lmagan miqdordagi pulni qo'yasiz, pul qidiriladi, shuningdek, sherigingiz ham pul tulaydi, oxirida sizning pulingiz ko'proq bo'lib qaytib keladi. Bunda siz qanday rol o'ynamoqchisiz?

- a) qatnashmayman;
- b) qatnashib unda pul topaman;

v) o'yinni boshlab beraman.

5. Matbuotda, radioda, televizorda sizning ismingiz chiqishiga ahamiyat berasizmi?

a) men juda ham xursand bo'lardim;

b) yo'q;

v) mening haqimda shunday ham yozadilar va gapiradilar.

6. Qanday qilib ot choparda yutish mumkin?

a) tavakkal qilib ko'p pulqo'yish;

b) ot choparda ishtirok etib, unda pulni tejash;

v) yutgan otni sotib olish.

7. Sizning fikringiz bo'yicha kim tez va umidvor boy bo'lish imkoniyatiga ega?

a) rejissor, aktor, yozuvchi, rassom;

b) advokat, vrach, makler, siyosatchi;

v) firma boshlig'i, nashriyotchi.

8. Do'stingiz bilan suhbatda biznesga qanday qaraysiz?

a) men o'rtoqlarimga pul berib turishga tayyorman, qachondir ular ham berib turadilar;

b) pul bilan do'stlik to'g'ri kelmaydi;

v) men ulardan pul olib turishga tayyorman, lekin bera olmayman.

9. Siz ochiq ko'ngil bo'lgansiz. Shunda agar millioner bo'lish imkoniyatiga ega bo'lsangiz, shu xislat bilan rohatlanarmidingiz?

a) albatta, rohatlanardim;

b) menga yuqoridan qaraganlarga o'zimni rohatlanganligimni ko'rsatardim;

v) yo'q.

10. Siz millionlaringizni qayerga qo'yardingiz?

a) ko'chmas mulkka, mol-mulk, san'at predmetlarini yig'ish;

b) aksiya va boshqa qimmatbaho qog'ozlarga;

v) boshqa ishlarga sarflayman.

Ochkolarni hisoblang.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3
b	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6
v	3	6	0	6	3	6	6	0	0	0

0 - 20 ochko - Sizda biznesmenlik xususiyati yo'q.

21 - 40 ochko - Sizda o'rtacha biznesmenlik xususiyati bor.

60 ochko - Sizda yuqori biznesmenlik xususiyati bor.

4-test. Boshqalarga ta'sir ko'rsata olasizmi?

Quyidagi savollarga "Ha" yoki "Yo'q" deb javob bering:

1. O'zingizni aktyor rovida yoki siyosiy arbob deb tasavvur qila olasizmi?
2. Sizga odamlarning yaxshi kiyinishi va o'zini yomon tutishi salbiy ta'sir qiladimi?
3. O'zingizning ichki his-tuyg'ularingiz haqida boshqa kishi bilan gaplasha olasizmi?
4. O'z shaxsiyatingizga nisbatan hurmatsizlik belgilarini sezganingizda o'zingizni tuta olasizmi?
5. O'zingiz uchun muhim hisoblangan sohada kimdir muvaffaqiyatga erishsa, sizning kayfiyatingiz tushib ketadimi?
6. Atrofdagilarga o'zingizning yaxshi xislatlaringizni ko'rsatish uchun juda qiyin ishlarni ham qilishni yoqtirasizmi?
7. O'z ishingizda yuksak natijaga erishish uchun barcha narsani qurbon qilishga tayyormisiz?
8. Siz barcha ishlar, hatto ko'ngilsizliklarni ham qat'iy tartiblangan holda tinch hayot kechirishni yoqtirasizmi?
9. O'zingizni do'stlaringiz doirasini o'zgarishiga intilasizmi?
10. Uyingizda sharoitni yoki mebellar joyini o'zgartirishni yoqtirasizmi?
11. Eski muammolarni yangi usulda yechishni yoqtirasizmi?
12. O'ziga ishongan va e'tiborli kishilarning g'ashiga tegishni yoqtirasizmi?
13. O'z boshlig'ingiz yoki qandaydir e'tiborli shaxsning nohaqligini isbot qilishni yoqtirasizmi?

Javob baholari. Yig'gan ballaringizni quyidagi jadval asosida hisoblang.

Savol	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Javob	Ballar soni												
Ha	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Yo'q	0	4	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Natija

0 - 35 ballgacha. Siz va sizning atrofingizdagilarning hayoti qat'iy intizomga bo'ysunishi kerak. Siz kuch ishlatib biron narsani hal etishni yoqtirmaysiz. Shuning uchun ko'pincha siz o'z maqsadingizga erisha olmaysiz va o'zgalar sizni tushunmay qoladilar.

30 - 65 ballgacha. Siz o'zgalarga samarali ta'sir qila olasiz, ular o'zini tutishi va to'g'ri yo'lga solishga ta'sir ko'rsata olasiz. Bunday vaziyatlarda siz odatda o'zingizni suvdagi baliqday sezasiz. Siz o'zingizning haqligingizni atrofda qilarga ta'kidlash xislatiga egasiz. Lekin siz ehtiyot bo'lishingiz kerak, aks holda siz yomon xislatlarga tobe bo'lib qolishingiz mumkin.

5-test. Tadbirkor bo'la olasizmi?

Siz yetti xislat bo'yicha o'zingizni baholashingiz mumkin. Har biriga 4ta javob

bo‘lib birini tanlang.

1. Tashabbuskormisiz?

- a) doimo yangiliklar qidiradi, qo‘shimcha masalalar so‘raydi;
- b) bilag‘on, masalani yechishda izlanuvchan;
- v) rahbar ko‘rsatmasisiz kerakli hajmdagi ishni bajaradi.

2. Boshqalarga munosabat:

- a) insonlarga munosabati do‘stona;
- b) yoqimli, xushmuomala;
- v) ba‘zan qo‘pol.

3. Sardorlik:

- a) kuchli ishonch qozona oladi;
- b) samarali buyruqlar bera oladi;
- v) olib boruvchi;
- g) oldindan ko‘ra oladi.

4. Javobgarlik:

- a) topshiriqlarni bajarishda javobgarlikni his qiladi;
- b) topshiriqlarga qoniqadi;
- v) topshiriqlarga o‘zi xohlamay ko‘nadi;
- g) har qanday topshiriqdan o‘zini olib qochadi.

5. Tashkilotchilik qoidalari:

- a) kishilarni ishontira olish qobiliyatiga ega va kerakli dalillarni mahorat bilan ko‘rsata oladi;
- b) qobiliyatli tashkilotchi;
- v) o‘rtacha tashkilotchilik qobiliyatiga ega;
- g) yomon tashkilotchi.

6. Qat‘iyatlik:

- a) tezkor va aniq;
- b) asoslilik va ehtiyotkorlik;
- v) tezkor, lekin ko‘p xato qiladi;
- g) gumonli va qo‘rqoq.

7. Intiluvchanlik:

- a) maqsadga intiluvchan, doimo o‘z maqsadiga erishadi;
- b) doimo kuch ishlatadi;
- v) o‘rtacha intiluvchanlik darajasiga va xulosaga keladi;
- g) deyarli intilmaydi.

O‘zingizni 4 ballik tizim orqali baholang

a-4 b-3 v-2 g-1

Barcha ballaringizni hisoblab, o‘zingizni menejment salohiyatingizni baholay

olasiz.

A'lo (25-28), juda yaxshi (21-24), yaxshi(17-20), o'rtacha(13-16), yomon (12 dan kam).

6-test. Sizning tavakkalchilik qobiliyatingiz

Biznes qisman qaltis o'yinlarni eslatadi, shuning uchun oqilona tavakkalchilikka yo'l qo'ygan tadbirkor yuksak muvaffaqiyatga erishadi.

Barcha kishilar 2 xil toifaga bo'linadi-tavakkalchi va ehtiyotkor.

O'zingizni qaysi toifaga tegishli ekanligingizni bilmoqchi bo'lsangiz quyidagi savollarga javob bering.

1. Siz tele o'yinda g'olib chiqdingiz. Qaysi sovg'ani tanlaysiz?

- a) 2 ming so'm naqdiga (1 bal);
- b) keyingi o'yinda 50% yutuq imkoniyati, yani 5 ming so'm yutishga (3 bal);
- v) keyingi o'yinda 10 ming so'm yutishga 20% imkoniyat(5 bal);
- g) 100 ming so'm yutishga 2% imkoniyat (9 bal.)

2. Siz karta (qimorda) 5 ming so'm yutqazdingiz. O'zingizning 5 ming so'mingizni yutib olishga qancha pul tikardingiz?

- a) 5 mingdan ko'p (8 ball);
- b) 5 ming so'm (6 ball);
- v) 20 ming so'm (4 ball);
- g) 50 ming so'm (2 ball).
- d) hech qancha, yutqazganingizga rozisiz (1 ochko).

3. XIF aksiyalarini sotib olganingizdan bir oy o'tgach, ularning kursi 25 % ko'tarildi. Qo'shimcha axborotga ega bo'lib, siz nima qilgan bo'lar edingiz?

- a) qo'shimcha sotib olmasdan ularni ushlab turaman yoki sotaman (3 ball);
- b) ularni sotib, foyda olaman (1 ball);
- v) yana ko'proq aksiya sotib olaman (4 ball).

4. Siz aksiya sotib olganingizdan 1 oy o'tgach ularning kursi birdaniga tusha boshladi. Lekin siz sotib olgan XIF aksiyalarining asosiy ko'rsatkichlari ishonchli ko'rinmoqda, siz nima qilasisiz?

- a) yana sotib olaman (4 ball);
- b) avvalgi narxiga qaytgunicha ushlab turaman (3 ball);
- v) yana kattaroq yo'qotishlar bo'lmay turib ularni sotib yuboraman (1 ball).

5. Yaqinda tashkil etilgan firmada siz yetakchi mutaxassissiz. Yil oxirida mukofot olish uchun ikki yo'lingiz bor. Qaysi birini tanlaysiz?

- a) 2000 ming so'm naqdiga (1 ball);
- b) firma aksiyalaridan sotib olaman (5 ball).

Natija

Qancha ko'p ball to'plasangiz, shunchalik tavakkalchilikka qobiliyatingiz

yuqori bo'ladi.

7-test. Menejment samaradorligini baholash

Test yordamida siz korxonada, tashkilot, vazirlik, oliygohlarda menejmentning darajasi, sifati va samaradorligini baholashingiz mumkin. Test savollariga, shuningdek, a, b, v, g va d javob variantlariga alohida e'tibor bering. Har bir savolga faqat bir javobni tanlang.

1. Agar ishchilardan ularning majburiyatlari haqida so'ralganda, buning natijasida qanday xayolga borish mumkin?

- a) *ishchilar o'z majburiyatlarini oz-moz biladi;*
- b) *ko'pincha majburiyatlari, hamda bo'limlarning noaniq ishlari natijalaridan vujudga keladigan sharoitga bog'liq bo'ladi*
- v) *ishchilar o'z vazifalarini yaxshi biladilar, shuningdek, o'z vazifalari doirasidan tashqari ishlarni hal qiladilar;*
- g) *aniq vazifalarni bajarib turib, ishchilar ularni nomlay olmaydilar;*
- d) *ishchilar o'zlariga to'g'ri kelmaydigan ishlarni bajaradilar. Bunday vazifalar anglashilmovchilik va kelishmovchiliklarni keltirib chiqaradi.*

2. Lavozimli yo'riqnomalar qanday holatda bo'ladi?

- a) *lavozimli yo'riqnomalar o'z yo'liga, ishchilarning vazifalari o'z yo'liga mavjud;*
- b) *lavozimlik yo'riqnomalari menejment quroli hisoblanmaydi, ular tekshiruvchilar uchun mavjud;*
- v) *lavozimlik yo'riqnomalar vaqti-vaqti bilan aniqlab turiladi;*
- g) *avval lavozimlik nutqi, keyin lavozimlik yo'riqnomasi haqida gapiradilar, ish esa jabr ko'radi;*
- d) *lavozimlik yo'riqnomasiga hech kim ahamiyat bermaydi.*

3. Qandaydir hujjatni tezda topish kerak bo'lganda, ishchilar o'zlarini qanday tutadilar?

- a) *hamma hujjatni qidirib, unga ko'p vaqt ketadi. Qat'iy izlanishdan keyin hujjat topiladi;*
- b) *hujjatni topib darhol ko'rsatadila;*
- v) *hujjatni topa olmaydilar;*
- g) *hujjatlar ko'p, har birini tekshirishning iloji yo'q. Shuning uchun bir qancha yo'qotishlarga ko'nikishga to'g'ri keladi;*
- d) *ish yuritishni tartibga soluvchi tizim zarur.*

4. Farmoyish hujjatlarining nazorat tizimi qanday axvolda bo'ladi?

- a) *nazorat tizimi tezkor va haqqoniy aloqa bilan ta'minlangan emas. Bu esa menejmentning ko'p savollarini samarali yechishga xalaqit beradi;*
- b) *doimo hujjatlarning bajarilishi nazorat qilinadi, lekin nazorat o'z vaqtida va sifatli ijroni ta'minlaydi;*
- v) *nazorat tizimi aniq harakat qilib, ishchilarda ijro intizomi va mas'uliyat*

hissini uyg'otadi;

g) kompyuter nazorat tizimini jalb etish xohishi mavjud bo'lib, lekin bu uchun katta xarajatlar va ishchilarni qayta tayyorlashni talab qiladi.

5. Buyruq va farmoyishlar, ularning bajarilishi tayyorgarchilik ishlari qanday olib boriladi?

a) buyruq va farmoyishlar;

b) buyruq va farmoyishlar o'z-o'zidan berilib, ish esa o'z navbati bilan olib boriladi. Ularni kim uchun va nima uchun berilishi aniq emas;

v) chiqarilayotgan buyruq va ko'rsatmalar amalda bor materiallarga to'g'ri kelmaydi. Shuning uchun buyruqlar bajarilmaydi.

6. Shaxsiy ish rejasi:

a) har bir ishchi bir haftada ish rejasini tuzadi, reja mavjud, lekin sharoitga qarab ish tutiladi;

b) reja kerakli vaqtdagina tuziladi, ko'pincha "boshqalar" uchun zarur bo'lganda reja tuziladi;

v) ish faoliyati o'z xohlaganicha bo'ladi. Kerak vaqt reja tuziladi (boshliqlar uchun) nomiga. Ish yaxshi bormaydi;

g) reja tuziladi va sifatli bajariladi.

7. Qabul qilingan menejmentchilik yechimlari qanday bajariladi?

a) faqatgina qiyin bo'lmagan yechimlar bajariladi. Bir necha bor eslatilgandan keyingina;

b) ko'pincha topshiriqlar vaqtida bajarilmaydi;

v) yuqori sifatli, hamda vaqtida bajariladi;

g) qaror qabul qilish va yechish qobiliyatiga ega emas. Doimiy nazoratga muhtoj;

8. Majlislar o'tkazish haqidagi Sizning fikringiz?

a) deyarlik ko'p emas. Yaxshi tayyorgarlik bilan juda qisqa va aniq o'tkaziladi;

b) juda ko'p vaqt oladi va ko'pincha hech qanday natija bermaydi;

v) majlislar tarqoq holda o'tkaziladi. Odamlar bunday holatdan qochishga harakat qiladi;

g) tashqaridan qaraganda majlis yuqori darajada ishbilarmonlik bilan bo'lib o'tadi, ammo masala qog'ozda qolaveradi, hech narsa bajarilmaydi.

9. Ishchi ish vaqtini qanday sarflashi kerak?

a) ko'pincha majlis va boshliqlarni kutish, kerakli qog'ozlarni imzolashga ketadi;

b) uyalmagan xolda juda ko'p vaqtni chekishga, tushlik ovqatga chiqishga va ko'pincha ishga kelayotganda transport kutishga ketadi;

v) kalit qidirish, ma'lumotnoma to'g'rilash va shunga o'xshash mayda lekin tez-tez bo'lib turadigan hodisalarni to'g'rilash uchun vaqt ketadi. O'z fikrini aniq va ravshan bayon eta olmaslik ham ko'p vaqtni oladi;

g) o'z ustidan nazorat olib bormasligi va ilmining yetishmasligi ko'p vaqtni ketkazadi.

10. Menejmentni tashkil etish va mukammallashtirishda qanday yo'llar qo'llaniladi?

a) menejmentga yangiliklar kiritilaveradi, lekin natija o'zgarmaydi;

b) menejmentni mukammallashtirish pog'onali bo'ladi, har yili natija samarali bo'ladi. Bu ishni yengillashtiradi va sifatini oshiradi;

v) yangi tur menejmenti qiyinchilik tug'diradi, ishni ko'paytiradi. Menejmentga yangiliklar kiritiladi, lekin hech qanday o'zgarish sezilmaydi faqatgina qog'ozbozlik ko'payadi;

g) menejmentni yaxshilash uchun doimiy ilmiy izlanishlar va tadqiqotlar olib boriladi. Natijada esa hech narsa bajarilmaydi;

d) juda yaxshi rejalar tuziladi va amalda bajariladi. Kerakli natijalarga erishilgach, reja yanada takomillashadi.

O'z javobingiz natijasini ushbu jadvaldan izlang.

Javob tartibi	Javob variantlari va ballari				
	A	B	V	G	D
1	2	0	7	5	0
2	0	0	10	0	-
3	3	10	0	0	0
4	0	5	10	0	0
5	0	0	10	0	-
6	0	3	0	10	-
7	0	0	10	2	-
8	10	0	0	0	-
9	0	0	0	10	-
10	0	3	8	1	-

Javoblarni baholash

95 ball va undan yuqori. Menejmentni yuqori darajada tashkil etilgan desa bo'ladi. Bundan menejment tajribasini o'rgansa va andozasini olib, ish yuritsa bo'ladi. Noyobligi shundaki, bunda tayyorgarlik, menejment usuli, tashkilotchilik bilan ishni bajarish va menejer yechimlarni oson yechishining barchasi mavjud.

80 dan 94 ballgacha. Menejment yetarli darajada yuqori sifatli deb bo'lmaydi, lekin shug'ullanishni davom ettirmoq, kerakli natijaga erishishga olib keladi.

70 dan 79 ballgacha. Menejment natijasi iyetarlicha emas, lekin o'rta holdan yuqoriroq. Bunday tabaqani o'tkinchi vaqt desa bo'ladi, lekin aynan shu vaqtda menejmentni yaxshilasa yoki yomon tomonga ketishiga olib kelishi mumkin. Bu o'zingizga bog'liq.

50 dan 69 ballgacha. Menejmentni tashkil etish o'rtacha. Yaxshi natijalarga erishmay turib menejment mexanizmidan foydalana bo'lmaydi (korxonada faoliyatida).

0-49 ball. Menejment juda bo'sh tashkilotchilik asosidadir. Bu degani ishchi vaqti bekor ketadi (Menejment apparatida). Tezda menejmentning yangi usullarini topish kerak.

8-test. Kapitan? Rulchi? Yo'lovchi?

Agar Siz o'zingizni yaxshi bilib olishni xohlasangiz, berilgan 15 ta savolga Ha, Yo'q, Bilmayman deb javob bering. Bu albatta imtihon emas. Lekin javob berayotganda o'zingizni aldamaslikka harakat qiling.

1. Men doim o'z hayotimda nimaki yuz bersa ham, javobgarlikni sezaman.
2. Agar ayrim kishilarning menga nisbatan munosabatlari o'zgarganda edi, mening hayotimda bunchalik muammolar bo'lmas edi.
3. Men o'z muvaffaqiyatsizliklarim sabablari haqida o'ylashdan ko'ra, harakat qilishni yoqtiraman.
4. Ba'zida men o'zimni baxtsiz yulduz ostida tug'ilgandek sezaman.
5. Men aroqxo'rlar o'z kasalliklariga o'zlari aybdor deb o'ylayman.
6. Ba'zan men o'z hayotimdagi ko'p narsalarga shunday bo'lishimga ta'sir etgan kishilar javobgar deb o'ylayman.
7. Agar men shamollasam, shifokor yordamiga murojaat qilmay, mustaqil davolanishni afzal ko'raman.
8. Men o'ylaymanki, ayollarning xatti-harakatlari uchun javob berolmay qolishlari tajovuzkor bo'lishlari asosan boshqa odamlar sababchidir.
9. Har qanday muammoni ham yechish mumkin deb o'ylayman va doimo qandaydir hayotiy qiyinchiliklarga duch keluvchilarni unchalik tushuna olmayman.
10. Men kishilarga yordam berishni yoqtiraman, chunki boshqalar menga nimadir qilganlari uchun minnatdorchilikni his qilaman.
11. Agar ziddiyat yuz bersa, kim aybdorligini mulohaza qilayotganda odatda men o'zimdanda boshlayman.
12. Agar yo'limdan qora mushik o'tsa, men yo'lning boshqa chetiga o'tib olaman.
13. Men, kishilar qanday vaziyatdan qat'i nazar, kuchli va mustaqil bo'lishi kerak, deb hisoblayman.
14. Men o'z kamchiliklarimni bilaman, lekin atrofdagilar bilmasligini xohlayman.
15. Odatda men ta'sir eta olmaydigan holat bilan chiqishib ketaman.

Natijalar

Har bir 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 savollarning "Ha" javobiga va 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 savollarning "Yo'q" javobiga o'zingizga 10 balldan qo'ying. "Bilmayman", javobingiz uchun 5 balldan qo'ying. Bu ballarning umumiy summasini hisoblab chiqing.

100-150 ball. Siz o'z hayotingizda kapitansiz. Siz o'zingiz bilan sodir bo'lgan barcha narsa uchun javobgarlikni sezasiz, ko'p narsani o'zingizga olasiz, qiyinchiliklarni yenga olasiz, siz o'z oldingizdagi vazifalarni yechasiz, siz nima his qilayotganingiz va ko'nglingizda nimalar yuz berayotgani atrofdagilar uchun jumboqdir.

50-99 ball. Siz bemalol menejer bo'laverasiz, biroq zarur bo'lsa, menejmentni ishonchli qo'llarga berishingiz mumkin. Egiluvchanli va ziyraklik, zukkolik doimo sizning ittifoqdoshingizdir. Ba'zan sizga taalluqli bo'lmagan holatlar yuz beradi va

siz talab etilsa, mas'uliyatni bo'yningizga olasiz. Siz boshqa kishilar bilan kelishuvda, o'z ichki kelishuvingizni buzmay yashay olasiz.

49 ballgacha. Siz ko'pincha o'z hayotingizda yo'lovchi bo'lasiz, holatlar, taqdirlar va shu kabilar taqozosi deya tashqi kuchlarga oson bo'ysunasiz. O'z qiyinchiliklaringizda o'zingizdan boshqa hammani, bugun yorug' olamni ayblaysiz. Haqiqiy mustaqillik sizga erishib bo'lmaydigandek va mumkin emasdek tuyiladi. Shu bilan birga siz qolganlar bilan tinch yashaysiz, ular qanday inson va sizga munosabatlari qandayligini farqlamaysiz.

9-test. Siz boshqaruvchi bo'la olasizmi?

Quyidagi savollarga obyektiv "Xa" va "Yo'q" javobini bering.

1. Qolipi buzilgan masalani yechishga o'z xohishingiz bilan kirishasizmi?
2. Odatdagi ish yangiliklaridan oson bo'shaysizmi?
3. Yuqoriga ko'tarilib ketdingiz, oldingi o'z jamoangizga uzoq e'tibor berasizmi?
4. Menejmentning universal uslubini o'rganishga harakat qilasizmi?
5. Qo'l ostingizdagi ishchilarni, xatosiz, kuchli, o'rta va kuchsizga ajratasizmi?
6. Xodimlar bilan band bo'lganingizda yoqimlilik va yoqimsizlik chegarasidan chiqish siz uchun osonmi?
7. Ishning universal uslubi yo'q deb hisoblaysizmi, shuning uchun turli uslublarni aniq vaziyatdan kelib chiqqan holda qo'llaysizmi?
8. Sizga sizdan yuqori turganlar orasidagi kelishmovchiliklardan qochish, qo'l ostidagilarga qaraganda osonmi?
9. Qo'l ostidagilaringizni ishga eskicha munosabatda bo'lishidan xavotirda bo'lasizmi?
10. Boshqaruvchi shaxs sifatida birinchi taassurotingiz aniq chiqadimi?
11. Ishdagi omadsizligingizni ko'p hollarda obyektiv sharoit deb tushuntirasizmi?
12. Ish soati yetishmasligini sezasizmi?
13. Qo'l ostidagilaringizning oldiga ko'proq borishingiz menejment samaradorligini oshiradimi?
14. Istiqbolli ishchisingizga har doim o'zingiz mansab vazifangizni ishonch bilan topshirasizmi?

Javobingizning ballini hisoblang.

Savol	Ha	Yo'q	Savol	Ha	Yo'q
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	1	0	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

5 ballgacha. Siz boshqaruvchi emas, mutaxassis bo'lishingiz ko'proq mos keladi. Siz bosh muhandis, bosh texnolog, bosh iqtisodchi bo'lishingiz maqsadga muvofiq.

6 balldan 10 ballgacha. Boshqaruvchi sifatida hali shakllanmagansiz. O'z e'tiboringizni xodimlar muammosiga menejmentning kollegiyali shaklini ishlab chiqishga baxsh eting.

11 balldan 15 ballgacha. Siz ma'muriy ishdagi boshqaruvchisiz. Sizda tashkilotchilik qobiliyati kuchli, buni xodimlarni joy-joyiga qo'yishda, rejalashtirishda ko'rish mumkin.

16 balldan 20 ballgacha. Siz "Ideal" boshqaruvchisiz. Barcha ishga yangiliklarni o'rganib izlanuvchan yondashasiz. Lekin kishilarni baholaganingizda qattiqqo'lsiz. O'z kasb-hunar darajangizga qarab atrofdagilarga munosabatda bo'lsangiz yaxshi bo'lardi.

10-test. Muammoni qanday yechasiz?

Ba'zi menejerlar eng murakkab muammoni tezda yechishadi, ba'zilar hatto oson menejment muammolarini ham yecha olishmaydi. Siz qaysi biriga kirasiz? Keling tekshiramiz.

1. Siz o'zingizning muammoingizni gapirasizmi?

- a) yo'q, bu yordam bermasdi - 3 ochko;
- b) albatta, mos suhbatdagi bo'lsa - 1 ochko;
- v) har doim emas, o'zinga ham bu haqida o'ylash og'ir - 2 ochko.

2. Siz qay darajada istirob chekasiz?

- a) har doim qiyin - 4 ochko;
- b) shart-sharoitga bog'liq - 0 ochko;
- v) barchasiga chidaysiz - 2 ochko.

3. Sizni biror narsa larzaga keltirsa, nima qilasiz?

- a) xursandchilikka o'zingizga ruxsat berasiz - 0 ochko;
- b) yaxshi do'stingiz oldiga borasiz -2 ochko;
- v) uyda o'tirib o'zingizga achinasiz - 4 ochko.

4. Yaqin odamingiz xafa qilsa:

- a) rakvinaga bekinasiz - 3 ochko;
- b) tushuntirishni talab qilasiz - 0 ochko;
- v) eshitishi mumkin qilishga aytasiz - 1 ochko.

5. Ishda omad kelsa, baxtli damlarda:

- A) xato va kamchiliklarni o'ylamaysiz - 1 ochko;
- b) bu daqiqa tez o'tib ketadi deb qo'rqasiz - 3 ochko;
- v) yechilmagan muammolarni esdan chiqarmaysiz - 5 ochko.

6. Ruhii holatlar to'g'risida qanday fikrdasiz?

- a) ularning mijozni bo'lishni xohlamaysiz - 4 ochko;
- b) ko'pchilikka ular yordam beradi - 3 ochko;
- v) inson o'zi-o'ziga ko'p hollarda yordam beradi - 3 ochko.

7. Sizning fikringiz bo'yicha taklif:

- a) sizni qidiradi - 5 ochko;
- b) sizga nohaq - 2 ochko;
- v) sizga omadli - 1 ochko.

8. Janjal o'tib ketdi, jahlingiz keta boshladi, nima haqida o'ylaysiz?

- a) oldin bo'lgan yoqimli hodisa to'g'risida - 1 ochko;
- b) yashirin alam olishni orzu qilaysiz - 2 ochko;
- v) janjal tufayli yoqimsiz holatlar to'g'risida o'ylaysiz - 3 ochko.

Endi barcha ochkoni jamlang.

7 ball dan 15 ball gacha. Boshingizga tushgan tushkunliklarga, tushunmovchiliklarga to'g'ri baho berasiz. Sizning ruhiy holatingiz maqtovga loyiq.

16 dan 26 gacha. Ba'zida taqdiringizni la'natlaysiz. Sizni e'tibor bilan tinchlantirishni xohlaysiz. O'zingiz menejerlikni o'rganing.

27 dan 36 gacha. O'z tushkunliklaringizga chora topa olmaysiz. Siz o'zingizga rahmingiz keladi. O'z kuch-quvvatingizni muvozanatda saqlang, o'zingizni bo'shashtirib yubormang. Sizda yetarli darajada yaxshi boshlanish mavjud, bu sizning muammolaringizni to'g'ri yechishga yordam beradi.

11-test. Majlis o'tkaza olasizmi?

Quyidagi berilgan variant javoblaridan qaysi biri sizning holatingizga mos. Quyidagi javoblar mavjud: har doim, ko'pincha, ba'zida, hech qachon.

1. Har bir majlis maqsadini oldin rejalashtirgan bo'lsa ham, ko'rib chiqish foydali. Majlis o'tkazish zarurati bo'lmasa o'tkazmaslik kerak.

2. Agar majlis boshida qatnashuvchilar o'z vaqtida ma'lumot bilan ta'minlanmaganligi yoki boshqa sabab mavjud bo'lsa, majlisni qoldirish zarur.

3. Ko'pincha qisqa kun tartibida majlis o'tkazish, ba'zida katta savol bilan o'tkazishdan yaxshiroq.

4. Kun tartibidagi birinchi savolga yengilroq yechimli masalani qo'shish kerak.

5. Yozma taklifnoma bilan bir qatorda qatnashchilar tarkibini ham berish zarur.

6. Taklifnomada uni boshlanishi bilan tamom bo'lish vaqtini ko'rsatish kerak.

7. Majlisni ish vaqti mobaynida o'tkazish lozim.

8. Oldindan qatnashchilar uchun ajratilgan joy ishbilarmon muhitni yaratadi.

9. Agar birinchi menejmentchining ikki o'rinbosari majlisga kelmasa, majlis boshqa kunga qoldiriladi.

10. Majlis raisi kirish so'zi bilan majlisni olib borish tartibini eslatadi.

11. Majlisda muammoli savollarga duch kelganda avval bo'ysunuvchilar, keyin boshqaruvchilarga so'z beriladi.

Javoblarni quyidagi ball bo'yicha baholang.

Savollar	Har doim	Ko'pincha	Bazan	Hech qachon
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
5	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	3	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0

30 balldan yuqori. Siz majlisni a'lo darajada tashkil etasiz va o'tkazasiz.

25 balldan 30 ballgacha. Majlisda tayyorlayotganingizda va o'tkazayotganingizda o'z faoliyatingizni tekshirib ko'ring. Bu sizning xato va kamchiliklaringizni tuzatadi.

20 balldan 24 ballgacha. Siz o'z bilimingizni oshirishingiz kerak. Majlisni to'g'ri olib borish uchun o'z ustingizda ishlashingiz kerak.

20 ballgacha. Sizga hech bo'lmaganda menejment bo'yicha qisqa kursni tugallab chiqish zarur.

12-test. Tadbirkor, menejer bo'lib ishlashga loyiqligini baholash

1. Siz tanlagan sohangiz bo'yicha professional bilimingiz yetarli mi?

2. Siz o'zingizga faqat asosiy ishni tanlab, boshqa ishlarni qo'l ostidagilaringizga bo'lib berasizmi?

3. Siz menejmentning turli vazifalarini (rejalashtirish, marketing, tashkil qilish, hisobot, axborot va h.k.) boshqara olasizmi?

4. Siz o'zingizga to'liq ishonasizmi va mutaxassislar yordamidan foydalanasizmi?

5. Buyrug'ingiz bajarilishini tekshirasizmi?

6. Siz qo'l ostidagilaringizga bajariladigan ish usulini tanlashga ishonib topshirasizmi?

7. Siz malaka oshirishga ketgan xarajatni foydali sarf qilindi deb hisoblaysizmi?

8. O'z faoliyatingizni yaqin bir yil va ikki yil orasida tasavvur qilasizmi?

9. Agar siz do'st va hamkorlaringiz bilan ishlasangiz ular bilan do'stona munosabatni saqlashga ishonasizmi?

10. O'zingiz bajarishingizga ishonmasangiz, qattiq va'da berasizmi?

11. Sizning turmush o'rtog'ingiz sizni menejment va tadbirkorlik faoliyati bilan

shug'ullanishingizga ruxsat beradimi?

12. Siz vaqtingiz zich bo'lganida istiqbolli savol tuza olasizmi?

13. Yangi ish va yangi faoliyat bilan shug'ullanish uchun mablag' bilan ta'minlay olasizmi?

14. Qilmoqchi bo'lgan narsani yozasizmi?

15. Ish kuningizni rejalashtirasizmi?

16. Qo'l ostidagilaringizning qo'lga kiritgan yutuqlarini bilasizmi, yoki e'tibor bermaysizmi?

17. Jahlingiz chiqqanini berkita olasizmi?

18. Analogik ishlab chiqarishga doir spravkalar yuritasizmi?

19. Raqobatchingizga qaraganda ko'proq foyda olasizmi?

20. Siz menejment va soliq tizimini o'rganib chiqdingizmi?

21. Hamkoringiz doimo siz bilan ochiq munosabatda bo'lmasligini hisobga olasizmi?

Savol	Ha	Qiynalaman	Yo'q	Savol	Ha	Qiynalaman	Yo'q
1	8	4	0	12	8	4	0
2	4	2	0	13	8	4	0
3	0	6	8	14	4	2	0
4	8	4	0	15	4	2	0
5	4	2	0	16	4	2	0
6	4	2	0	17	4	2	0
7	4	2	0	18	8	4	0
8	8	4	0	19	8	4	0
9	2	4	0	20	8	4	0
10	0	2	0	21	4	2	0
11	8	4	0				

Barcha ochkoni jamlang.

80 dan 124 gacha bo'lsa ish bilan shug'ullaning.

40 dan 79 gacha bo'lsa yana bir bor o'ylang.

Shug'ullanmang.

13-test. O'z boshlig'ingizni rahbar sifatida baholang.

Uning har bir tomonini 0 dan 10 ballgacha baholang.

1. Agar menda qandaydir muammo tug'ilsa, u doim yordam beradi. Biroq u mening kuchim va imkoniyatlarim boricha yoniga muammolar bilan emas, muammolarning yechimi bilan kirishimni talab qiladi.

2. Ish mazmuniga meni kiritadi (kiritmaydi). Doim kasb jihatdan foydali bo'lishi mumkin bo'lgan axborot yoki xabarlarini menga beradi.

3. Yumor hissiyotiga ega (ega emas). Agar hazil obyekti bo'lsa, yanada kuchliroq quladi.

4. Adolatsiz (adolatli). Doim ishlarim qanday borayotganligi bilan qiziqadi.

Kerak bo'lsa menga ishonadi, lekin bergan so'zim ustidan chiqishimni talab qiladi.

5. *Qat'iyasiz (qat'iyatli). Doimo tashkilotni ishdan bir qancha kunga qoldirish mumkin bo'lgan kichik ishlarni bartaraf etishga tayyor.*

6. *Nokamtar (kamtarin). Doimo o'z xatolarini tan oladi, ularni o'rganadi, hamda qo'l ostidagilaridan ham shuni talab qiladi.*

7. *Noobyektiv (obyektiv). Tashqaridan muhim bo'lib ko'ringan narsadan haqiqatda muhim bo'lgan narsani ajrata oladi, hamda unga muhtoj joyga shoshiladi.*

8. *Yumshoq ko'ngil (qattiqqo'l). Yuqori rahbariyat yoki tashqaridan kelgan mansabdor shaxslar o'zining yoki qo'l ostidagilarining vaqtini sarflashiga yo'l qo'ymaydi.*

9. *Samarasiz (samarador). O'z xatolarim bilan tanishtirishga ularni tahlil etish va tuzatishga o'rgatadi. Meni hech qanday harakat talab qilmaydigan xushxabarlar bilan uni ishdan qoldirmaslikka o'rgatadi.*

10. *Sabrsiz (sabrlil). O'z muammoimni o'zim yechmagunimcha tinch turishni biladi.*

JAMI_____BALL.

NATIJA. *Agar sizning boshlig'ingiz yig'gan ballari 50dan kam bo'lsa, boshqa ish qidiring.*

14-test. Sizning mijozingiz

To'rt xil temperament turi mavjud: *xolerik, sangvinik, flegmatik va melanxolik.*

Xolerik - yuqori hayotiy energiyaga ega, tez jahli chiqadi va uzoq vaqt o'ziga kelmaydi, sabrsiz, shoshqaloq, ishga, mehnatga berilib kirishadi. Muammolarni tezlik bilan yechadi, qiyinchiliklarni yengadi, bir xil va mayda ishni qila olmaydi, chunki bunga uning faolligi, harakatchanligi xalaqit beradi.

Sangvinnik - jonli, sho'x, ko'p gap, qiyinchiliklarni oson yengadi, yangi sharoitga yengil moslashadi, yaxshi muhitni jamoada qo'llab-quvvatlaydi. Sangvinikka maqsad sari intilish yetmaydi - boshlangan ishni oxiriga yetkazmaydi.

Flegmatik - og'ir, kam gap, chidamli, sabr-toqatli, xislatlarini sustroq namoyish qiladi, bir faoliyatdan boshqasiga qiyin almashadi, o'rab turgan tabiatdagi o'zgarishlarga qiyin moslashadi. Shuning uchun topishlar doirasi o'zgarmaydi, harakatchan va g'ayratli mehnatkash, ish bilan qattiq bog'lanadi, yuqori javobgarlik ruhi mavjud. Tez-tez passivlashadi, noaktiv hat shaklini olib boradi.

Melanxolik - yopiq, yolg'izlikni yaxshi ko'radi, o'ziga ishonmaydi, xislatlarini kam namoyon qiladi, qat'iyasiz, muvaffaqiyatli ish olib borishi mumkin, lekin yaxshi sharoitdagina.

N mijozning tipini tavsiflovchi sifatlar

1-guruh savollari

1. Siz layoqatlisiz.
2. Qiziqqonsiz.

3. Sabrsiz; sabr-toqatsiz.
4. Insonlar bilan munosabatda tezkor va to'g'ri.
6. Qaysar.
7. Garovda zukkosiz.
8. Tezlanish bilan ishlaysiz.
9. Ko'p arazlaysiz va xotirada saqlab qolasiz.
10. Tezkor, shoshilinch, qayg'uli.
11. Taraqqiy etmagan.
12. Tajovuzkor.
13. Tavakkalchilikka moyilsiz.
14. Kamchiliklarga toqatsiz bo'lasiz.
15. Ifodali mimikaga egasiz.
16. Tezkor harakatlanishga va hal qilishga qodirsiz.
17. Yangilikka to'xtovsiz intilasiz.
18. Tezkor harakatga egasiz.
19. Qo'yilgan maqsadni amalga oshirishda qat'iy emassiz.
20. Kayfiyatingizning tez-tez o'zgarib turishiga moyilsiz.

2-guruh savollari

1. Siz quvnoq.
2. Energiyali va ishbilarmon.
3. Tez-tez ishni oxiriga yetkazmaysiz.
4. O'zingizni ortiqcha baholashga moyilsiz.
5. Yangilikda tezda ushlab olishga qodirsiz.
6. Qiziqishlarda qat'iy emassiz.
7. Noxushliklar va omadsizliklarni oson unutasiz.
8. Har xil hollarga yengil moslashasiz.
9. Qiziqish bilan ishga berilasiz.
10. Agar ish sizni qiziqtirmasa, tezda undan ko'nglingiz soviydi.
11. Yangi ishga tez kirishasiz, bir ishdan boshqa ishga tez almashasiz.
12. Bir xil ishdan qochasiz (xohlamaysiz).
13. Yangi odamlar bilan kirishuvchan, muloqotga moyilsiz.
14. Chidamli va mehnatkashsiz.
15. Aniq, tezkor, baland nutqqa egasiz.
16. Murakkab, kutilmagan holatda o'zingizda ishonch saqlaysiz.
17. Har doim jonli kayfiyatga egasiz.
18. Tez uxlaysiz va uyg'onasiz.
19. Tez-tez qaror qilishda shoshqaloqsiz.
20. Yuqoridan sirpanishga moyilsiz.

3 - guruh savollari

1. Siz og'ir va kamsuqumsiz.
2. Ishlarda matonatli va chidamli.
3. Ehtiyotkor va tekshiruvchan.
4. Kutishni bilasiz.

5. Kam gap va bekorga gapirishni yoqtirmaysiz.
6. Og'ir va chiroyli nutqqa egasiz.
7. Sabr-toqatli.
8. Boshlangan ishni oxiriga yetkazasiz.
9. Kuchni bekorga sarflamaysiz.
10. Hayotdagi tartibni qat'iy saqlaysiz.
11. Noxushlikni yengil o'tkazasiz.
12. Qo'llashga va qarshi chiqishga moyil emassiz.
13. Mehmonlarga ko'p e'tibordasiz.
14. O'zingiz va munosabatlaringizga qat'iysiz.
15. Ishga sekin kirishasiz va birdan boshqasiga sekin o'tasiz.
16. Odamlar bilan munosabatda to'g'risiz.
17. Hamma narsada ozodalik va tartibni yaxshi ko'rasiz.
18. Yangi sharoitga qiyin moslashasiz.
19. Kam harakatsiz.
20. Chidamlikka egasiz.

4 guruh savollari

1. Siz uyatchang va kamsuqumsiz.
2. Yangi sharoitda o'zingizni yo'qotasiz.
3. Notanishlar bilan aloqa o'rnatishda qiynalasiz.
4. O'z kuchingizga ishonmaysiz.
5. Yolg'izlikni oson yengasiz.
6. Omadsizlikda o'zingizni yo'qotasiz.
7. O'z-o'zingizga ketishga moyilmisiz.
8. Tezda to'yasiz, jonga tegadi.
9. Jonsiz, tinch nutqqa egasiz, gohida shivirlab gapirasiz.
10. Xohishsiz odam xarakteriga moslashasiz.
11. Qo'llab-quvvatlash va qarshi chiqishni favqulotda qabul qilasiz.
12. O'zingizga va o'zingizni o'rab turganlarga yuqori talabchansiz.
13. Gumonsirashga moyilsiz.
14. Xayolparastlikka moyilsiz.
15. Oson jarohat olasiz.
16. Taassurot qoldiruvchansiz.
17. Yashirin va kamgapsiz.
18. Sustroqsiz.
19. Haddan tashqari arazlovchisiz.
20. O'rab turganlarga hamdardlik va yordam berishga intilasiz.

Hayotda aniq namoyon bo'lgan mijozli odamlar yo'q. Har bir odamda mijoz tipini aniq foizli o'zaro munosabati mavjud. Bu mijoz tipining foizli o'zaro munosabatlarini formulada aniqlash mumkin.

$$X = A_1 \cdot 100/A - \text{xolerik foizi}$$

$$C = A_2 \cdot 100/A - \text{sangvinik foizi}$$

$$\Phi = A_3 \cdot 100/A - \text{flegmatik foizi}$$

$$M = A_4 \cdot 100/A - \text{melanxolik foizi}$$

"Ha" javoblarining soni.

A_1 – savollarning birinchi guruhida.

"Ha" javoblarning soni.

A_2 – savollarning ikkinchi guruhida.

"Ha" javoblarining soni.

A_3 – savollarning uchinchi guruhida.

"Ha" javoblarining soni.

A_4 – savollarning to'rtinchi guruhida.

A – savollarni barcha 4-ta guruhdagi "Ha" larning umumiy soni.

O'zingizning mijozingizni tilini foizli o'zaro munosabatini aniqlashingiz uchun, 4 ta guruh savollariga ijobiy "ha" deb javob berishingiz muhimdir. Shundan so'ng har bir A_1 , A_2 , A_3 , A_4 guruhlarda ijobiy "Ha" javoblarini va barcha guruhlardagi umumiy A ning "Ha" sonini sanab chiqish lozim.

Shundan so'ng yuqorida keltirilgan formulalar bo'yicha mijoz tiplarini foizli o'zaro munosabatini aniqlash kerak.

15–test. Sizning xulqingiz

Diqqat bilan 4 ta guruhda ("harakat", "tinchlanish", "ishonch", "ishonchsizlik") to'plangan 16 simvolga e'tibor beringlar. Har bir guruhdan o'zingizga ko'proq mos keladigan holatni ifodalovchi 1 tadan simvolni toping.

"HARAKAT"	"TINCHLANISH"	"ISHONCH"	"ISHONCHSIZLIK"
A-4	A-10	A-10	A-10
B-8	B-8	B-8	B-8
V-2	V-2	V-6	V-2
G-10	G-4	G-2	G-6

To'plangan ochkolar summasini hisoblang.

8-13: Sizning xulqingiz birinchi navbatda atrofingizdagilarga bog'liq. Siz oson ruhingizni tushirasiz, Sizga yoqmaydigan ish bilan qiyinchilik bilan shug'ullanasiz. Sizga atrofdagi holat qattiq ta'sir qiladi, shuning uchun sizni o'z qarorlaringizning egasi deb bo'lmaydi.

14-20 ochkogacha: "Oqimga qarshi suzayotgan bo'lsangiz ham, o'z ko'rinishingizga ega bo'lishga intiling. O'zingizga shunday qarangki, atrofdagilar hech qanday dalilsiz sizga ta'sir qila olmasin. Agar fikringizcha tutayotgan yo'lingiz noto'g'ri bo'lsa, bu namoyon bo'lib turgan. Demak, siz uni rad etish holatidasiz".

21-27 ochkogacha: Siz o'zingizni gunohsiz deb hisoblaysiz. Lekin siz baribir tashqi ta'sir ostidasiz. Sizga instinkt yordamida tanlangan to'g'ri yo'l yordam beradi.

28-34 ochkogacha: Sizga o'z qarashlaringiz va nuqtai nazarlaringizdan voz kechish qiyin bo'ladi. Qanchalik sizga kimdir ta'sir o'tkazishga harakat qilsa, shunchalik qarshilikka uchraydi. Lekin sizning qarshiligingiz zamirida faqatgina o'ziga ishonch emas, balki qandaydir noxush holatga tushib qolish qo'rquvi turadi.

35-40 ochkogacha: Agarda sizning miyangizga qandaydir fikr kelsa, sizni xech kim undan qaytara olmaydi. Siz o'z maqsadingizga atrofqa qaramasdan intilasiz. Lekin sizni yaxshi biladigan, sizning reaksiyangizni ko'ra bilib, bildirmay yo'naltirishi mumkin.

16-test. Sizning irodangiz

Quyidagi savollarga maksimal aniqlikda javob berishga harakat qiling. Savol bilan rozilikka "Ha", shubhalansangiz "Bilmayman", norozilik "Yo'q"deb javob bering.

1. Sizga qiziq bo'lmagan ishni oxiriga yetkaza olishingiz mumkinmi? Vaqt va holat ajralishga va keyin unga qaytishga yo'l qo'yadimi?

2. Ichki qarshiliklarni alohida mashaqqatsiz yenga olasizmi, qachonki biror bir sizga noxush ish qilish kerak bo'lsa? (masalan, dam olish kuni navbatchilikka borish).

3. Ishda ziddiyatli holatga tushib qolganingizda, yuqori darajada izchillik bilan qarash uchun, o'zingizni to'liq qo'lga olishga qodirmisiz?

4. Agar sizga parhez belgilangan bo'lsa, unga rioya qilishga qodirmisiz?

5. Ertalab kechqurun belgilagan vaqtingizdan ertaroq turishga kuchingiz yetadimi?

6. Joyingizda voqea sodir bo'lganda, guvohlik berish uchun qola olasizmi?

7. Xatlarga tezda javob bera olasizmi?

8. Agarda belgilangan samolyotda uchish yoki tish davolovchi kabinetiga borishda paydo bo'lgan qo'rquvni qiyinchiliksiz yenga olasizmi?

9. Shifokor belgilagan, lekin sizning xushingizga yoqmagan dorini qabul qila olasizmi?

10. Bergan va'dangiz ustidan chiqasizmi, agar u sizga ko'p noxushlik keltiradigan bo'lsa?

11. Notanish shaharga hech qanday hayajonsiz xizmat safariga jo'nav olasizmi?

12. Kunlik rejaga qat'iy rioya qila olasizmi, uyg'onish vaqti, ovqatlanish, shug'ullanish vaqti?

13. Kutubxonaga qarzdorlarga salbiy qaraysizmi?

14. Siz uchun eng qiziq teleko'rsatuv muhim va tezkor bajarish kerak bo'lgan ishni qoldirishga majbur qilmaydimi. Shundaymi?

15. Janjalni bo'lib jim bo'la olasizmi, u qanchalik sizga nisbatan alamli bo'lsa ham?

Natijani hisoblang.

"Ha" - 2 ochko.

"Bilmayman" - 1 ochko.

"Yo'q" - 0 ochko.

0-12 ochko: Iroda kuchi bilan siz unga bog'liq emassiz. Faqat siz uchun yengil bo'lmagan narsani qilasiz. Sizning mavqeyingiz "menga hammadan ham nima

kerak?" kabi ifodalanadi. O'rab turganlarga nisbatan o'z munosabatingizni o'zgartirishingiz va irodani shug'ullantirishingiz kerak.

13-21 ochko: Iroda kuchi sizda o'rtacha. Agar to'siqlarga uchrasangiz harakatlanishni boshlaysiz, agar aylanib o'tadigan yo'l topsangiz darhol undan foydalanasiz. Ortiqcha majburiyatni zimmangizga olmaysiz, bu esa ba'zida rahbar bilan bo'ladigan munosabatlarga salbiy ta'sir etadi. Agar hayotda ko'proq ega bo'laman desangiz irodangizni shug'ullantiring.

22-30 ochko: Iroda kuchi bilan sizda hammasi joyida. Sizga ishonsa bo'ladi, chunki ishonchni oqlaysiz. Ammo gohida ba'zi bir holatlarda sizning holatingiz atrofdagilarga xalaqit beradi. Iroda kuchi - bu juda yaxshi, lekin bundan tashqari rahmdillik, yaxshilik, egiluvchanlik kabi sifatlarga ega bo'lishi ham muhimdir.

17-test. Sir saqlashni bilasizmi?

1. O'zingizga yangi gilam sotib olmoqchisiz. Tanlab olganligingiz ichida sizga uch xili yoqdi? Qaysi biri ma'qul?

- a) Qizil rang- 6 ochko;
- b) Havo rang- 2 ochko;
- v) Sariq rang- 5 ochko.

2. Sizni mehmonga chaqirishdi - nima kiymoqchisiz?

- a) Shim va oq ko'ylak- 3 ochko;
- b) Zamonaviy oqshomdagi ko'ylak- 1 ochko;
- v) Oddiy toza kiyim- 2 ochko.

3. Siz kutilmaganda ko'p yil ko'rishmagan yaqin tanishingizni ko'rib qoldingiz. O'zingizni qanday tutasiz?

- a) Uni bo'yniga osilasiz, atrofdagilarga e'tibor bermay- 4 ochko;
- b) Yengil iljayish bilan qo'lingizni cho'zasiz- 3 ochko;
- v) Sizni tanigan-tanimaganligi shubhasi ostida tortinib so'rashasiz-1 ochko.

4. Tanishlarnikida mehmonda, o'zingizga yoqqan odamni ko'rdingiz. Qanday yo'l tutasiz?

- a) Do'stingizdan u bilan tanishtirishni iltimos qilasiz va filmlar yoki qo'shiqlar haqida gaplashasiz- 6 ochko;
- b) Siz o'zingiz u bilan suhbat qurasiz va qiziqqan narsa to'g'risida gaplashasiz- 8 ochko;
- v) Suhbatni o'zidan-o'zi bog'lanishini kutasiz va u qaysi yo'nalishda davom etadi- 4 ochko.

5. Kechqurun televizor yonida o'tiribsiz, birdan qo'shni xonadondan baqirgan ovoz eshitildi, nima qilasiz?

- a) Ularnikiga darhol yugurib kiraman, ya'ni qo'shni xotinini o'rayotganligii shubhasi ostida - 5 ochko;
- b) E'tibor bermayman - 3 ochko;

v) Televizorni o'chirasiz va nima bo'layotganiga quloq solasiz -6 ochko.

6. Yaqinlaringizdan biri tug'ilgan kuningizdan oldin sovg'a qildi va paketni tug'ilgan kuni ochishni buyurdi. Siz nima qilasiz?

a) Darhol ochib ko'raman - 7 ochko;

b) Tug'ilgan kunimni nishonlayman - 4 ochko;

v) Kichkina teshikcha orqali nima ekanligini bilmoqchi bulaman - 5 ochko.

7. Ortiqcha og'irligingiz to'g'risida muammolar bormi?

a) Hech qachon - 3 ochko;

b) Siz onda sonda ozishga harakat qilasiz - 6 ochko;

v) Siz ko'p yeysiz va ishtaha bilan - 7 ochko.

8. Siz do'stlar bilan uchrashuvda qancha ichasiz?

a) Qancha yoqsa shuncha - 3 ochko;

b) Ozgina chunki ichgan odamlarni yoqtirmaysiz - 1 ochko;

v) Boshingiz aylanishi bilan to'xtatasiz - 2 ochko.

Ochkolarni hisoblab test natijalarini ko'rish mumkin.

25 dan kam: Siz juda sirli va yopiqsiz. Hattoki ko'p diplomatlar siz bilan hamkorlik qilishsa xursand bo'lar edilar. Sirni saqlash siz uchun asosiy hurmatdir. O'z ishingiz to'g'risida kam gapirganingiz uchun ko'plar sizni sovuq va hissiz hisoblaydi. Lekin bunday emas siz do'stlaringiz uchun doimo quvnoq chehradasiz.

25-35 gacha: Sizni ochiq ko'ngil deyishadi. O'z xatolaringiz to'g'risida o'yalmasdan gapirasiz, hayotingizdagi turli voqealarni gapirasiz.

Lekin do'stlaringiz haqida jim tura olasiz. Har zamonda gullab qolishingiz mumkin lekin sir saqlay olasiz.

36 dan yuqori: Siz jamiyatda yaxshi ko'rgan insonlardansiz, har doim qiziq voqea aytib berishingiz mumkin. Shuning uchun do'stlaringiz sizga sirlarini ishonishmaydi.

18-test. Siz va texnik taraqqiyot

Agarda siz o'zingizni texnik taraqqiyotga munosabatingizni va o'zingizni solishtirmoqchi bo'lsangiz savollarga javob bering.

1. Men o'zimni zamonaviy odam deb hisoblayman: ha: yo'q.

2. Ba'zida meni u-bu bilim doirasida bo'lgan kashfiyotlar hayajonlantiradi: ha: yo'q.

3. Shaxsiy kompyuter olishni rejalashtirdim: ha: yo'q.

4. Kelajak haqidagi fikrlar tug'ilgan yoki mualliflar xomxayoli deb hisoblayman: ha: yo'q.

5. Men yuz yil keyingi hayotim haqida o'ylagandim: ha: yo'q.

6. Men odam o'rnini bosa oladigan superkompyuter yaratilishiga ishonmayman: ha: yo'q.

7. Ba'zan men agarda 50,100 yil oldin yashaganimda nima bo'lishi haqida

o'ylayman: ha, yo'q.

8. Men o'zgarayotgan dunyo, insonni ham o'zgartiradi, degan fikrga qo'shilaman: ha, yo'q.

9. Men ishonamanki, erkin ishlash tartibi zarardan ko'ra ko'proq foyda keltiradi: ha, yo'q.

10. Men o'ylaymanki, sivilizatsiyamiz rivojlanishi tabiat bilan insonni to'liq ajralishiga olib keladi: ha, yo'q.

11. Charchaganligimga qaramay men har doim yangi nimadir eshitaman: ha, yo'q.

12. Men faqat ba'zi bir insonlar ijodiy novatorlik faoliyati uchun tug'ilgan deb hisoblayman: ha, yo'q.

13. Menimcha fan-texnika taraqqiyoti haqiqatan mening fikrimni va insonlarga munosabatimni o'zgartiryapti: ha, yo'q.

14. Men texnika inson hayotini yengillashtirmoqda va taraqqiyot asri kelmoqda deb hisoblayman: ha, yo'q.

15. Fantastik asarlarni yaxshi ko'raman va o'qiymen: ha, yo'q.

Javob

1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 - har bir ma'qullangan savol uchun va 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 - inkor qilingan savol uchun 10 ball olasiz. Agar "ha" yoki "yo'q" deb javob bera olmasangiz 5 ball olasiz.

100-150 ball: Siz kelajak odamisiz, chunki taraqqiyotdagi o'zgarishlarni ijobiy baholaysiz. Siz texnika va texnologiyadan qo'rqmaysiz.

50-99 ball: Siz bugungi kun odamisiz. Sizing hayotingizda ertangi kun eng asosiy emas. Sizga "uzoqdagi quyruqdan yaqindagi go'sht yaxshi" maqoli mos keladi.

0-49 ball: Siz ertangi kun odamisiz. Anana, tinch-totuvlik, eslash bu hayotdagi ishonchingizdir. Siz kutilmagan o'zgarishlar tarafdori emassiz. Sizing o'z dunyoingiz bor va u sizni to'liq qondiradi.

19-test. Siz ishbilarmon kishimisiz?

Quyidagi savollarga "Ha" yoki "Yo'q" deb javob bering.

1. Siz ishda hamkasblaringiz bilan suhbatlashishga moyilmisiz, do'stlarga nisbatan?

2. Siz ish yuzasidan bog'liq ishlarda juda aniqmisiz?

3. Sizga yakshanbaga nisbatan shanba kuni oqshomida dam olish qulaymi?

4. Siz o'zingizni bekorchilikdan ko'ra ish bilan mashg'ul bo'lganda yaxshi sezasizmi?

5. Siz o'zingizni vaqt sarflashingizni chuqur aniqlaysizmi?

6. Sizni do'stlaringiz kuttirib qo'yganda jahlingiz chiqadimi?

7. Sizni do'stlaringiz siz bilan kelishish oson deb o'ylashadimi?

8. Ishlayotganda siz yaqinlaringizni tez-tez unutasizmi?
9. Siz og'ir sharoitda ishlashga vaqt topasizmi?
10. Siz har doim ishni mayda ikir-chikrlariga rejalashtirasizmi?
11. Sizga tanaffusda yig'ilishdan so'ng gaplashish yoqadimi?
12. Sizning do'stlaringiz sizga o'xshash ish bilan shug'ullanadimi?
13. Kasal bo'lsangiz ham ishlashga harakat qilasizmi?
14. Siz o'qiyotgan barcha narsangiz mehnat faoliyatingizga taalluqlimi?
15. Kasbdoshlaringizdan kechroq ketasizmi?
16. Kechqurun uyg'onib ketganda ish haqida o'ylaysizmi?
17. Ishda tartibsizlik bo'lmasligini faraz qilasizmi?
18. O'yinlarda ishdagi kabi sho'xmisiz?
19. Dam olish tezda joningizga tegadimi?
20. Dam olish kuni siz mehnat haftasiga tayyorlanasizmi?

Natijalar

"Ha" javoblar uchun 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 va "Yo'q" javobiga 7, 11 savollar uchun 1 balldan beriladi.

10 va undan kam: Sizning ishsizlikka moyilligingiz bor.

11-15 ball: Siz ishbilarmon odamsiz.

16-20 ball: Siz ishbilarmonsiz

20-test. Sizning xarakteringiz

Quyidagi savollarga javob bering va ochkolarni sanang.

T.r.	Savollar	Ha	Yo'q
1.	Murakkab taomlarni yaxshi ko'rasizmi?	4 ochko	1 ochko
2.	Har qanday mavzuda suhbatlasha olasizmi?	3 ochko	2 ochko
3.	Raqsga tushishni yaxshi ko'rasizmi?	1 ochko	3 ochko
4.	Jamiyat qalbi bo'la olasizmi?	1 ochko	3 ochko
5.	Xursandchilikdan sakragingiz keladimi?	4 ochko	2 ochko
6.	Belingiz og'riydimi?	3 ochko	2 ochko
7.	Tish shyotkasining yumshog'inimi yoki qattig'ini ma'qul ko'rasizmi?	yumshog'ini 1 ochko	qattig'ini 3 ochko
8.	Sartaroshxonaga borishdan oldin qanday turmak qilishingizni bilasizmi?	3 ochko	1 ochko
9.	Krossvordni yaxshi ko'rasizmi?	1 ochko	4 ochko
10.	Umidsizlikka, moyillikka egamisiz?	1 ochko	4 ochko
11.	O'z hissiyotingizda kechroq uxlashni ma'qul ko'rasizmi?	4 ochko	1 ochko

20 ochko: Nozik hissiyotli, tinchlikni xohlaydigan tabiatli. Siz yaxshi do'stsiz, lekin ko'pchilik sizni jonga tegadigan hisoblaydi.

21-25 ochko: Siz flegmatik, fotolist, tanishlarning yaxshi munosabatda bo'lishiga muhtoj. O'zingizni yaxshi boshqarasiz, ishni uddalay olasiz.

26 dan yuqori ochko: Yoshingizdan qat'i nazar qalbingizda yoshsiz, to'g'ri tabiatga egasiz, hissiyotlaringizni nazorat qilasiz, odamlarni to'g'ri baholaysiz.

21-test. Firmangizning qayta qurishdagi ehtiyojlarini aniqlang.

Quyidagi savollarga "Ha" yoki "Yo'q" deb javob bering.

1. Yildan-yilga sizning iste'molchilaringiz soni ko'paymoqdam?
2. Sizni brom va defektlarni yo'qotishga, to'g'rilashga xarajatlaringiz realizatsiya qilingan mahsulot qiymatining 1% dan kamini tashkil qiladimi?
3. Ishlab chiqarish jadvallarini bajarayapsizmi?
4. Ishlab chiqarishning rejali xarajatlariga rioya qilyapsizmi?
5. Foydalaniladigan qismlar va yig'uvchi mahsulotlar texnik sharoit talablariga javob beradimi?
6. Firmangizda ishga sababsiz kelmasliklar 3% dan kamini hamda boshqa sabablarga ko'ra ishga chiqmasliklarning esa 2% dan kamini tashkil etadimi?
7. Firmangizda ish kuchining yillik oqimi 5% dan kamini tashkil qiladimi?
8. O'z firmangizda yetakchi xodimlarni talab qilishga qodirmisiz?
9. Siz xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishga zaruriy mablag'larni sarflayapsizmi?
10. Sizning xodimlaringiz 90 % ish vaqti davomida o'z majburiyatlarini bajarayaptimi?
11. Mahoratlaringiz va xizmatlaringizga o'z iste'molchilaringiz talablarini to'g'ri tushunasizmi?
12. Siz xodimlaringiz mehnat sharoitini yaxshilashni xohlarmidingiz?
13. Nakladnoy xarajatlaringiz daromadlaringizdan tezroq o'sayaptimi?
14. Firmangiz xodimlari ishlayotganlaridan yana ham yaxshiroq ishlay olishadi, deb hisoblaysizmi?
15. Kirish nazoratingiz firmangizga kelayotgan qism materiallarini va komplektlovchi mahsulotlarini 1% dan yuqorisini yaroqsiz deb topyapsizmi?
16. Sizda ishlab chiqaruvchi xodimlarning 5% dan ko'pi mahsulotni nazorat qilish bilan shug'ullanadimi?
17. Sizning xodimlaringizning 5% dan yuqori ish vaqtini qo'l mehnati egallaydimi?
18. Ishlab chiqarish muddatini qisqartirish va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish zarur deb o'ylaysizmi?
19. O'z iste'molchingizdan.
20. Ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat unumdorligi darajasining o'sishi sizni qoniqtiryaptimi?
21. O'z hissadorligingizga dividendlarni o'z vaqtida to'layapsizmi?

Natijalar bahosi

11 va 12 chi, hamda 14 va 18 chi savollarga "Ha" javobi uchun 1ball, qolgan barcha savollarga "Yo'q" javobi uchun 1 ball.

21-19 Sizning tartibga solishingiz yaxshi. Uni qayta qurishga zarurat yo'q.

18-15 Ishlab chiqarish jarayonini qayta qurish haqida o'ylab ko'rishingiz kerak.

14-11 Qayta qurish sizning firmangizga foydali bo'lar edi.

10-0 Ishni yaxshilash sizning birinchi navbatdagi vazifangiz bo'lishi kerak.

ATAMALAR LUG'ATI

Avantyura – qo'yilgan maqsadga erishishning real imkoniyatlarini hisobga olmagan holda ishga kirishish, tavakkalli va xavfli boshlanish; nohaq (nohalol) faoliyat (harakat), qaysiki kutilmagan omadni ko'zlagan.

Ayirboshlash (barter) – pul to'lovisiz tovarga mulk huquqini berish (natural ayirboshlash) orqali tovar ayirboshlash.

Aksiya – aksiyadorga AJ ning foydasidan ma'lum bir qismini olish, AJ ni menejmentda qatnashish va boshqa huquqlarni beruvchi qimmatbaho qog'oz.

Aksiya kursi – qimmatbaho qog'ozlar bozorida sotiladigan aksiya bo'yicha narx.

Aksiyador jamiyati – kapital jamlash shakli va tadbirkorlik faoliyatining asosiy tashkiliy shakllaridan biri. Aksiyador jamiyati aksiya chiqarish va sotish yo'li bilan yakkatarbida kapitallarni jamlaydi, yuridik shaxs deb tan olinadi va o'ziga tegishli bo'lgan mulk doirasida majburiyatlarga javobgar hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitali – chiqarilgan aksiyalarning umumiy nominal qiymati AJ qatnashchisining ustav kapitalidagi umumiy uning so'mda (kubida) baholangan qo'yilmasi hisoblanadi.

Baholar indeksi – baholar (ulgurji, chakana, tayyorlov, eksport, import va b.) o'rtacha darajasi. Sezilarli o'zgarishlarning ko'rsatkichlari.

Biznes – foyda (daromad) keltiruvchi tadbirkorlik yoki tijorat faoliyati. Biznes birinchi tomondan foydali ishni o'zida saqlagan holda, ikkinchi tomondan xaridorlar qiziqishiga holda boshqariladi (yo'naltiriladi). Tadbirkor foydasining hajmini tartibga solish xaridorlar qiziqishi va tovarning bozorda raqobatbardoshligini hisobga oluvchi soliqlar bilan amalga oshiriladi.

Biznes–rejalashtirish – belgilangan tovarda obyektни rivojlantirish bo'yicha tadbirkorlik va investitsiya loyihalarini yo'lga qo'yish bo'yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni.

Birja – qimmatbaho qog'ozlar (fond birjasi) yoki standartlar va namunalar asosida sotiladigan ommaviy tovarlar (tovar birjasi) oldi-sotdi amalga oshiriladigan muassasa.

Bozor– tovar oldi-sottisi va xizmat ko'rsatishning talab, taklif va narx asosida shakllanuvchi iqtisodiy munosabatlar tizimi.

Boss – korxonaga xo'jayini, firma va tashkilotlar boshqaruvchisi.

Boshqaruv me'yori – bitta boshqaruvchiga bo'ysunuvchi ishchilar miqdori.

Boshqaruv nazariyasi – u yoki bu boshqaruv tushunchasi boshqaruvga yondashuvlar tizimi.

Broker(ing.). Makler (nemis) - birja bitimlarida qatnashuvchi vositachi, u maxsus to'lov olgan holda mijozlar hisobiga kafolat asosida faoliyat yuritadi. Brokerning foydasi shartlashilgan komissiya to'lovi yoki tovar qiymatining kelishilgan foizi hisobidan shakllanadi.

Budjetlashtirish – korxonaga (AJ) va uning bo'limlari budjetlarini (kirim va chiqim ro'yxatlarini) ishlab chiqish asosidagi boshqaruv uslubi.

Valyuta kursi – pul birligining qiymati (narxi) yoki bir davlat pul birligida ifodalangan aniq miqdori.

Veksel – qimmatbaho qog‘ozning bir turi: yozilgan qarz majburiyati bo‘lib, kreditorga vekselda ko‘rsatilgan pul miqdorini aniqlangan muddatgacha to‘lashni qarzdordan talab qilish huquqini beradi; oddiy veksel (boshqacha qilib aytganda - tratta) – bir shaxsning (kreditor, trassant deb ataladi) boshqasiga (qarzdor, to‘lovchi, trassat deb ataluvchi) 3-shaxsga (ko‘rsatuvchi remitent deb ataluvchi) aniqlangan pul summasini to‘lash uchun yozma buyrug‘i; - tijorat vekseli – qarzdorga garovga tovar qo‘yish orqali beriladigan veksel.

Depozit – saqlash uchun omonatga kredit muassasasiga (bank, omonat kassalari) qo‘yiladigan pul vositasi yoki qimmatbaho qog‘ozlar (aksiya, obligatsiya).

Dividend – AJ sof foydasi miqdorining aksiyadorlar o‘rtasida ularning ulushi bo‘yicha bo‘linadigan qismi.

Diversifikatsiya– 1) investisiya va boshqa resurslarini ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyatining turli sohalariga bo‘lib (tarqatib) yuborish orqali korxonalar (AJ, firma) tavakkalligini kamaytirish, 2) tovar ishlab chiqarishni yangi sohalar bo‘yicha oshirish.

Diler – faqat o‘zining tavakkalligi doirasida ishlaydigan, o‘z puliga qimmatbaho qog‘ozlar sotib oladigan broker (makler).

Diskontlash – korxonaning aniq vaqt mobaynida turli davrlardagi investitsiya va pul qo‘yilmalarini dalillash uslubi.

“Yopiq” turdagi aksiyador jamiyati – aksiyalar faqat qatnashuvchilar (xodimlar) o‘rtasida taqsimlangan bo‘ladi.

Zaxira (sug‘urta) fondi – jamiyat qatnashuvchilari hujjatlarda o‘rnatilgan, lekin ustav fondining kamida 15 % foizi miqdorida aksiyadorlik jamiyatida (ko‘pincha MChJda) tashkil etiladi. Zaxira fondi ta‘sis hujjatida ko‘rsatilgan miqdorda yillik ajratish asosida shakllanadi.

Ijara – mulk egasi (ijaraga beruvchi) va mulkni yollovchi (ijarachi) o‘rtasida kelishuv, unda ijarachi mulkni mustaqil xo‘jalik faoliyatini yuritish yoki maqsadga erishish uchun muddatli foydalanishga badalini to‘lash (ijara haqini to‘lash) asosida olinadi.

Imij (mavqe) – korxonalar, AJ, firma, tovar va xizmatlarning obrazi. Ularning bozordagi holati, firma markasiga sotib oluvchining ishonchini ta‘minlaydi.

Imtiyozli aksiya – qo‘yilgan foizni oldindan to‘lashga kelishilgan qimmatbaho qog‘oz.

Investitsiya – foyda olish maqsadida korxonalar, AJ va firmaga uzoq muddatli pul qo‘yilmasi.

Investor – pul qo‘yuvchi, investitsiyaga egalik qiluvchi.

Integratsiya– qandaydir qismlar va elementlarning maqsadli uyushmasi.

Inflyatsiya – qog‘oz pullarning qadrsizlanishiga olib keluvchi real talab ustidan pul muomalasi kanallarining bo‘lishi.

Ipoteka– ssuda olish uchun ko‘chmas mulk (yer, qurilish, b) garovi. Ipoteka ssudasi (ipoteka krediti) – bank tomonidan ko‘chmas mulkni garovga qo‘yish asosida beriladigan pul ssudasi.

Ish vaqtining harakatlanuvchan grafigi – ishchiga bir haftaga yoki bir oyga mo‘ljallangan umumiy ish vaqti doirasida o‘zining ishda bo‘lish vaqtini (majburiy ish

soatlarini inkor etgan holda) mustaqil oʻrnatish huquqini berishni nazarda tutuvchi grafik.

Ishlab chiqarishni intensiv oʻstirish – tabiiy, material, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanishi zamonaviy texnika-texnologiyalarni qoʻllash asosida mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirish orqali ishlab chiqarishni rivojlantirish yoʻli. Ishlab chiqarishni intensiv rivojlantirish uning samaradorligini oshirish mehnat unumdorligini oshirish, fond qaytimini taʼminlash, tovarning materialga boʻlgan talabini kamaytirish, uning sifatini oshirish maʼnosida keladi.

Kadrlar attestatsiyasi (sinov) – mavjud (joriy) ishchi va uning egallab turgan mansabiga javobgarligini aniqlash (tekshirish). Davriy tarzda maxsus yigʻilgan attestatsiya komissiyasi oʻtkazilib turiladi.

Kliring– oʻzaro talab va majburiyatlarni hisobga olgan holda naqd pulsiz hisob-kitob tizimi.

Komissiya – aniq savollar ishlab chiqish yoki tayyorlash yoki qandaydir funksiyani bajarishga xizmat qiladigan vazifa va organning jamoaviy tanlangan yoki tayinlangan boshqaruvchilari.

Kompensatsiya kelishuvi – teng narxlarda tovar yetkazib berishning oʻzaro ikki tomonlama koʻrib chiqilgan roziligi. Tovar ayirboshlash (barter) kelishuvlaridan farqli ravishda kompensatsiya kelishuvi majmuiy shartnomalar belgilash borasida xususan korxonaga yoki tovarlar chiqarila boshlangandan soʻng savdo mahsulotlarini hisobga olgan holda “nou-xau” ni yoʻlga qoʻyish va korxonaga yangi texnologiyalarni kreditga yetkazib berish boʻyicha umumiy kelishuvlarni oʻzida aks ettiradi.

Majmuiy yetkazib berish – texnologiyalarni yetkazib berish, zaruriy texnik yordam koʻrsatish bilan boshqa obyektlarni qurollantirish. Sotib oluvchi qiyin mashinalar, texnologiyalar va boshqa mexanizmlarni yigʻishdagi muvaffaqiyat bilan bir vaqtning oʻzida zarur texnik bilimlar va aniq mahsulot ishlab chiqarish boʻyicha tajriba egallaydi. Majmuiy yetkazib berish odatda (butlovchi mashinalar va texnikalarni) umumiy yollovchi yoki umumiy yetkazib beruvchi hisoblanadi.

Kontrakt– kelishuv, rozilik.

Konsern – 1) bir markazdan boshqariladigan, lekin korxonaga (firma)lar bilan huquqni munosabatlarda mustaqil boʻlgan uyushma (muassasa) shakli, 2) ishlab chiqarish xarakteriga ega boʻlgan uyushma. U oʻz tarkibiga kiruvchi korxonalarni umumiy menejment va moliyaviy nazorat bilan taʼminlaydi.

Korporatsiya – oʻz qatnashchilarining qandaydir imtiyozlari yoki qiziqishlarini himoya qilish maqsadida tashkil etilgan muassasa.

Kredit – ssuda kapitalining harakat shakli. Tijorat, bank, davlat va boshqa kredit turlari farqlanadi. Tashqi iqtisodiy aloqalarda tijorat va bank krediti ommalashgan. Tijorat krediti turli xil kelishuvlarni amalga oshirishda odatda sanoat va savdo korxonalarida tovar shaklida namoyon boʻladi. Bank krediti tovarlar importi va eksportini hamda turli obyektlar qurilishini kreditlashda bank orqali namoyon boʻladi.

Kutish (kutilma, taxmin) – insonning qandaydir aniq ehtiyojini qondirish ehtimolini tushunib yetish.

Qo'mita – qandaydir vazifa va funksiyani bajarish uchun tanlangan yoki tayinlangan boshqaruvchi shaxslar va bo'lingan vakolatlar ro'yxati.

Qo'shma korxona – korxon

Lizing – mashina, texnologiyalar, transport vositasi, ishlab chiqarish qurollari ijarasi. U ijaraga beruvchiga vaqtincha bo'sh turgan, foydalanilayotgan texnikadan foyda olish imkoniyatini beradi, ijarachiga esa kichkina kapital qo'yilmasi bilan ishlab chiqarishni boshlash yoki kengaytirish imkoniyatini beradi.

Litsenziya – rasmiy ruxsatnoma. Tijorat amaliyotida uning asosiy turi kuzatiladi: eksport va importga litsenziya va patent litsenziyasi. Eksport va importga litsenziya aniqlangan tovar yoki uning guruhlariga davlat boshqaruv organlari tomonidan beriladi, bu tashqi savdo faoliyatining davlat nazorat shakllaridan biridir. Patent litsenziyasi – qandaydir kashfiyotning egasi tomonidan foydalanish uchun sotib oluvchiga ma'lum vaqt uchun beradigan ruxsatnoma.

Marketing– korxon

Mas'uliyati cheklangan jamiyat (MChJ) – kapital yig'ish shakli. Bu jamiyat qatnashchilari hujjatlarini aniqlaydigan ulush va hajmga taqsimlangan ustav fondiga ega bo'lishi kerak. Jamiyat qatnashchilari tashkilot foydasidan dividend oladilar. Ular faqat o'zlarining mulklari va pul qo'yilmalari ish doirasidagina majburiyatni o'z bo'yniga oladilar. Jamiyatning har bir qatnashchisi ustav fondidagi o'z ulushiga mos holda ovozlar miqdoriga ega bo'ladi.

Ma'muriyat– o'ziga berilgan vakolat (huquq) doirasida korxon

Mehnat jamoasi – tashkilotda faoliyat yurituvchi xodimlar uyushmasi.

Mehnat shartnomasi – ishga kirishni xohlovchi ishchi va xizmatchilar bilan ishga oluvchi korxon

Mehnatni ilmiy tashkil etish – ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilmfan yutuqlari va ilg'or tajribalarga asoslangan mehnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig'ishga imkon beradi, material va mehnat resurslaridan eng samarali foydalanish hamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini ta'minlaydi, inson sog'lig'ini saqlashga yordam beradi.

Mehnatning vazifaviy taqsimlanishi – alohida ishchilar guruhi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.

Monitoring– tizim yoki obyekt holatini kuzatish, baholash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat qilish. Monitoring korxonaga mos holda korxon

Motivatsiya – insonni aniq maqsadlarga erishish va o'z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.

Muhandislik (injiniring) – oldindan olib boriladigan tadqiqotni amalga oshirish bo‘yicha majmuiy ish, texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlash, loyiha hujjatlarini yig‘ish, ishlab chiqarish va menejmentni tashkil etish, texnologiyani ishga solish hamda tayyor mahsulotlarni sotish bo‘yicha tavsiyalar tayyorlash.

Nazorat paketi – egasini (aksiyadori) aksiyadorlik jamiyatida amaldagi hokimiyat (ovozlarning ko‘pligi) bilan ta‘minlovchi aksiya ulushi.

Nizom (ustav) – tashkilotlar korxonasi (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi tasis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta‘sischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.

Nomdor aksiya – egasi faqat fuqaro bo‘lgan aksiya.

“Nou-xau” – ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, ma‘muriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig‘indisi (majmui). Bu bilim va mahoratlar texnika sohasida odatda chizmalar, qarorlar, tajriba natijalari, formulalar, hisob-kitoblar, usullar, yo‘riqnomalar, texnik xususiyatga ega bo‘lgan hujjatlar, kompyuter uchun dasturiy ta‘minot va tijorat sohasida mijozlar va yetkazib beruvchilar kartotekasi, sotish va ommalashtirishning usul va shakllarini hujjatlashtirish, moliyalashtirish ma‘lumotlari, reklama usullari va xodimlarni o‘qitish ko‘rinishida namoyon bo‘ladi.

Oddiyaksiya – AJ daromadlarning o‘lchamlariga bog‘liq holda tebranib turuvchi asoslangan qimmatbaho qog‘oz.

“Oltin” aksiya– aksiyadorga dividend (foyda) olish va ovoz berish huquqini beradi, AJ nizomining o‘zgarishi, AJ ni qayta tashkil etish va likvidlashtirish, AJ mulkini sotish va ijaraga berishni o‘z ichiga oladigan aksiyadorlar yig‘ilishi qarorida 3 yil muddatli taqiqlash huquqini mulk egasiga beradi. “Oltin” aksiyalarni chiqarish haqidagi qarorni Davlat qabul qiladi va uning egasi faqat davlat bo‘lishi mumkin.

Orgtexnika (tashkiliy texnika) – chizma ishlari, hisob-kitob operatsiyalari, hujjatlarni tayyorlash, ularni ko‘paytirish, qayta ishlash, saqlash va avtomatik qidirish va boshqalar uchun texnik vositalar majmui. Uning tarkibiga yozuv mashinalari, fakslar, kartotekalar, nusxa olish apparatlari, chizma jihozlari, elektron hisoblagichlar, mikro EXM, telesonlar va boshqalar kiradi.

Ofis – idora, kanselyariya (yozuv chizuvlar) xizmat binosi.

“Ochiq” turdagi aksiyador jamiyati – bunday jamiyat aksiyalari ochiq turda sotiladi.

Rag‘batlantirish – tashkilot oldida turgan masalani yechishda kishining urinishi, harakati, matonati va halolligiga maqsadli yondashish.

Reyting – biror narsani biron bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baholash.

Reklamatsiya (shikoyat, davo) – xaridorning (buyurtmachining) sotuvchiga (ta‘minotchiga) kelishuv shartlari, standartlar va texnik shartlar bo‘yicha tovar sifatining javob bermasligi yoki shartnoma bo‘yicha majburiyatlarni bajarmaganligi yuzasidan shikoyati. Shartnoma bo‘yicha reklamatsiya qilish uchun tovarning miqdori, sifati, yetkazib berish muddati, kafolat davri va boshqalar kabi reklamatsiya predmetiga bog‘liq holda farqlanuvchi aniq muddatlar va qonun qoidalar o‘rnatiladi. Reklamatsiya ikki tomonlama mustaqil ravishda narxlarni pasaytirish, zararlarni

qoplash, aniqlangan kamchilik va yetishmovchiliklarni bartaraf etish yo‘li bilan hal etilishi mumkin. Reklamatsiya bilan bog‘liq bo‘lgan kelishmovchiliklarni hal etishning iloji bo‘lmaganda reklamatsiyani ko‘rib chiqish uchun xo‘jalik (hakamlar) sudiga topshiriladi.

Renta – o‘z egasidan tadbirkorlik faoliyatini talab qilmaydigan daromad turi.

Rentabellik – korxonaning muhim iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlaridan biri. Olingan foydani asosiy va aylanma vositalarga qo‘yilgan hajmi bilan solishtirish o‘lchami aniqlanadi.

Risk– korxonalar (AJ) rejalari va budjetini amalga oshirish noxushliklar (muvaffaqiyatsizliklar) ning yuzaga kelish ehtimoli.

Sanksiya– o‘rnatilgan me‘yor va qonun-qoidalar bo‘yicha shartnomani buzuvchiga qo‘llaniladigan harakat shakli.

Sanoat mahsulotlari jismoniy hajmining indekslari – mahsulotlar narxining inflyatsiyaviy o‘rishini hisobga olmagan holda ishlab chiqarish hajmining o‘zgarish ko‘rsatkichlari.

Servis– xizmat, xizmat ko‘rsatish.

Tadbirkor – tashkilotga foyda keltiradigan ish beruvchi.

Tashabbuskorlik– tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.

Tashxis – obyektning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, moliyaviy holatini tahlil (tadqiq) qilish. Uning “nozik jihatlari” ni aniqlash va optimal qaror qabul qilish uchun olib beriladi.

Test – bir qonga psixologik va shaxsiy xususiyatlar, shu jumladan, bilim, fikrlash va malakani baholash imkonini beradigan standartlashtirilgan masalalar va natijalar. Boshqaruvda test ishchining egallab turgan vazifasiga yaroqliligini tekshirish uchun o‘tkazilishi mumkin.

Transfert bahosi – aksiyadorlik jamiyatlarining bo‘linmalari, filiallari yoki nazoratidagi firmalar o‘rtasidagi amalga oshiriladigan kelishuvlar bahosi (narxi).

Franko – o‘z riski va o‘z hisobidan tovarni shartnomada kelishilgan aniq joyga yetkazib berishni sotuvchining zimmasiga yuklatadigan sotuv sharti. Frankoning quyidagi turlari mavjud: Ta‘minotchining Franko-zavodi jo‘natish stansiya (bekati), Franko – vagoni (kema), qabul qilish bekati (port), Franko-ombori va boshqalar.

Haqamlarsudi – kelishuvchi tomonlar (korxonalar, AJlar) o‘rtasidagi kelishmovchilikni hal etish uchun yig‘ilgan sud.

Xedjerlash– kelgusi davrda tovarlar yetkazib berish (sotish) ni nazarda tutadigan shartnoma va tijorat operatsiyalari bo‘yicha narxlar o‘zgarishidagi riskni sug‘urtalash. Xedjerlash fyuchers shartnomasi asosida kutilayotgan xaridlar (sotuvlar) yo‘li bilan birjada amalga oshiriladi.

Xolding kompaniyasi – boshqa firma va kompaniyalarning aksiya paketiga ular faoliyatini menejment va nazorat qilish maqsadida egalik qiluvchi kompaniya. Xolding kompaniyasining ikki turi farqlanadi: belgilangan funksiyalarni bajarish uchun tashkil etilgan haqiqiy xolding va aniq tadbirkorlik faoliyati (sanoat, savdo, transport, moliya-kredit va boshqalar) bilan xam shug‘ullanuvchi aralash xolding.

Xulq– qandaydir maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.

Xo‘jalik mexanizmi – iqtisodiyotni menejmentga yordam beradigan iqtisodiy

dastak va rag'batlar hamda tashkiliy shakllar majmui va birligi. Xo'jalik mexanizmi rejalashtirish, boshqaruv usullari, baholar, moliyaviy va kredit dastaklari, mehnatga haq to'lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag'batlarni o'z ichiga oladi.

Erkin ayirboshlash valyutasi – boshqa chet el valyutalariga erkin va chegaralanmagan holda ayirboshlanadigan valyuta. U to'liq ichki va tashqi o'z holatiga qaytariluvchanlik, ya'ni mahalliy kompaniya va shaxslarga qanday bo'lsa, chet el kompaniya va shaxslariga ham shunday bir xil bo'lgan ayirboshlash rejimiga ega.

Yuridik shaxs – xo'jalik qaramog'idagi alohida mulkka ega bo'lgan va uni menejment huquqiga ega bo'lgan tashkilot, u bu mulkka javob beradi, mulkiy va xususiy nomulkiy huquqqa ega bo'lishi, majburiyat olishi, sudda da'vogar javobgar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi va smetasiga ega bo'lishi shart.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.- T.: O‘zbekiston, 2009. – 40 b.
2. "Oziq-ovqat mahsulotlarining sifati va xavfsizligi to‘g‘risida" O‘zbekiston Respublikasining Qonuni. 1997-yil 30-avgust. O‘zbekistonning yangi qonunlari.17. - T.: Adolat, 1998, 64-b.
3. "Standartlashtirish to‘g‘risida"gi O‘zbekiston Respublikasining Qonuni. 1993-yil 28-dekabr.
4. "Iste‘molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida"gi O‘zbekiston Respublikasining Qonuni. 1996-yil 26-aprel. O‘zbekistonning yangi qonunlari. 13. - T.: Adolat, 1996, 50-b.
5. "Iste‘molchilar huquqini himoya qilish to‘g‘risida"gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartirishlar kiritish to‘g‘risidagi Qonuni. // Xalq so‘zi, 2008-yil 10-aprel.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari

6. "Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida": O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yil 26-fevraldagi PF-4191-son Farmoni // O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami – 9 son, 2010-yil 9-mart.
7. "Barkamol avlod yili" davlat dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish bo‘yicha tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida: O‘zR Prezidentining Farmoyishi. 2009-yil 9-dekabr //Xalq so‘zi, 2009. - № 238. 1-b.
8. Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo‘llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta‘minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to‘g‘risida. 2008-yil 28-noyabr, PF-4058-son. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori.
9. Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida. 2009-yil 20-yanvar, PQ-1041-son. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori.
10. Mahalliy nooziq-ovqat iste‘mol tovarlari ishlab chiqarish kengaytirilishini rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida. 2009-yil 28-yanvar, PQ-1050-son. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori.
11. Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to‘ldirish yuzasidan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida. 2009- yil 26 -yanvar, PQ-1047-son.
12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to‘ldirish yuzasidan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Qarori 2009-yil 26-yanvar, 1047-son.
13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Mahalliy nooziq-ovqat iste‘mol tovarlari ishlab chiqarish kengaytirilishini rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Qarori. 2009-yil 28-yanvar, 1050-son.

14. “Ish haqi, pensiyalar, stipendiyalar va ijtimoiy nafaqalar miqdorini oshirish to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009-yil 16-noyabrdagi Farmoni.// Xalq so‘zi, 2009-yil 17-noyabr. № PQ-4152.

15. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Xodimlarga ularning mehnat vazifalarini bajarish bilan bog‘liq holda jarohatlanishi, kasb kasalliklariga chalinishi yoki salomatlikning boshqa xil shikastlanishi tufayli yetkazilgan zararni to‘lash qoidalarini tasdiqlash to‘g‘risidagi”gi 2005-yil 4-fevraldagi Qarori. O‘zbekiston Respublikasi Hukumatining qarorlari to‘plami.

III. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari va O‘zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy-me‘yoriy hujjatlari

16. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholi bandligini oshirish hamda mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlari faoliyatini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” 2007-yil 6-apreldagi PQ-616-sonli qarorini amalga oshirish chora-tadbirlari haqida”gi Qarori O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlis palatalarining Axborotnomasi, 2007, №5.

17. «Yirik sanoat korxonalarini bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o‘rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag‘batlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida» O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006-yil 5-yanvardagi PF-3706-son Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami.1-son (189), yanvar.

18. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Mahsulot (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi” to‘g‘risidagi Qarori.//O‘zbekiston Respublikasi hukumatining qarorlari to‘plami, 1999, 54–son, 1999, dekabr. – T.: O‘zbekiston. Adliya vazirligi, 2000. 15-20 b.

19. Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risida NIZOM. 1999-yil 5-fevral. – T.: O‘zbekiston, 1999. -92 b.

IV. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

20. Karimov I.A. 2012-yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko‘taradigan yil bo‘ladi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2011-yilning asosiy yakunlari va 2012-yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. //Xalq so‘zi, 2012-yil 20-yanvar, №14 (5434), 1-2-b.

21. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi ma‘ruzasi. -T.: O‘zbekiston, 2010. – 56 b.

22. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2011-yilda mamalakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga

mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. – T.: O'zbekiston, 2011. – 48 b.

23. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz-Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – T.: O'zbekiston, 2010. – 80 b.

24. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni barataraf etishning yo'llari va choralari. -T.: O'zbekiston, 2009. -56 b.

25. Karimov I.A. Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash - barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir. // Xalq so'zi, 2008-yil 9-fevral.

26. Karimov I.A. "Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyatini barpo etish – ustuvor maqsadimizdir" Prezident I.A.Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisi to'g'risida axboroti. //Xalq so'zi, 2010-yil 28-yanvar № 19 (4934).

27. Karimov I.A. Erishilgan yutuqlarni mustahkamlab, yangi marralar sari izchil harakat qilishimiz lozim. // Toshkent oqshomi, 2006-yil 13-fevral.

VI. Darsliklar

28. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: Darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -335 b.

29. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.

30. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 184 с.

31. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

32. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

33. Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6- е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

34. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

35. Набиев Р.А. Менеджмент. Учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.

36. Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma. - T.: Moliya, 2002.-250 b.

37. Sharifxo'jayev M, Abdullayev Yo. Menejment. Darslik. T.: O'qituvchi. 2002.-450 b.

38. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.-470 с.

39. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. учеб. - СПб.: Питер, 2008. - 736с.

40. Парамонова Т.Н., Красюк Н. Маркетинг. учеб. пос.- М.: КНОРУС, 2008 -192с.

41. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. – М.: «Финпресс», 2008. – 704 с.

42. 5. Кальке Р. Маркетинг. – М.: «Омега», 2008. – 126 с.
43. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник для студ. - М.: Омега-Л, 2009 - 656с.
44. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. – 415 b.
45. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и. удержатъ рынок. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 283с.

VII. O‘quv qo‘llanmalari

46. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyatini barpo etish – ustuvor maqsadimizdir» hamda 2009-yilning asosiy yakunlari va 2010-yilda O‘zbekistonni ijtimoiy–iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi «Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir» nomli ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua.-T.: Iqtisodiyot, 2010.

47. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning BMT sammitining Mingyillik rivojlanish maqsadlariga bag‘ishlangan yalpi majlisidagi nutqini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot, 2010. – 146 bet.

48. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010-yil 12-noyabrdagi qo‘shma majlisidagi “Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. -T.: Iqtisodiyot , 2010.

49. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010-yil 12-noyabrdagi qo‘shma majlisidagi “Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. -T.: Iqtisodiyot, 2010. -281 b.

50. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning 2010-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga mo‘ljallangan eng muhim ustuvor yo‘nalishlarga bag‘ishlangan O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi “Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘rganish bo‘yicha O‘quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot, 2011. – 377 b.

51. Yo‘ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2006.

52. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta’limdagi o‘qitish texnologiyasi" seriyasidan. - T.: TDIU, 2006. -156 b.

53. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjayeva N.R. "Menejment" fani bo‘yicha o‘quv uslubiy ta’lim texnologiyasi. Uslubiy qo‘llanma. "Iqtisodiy ta’limdagi o‘qitish texnologiyasi" seriyasidan. -T.: TDIU, 2006. -185 b.

54. Mualliflar guruhi. O‘zbekistonda biznes keyslar: O‘zbekiston Respublikasidagi biznes ta’limotida "Keys-Stadi" uslubining qo‘llanilishi. - T.: Akademiya, 2006. - 645 b.

55. Полукадров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие./ В.Л. Полукадров 3-е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2009.- 240 с.

56. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

57. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учеб.пос. – М.: «Омега - Л», 2009. – 204с.

58. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: «Вильямс», 2008. – 656 с.

59. Основы маркетинга: Практикум. /Под ред. Проф. Д.М. Дайитбегова. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 365 с.

60. Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: учеб.пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 544 с.

61. Тимофеев М.М. Маркетинг: учеб. пос. – М.: РИОР, 2009. – 223 с.

VIII. Internet saytlari

62. www.academijs.ru – Sank-Peterburg Gumanitar ta’lim akademiyasining rasmiy sayti.

63. www.morozov.ru – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.

64. www.ami.edu.ru – Rossiya Innovatsion menejment akademiyasining rasmiy sayti.

65. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент.

66. www.salesmanagment.ru – Управление продажами

67. www.edu.ru

68. www.som.pu.ru

69. www.usue.ru

70. www.rea.ru

MUNDARIJA

Kirish		4
1-bob.	FANNING MAZMUNI, PREDMETI VA VAZIFALARI	5
1.1.	Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari	5
1.2.	Menejment predmeti va izlanish uslublari	6
1.3.	Menejment ilmining kelib chiqishi	8
1.4.	Menejment ilmining o‘ziga xos xususiyatlari	9
1.5.	Menejmentning kelajakka yo‘naltirilganligi	12
1.6.	Kursning mazmuni va vazifalari	12
2-bob.	MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI. MENEJMENTGA ASOSIY MUNOSABATLAR	15
2.1.	Qadimgi amaliyot - yangi fan	15
2.2.	Menejmentning fan sohasi kabi evolyutsiyasi	18
2.3.	Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar	19
2.4.	Axloq fanlarining rivojlanish maktabi	24
2.5.	Operatsiyalar tadqiqoti va modellar	25
2.6.	Menejment nazariyasi asoschilari	25
3 - bob.	MENEJMENTGA TIZIMLI – VAZIYATLI YONDASHUV	33
3.1.	Tizimlar to‘g‘risida tushuncha va ular tasnifi O‘zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida	33
3.2.	O‘zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida	34
3.3.	Menejmentda tizimli yondashuv	35
3.4.	Menejmentda vaziyat yondashuvi	38
4 - bob.	MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI	42
4.1.	Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati	42
4.2.	Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar	38
4.3.	Menejmentning asosiy tamoyillari	44
5-bob.	MENEJMENT FUNKSIYALARI	49
5.1.	Menejment jarayoni mazmuni	49
5.2.	Menejment funksiyalari va ularning tasnifi	50
6 – bob.	Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi	55
6.1.	Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha	55
6.2.	Tashkiliy tuzilmalar turlari	57
7 - bob.	MENEJMENT USULLARI	61
7.1.	Menejmentning iqtisodiy usullari	61
7.2.	Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli	62
7.3.	Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari	63
8 – bob.	BOSHQARUV TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH	68
8.1.	Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi	68
8.2.	Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish	68
8.3.	Mehnat unumdorligi	69
9– bob.	MENEJMENTNING AXBOROT BILAN TA’MINLANISHI	74
9.1.	Menejment jarayonini axborot bilan ta’minlash	74

9.2.	Boshqaruv texnikasi tushunchasi va tasnifi	76
10 - bob.	MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI	80
10.1.	Madaniyat va menejment	80
10.2.	Menejment madaniyatining asosiy elementlari	81
10.3.	Rahbar - boshqaruv uslubi tushunchasi	83
11-bob.	NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH	88
11.1.	Nizolar tabiati, turi va sabablari	88
11.2.	Nizoli vaziyatni boshqarish	90
11.3.	Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish	91
12- bob.	MARKETINGNI BOSHQARISH	96
12.1.	Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi	96
12.2.	Bozor imkoniyatlarini o‘rganish	99
12.3.	Korxonalar bozori	101
13-bob.	IJTIMOY MENEJMENT	106
13.1.	Ijtimoiy menejment obyekti	106
13.2.	Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi	106
13.3.	Inson xulqi omillari tizimi	107
13.4.	Guruhlar va ularning ahamiyatlari	109
13.5	Xotom tajribalari	111
13.6.	Boshqaruv nazariyasiga Xotom tajribasi ta’siri	113
14- bob.	MENEJMENT SAMARADORLIGI	117
14.1.	Unumdorlikka majmuy yondashuv	117
14.2.	Biznes-reja va unumdorlik	117
14.3.	Menejmentni tashkil etish unumdorligi	118
14.4.	Inson omili va unumdorlik	119
	XULOSA	121
	ATAMALAR LUG‘ATI	156
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI	163

D.S. Qosimova

MENEJMENT NAZARIYASI

Muharrir
S.A. Mirboboyeva
Texnik muharrir
D.M. Mirhidoyatova

Iqtisodiyot -2012

Litsenziya AI № 089 15.03. 2007 y. Terishga berildi 07.05.2012. Bosishga ruxsat etildi 07.07.2012. Qog`oz bichimi 60x80 1/16. Times garniturası. Ofset muhri. Ofset qog`ozı. Shartlı bosma tabog`ı 9,0. Hisob nashr varag`ı 8,9. Adadı 100 nusxa.
– sonlı buyurtma

Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining bosmaxonasida bosildi. 100003.
Toshkent. O`zbekiston shoh ko`chasi, 49-uy.

65.050.9(2)2 **Menejment nazariyasi.** /D.S.Qosimova. O'quv
qo'llanma. –T.: Iqtisodiyot, 2012. - 117 b.

1. Qosimova D.S.

UDK 338.24 (07)
BBK 65.050.9(2)2