

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМНИНГ
5340200 - “Менежмент”(ишлаб чиқариш)
йўналиши талабалари учун**

Дилором Қосимова

“БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ”

фанидан ўқув қўлланма

Ушбу ўқув қўлланмада бошқариш назариясининг методологик ва назарий бошқаруви илмини ривожлантириш, бошқариш назарияси қонунлари ва тамойиллари, давлат ва ҳудудий бошқариш, ташкилий тузилиш ва менежер фаолиятини бошқариш, бошқариш вазифалари, усуллари ва технологияси, бошқариш қарорлари мотивация, назорат ва бошқа бошқаришга оид масалалар ёритилган.

Ўқув қўлланма намунавий ўқув дастури асосида тайёрланган бўлиб, олий ўқув юртлари талабалари, аспирантлари ва ўқитувчилари, илмий ходимлар, раҳбар ва мутахассислар учун мўлжалланган.

Тақризчилар: и.ф.д., проф. Бегалов Б.А.; и.ф.д., проф. Махкамова М.А.

Касимова Д. С. Теория управления: Учеб. пособие. – Ташкент: ТГЭУ, 2007. 205 с.

В настоящем учебном пособии рассмотрены и освещены методологические и теоретические основы теории управления, законы и принципы теории управления, развитие теории управления, организационная структура управления, деятельность менеджера, функции и технология управления. Также изложены функции мотивации, контроля, эффективность управления и другие вопросы теории управления.

Предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений, научных работников, руководителей и специалистов.

Рецензенты: д.э.н., проф. Бегалов Б.А.; д.э.н., проф. Махкамова М.А..

Kosimova D. S. Theory management. Textbook. – Tashkent: 2007, 205 p.

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

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

Resenzents: doctor of economic sciences, prof. Begalov B.A., doctor of economic sciences, prof. Mahkamova M.A.

МУНДАРИЖА

КИРИШ 12

1-БОБ. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА МАЗМУНИ 13

- 1.1. Бошқарувнинг моҳияти, мақсад ва вазифалари 13
- 1.2. Бошқарув предмети ва изланиш услублари 15
- 1.3. Бошқарув илмининг келиб чиқиши 16
- 1.4. Бошқарув илмининг ўзига хос хусусиятлари 17
- 1.5. Бошқарувнинг келажакка йўналтирилганлиги 21
- 1.6. Курснинг мазмуни ва вазифалари 22

Хулоса 23

Таянч иборалар 23

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 23

Назорат саволлари 24

2-БОБ. БОШҚАРУВ ТАФАККУРИНИНГ ЭВОЛЮЦИЯСИ 26

- 2.1. Қадимги амалиёт - янги фан 26
- 2.2. Бошқарувнинг фан соҳаси каби эволюцияси 29
- 2.3. Турли мактабларни ажратиш асосидаги ёндашувлар 30
- 2.4. Ахлоқ фанларининг ривожланиш мактаби 35
- 2.5. Операциялар тадқиқоти ва моделлар 36
- 2.6. Бошқарув назарияси асосчилари 37

Хулоса 42

Таянч иборалар 42

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 42

Назорат саволлари 44

3 - БОБ. БОШҚАРУВДА ТИЗИМЛИ ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВ 45

- 3.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар таснифи 45
- 3.2. Ўзбекистон иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида 47
- 3.3. Бошқарувда тизимли ёндашув 48
- 3.4. Бошқарувда вазият ёндашуви 50

Хулоса 51

Таянч иборалар 51

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 51

Назорат саволлари 53

4 - БОБ. БОШҚАРУВ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ 54

- 4.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти 54
- 4.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар 55
- 4.3. Бошқарувнинг асосий тамойиллари 57

Хулоса 59

Таянч иборалар: 59

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 59

Назорат саволлари: 61

5-БОБ. БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ 62

- 5.1. Бошқарув жараёни мазмуни 62
- 5.2. Бошқарувнинг функциялари ва уларнинг таснифи 63

Хулоса 65

Таянч иборалар 65

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 65

Назорат саволлари 67

6 – БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ 68

- 6.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча 68
- 6.2. Ташкилий тузилмалар турлари 70

Хулоса 72

Таянч иборалар 72
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 72
Назорат саволлари 74

7 - БОБ. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ 75

7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари 75
7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули 76
7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари 78
Хулоса 81
Таянч иборалар 81
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 81
Назорат саволлари 83

8 – БОБ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА МЕНЕЖЕРЛАР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ 84

8.1. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми 84
8.2. Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштириш 84
8.3. Меҳнат унумдорлиги 85
Хулоса 87
Таянч иборалар 87
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 87
Назорат саволлари 89

9 – БОБ. БОШҚАРУВНИНГ АХБОРОТ БИЛАН ТАЪМИНЛАНИШИ 90

9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш 90
9.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва таснифи 93
Хулоса 93
Таянч иборалар 94
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 94
Назорат саволлари 95

10 - БОБ. БОШҚАРУВ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ 96

10.1. Маданият ва бошқарув 96
10.2. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари 97
10.3. Раҳбар - бошқарув услуги тушунчаси 99
Хулоса 101
Таянч иборалар 101
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 102
Назорат саволлари 103

11-МАВЗУ. НИЗО ВА РУҲИЙ ЗАРБАЛАРНИ БОШҚАРИШ 104

11.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари 104
11.2. Низоли вазиятни бошқариш 106
11.3. Руҳий зарбани бошқариш 108
Хулоса 109
Таянч иборалар 109
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 110
Назорат саволлари 111

12 - БОБ. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ 112

12.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси 112
12.2. Бозор имкониятларини ўрганиш 115
12.3. Корхона бозори 117
Хулоса 119
Таянч иборалар 120
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 120
Назорат саволлари 121

13 - БОБ. ИЖТИМОИЙ БОШҚАРУВ 123

13.1. Ижтимоий бошқарув объекти 123
13.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши 124

- 13.3. Инсон хулқи омиллари тизими 124
- 13.4. Гуруҳлар ва уларнинг аҳамиятлари 126
- 13.5. Хотирн тажрибалари 129
- 13.6. Бошқарув назариясига хотирн тажрибаси таъсири 131
- Хулоса 132
- Таянч иборалар 132
- Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 132
- Назорат саволлари 134

14 - БОБ. БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ 135

- 14.1. Унумдорликка мажмуий ёндашув 135
- 14.2. Бизнес-режа ва унумдорлик 136
- 14.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлиги 136
- 14.4. Инсон омили ва унумдорлик 137
- Хулоса 138
- Таянч иборалар 138
- Назорат саволлари 139

ХУЛОСА 140

АТАМАЛАР ЛУҒАТИ 141

АДАБИЁТЛАР РЎЙҲАТИ 148

ТЕСТЛАР 152

ИШБИЛАРМОНЛИК ЎЙИНЛАРИ 178

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВАЗИЯТЛАРИ 186

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 12

ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА 13

- 1.1. Сущность, цели и задачи управления 13
- 1.2. Предмет управления и методы исследования 15
- 1.3. Возникновение науки об управлении 16
- 1.4. Особенности науки об управлении 18
- 1.5. Ориентированность управления в будущее 21
- 1.6. Содержание и задачи курса 22
- Выводы 23
- Ключевые слова 24
- Термины и тесты по теме 24
- Контрольные вопросы 25

ГЛАВА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ 26

- 2.1. Древняя практика – новая наука 26
- 2.2. Эволюция управления как науки 29
- 2.3. Классификация различных школ управления 31
- 2.4. Школа развития наук о поведении 36
- 2.5. Исследование операций и модели 37
- 2.6. Основатели теории управления 38
- Выводы 44
- Ключевые слова 44
- Термины и тесты по теме 44
- Контрольные вопросы 46

ГЛАВА 3. СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ 47

- 3.1. Понятие и классификация систем 47
- 3.2. Экономика Узбекистана как целостная социально-экономическая система 49
- 3.3. Системный подход в управлении 51
- 3.4. Ситуационный подход в управлении 53
- Выводы 54
- Ключевые слова 54
- Термины и тесты по теме 54
- Контрольные вопросы 55

ГЛАВА 4. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ 57

- 4.1. Значение познания экономических законов 57
- 4.2. Всеобщие законы философии и экономики 58
- 4.3. Основные принципы управления 60
- Выводы 62
- Ключевые слова 63
- Термины и тесты по теме 63
- Контрольные вопросы 64

ГЛАВА 5. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ 65

- 5.1. Содержание процесса управления 65
- 5.2. Функции управления и их классификация 66
- Выводы 68
- Ключевые слова 69
- Термины и тесты по теме 69
- Контрольные вопросы 70

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ 71

- 6.1. Понятие организационной структуры управления 71
- 6.2. Виды организационных структур 73

Выводы 75
Ключевые слова 75
Термины и тесты по теме 75
Контрольные вопросы 77

ГЛАВА 7. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ 78

7.1. Экономические методы управления 78
7.2. Организационно-распорядительные методы управления 80
7.3. Социально-психологические методы управления 81
Выводы 84
Ключевые слова 84
Термины и тесты по теме 85
Контрольные вопросы 86

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ 87

8.1. Механизм организации труда менеджера 87
8.2. Регулирование труда аппарата управления 87
8.3. Производительность труда 88
Выводы 90
Ключевые слова 91
Термины и тесты по теме 91
Контрольные вопросы 92

ГЛАВА 9. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ 93

9.1. Информационное обеспечение процессов управления 93
9.2. Понятие и классификация техники управления 96
Выводы 97
Ключевые слова 97
Термины и тесты по теме 97
Контрольные вопросы 99

ГЛАВА 10. КУЛЬТУРА И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ 100

10.1. Культура и управление 100
10.2. Основные элементы культуры управления 101
10.3. Понятие стиля руководства 103
Выводы 105
Ключевые слова 106
Термины и тесты по теме 106
Контрольные вопросы 108

ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ 109

11.1. Природа, типы и причины конфликта 109
11.2. Управление конфликтной ситуацией 111
11.3. Управление стрессами 113
Выводы 115
Ключевые слова 115
Термины и тесты по теме 115
Контрольные вопросы 116

ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ 118

12.1. Понятие, типы и стратегия маркетинга 118
12.2. Исследование возможностей рынка 121
12.3. Рынок предприятий 124
Выводы 126
Ключевые слова 126
Термины и тесты по теме 126
Контрольные вопросы 128

ГЛАВА 13. СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 129

13.1. Объект социального управления	129
13.2. Социальное развитие коллектива	130
13.3. Система факторов поведения человека	131
13.4. Группы и их значение	132
13.5. Опыты Хоторна	135
13.6. Влияние хоторновских опытов на теорию управления	138
Выводы	139
Ключевые слова	139
Термины и тесты по теме	139
Контрольные вопросы	141

ГЛАВА 14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ 142

14.1. Комплексный подход к производительности	142
14.2. Бизнес-план и производительность	143
14.3. Эффективность организации управления	144
14.4. Человеческий фактор и производительность	145
Выводы	146
Ключевые слова	146
Контрольные вопросы	146

ВЫВОДЫ 147

ГЛОССАРИЙ 148

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 156

ТЕСТЫ 160

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ 188

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ 196

MAINTENANCE

INTRODUCTION 12

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

- 1.1. Nature and functions of management 13
- 1.2. Content and researching methods of the subject of management 15
- 1.3. Appearing science about of management 16
- 1.4. Science about of management 18
- 1.5. Oriented to future of management 21
- 1.6. Content and functions of the course 22
- Conclusion 23
- Key words 24
- Terms end tests for subject 24
- Control questtions 25

ГЛАВА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ 26

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

CHAPTER 3. SYSTEM-SITUATIONAL APPROACH IN MANAGEMENT 47

- 3.1. Systems, their classification 47
- 3.2. Uzbekistan's economy as total social-economic system 49
- 3.3. System approach in management 51
- 3.4. Situational approach in management 53
- Conclusion 54
- Key words 54
- Terms end tests for subject 54
- Control questtions 55

CHAPTER 4. MANAGEMENT LAWS AND PRINCIPLES 57

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

CHAPTER 5. FUNCTIONS OF MANAGEMENT 65

- 5.1. A content of management process 65
- 5.2. Management functions and their types 66
- Conclusion 68
- Key words 69
- Terms end tests for subject 69
- Control questtions 70

CHAPTER 6. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT 71

- 6.1. Organizational structure of management 71
- 6.2. Types of organizational structures 73
- Conclusion 75

Key words 75
Terms end tests for subject 75
Control questtions 77

CHAPTER 7. MANAGEMENT METHODS AND THEIR CLASSIFICATION 78

7.1. Management's economic methods 78
7.2. Management's organizational-administrative methods 80
7.3. Management's social-psychological methods 81
Conclusion 84
Key words 84
Terms end tests for subject 85
Control questtions 86

CHAPTER 8. ORGANIZATION OF MANAGER'S ACTUVITY IN MANAGEMENT SYSTEM 87

8.1. The mechanisms for organizing the work of the manager 87
8.2. Regulation of the work the administration board 87
8.3. Productivity of the work 88
Conclusion 90
Key words 91
Terms end tests for subject 91
Control questtions 92

CHAPTER 9. INFORMATION PROVIDING OF MANAGEMENT 93

9.1. Informational support for the processes of management 93
9.2. The understanding and classification of the administration technique 96
Conclusion 97
Key words 97
Terms end tests for subject 97
Control questtions 99

CHAPTER 10. A CULTURE AND METHODOLOGY OF MANAGEMENT 100

10.1. A culture and management 100
10.2. The basic elements of management's culture 101
10.3. Stills using in management 103
Conclusion 105
Key words 106
Terms end tests for subject 106
Control questtions 108

CHAPTER 11. CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT 109

11.1. Nature of conflicts, types and cases 109
11.2. Management of conflict situation 111
11.3. Management of stress conditions 113
Conclusion 115
Key words 115
Terms end tests for subject 115
Control questtions 116

CHAPTER 12. MARKETING MANAGEMENT 118

12.1. Marketing, its types and strategy 118
12.2. Learning of market opportunities 121
12.3. Enterprise's market 124
Conclusion 126
Key words 126
Terms end tests for subject 126
Control questtions 128

CHAPTER 13. SOCIAL MANAGEMENT 129

13.1. Social sphere as management object 129

13.2. Social development of collective	130
13.3. Management of collective's social development	131
13.4. Groups and their meanings	132
13.5. Khotorn's expertise	135
13.6. The influence of the Khotorn's tests on the administration theory	138
Conclusion	139
Key words	139
Terms end tests for subject	139
Control questions	141

CHAPTER 14. MANAGEMENT EFFECTIVENESS 142

14.1. The complex approach to the productivity	142
14.2. The business-plan and productivity	143
14.3. The effectiveness of the administration organization	144
14.4. Human factor and productivity	145
Conclusion	146
Key words	146
Control questions	146

CONCLUSION 147

GLOSSARY 148

LITERATURE 156

TESTS 160

BUSINESS CASES 188

THE PRODUCTIVER SITUATIONS 196

КИРИШ

Маълумки ҳар қандай фаолият тури бошқарув асосида қурилади, чунки шу фаолиятни амалга оширишда кўзланган мақсадга эришиш, бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, ижросини назорат қилиш, шунингдек, самарадорликка эришиш учун шу фаолиятда иштирок этувчилар манфаатларини ҳимоя қилиш, рағбатлантириш чора тадбирлари бошқарув жараёнида ташкил этилади ва мувофиқлаштирилади. Бунда бошқарувга иқтисодиётда мавжуд тизим ҳам ўз таъсирини ўтказди. Мустақиллигимизни кўлга киритмасимиздан олдинги тизимда, иқтисодиётда маъмурий–буйруқбозликка, ҳамда марказий режалаштиришга асосланган тизим ҳукмрон эди. Фақатгина мулкчиликнинг давлат мулки ва ширкат мулк шаклига эга бўлган, марказдан туриб белгиланган режалар асосида ишлаб чиқаришни ташкил этиш, қаттиқ назорат қилиш, қолаверса, жамиятда мулкдорлар синфини шаклланишига тўсқинлик қилувчи иқтисодий тизим ўзини оқламаганлиги тарихдан маълум. Ўзбекистон жаҳон тажрибасига асосланиб, мулкчиликнинг турли шакллари тенглиги таъминланган, ишлаб чиқаришнинг замонавий миллий манфаатларга мос тузилмасини яратиш кўзда тутилган, эркин нарх-наво ва бозор қонунлари асосида бошқариладиган ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтиш йўлини танлади ва иқтисодий ислохатларни босқичма-босқич амалга оширмоқда. Иқтисодий ислохатларни биринчи босқичиданок иқтисодиёт бошқарув тизимини ислох қилишга алоҳида эътибор қаратилди. Олиб борилган иқтисодий ислохатлар институционал ўзгаришларни амалга оширишга, иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларини бошқариш борасида уларнинг хусусиятига мос келадиган ҳўжалик юритувчи субъектларга иқтисодий эркинлик беришга ёрдамлашадиган, тадбиркорликни ривожланишини рағбатлантирадиган ташкилий ҳуқуқий шакллар вужудга келишига қаратилган эди ва бу бошқаришда янги бир тизим вужудга келишига замин яратди. Бундай бозор муносабатлари шароитида бутун жамиятга хизмат қилувчи замонавий бошқарув илмини ўрганишда, иқтисодиётни бутун тармоқларида, бошқарувни амалга ошира оладиган малакали раҳбарларни тайёрлашда “Бошқариш назарияси” фани муҳим ўрин тутди. Зеро, раҳбар, бошқарувни амалга оширишда бош бўғин ҳисобланиб, унинг ташкил этилиши, самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбар эгаллаган билим малака, тажриба, қолаверса унинг муҳим хислатлари ва бошқарув услубига бевосита боғлиқ бўлади. Бу фаннинг мақсад ва вазифалари ҳам шуларни ўрганишни назарда тутди. Бу фан бошқарувнинг қонуниятлари, қонун ва тамойиллари, функция ва вазифалари, шунингдек бошқарув тизимида менежер ўрни, маданияти ва услуби, бошқарув самарадорлиги ва унга таъсир қилувчи бошқарув қарорлари мазмуни, моҳиятини очиб беришга қаратилган.

1-БОБ. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА МАЗМУНИ

- 1.1. Бошқарувнинг моҳияти, мақсад ва вазифалари.**
- 1.2. Бошқарув предмети ва изланиш услублари.**
- 1.3. Бошқарув илмининг келиб чиқиши.**
- 1.4. Бошқарув илмининг ўзига хос хусусиятлари**
- 1.5. Бошқарувнинг келажакка йўналтирилганлиги**
- 1.6. Курснинг мазмуни ва вазифалари.**

1.1. Бошқарувнинг моҳияти, мақсад ва вазифалари

Бошқарув тушунчаси тор маънода бирор бир ташкилот мақсадини аниқлаш ва унга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил этиш ва назорат жараёнларини фойда келтириши, самара бериши қанчалик фаолият йўналишини тўғри танлай билиш, қарорлар қабул қила олишга ҳамда унинг бошқарилишини назорат қилишга ва бу жараён боришига боғлиқ бўлади. Бошқарув кенг маъноли тушунча сифатида жаҳондаги бошқарув ва уни ташкил этишнинг назариётчиларидан бири Ф. Друкер айтганидек, “Бошқарув алоҳида фаолият тури бўлиб, ташкил этилмаган бетартиб оммани, бир мақсадга йўналтирилган самарали ва унумли гуруҳга, жамиятга айлантирадиган, ижтимоий ўзгаришларни рағбатлантирувчи элемент ҳисобланади”. Бошқарув нафақат корхона доирасида, қолаверса, бутун бир жамият, давлатни ўз танлаган йўли мақсад ва интилишларига етакловчи, иқтисодий қучли барқарор ишловчи механизмга айлантиришда муҳим таъсир этувчи куч ҳисобланади.

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

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

Бошқарувнинг моҳияти ижтимоий–иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучларини ривожланишини ва иқтисодий алоқаларини мураккаблашуви билан кенгайиб боради. Бошқарув ишлаб чиқариш жараёнида ишлаб чиқариш воситаларига мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобатни шакллантириш, фойдани максималлаштиришга қаратилган бўлса, у бутун бир иқтисодий тизимда ишлаб чиқариш эвазига жамият эҳтиёжини қондира оладиган бозор инфратузилма

элементлари ва уларни ўзаро алоқасини таъминловчи механизмни барқарор ишлашига, ҳар бир фуқаро, гуруҳ, уюшма, ташкилот ва муассаса манфаатларини эътиборга олган ҳолда уларни жаҳон сахнасида ўз ўрнига эга бўлишига қаратилган бўлади.

Бошқарувнинг асосини объектив иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қонунларга асосланувчи ҳуқуқий илмийлик ташкил этади. Бу қонунларни ўрганиш ва уларнинг аниқ вазиятларда намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда хўжалик раҳбарлари республика иқтисодиётини бошқаришнинг стратегия ва тактикасини белгилайдилар.

1991 йил 31 августда Ўзбекистон Республикаси давлат мустақиллиги эълон қилинди, шундай бир шароитда республика давлат ва иқтисодиётни қайта қуришнинг бош мақсади Президентимиз И. Каримов томонидан қуйидагича аниқлаб берилди: “Пировард мақсадимиз ижтимоий йўналтирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очиқ ташқи сиёсатига эга бўлган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборат”. Унинг амалга оширилиши турли соҳаларда олиб бориладиган ислохотларга ва бошқариладиган вазифаларга нечоғлик боғлиқ бўлади.

Ижтимоий сиёсий соҳада:

- маъмурий буйруқбозлик, авторитар тузум механизмидан ва тузилмаларидан қутилиши;
- давлат қурилишининг демократик–ҳуқуқий тамойил ва меъёрларга ўтиш;
- фуқаролик жамиятига ўтишнинг пойдеворини қуриш ва бошқалар.

Ижтимоий-иқтисодий соҳада:

- иқтисодий фаолиятга эркинлик бериш;
- мулкчиликнинг хилма – хиллиги;
- нарх эркинлигини таъминлаш;
- рақобат курашига ўтиш;
- кўп тармоқли иқтисодиётга ҳамда бозор муносабатларига ўтиш ва бошқалар.

Маънавий соҳада:

- мустақил ва янгича фикрловчи кишиларни тарбиялаш ақидабозлик ва ўта сиёсатлашган мафкура ҳукмронлигидан қутилиш.

Халқаро муносабатлар соҳасида:

- бутун дунё тараққиётидан ажралиб қолишдан, ўзини четга олишдан ва унга қарши туришдан воз кечиш;
- жаҳон ҳамжамиятига кириб бориш ва тенг ҳуқуқли ҳамкорликка йўл очиш.

Бозор муносабатларига ўтиш ишлаб чиқариш ва бозорнинг самарали ўзаро таъсирини, давлат бошқаруви ва корхоналарнинг ўз-ўзини бошқаришнинг мутаносиб нисбатда бўлишини таъминловчи такомиллашган иқтисодий механизмини яратишга йўналтирилгандир.

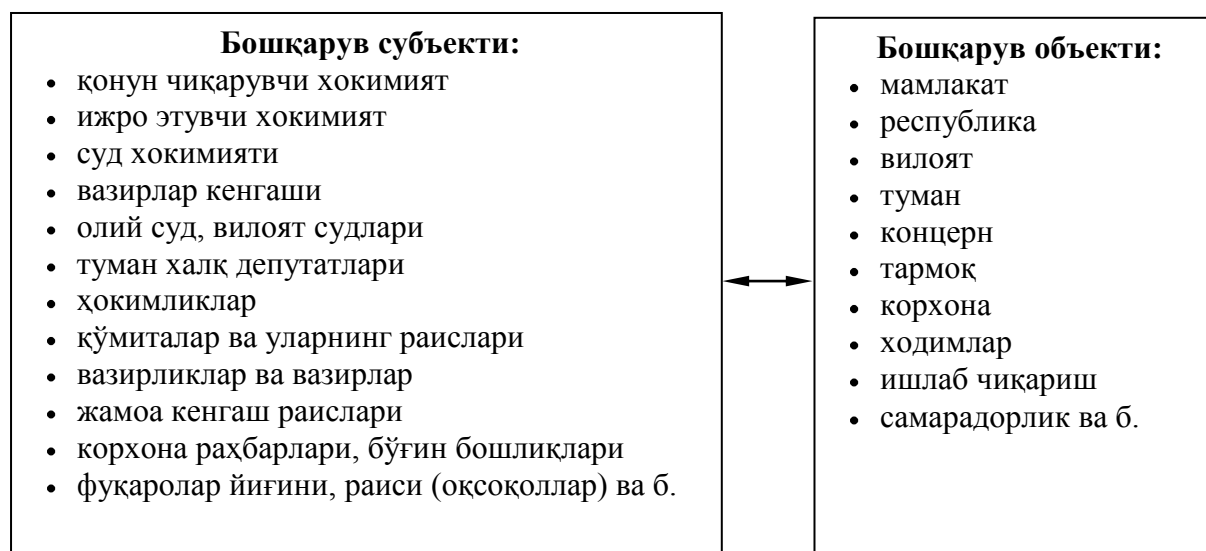
1.2. Бошқарув предмети ва изланиш услублари

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

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

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

Иқтисодиётни бошқаришда бевосита бошқарув объекти меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлардан иборатдир. Фақат уларнинг меҳнат фаолияти воситасида ишлаб чиқаришнинг моддий унсурлари, яъни меҳнат воситалари ва предметларига таъсир этилади (1.1-чизма).



1.1-чизма. Бошқарув субъекти ва объекти таркиби

Бошқариш объекти микро воқеликдан (моддий дунё, жамият) даражасига бўлган маънони ўз ичига олади. Бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари бошқарув субъектлари ҳисобланади.

Бошқариш усуллари кишиларни, жамиятни объектив ижтимоий – иқтисодий ривожланиш қонунлари талабларини бажаришга ундайди. Улар аниқ бир усул, услуб, мақсадга эришиш йўлини ифодалайди. Демак, бошқарув

услуги – бу ишчи ва ходимларга умуман бошқариш объектига қўйилган мақсадга эришиш жараёнида уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни махсус изланиш усуллари дидир. Бошқарув усуллари сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

1. Тизим усули бошқарув муаммоларини ечишда ишлатилади ва тизимни бутунлигига асосланади. Тараққий этган давлатларда тизимли мажмуали, тизимли таркиб, тизимли функционал, тизимли коммуникацион ва бошқа кўринишлари мавжуд.

2. Изланишнинг мажмуали усули воқеаларни ва уларни бир-бири билан бўлган алоқаларини фақат ушбу фан усули билан эмас, балки бошқа бир хил ҳодисаларни ўрганувчи фанлар билан ўрганади.

3. Изланишнинг таркибий усули – бу мураккаб ҳодисаларни бўлакларга ажратишдан иборат.

4. Вазиятли ёндашиш – бу бошқарув фаолиятини мақбул усуллари ички ва ташқи шароитга қараб белгилаш.

5. Интеграцияли ёндашиш – бу изланиш усули бошқа усуллар кўрсаткичларни ҳисобга олиш асосида бошқариш ҳисобланади.

6. Моделлаштириш – бошқарилувчи объектни бошқариш турли схема, график ва чизмалар, хомаки материаллар тайёрлаш ёрдамида бошқариш усули.

7. Математик ёндашув – муқобил қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва компютерлар кенг миқёсда қўлланади.

8. Кузатиш усули – бу бошқарув объекти тўғрисидаги маълумотни режали, илмий, уюштирилган асосда тўплаш усули.

9. Эксперимент – бошқариш асосида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усулларни қўллаш.

Ундан ташқари, бошқарувнинг энг асосий билиш услуги - диалектик услуб бўлиб, у бошқарувга ўрганилаётган ижтимоий ҳодисаларнинг моҳиятини очишга ёрдам беради. Бошқариш усуллари таъсир этишнинг ўзига хос хусусиятларига кўра: маъмурий-ташкилий, иқтисодий-ижтимоий, психологик ва ҳуқуқий шаклларга ажратиш мумкин. Бошқарув маҳорати унинг барча услубларини эгаллаш, уларни тўғри баҳолаб қўллаш, ҳар бир аниқ вазиятда энг самаралисини топиш қобилиятига эга бўлишидан иборат дидир.

1.3. Бошқарув илмининг келиб чиқиши

Менежмент тарихи бўйича маълумотимиздан билиб олганимиздек, илмий тамойилларни ташкилотнинг унумдорлигини кўтариш учун ишлатиш имкониятлари концепцияси бошқарув илм сифатида ҳали бошланғич ҳолатдалигида пайдо бўлган. Илмий усулнинг бошқарув муаммоларига мунтазам равишда қўлланилиши илмий бошқарувнинг асоси бўлган. Аммо бошқарув тафаккури мактабининг келиб чиқиши яқинда бўлган.

Бошқарув илми иккинчи жаҳон уруши даврида Англияда олимлар гуруҳи фуқаролар мудофааси ва ўт очиш позициялари иншоотларини муқобил жойлаштириш, кемага қарши бомбаларни портлатиш чуқурлигини ва транспорт карвонларининг конвойини муқобиллаштириш каби мураккаб ҳарбий

масалаларни ечиш топшириғини олганда пайдо бўлган. 50-60 йилларда услубиёт янгиланиб, бир қатор ўзига хос усулларга айланиб саноатда муаммоларни ечишда ва ҳар хил вазиятларда қарор қабул қилишда кенгрок ишлатила бошлади. Бугунги кунда бошқарув илмининг модели ва усуллари қуйидаги масалаларни ҳал қилишда ишлатилади: шаҳарларда транспорт оқимларини бошқариш ва аэропортларда ҳаракат жадвалини муқобиллаштиришда, университетларда синф ва аудиториялар иш жадвалларини тузишда, супермаркет ва универмагларда ғамланган молларни бошқаришда, маҳсулотларнинг янги турларини ишлаб чиқаришда, турли хил маҳсулотларнинг рекламасига харажатларни тақсимлашда, моддий таъминлашни режалаштиришда, корхонада турли хил маҳсулотларни ишлаб чиқариш учун асбоб-ускуналар ва меҳнат ресурсларини тақсимлашда, мавсумга бейсбол бўйича олий лиганинг ўйин жадвалини тузишда ва ҳ.к.

Бошқарув илмининг марказий жойи «ташкилот раҳбарларини ташкилотни бир бутун ҳолдаги нарса сифатида унинг манфаатлари учун ташкилот таркибий қисмларининг ўзаро муносабатлари билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилишда илмий асос билан таъминлашдан» иборат. Бу ҳамма ташкилотлар учун муҳимдир, лекин бу тамойилнинг йирик ташкилотларда қўллаш ихтисослаштиришнинг юқори даражаси туфайли қийин бўлиши мумкин. Черчмен, Акофф ва Арноффларнинг тасдиқлашича: «Ташкилотда ҳар бир функционал бирлик (бўлинма, бўлим ёки сектор) умумий ишнинг бир қисмини бажаришга мажбур. Шу ҳар бир қисм ташкилотнинг умумий мақсадларига эришиш учун зарурдир. Бироқ, меҳнатнинг бундай тақсимланишининг натижаси ҳар бир функционал бўлинма ўзига тегишли бўлган мақсадларини ишлаб чиқишидан иборат. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими одатда ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш ва ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш билан шуғулланади. Маркетинг бўлими сотиш ҳажмининг бирлиги харажатларини минимумга келтириш ва у ҳажмни максимумга чиқаришга ҳаракат қилади. Молия бўлими ташкилотнинг сармоя йўналтириш сиёсатини муқобиллаштиришга уринади. Кадрлар бўлими яхши ишчиларни минимал харажатларда ёллаш ва уларни ташкилотда ушлаб қолишга бор кучини сарфлайди. Бу мақсадлар ҳар доим ҳам моҳияти бўйича бир бири билан келишмасдан кўпинча бир бирига зид бўлади».

Қарор қабул қилишни моделлаш ва муносиб усуллар бўйича идора хизматлари мутахассислари мақсадлар фарқ қилиши муносабати билан мумкин бўлган муросаларни баҳолашга ҳаракат қилиб қарама-қарши мақсадларнинг балансини таъминлаб берадиган муқобил қарорларни аниқламоқдалар. Бошқарув илми нуқтаи назаридан ёндашувни тушуниш Сизга идора мутахассислари билан унумли муомала қилишга ва ташкилотнинг муаммоларининг унумли ечимини аниқ ифода қилишда улар билан ишлашга ёрдам беради.

1.4. Бошқарув илмининг ўзига хос хусусиятлари

Бугунги кунда «бошқарув илми», «қабул қилиш илми», «тизимли

таҳлил», «тизимлар ҳақида илм», лекин кўпроқ «операциялар тадқиқоти» бири-бирини алмаштирадиган тушунчаларни учратиш мумкин. Бошқарув илмининг ёндашиш сифатида ўзига хос хусусиятлари қуйидагича:

- илмий усулнинг қўлланилиши;
- тизимли ёндашиш;
- моделлар ишлатилиши.

Илмий усул бошқарув илми мактабининг амалиётда биринчи бор ишлатилган ҳар қандай илмий тадқиқотнинг фундаментал тадбиридир. У уч босқичдан иборат (1.2-чизма).



1.2-чизма. Бошқарувда илмий усул

1. Кузатув. Гап муаммо ва вазият ҳақида ахборотни объектив тарзда йиғиш ва таҳлил қилиш устида кетмоқда. Масалан, маҳсулотларга эҳтиёж ва захиралар даражаси ўртасидаги боғлиқлиги кўриб чиқиладиганда, раҳбар захиралар даражаси эҳтиёжга қараб ўзгарилишини баҳолаш керак. Бугунги кунда илмий таҳлилнинг бу ва деярли ҳамма бошқа жиҳатлари одатда идора бўлинмалари мутахассислари томонидан ўтказилади.

2. Гипотезанинг ифода қилиниши. Гипотезани ифода этаётиб, тадқиқотчи мавжуд имкониятлар (муқобиллар) — фаолият (ҳаракат) вариантлари — ва вазият учун уларнинг оқибатларини аниқлайди ва, шунингдек, ушбу кузатувлар асосида бўлган башоратни қилади. Мақсад — муаммонинг таркибий қисмлари ўртасидаги ўзаро боғлиқлиқни ўрнатиш. Масалан, кузатув ой давомида эҳтиёж 10 фойизга ўсганда захиралар камайишини кўрсатса, раҳбар гипотезага асосланиши мумкин, қайсики захираларнинг муайян миқдорга ўсиши уларнинг бундай вазиятда қисқариши олдини олади.

3. Верификация. Верификациянинг ёки гипотезанинг тўғрилигини тасдиқланишининг учинчи босқичида тадқиқотчи гипотезани қабул қилинган қарорнинг натижаларини кузатиб текширади. Бизнинг мисолни давом эттириб, раҳбар аслини олганда заҳиралар даражасини идора мутахассиси таклиф этган миқдорга кўпайтириши мумкин. Агар бунда заҳиралар камаймаса ёки ҳаддан зиёд кўпаймаса, гипотезани тўғри деб тан олиш керак. Агар ҳар ҳолда эҳтиёжнинг ўсиши билан маҳсулотларнинг етишмаслиги пайдо бўлса ёки заҳиралар шунчалар ўссаки, уларни сақлаш харажатлари ҳаддан зиёд бўлиб қолса, унда гипотезани нотўғри деб тан олиш керак. Бу ҳолда, раҳбар биринчи босқичга қайтиб, мавжуд ахборотга гипотезани текшириш босқичида йиғилган ахборотни ва бошқа маълумотларни қўшгандан кейин, янги гипотезани ифода қилиши керак.

Бошқарув муаммоларини ҳал этаётганда илмий усулни қўллаб туриб шуни эсда тутиш керакки, ташкилот - бу ўзаро боғланган қисмлардан иборат очиқ тизимдир. Шунинг учун бошқарувга илмий ёндашишнинг иккинчи хусусияти бўлиб тизимли ёндашиш туради.

Бошқарув илмининг учинчи хусусияти - моделларни ишлатишдир. Моделлаштириш кўп ҳолларда бошқарув муаммоларининг мураккаблиги ва илмий тажрибаларни реал ҳаётда ўтказиш қийинчилиги туфайли зарурдир.

Моделлаштириш – бизнинг муҳокамада кўп эътибор берилган концепциядир. Илмий бошқарув мактабининг энг кўринадиган ва эҳтимол энг йирик ҳиссаси оддий сабаб-оқибатли баҳолаш учун жудда мураккаб вазиятларда объектив қарор қабул қилишга имконият берадиган муқобил моделларни ишлаб чиқишдадир. Бундай моделларнинг кўпи шунчалик мураккабки, ҳар бир ўрта раҳбар мустақил равишда уларни ишлатишга қодир эмаслар. Бироқ, моделлар ҳақида ишонарли тасаввурнинг йўқлиги раҳбарнинг синаш ва ҳатолар усулини қўллашга ва текширилган усуллар қўллашнинг ўрнига ўйланмаган қабул қилишга олиб келади.

Моделлаштириш

Модел ўзи нима? Бошқарув илми ишлатадиган айрим моделларни компьютерсиз амалга ошириш мураккаб бўлса ҳам, моделлаштириш концепцияси оддий. Шенноннинг таърифига биноан: «Модел - бу объектни, тизимни ёки ғояни бутунликнинг ўзидан фарқли маълум бир шаклда тақдим этилиши». Масалан, ташкилот схемасининг ўзи унинг тузилишини ифода этадиган моделдир. Ушбу китобда тавсифланган ҳамма бошқарув назариялари ташкилот ёки унинг қандайдир кичик тизими ишлаш моделининг моҳиятидир. Сиз кўп ўтмай моделларнинг бошқа Сизга таниш бўлган мисоллари борлигига ишонч ҳосил қиласиз.

Модел қўлланилаётган реал ҳаётий вазиятни соддалаштиришни унинг асосий хусусияти деб ҳисобласа бўлади. Модел шакли камроқ мураккаб бўлгани ва ишга тегишли бўлмаган реал ҳаётда муаммони хиралаштирадиган маълумотлар йўқ бўлиб кетадигани учун, модел раҳбарнинг унинг олдида пайдо бўлаётган муаммоларни тушуниш ва ҳал этиш қобилиятини оширади. Модел

шунингдек раҳбарга ўз тажрибасини ва мулоҳаза қилиш қобилиятини экспертлар тажрибаси ва мулоҳаза қилиш қобилияти билан мужассамлаштиришга ёрдам беради.

Моделлаштириш зарурати

Реал ҳаёт билан тўғридан - тўғри ўзаро муносабатда бўлиш ўрнига модел ишлатишни шарт қиладиган бир неча сабаблар мавжуд. Уларга кўп ташкилот вазиятларнинг табиий мураккаблиги, реал ҳаётда зарур бўлганда ҳам илмий тажрибаларни ўтказишнинг имкони бўлмаслиги ва раҳбариятнинг келажакка қараши тааллуқлидир.

Мураккаблик. Ҳамма бошқарув мактабларидек бошқарув илми ҳам реал оламнинг ташкилот муаммоларини ҳал этишда фойдали бўлишга интилади. Инсоннинг модел ёрдамида реаллик билан ўзаро муносабатда бўлганида қобилиятларининг ошиши ғалати кўриниши мумкин. Аммо бу шундай, чунки ташкилотнинг реал ҳаёти ниҳоятда мураккабдир ва муайян муаммога тааллуқли ўзгарувчан миқдорларнинг ҳақиқий сони ҳар бир кишининг қобилиятидан анча ортиқ бўлишидир ва реал ҳаётни моделлаштириш ёрдамида соддалаштириб уни англаш мумкиндир.

Илмий тажриба ўтказиш. Муаммоларни ҳал этиш муқобил вариантларини синаб кўриши ва тажрибада текшириши маъқул бўлган бошқарув вазиятлар кўп учрайди. Албатта, раҳбарлар янги маҳсулотга аввалдан унинг кўзлагандай ишлаши ва истеъмолчилар томонидан қабул қилинишини тажрибада аниқламасдан туриб миллион долларларини тикиши нотўғри бўлар эди. Реал ҳаёт шароитида муайян тажрибалар ўтказилиши мумкин ва шартдир. «Боинг» фирмаси янги самолётни, «Ниссан» янги автомобилни, «IBM» янги компьютерни лойиҳалаштираётганда улар ҳар доим намунани ишлаб чиқиб, уни реал шароитда текширишади ва ундан кейингина кенг кўламли ишлаб чиқаришни бошлайдилар. Лекин, бундай кўринишдаги тўғридан-тўғри тажриба ўтказиш қиммат бўлиб вақт талаб қилади. Тасаввур қилингки, агарда «Дженерал Электрик» фирмаси аслини олганда фирма муҳандислари томонидан фақат потенциал такомиллаштиришлар деб ўйлаб топган мингта қисмларни ишлаб чиқариб синаб кўрганда автомобил қандай қийматга эга бўлар ва ундаги янгиликлар қанча кам бўлар эди. Бундай ҳолатда моделлар ёрдам беради.

Қарор қабул қилиш керак бўлган, лекин реал ҳаётда тажриба ўтказиш мумкин бўлмаган беҳисоб танг вазиятлар мавжуд. Масалан, «Фольксваген» фирмаси АҚШда ишлаб чиқарувчи корхона қуришга қарор қилганда, унга етарли иш кучи, маъқул бўладиган солиқ солиш шартлари мавжуд ва зарур материаллар қилишда ва тайёр автомобилларни юклаб жўнатишда иқтисодий жиҳатдан қулай жойни танлашга тўғри келди. Унга кейин, «Реббит» моделининг кўп минглаб қисмларини йиғиш навбатини аниқлаш, заводнинг ўзи қай бир қисмларни ишлаб чиқариши, қай бирини эса сотиб олиши мумкинлигини билиб олиш, ҳар бир қисмнинг зарур захира даражасини белгилаш тўғри келди. Маълумки, фирма бу муаммоларни тажриба сифатида

ҳар бир имкони бор жойда бир неча лойиҳалар бўйича завод қуриб ҳал қила олмасди.

1.5. Бошқарувнинг келажакка йўналтирилганлиги

Тўғридан-тўғри тажриба ўтказиш мумкин бўлмаганидек, мавжуд бўлмаган ва ҳеч қачон бўлмайдиган ҳодисани кузатиш мумкин эмас. Аммо, кўп раҳбарлар фақат реал ва ҳис қиладиган нарсани кўришга ва, бу натижада, уларнинг қандайдир кўриб бўладиган нарсага қайрилишида ифодаланиши шарт. Моделлаштириш - бугунги вақтга келиб келажакни вариантларини кўришнинг ва муқобил қарорларнинг потенциал оқибатларини объектив солиштиришга имкон берадиган аниқлашнинг ягона тизимлаштирилган усул. Б. Херц таъкидлашича: «Раҳбар мавжуд энг яхши муқобилни ўз ресурсларини тақсимлаш, ўзи ва бошқалар учун ҳаракатлар навбатини белгилашга, янги одамлар ва материал ресурсларини жалб этиш учун танлаб олиши керак. Бунинг учун у қисқа ва узоқ муддатли келажакда қарорларнинг оқибатлари пайдо бўладиган муҳит хусусиятлари ва барқарорлиги таърифига ишониши керак. У бундай бир пайтнинг ўзида муқаррар ва олдиндан айтиб бўлмайдиган муҳитнинг бутун ноаниқлигини тасаввур қилиши керак».

Бошқарув илмининг моделлари юқори даражада бу мақсадларга мослашган ва кучли таҳлилий восита сифатида мураккаб вазиятларда қарор қабул қилиш билан боғлиқ кўп муаммоларни ҳал этишга имкон беради.

Моделлар тури. Замонавий ташкилотлар томонидан кенг қўлланилаётган моделлар ва улар ёрдамида ҳал этилиши керак бўлган вазифаларни кўриб чиқишдан олдин моделларнинг уч хилини қисқача таърифлаб бериш зарур. Гап физик, аналог ва математик моделлар ҳақида кетаяпти.

Физик модели. Физик модел объект ёки тизимнинг катталаштирилган ёки кичиклаштирилган тавсифи ёрдамида ўрганиб чиқиладиган нарсани ифода этади. Шенноннинг таъкидлашича: «Физик (баъзан «портретли» деб аталадиган) моделнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, у маълум маънода моделлаштирилаётган бутунлик каби кўринади».

Физик моделлар мисоллари — заводнинг чизмасидан нусҳаси, унинг ҳақиқий кичиклаштирилган модели, лойиҳачининг маълум бир масштабда кичиклаштирилган чизмаси. Бундай физик модел визуал қабул қилишни соддалаштиради ва муайян бир ускуна унинг учун ажратилган жойда физик жиҳатдан жойлаша олишини аниқлашга ва боғлиқ муаммоларни, масалан, одамлар ва материаллар ҳаракатини тезлаштирадиган эшиклар жойлашиши, ҳал этишга ёрдам беради. Автомобил ва авиация корхоналари ҳар доим аэродинамик қаршилик каби маълум бир хусусиятларни текшириш учун янги транспорт воситаларининг кичиклаштирилган физик нусҳаларини тайёрлашади. Модел, аниқ нусха бўла туриб, ўзини ишлаб чиқилаётган автомобиль ёки самолётга аналогик ҳолда тутиши керак, лекин бунда у анча кам қийматга эга бўлади. Шундай тарзда қурувчи компания ҳар доим ишлаб чиқариш ёки маъмурий бинони ёки омборхонани қурилишини бошлашдан аввал миниатюра моделини қуради.

1.6. Курснинг мазмуни ва вазифалари

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

Бошқарувнинг амалий томонлари қуйидаги аниқ вазифаларни ҳал этишга: иқтисодиётни бозор муносабатларига ўтишига, фойда олишга, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, аҳоли ижтимоий ҳимоясини кучайтиришга, кишилар маънавий даражаларини ўстириш ва бошқаларга қаратилгандир.

Унинг назарий томонларининг асосий вазифалари қуйидагилар:

- бошқарувнинг назарий асосларини ўрганиш;
- бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг асосий усулларини ўрганиш ва амалиётга тадбиқ қилиш;
- бошқарув фаолияти соҳасида касбий маҳорат билимларини эгаллаш;
- бошқарув тамойилларини, функциялари ҳақида тушунча бериш;
- бошқарув жараёнида коммуникациялар ва улардан фойдаланиш кўникмаларини ҳосил қилиш;
- раҳбарлик фаолияти бўйича касбий маҳорат, услуб ва маданияти ҳақида билим бериш;
- Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётида бошқарув тизимини ўрганиш ва таҳлил қилиш;
- хорижий тажрибаларни ўрганиш, уларни таққослаш асосида ўқитиш, ўргатиш ва б.

Бошқариш назарияси фани ўзининг мақсад, вазифа, функцияларидан келиб чиқиб, бошқа умумиқтисодий, гуманитар, табиий, математик фанлар билан узвий боғлиқликда ривожланади. Фанни услубий асосини иқтисодий назария, менежмент, бозор назарияси фанлари белгилайди. Бундан ташқари, социология, психология, персонални бошқариш, эконометрия, тармоқ иқтисодиёти каби фанлар билан алоқадордир. Чунки бошқарув асосан кишиларни, жамиятни бошқариш бўлганлиги учун, меҳнатни ташкил этиш, ишчи ўринларини, шарт-шароитларини яратиш, белгиланган вазифалар бажарилиши юзасидан назорат қилиш, фаолият натижаларини баҳолашда самарадорлик кўрсаткичларини қўллаш, қолаверса, бошқарувда раҳбар психологияси, маданияти ўзига хос услубига эга бўлишлигини тақозо этиш ва уларни ўрганиш бошқариш назарияси фанини юқоридаги кўрсатилган фанлар билан боғлиқликда, биргаликда ривожланишига асос бўлади.

Хулоса

Бошқарув инсонларни онгли меҳнатга, тадбиркорликка қизиқтириш, ишга масъулиятлилигини назорат қилиш, уларни билим ва кўникмаларини фаолиятга ижобий таъсир кўрсатишини таъминлаш рағбатлантиришни ташкил этишдир. Бу фанни предмети ҳам хўжалик юритишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллари мажмуидан иборат. Бошқарув усулларини пухта эгаллаган, қўллай биладиган раҳбар шу фаолиятни самарали бошқаришда нафақат ишлаб чиқаришда қолаверса, бутун иқтисодиётни ривожланишида катта таъсир кўрсатади. Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси деб таъкидлайди Президентимиз Ислон Каримов “ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, кийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига оладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, иймони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборат”.

Таянч иборалар

Бошқариш назарияси, бошқарув муаммолари, бозор иқтисодиёти, ташкилий-техникавий бошқарув, ижтимоий-иқтисодий бошқарув, бошқарув меҳнати, изланиш усуллари, билиш услуги, бошқарув услублари.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш: А устундаги ҳар бир атамага Б устундаги таърифни танланг. Натижани биргалашиб муҳокама қилинг.

А	Б
Бозор	а) диалектик, аниқ, тарихий, тизимли жойлашиш, тизимли таҳлил ва бошқалар
Бозор мақсади	б) ижтимоий ва табиий фанлар
Маркетинг	в) бошқарув қонунларини, асосларини ва муносабатларини ўрганиш
Менежмент	г) фаолиятнинг махсус тури, инсоний билимлар соҳаси, бошқарув вазифаси
Менежер	д) маълум инсонлар қатлами, бошқарув ишларини амалга оширувчи ижтимоий қатлам
Бошқарув предмети	е) алоҳида бозор муносабатлари ҳамда ишлаб чиқариш ва истеъмолчини боғловчи ахборотлар оқими мажмуи
Товар	ж) бозор иқтисодиётини бошқариш учун керак бўлган бирор мақсадга йўналтирилган ҳаракатларнинг асос ва назарияларини қайта ишлаш ва шакллантириш
Бошқарувнинг асосий вазифаси	з) истеъмолчи талабларига жавоб берувчи ижтимоий йўналтирилган иқтисодни яратиш

Фаннинг усули	и) товар харидорларининг мажмуи
Бошқарув ва бошқа фанлар	к) зарурат ёки эҳтиёжни қондира оладиган барча нарсалар

Вариантларни танлаш: Берилган саволга жавоб вариантларини танланг, шерикларингиз билан муҳокама қилинг ва танланган жавобингизни асосланг.

1. Бошқарув моҳияти қуйидагилардан иборат:

- а) қўйилган мақсадга эришиш;
- б) бу бошқарув ҳақидаги фан;
- в) бу вазифа, фаолият туридир;
- г) бу инсон билимлари соҳаси.

2. Менежер билан тадбиркор ўртасида қандай фарқ бор?

- а) менежер - бу тадбиркор;
- б) менежер - бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи инсон;
- в) менежер - янги иш таъкилотчиси;
- г) менежер - таваккал қила оладиган инсон.

3. Бошқарув предмети, фан сифатида -

а) бошқарув муносабатлари ва услублари, жиҳатлари ва қонунларини ўрганади;

- б) одамларда ўзини-ўзи камолга етказишига интилишини тарбиялайди;
- в) одамларни бошқаришни ўргатади;
- г) бирор мақсадга йўналтирилган назария ва тамойилларни ифодалайди.

4. Бошқарув мазмунини ифодаловчи энг муҳим бўлимни аниқланг:

- а) бошқарув тизими ва таъкилий функцияларни ўрганади;
- б) коммуникация ва ахборот муаммоларини ўрганади;
- в) бошқарув тамойилларини ишлаб чиқади;
- г) бошқарув қарорини қабул қилиш услубиятини ишлаб чиқади.

5. Менежер қандай янги билимларни эгаллаши керак?

- а) математик моделиштириш;
- б) маркетингни, таваккалчилик қонунлари, бошқарув, хўжалик ҳуқуқлари, руҳишунослик;
- в) иқтисодий назарияси, статистика;
- г) меҳнат социологиясини.

Назорат саволлари

1. Бошқариш тушунчаси, унинг моҳияти ва мақсади нималардан иборат?

2. Бошқариш назарияси фанининг предмети, қандай изланиш услублари мавжуд?

3. Бошқарув субъекти ва объекти нима?

4. Бошқарувнинг назарий томонларининг асосий вазифалари нимадан иборат?

5. “Бошқариш назарияси” курсининг вазифалари ва бошқа иқтисодий фанлар билан биргаликда ривожланишини асосланг?

2-БОБ. БОШҚАРУВ ТАФАККУРИНИНГ ЭВОЛЮЦИЯСИ

- 2.1. Қадимги амалиёт - янги фан.**
- 2.2. Бошқарувнинг фан соҳаси каби эволюцияси.**
- 2.3. Турли мактабларни ажратиш асосидаги ёндашувлар.**
- 2.4. Ахлоқ фанларининг ривожланиш мактаби.**
- 2.5. Операциялар тадқиқоти ва моделлар.**
- 2.6. Бошқарув назарияси асосчилари.**

2.1. Қадимги амалиёт - янги фан

Бу боб, бошқарув тафаккури эволюциясининг таърифини ўз ичига олган: бошқарув тизимланган илм-фан ва касб-хунарга шаклланишидан аввал, у қандай ривожланганлиги кўрсатилган. Бошқарувни самарали қилиш учун, ҳеч қандай универсал усуллар ёки қатъий тамойиллар йўқлигини билиш, ҳали олдимизда турибди. Аммо, шундай ёндашувлар мавжудки, улар раҳбарларга ташкилот мақсадларини самарали равишда амалга ошириш эҳтимолини орттиришга ёрдам берапти. Кейинчалик баён қилинган ёндашувларнинг ҳар бири бизнинг бошқарув ва ташкилотни тушуниб етишимизга сезиларли даражада ўз ҳиссасини қўшган. Шундай қилиб, бу бобни кейинчалик қатор масалаларни анча жиддий ва батафсил равишда кўриб чиқишнинг кириш қисми ва шунингдек, бошқарувга бўлган қарашларнинг қисқача тушунчаси деб ҳисоблаш мумкин.

Агар ташкилот муваффақиятга эришмоқчи бўлса, бошқарув функциялари бажарилиши шарт. Бошқарув амалиёти ташкилотларга ўхшаш эски, бу эса, унинг ҳақиқатан ҳам қадимийлигини англатади. Санаси эрамиздан аввалги уч мингинчи йилларни кўрсатувчи лойдан қилинган тахтачаларда, қадимги Шумериянинг савдо-сотиққа оид битимлари ва қонунлари тўғрисида маълумотлар ёзилган, бу эса, у ерда бошқарув амалиёти мавжуд бўлганлигининг аниқ исботидир. Археологик қазилмаларга қараб, бундан ҳам қадимроқ ташкилотлар борлигини кўрса бўлади: ҳатто тарихдан илгариги инсонлар ташкилланган гуруҳлар бўлиб яшаганлар.

Аммо, қадимги бошқарув каби қадимги ташкилотлар ҳам, бизнинг китобимизда ёритилганлардан жуда ҳам фарқланади. Бошқарув фаолиятининг мустақил соҳаси деб, фақатгина йигирманчи асрда тан олинган. Кейинроқ, биз қисман бўлсада, бунинг сабабларини ёритишга ҳаракат қиламиз. Ҳозир эса, ташкилотларнинг ривожланиши ва уларни бошқариш тарихида, улар қадимда қандай бўлганликларини кўрсатиш учун, қисқача тўхталиб ўтамиз.

Қадимда йирик ташкилотларнинг рўёбга келиши улар бошқарув даражаларини ажрата олиш мумкин бўлган расмий тузилмага эга бўлганликларини аниқ кўрсатади. Вавилон осма боғлари, Мачу Пикчу Инк шаҳри ва Миср пирамидалари фақат мувофиқлаштирилган, ташкилланган тиричишлар натижасидагина оламда пайдо бўлган. Исо туғилишидан анча олдин йирик сиёсий ташкилотлар ҳам мавжуд бўлган. Александр Великий давридаги Македония, Форсия ва кейинроқ Рим Осиёдан Европагача ёйилган.

Бу ташкилотлар раҳбарлари - қироллар ва генераллар эди. Албатта, мавжуд бўлган ташкилотлар фаолиятини таъминлашга ёрдам берган лейтенантлар, ғалла омборлари асровчилари, подачилар ва иш назоратчилари, ҳудудлар губернаторлари ва ғазначилар ҳам бўлган.

Йиллар ўтди, баъзи бир ташкилотларни бошқариш анча аниқ бўла бошлади ва мураккаблашди, ташкилотларнинг ўзи эса, борган сари кучли ва барқарор бўла бошлади. Бунга юзлаб йиллар мавжуд бўлган Рим империяси яхши мисол бўлади. Генерал ва офицерлардан иборат аниқ бошқарув тузилмасига, армияларининг дивизияларга бўлинишига, режалаштиришга ва интизомга эга бўлган Рим легионлари, ёмон ташкилланган Европа мамлакатлари, Ўрта Шарқ давлатлари устидан ғалаба марши билан ўтишди. Босиб олинган ҳудудлар, Римга бўйсинган генераллар бошқарувига берилган, Рим билан алоқани тезлаштириш учун йўллар қурилган. Алоқа, биз буни ҳали кўрамиз, – бу ташкилот муваффақиятининг энг муҳим таркибий қисмидир. Ҳозир ҳам, айрим жойларда ишлатилаётган машҳур йўллар император фойдасига солиқ ва тўловлар йиғишга ёрдам берган. Ва ундан ҳам муҳими, агар маҳаллий аҳоли ёки маҳаллий маъмурият рим бошқарувига қарши бош кўтарса, яхши йўллар мамлакат ичида жойлашган легионларга, четда жойлашган провинциялар билан тезда боғланишга имкон берган.

Замонавий бошқарув кўринишларининг деярли ҳамма турлари шакллари-ни шуғуллаган йирик қадимги ташкилотларда кўришимиз мумкин, аммо, умуман олганда, у вақтдаги бошқарув характери ва тузилмаси бугунгидан фарқланади. Масалан, раҳбарлар ва нораҳбарлар орасидаги мутаносиблик анча камроқ бўлган, ўрта бўғиндаги раҳбарлар камроқ бўлган. Олдинги ташкилотлар муҳим қарорларнинг деярли барчасини ўзлари қабул қиладиган юқори бўғиндаги раҳбарларнинг кам сонли гуруҳларига эга булишга интилганлар. Раҳбарлик кўпинча бир одам томонидан амалга оширилар эди, бу эса бир актёр театрига ўхшар эди. Агар бошқарувнинг юқори даражасидаги шахс (бу эса деярли ҳар вақт эркак киши бўлган) Юлий Цезарь ёки Адриан каби яхши лидер ва ҳукмдор бўлса, унда ҳамма нарса бирмунча силлиқ ўтар эди. Ҳокимиятга Неронга ўхшаш ношуд раҳбар келганда, ҳаёт зим-зиёга айланиши мумкин эди.

Тарихда бизнинг вақтимизда бошқарилаётган ташкилотлар каби бошқарилган ташкилотларга мисоллар бўлган. Бунга Рим католик черкови ёрқин мисол бўлади. Оддий тузилма: папа, кардинал, архиепископ, епископ ва приходской священник. Бу христианлик асосчилари томонидан белгилаб берилган тузилма ҳозирги пайтда ҳам муваффақиятли равишда ишлаб турибди ва бугун пайдо бўлган кўп ташкилотлар тузилмасига қараганда анча «замонавийдир». Балким бу – айрим амалий ташкилотлар ҳам, бутун халқлар ҳам пайдо бўлиб йўқ бўлаётган бир пайтда Рим католик черковининг кўп асрлар давомида гуллаганининг муҳим сабаби бўлса керак. Замонавий ҳарбий ташкилотлар ҳам кўп томонлама жуда ҳам қадимги Рим ташкилотларига ўхшайди. Аммо, умуман, 2.1-жадвалда кўрсатилганидек қадимдаги бошқарув ва ташкилотлар сезиларли даражада замонавийлардан фарқ қилади.

2.1-жадвал

Эски ва замонавий ташкилотларни таққослаш

Эски ташкилот	Замонавий ташкилот
Йирик ташкилотларнинг кам сони, гигант ташкилотларнинг йўқлиги	Фавқулодда қудратли ташкилотларнинг кўп сонлилиги, тижорат ва нотижорат
Раҳбарларнинг нисбатан кўп бўлмаган сони, ўрта бўғинли раҳбарларнинг амалда йўқлиги	Раҳбарларнинг кўп сонлилиги, ўрта бўғинли раҳбарларнинг кўп сонлилиги
Бошқарув иши нобошқарув фаолиятидан кўпинча ажралмаган ва бўлинмаган	Бошқариш гуруҳлари аниқ тавсифланган, бошқарув иши нобошқарув ишидан аниқ идрок қилинади ва ажратилади
Ташкилотда раҳбар лавозимини эгаллаш ва кўпинча туғилиш ҳуқуқи бўйича ёки куч ишлатиш йўли билан	Ташкилот учун муҳим қарорларни қабул қилиш қобилиятига эга бўлган кўп сонли кишилар
Буйруқ ва интуицияга эътибор бериш	Жамоа иши ва оқилоналикка эътибор бериш

Гарчи ташкилотлар дунё қанча мавжуд бўлса, деярли шунча мавжуд бўлсада, ҳали ҳеч ким XX асргача ташкилотларни қандай қилиб тартибли равишда бошқариш устида ўйлаб кўрмаганга ўхшайди. Инсонларни ташкилотларни бошқариш эмас, балки улардан фойдаланиб кўпроқ маблағ орттириш, кучли сиёсий ҳукмронликка эга бўлиш қизиқтирган. Ҳатто ташкилотни самарали бошқаришдан келиб чиқадиган прагматик кўринишдаги манфаат ҳам бошқарув усуллари ва воситаларига астойдил қизиқиш уйғота олмаган. XX аср бошларида Роберт Оуэн кўп вақтини бошқа инсонлар ёрдамида ташкилот мақсадларига эришиш муаммоларига бағишлади. У ишчиларга дуруст уй-жой берди, ишчиларни очиқ-ойдин ва адолатли баҳолаш тизимини ишлаб чиқди ва яхши иши учун қўшимча иш ҳақи билан моддий рағбатлантиришни ривожлантирди. Бу ўз вақти учун ниҳоятда зўр бўлган новаторлик ислохотлар раҳбарлик ролини ва воқеликни инсон идрок қилиши моҳиятига ноёб равишда шиддат билан кириб келиши бўлди. Инсонлар «бу ажойиб ижтимоий тажриба»ни ўз кўзлари билан кўриш учун унинг Шотландиянинг Нью Ланарк шаҳридаги фабрикасига келишар эди. Аммо, фабрика ғоят катта даромад келтиришига қарамай, бошқа ишбилармонлар Оуэннинг ислохотларида ақли расолик кўришмаган. Бизнинг билишимизча, уларнинг ҳеч бири ундан ўртак олмаган.

Бошқаришга тизимлаштирилган қараш

Бошқарувга биринчи қизиқиш 1911 йилда кузатилган. Худди ўша пайтда Фредерик У. Тейлор ўзининг анъанавий равишда бошқарувни илм ва тадқиқотнинг мустақил соҳаси деб тан олинишининг бошланиши деб ҳисобланган «Илмий бошқарувнинг тамойиллари» деган китобини нашр этди. Албатта, ташкилот мақсадларига унумли равишда эришиш учун уни тизимлаштирилган ҳолда бошқариш тушунчаси дарҳол пайдо бўлмаган. Бу концепция узок муддат мобайнида, XIX асрнинг ўрталаридан бошлаб XX

асрнинг 20-йилларигача ривожланиб келган. Бошқарувга дастлабки қизиқишнинг асосий кучи бўлиб Англияда бошланган саноат инқилоби бўлган. Аммо, бошқарувнинг ўзи ташкилотнинг ривожланишига ва муваффақиятига жиддий ҳисса қўшади деган ғоя илк бор Америкада пайдо бўлди.

Бир неча омиллар замонавий бошқарувнинг ватани бўлиб нимага айнан Америка бўлганини тушунишга ёрдам беради. Ҳатто XX аср бошида Қўшма Штатлар инсон ўзининг келиб чиқиши, миллати билан боғлиқ бўлган қийинчиликларни ўзининг омилкорлигини намоён қилиб енгиб чиққан амалдаги ягона мамлакат эди. Ўз тақдирини яхшилашга интилан миллионлаб европаликлар XIX асрда Америкага кўчиб келишди, бу эса меҳнатсевар инсонлардан иборат бўлган ғоят катта иш кучи бозорини ташкил этди. Қўшма Штатлар пайдо бўлганидан бошлаб таълим олишни хоҳлаган барча инсонлар учун таълим ғоясини жиддий равишда қўллаб келган. Таълим бизнесда ҳар хил ролларни, шу жумладан, бошқарувни интеллектуаллик билан бажаришга қобилиятли инсонлар сонининг ўсишига ёрдам берди. Қурилиши XIX аср охирида тугалланган трансконтинентал темир йуллар Американи дунёдаги энг йирик ягона бозорга айлантирди. Қизиқ, ўша пайтда бизнесда давлат бошқаруви деярли мавжуд эмас эди. Аралашмаслик ўз бизнеси ривожининг бошларида муваффақиятга эришган тадбиркорларга монополистларга айланишларига имкон берар эди. Бу ва бошқа омиллар йирик тармоқлар, йирик корхоналарнинг ташкил топишини вужудга келтирди, бунинг ҳаммаси бошқарувнинг расмийчилик усулларини талаб қиларди.

Бошқарувнинг фан, илмий тадқиқот соҳаси сифатида пайдо бўлиши ва шаклланиши, қисман, катта бизнес эҳтиёжларига жавоб, қисман, саноат инқилоби даврида яратилган техниканинг афзалликларидан фойдаланишга уриниш, қисман, ишни бажаришнинг энг самарали усулларини топиш иштиёқида бўлган бир нечтагина қизиқувчан инсонларнинг ютуғи эди.

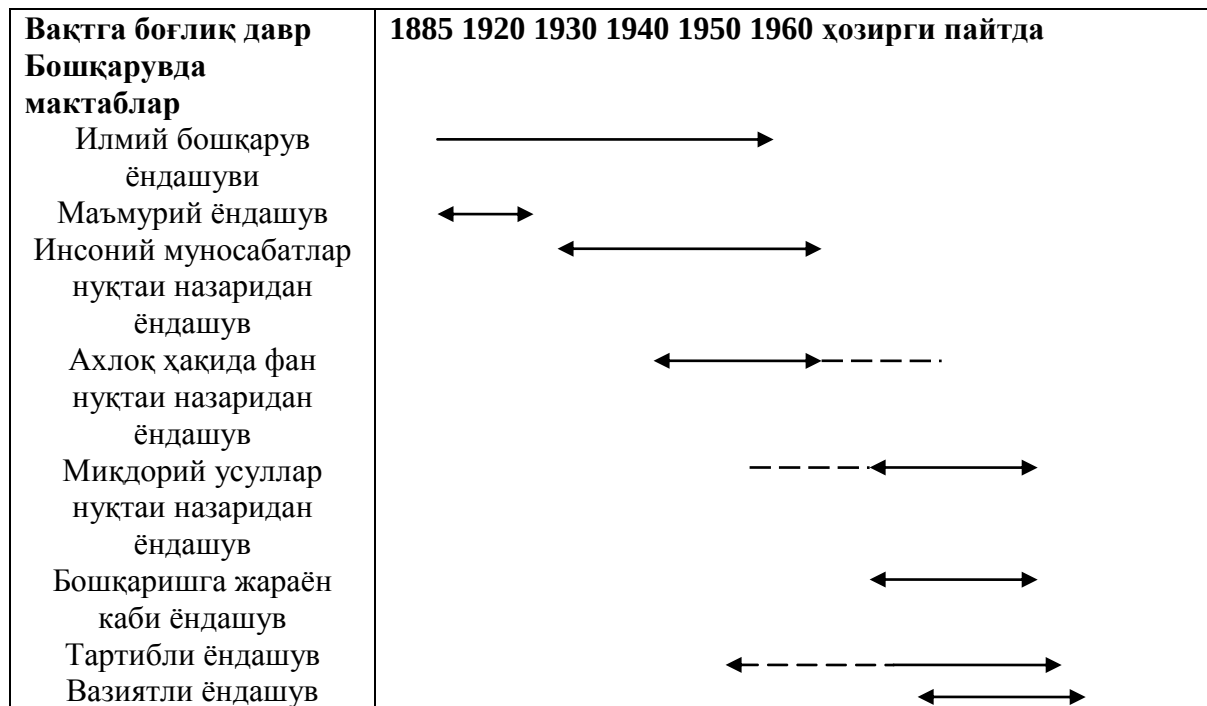
2.2. Бошқарувнинг фан соҳаси каби эволюцияси

Бошқарувнинг илмий фан каби ривожини бирин-кетин олдинга қўйилган қатор қадамлардан иборат бўлмаган. Тўғриси, бу – кўпинча бир-бирига мос бўлган бир неча ёндашувлар эди. Бошқарув объектлари - бу техника ҳам, инсонлар ҳам эди. Демак, бошқарув назариясидаги муваффақиятлар бошқарув билан боғлиқ бўлган математика, муҳандислик фанлари, психология, социология ва антропология каби бошқа соҳалардаги муваффақиятларга боғлиқ эди. Бу билим соҳалари ривожланишига қараб, бошқарув соҳасидаги тадқиқотчилар, назариячилар ва амалиётчилар ташкилотларнинг муваффақиятига таъсир қилган омиллар тўғрисида кўпроқ билиб боришган. Мутахассисларга бу илмлар нега олдинги назариялар амалиётдаги текширувларга бардош бера олмаганлигини тушунишга ҳамда бошқарувга янгича ёндашувлар топишга ёрдам берган.

Шу билан бир пайтда дунё тез ўзгаришлар сахнаси бўлиб қолган. Борган сари илмий-техник янгиликлар тез-тез ва маъноли бўла борди ва ҳукуматлар бизнесга ўз муносабатларини катъийроқ аниқлашни бошладилар. Шу ва бошқа омиллар бошқарув тафаккури вакилларини ташкилотга нисбатан ташқи алоқа-

лар борлигини чуқурроқ аниқлашга мажбур этди. Шу мақсад учун янги ёндашувлар ишлаб чиқилди.

Бошқарувга ёндашувлар. Ҳозирги пайтда бошқарув назарияси ва амалиёти ривожланишига жиддий ҳисса қўшган тўртта муҳим ёндашув маълум (2.1-чизма).



2.1-чизма. Бошқарувнинг фан каби эволюцияси

Бошқарувда ҳар хил мактабларни ажратиш нуқтаи назаридан ёндашув аслида тўртта ҳар хил қарашларни ўз ичига олади. Бу ерда бошқарув тўрт хил нуқтаи назардан кўриб чиқилади. Бу илмий бошқарув, маъмурий бошқарув, инсоний муносабатлар ва ахлоқ ҳақидаги фан ҳамда бошқарув илми ёки микдорий усуллар мактабларидир.

Жараён каби ёндашув бошқарувни ўзаро боғлиқ бўлган бошқарув функцияларининг узлуксиз қатори сифатида кўриб чиқади.

Тартибли ёндашувда раҳбарлар ташкилотни ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида ҳар хил мақсадларга эришишга қаратилган инсонлар, тузилма, масалалар ва технология каби ўзаро боғлиқ бўлган элементлар мажмуи сифатида кўриб чиқишлари лозимлиги таъкидланади.

Вазиятли ёндашув бошқарувнинг ҳар хил усуллари яроқлилиги вазият орқали аниқланишига эътиборни жалб этади. Ташкилотнинг ўзида каби ташқи муҳитда ҳам ҳар хил омилларнинг жуда ҳам мўллиги сабабли ташкилотни бошқаришнинг ягона «энг яхши» усули мавжуд эмас. Муайян вазиятда энг самарали усул деб ушбу вазиятга кўпроқ мувофиқ бўлган усул ҳисобланади.

2.3. Турли мактабларни ажратиш асосидаги ёндашувлар

XX асрнинг биринчи ярмида тўртта аниқ фарқланадиган бошқарув

тафаккури мактаблари ўз ривожини топди (2.2-жадвал).

Турли йўналишларнинг ҳиссалари

Илмий бошқарув мактаби
1. Вазифани бажаришда яхшироқ усулларни аниқлаш учун илмий таҳлилнинг ишлатилиши. 2. Вазифаларни бажаришда энг яхши мос келадиган ишчиларни танлаб олиш ва уларнинг ўқишини таъминлаш. 3. Вазифаларни самарадорли бажаришга зарур ресурслар билан ишчиларни таъминлаш. 4. Унумдорликни ошириш учун моддий рағбатлантиришни доимий ва тўғри ишлатилиши. 5. Режалаштиришни ва мулоҳаза қилишни ишнинг ўзидан ажратиш.
Бошқарувнинг классик мактаби
1. Бошқарув тамойилларини ривожлантириш. 2. Бошқарув функцияларини таърифлаш. 3. Бутун ташкилотнинг бошқарувига тизимлашган ёндашув.
Инсоний муносабатлар мактаби ва ахлоқ фанлари мактаби
1. Қоникқанлик ва унумдорликни ошириш учун шахслараро муносабатлар бошқаруви усулларини қўллаш. 2. Ҳар бир ишчи ўз салоҳиятига мувофиқ тўла-тўқис ишлатилиши мумкин бўлган тарзда инсоний ахлоқ ҳақидаги фанларнинг ташкилотни бошқаришга ва шакллантиришга қўлланилиши.
Бошқарув фанининг мактаби
1. Моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш туфайли бошқарувнинг мураккаб муомалаларини тушунишни чуқурлаштириш. 2. Мураккаб вазиятларда қарор қабул қилаётган раҳбарларга ёрдам сифатида миқдорий усулларни ривожлантириш.

Хронологик тартибда улар қуйидагича санаб ўтилган: илмий бошқарув мактаби, маъмурий мактаб, психология ва инсоний муносабатлар мактаби ва бошқарув фани мактаби (ёки миқдорий мактаб).

Шу йўналишларнинг ҳар бирининг энг қатъий ишонган тарафдорлари ўз вақтида ташкилотнинг мақсадларига энг самарали равишда эришишига “калит” топдик деб ўйлаганлар. Кейинроқ ўтказилган тадқиқотлар ва мактабларнинг назарий топилмаларини амалиётда қўллашга муваффақиятсиз уринишлар бошқарув саволларига кўпгина жавоблар озгина вазиятлардагина қисман тўғри бўлганлигини исботлади. Шунга қарамай, бу мактаблардан ҳар бири ушбу соҳага муҳим ва сезиларли ҳиссасини қўшди. Шу мактаблар доирасида вужудга келган аниқ концепциялар ва усулларни ҳаттоки энг прогрессив замонавий ташкилотлар ҳам ҳозиргача ишлатишади. Бизнинг мақсадимиз – бошқарув тафаккурининг эволюцион характери баҳолашга ёрдам бериш ва айрим усуллар бир аниқ вазиятда муваффақиятли бўлса, бошқа вазиятда эса муваффақиятсиз бўлиши мумкинлигини тушунтириш. Шуни тушуниш керакки, мактаблар назария ва амалиёт масалаларида кесишиб ўтишади ва бир ташкилот доирасида Сиз шу ҳамма муносабатлар элементларини топа оласиз.

Илмий бошқарув (1985 - 1920). Илмий бошқарув Ф.У. Тейлор, Френк ва Лилия Гилбрет ҳамда Генри Гантт ишлари билан чамбарчас боғлиқ. Бу илмий бошқарув мактабининг ижодкорлари кузатиш, ўлчашлар, мантиқ ва таҳлил ишлатиб кўп қўл операцияларини мукаммалаштириш мумкин деб ҳисоблашган, шунингдек, уларни самарали бажаришга эришишга ҳаракат қилганлар. Илмий

бошқарувнинг биринчи услубий даври - иш мазмунини таҳлил қилиш ва унинг асосий компонентларини аниқлашдир. Масалан, Тейлор инсон турли ўлчовли белкуракда қанча темир руда ёки кўмирни кўтара олишини ҳолат синчковлик билан ўлчаган. Гилбретлар эса микрохронометрни ихтиро қилди. Улар уни кинокамера билан бирга ишлатиб, аниқ операцияларда қандай ҳаракатлар бажарилишини ва бунинг учун қанча вақт сарфланишини аниқ билдилар.

Олинган маълумотларга асосланиб улар ортқча ҳаракатларни бартараф қилиш учун иш операцияларини ўзгартиришган ва стандарт процедуралар ва жиҳозларни ишлатиб иш самарадорлигини оширишга интилишган. Масалан, Тейлор шуни аниқладики, агар ишчилар 21 фунт (8,6 кг атрофида) сиғимли белкурак-куракчалардан фойдаланишса, темир руда ва кўмирнинг максимал миқдори ошириб ташланиши мумкин. Олдинги тизимга нисбатан бу феноменал ютуқни берди.

Илмий бошқарув инсоний омили эътиборсиз қолдирмасди. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ва ишлаб чиқариш ҳажмини оширишда ишчиларни қизиқтириш мақсадида рағбатлантиришдан мунтазам равишда фойдаланиш шу мактабнинг муҳим ҳиссаси бўлди. Шунингдек, ишлаб чиқаришда қисқача дам олишлар ва муқаррар танаффуслар имконияти ҳам кўзда тутилган эди, шу сабабли, белгиланган топшириқларни бажаришга ажратилган вақт миқдори реалистик ва адолатли белгиланган эди. Бу раҳбариятга ишлаб чиқаришнинг бажарилиши мумкин бўлган меъёрларини белгилашга имконият берган ва ким белгиланган минимумдан ошган бўлса, уларга қўшимча ҳақ тўланар эди. Бу ёндашувда муҳим элемент шуки, ким кўп ишлаб чиқарса, ўша кўп тақдирланар эди. Илмий бошқарувга оид ишлар муаллифлари ҳам ўзлари бажараётган ишларга жисмоний ва маънавий жиҳатдан мос келадиган инсонларни танлашнинг муҳимлигини тан олардилар ва улар, шунингдек, ўқитишнинг улкан аҳамиятини таъкидлаб ўтганлар.

Илмий бошқарув, шунингдек, режалаштириш ва чуқур мулоҳаза қилиш функцияларини ишларни ҳақиқатан бажаришдан ажратишни ҳимоя қилган. Тейлор ва унинг замондошлари ҳақиқатан бошқарув бўйича иш - бу аниқ мутахассислик ва, агар ҳар бир ишчилар гуруҳи ўзи муваффақиятли қиладиган нарсага эътиборини мужассам этса, унда ташкилот умуман ютуққа эришишини тан олганлар. Бу ёндашув ишчилар ўз ишларини ўзлари режалаштирадиган эски тизимга кескин қарама-қарши эди.

Илмий бошқарув концепцияси кескин бурилиш босқичи бўлиб қолди, шу туфайли бошқарув илмий тадқиқотларнинг мустақил соҳаси каби кенг тан олинди. Биринчи бор омилкор раҳбарлар ва олимлар илм-фан ва техникада фойдаланиладиган усуллар ва ёндашувлар ташкилот мақсадларига эришиш амалиётида ҳам самарали ишлатилиши мумкинлигини кўрдилар.

Бошқарувда классик ёки маъмурий мактаб (1920-1950). Илмий бошқарув тўғрисида ёзган муаллифлар ўз тадқиқотларини асосан ишлаб чиқариш бошқарувига бағишлаганлар. Улар бошқарувдан паст даражада самарадорликни ошириш устида ишлашган. Маъмурий мактабнинг вужудга келиши билан мутахассислар ташкилот бошқарувини умуман

мукаммаллаштириш учун мунтазам равишда ёндашувлар ишлаб чиқа бошлаганлар.

Тейлор ва Гилбрет ўз фаолиятларини оддий ишчидан бошлашган ва бу, шубҳасиз, уларнинг ташкилот билан бошқарув тўғрисидаги тасаввурларига таъсир этган эди. Улардан фарқли равишда, кўпроқ классик мактаби каби таниш бўлган маъмурий бошқарув мактабининг муаллифлари катта бизнесда бошқарувнинг олий бўғин раҳбарлари сифатида бевосита иш тажрибасига эга эдилар. Исми шу мактабнинг вужудга келиши билан боғлиқ бўлган ва баъзан менежментнинг отаси деб аташадиган Анри Файоль кўмир қазиб олувчи катта француз компаниясига раҳбарлик қилган.

Урвик Англияда бошқарув масалалари бўйича маслаҳатчи бўлган. А.К. Рейли билан биргаликда илмий ишларни ёзган Джеймс Д. Муни Алфред П. Слоун бошчилигида «Дженерал Моторс» компаниясида ишлаган. Илмий бошқарув назариясини яратувчилар каби классик мактабининг тарафдорлари ҳам бошқарувнинг ижтимоий жиҳатлари тўғрисида унчалик ташвишланмаганлар. Ундан ташқари, уларнинг ишлари илмий услубиётга асосланмаган ҳолда маълум даражада шахсий кузатишлардан келиб чиқади. «Классиклар» ташкилотларга порлок келажак нуқтаи назаридан қарашга ҳаракат қилардилар ва, шунингдек, улар ташкилотларнинг умумий тавсифларини ва қонунийликларини аниқлашга уринар эдилар. Классик мактабининг мақсади бошқарувнинг *универсал тамойиллари*, шу билан бирга у бу тамойилларга амал қилиш ташкилотни шубҳасиз муваффақиятга олиб келади деган ғояга асосланган эди.

Бу тамойиллар иккита асосий жавҳарларга тўхталиб ўтади. Уларнинг бири ташкилот бошқарувининг оқилона тизимини ишлаб чиқиш эди. Бизнеснинг асосий тамойилларини аниқлаб, назариячи-«классиклар» ташкилотни бўлинмалар ва ишчи гуруҳларга бўлишнинг энг яхши усулини топишларига ишонч ҳосил қилганлар. Анъанавий бу функциялар бўлиб, молия, ишлаб чиқариш ва маркетинг ҳисобланар эди. Бу билан бошқарувнинг асосий функцияларини аниқлаш ҳам чамбарчас боғлиқдир. Файольнинг бошқарув назариясига асосий қўшган ҳиссаси - у бошқарувни универсал жараён каби кўриб чиқди, бу жараён ривожлантириш ва ташкил қилиш каби бир нечта бир-бири билан боғланган функциялардан иборат эди.

Классик тамойилларининг иккинчи тоифаси ташкилот тузилмасининг тузилишига ва ишчиларни бошқаришга тегишли бўлган. Бунга мисол бўлиб яккабошчилик тамойили хизмат қилиши мумкин. Шунга мувофиқ инсон фақатгина битта бошлиқ томонидан буйруқ олиши ва фақатгина унга буйсиниши керак. Мисолда Анри Файольнинг бошқарув бўйича 14 та тамойилларининг қисқача баёни келтирилган, улардан кўплари Файоль уларни биринчи бор таърифлаб берган пайтдан бери содир бўлган ўзгаришларга қарамай ҳозиргача фойдалидир.

Мисол

Анри Файольнинг бошқариш тамойиллари

1. *Меҳнат тақсимоти*. Ихтисослаштириш одатдагидек табиийдир. Меҳнат тақсимотининг мақсади шу тиришишда ишни кўп ҳажмда ва сифатлироқ бажаришдир. Бу эътибор ва кучлар йўналтирилган мақсадлар сони қисқартирилиши ҳисобига эришилади.

2. *Ваколат ва жавобгарлик*. Ваколат бу буйруқ бериш ҳукуқи, жавобгарлик эса унинг қарама-қаршисининг тузувчисидир. Қаерда ваколат берилса, у ерда жавобгарлик пайдо бўлади.

3. *Интизом*. Интизом фирма ва унинг ишчилари ўртасида эришилган битимларга бўйсиниш ва ҳурматни кўзда тутати. Интизомий расмийчиликни келтириб чиқарадиган фирма ва ишчиларни боғловчи бу битимларни ўрнатиш индустрия раҳбарларининг энг муҳим вазифаларидан бири бўлиб қолиши керак. Интизом адолатли қўлланиладиган санкцияларни ҳам кўзда тутати.

4. *Яккабошчилик*. Ишчи буйруқларни фақат бевосита бир бошлиқдан олиши керак.

5. *Йўналишининг бирлиги*. Бир мақсад доирасида амалда бўлган ҳар бир гуруҳ ягона режа билан бирлашган бўлиши ва бир раҳбарга эга бўлиши керак.

6. *Шахсий манфаатларнинг умумийларга бўйсиниши*. Бир ишчининг ёки ишчилар гуруҳининг манфаатлари катта масштабдаги компания ёки ташкилотнинг манфаатларидан устун келиши мумкин эмас.

7. *Ходимларни мукофотлаш*. Ишчиларнинг вафодорлигини ва мададини таъминлаш учун улар ўз хизмати учун адолатли иш ҳақи олишлари керак.

8. *Марказлаштириш*. Меҳнат тақсимоти каби марказлаштириш ҳам одатдагидек табиийдир. Бироқ, марказлаштиришнинг тегишли даражаси аниқ шароитга боғлиқ ҳолда ўзгаради. Шунинг учун марказлаштириш ва марказлаштирилмаслик ўртасида тўғри мутаносиблик бўлиши тўғрисида савол туғилади. Бу энг яхши жоиз натижаларни таъминланадиган меъёрларни аниқлаш муаммосидир.

9. *Скаляр занжир*. Скаляр занжир - бу раҳбарлик лавозимларида турган шахслар қатори. Бу занжир энг юқори лавозимдаги шахсдан то паст бўғин раҳбаригача чўзилади.

10. *Тартиб*. Жой - ҳамма нарса учун ва ҳамма нарса ўз ўрнида.

11. *Адолатлик*. Адолатлик - бу яхшилик ва ҳаққониятликнинг бирикувидир.

12. *Ходимлар учун иш жойининг барқарорлиги*. Кадрларнинг тез қўнимсизлиги ташкилотнинг самарадорлигини пасайтиради. Иш жойига ёпишиб олган ўртача раҳбар, албатта, ўз иш жойига ёпишиб олмаган ва тезда ишдан кетадиган машҳур, истеъдодли менежердан афзалдир.

13. *Ташаббус*. Ташаббус режа ишлаб чиқиш ва уни муваффақиятли амалга оширишни таъминлашни англатади. Бу ташкилотга куч ва энергия беради.

14. *Корпоратив онг*. Иттифок - бу куч. Бу эса ходимларнинг уйғунлиги натижасидир.

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

Инсоний муносабатлар мактаби (1930-1950). Илмий бошқарув мактаби ва классик мактаб психология ҳали бошланғич ҳолатда бўлган пайтда вужудга келган. Кўпчилик XX асрнинг бошида Фрейднинг ўша пайтдаги янги беихтиёрлик концепциясини жиддий равишда гумон остига олган эди. Бунинг устига психология билан қизиққанлар камдан-кам бошқарув билан қизиқардилар ва ўша пайтда инсон онги тўғрисида мавжуд бўлган камчил билимлар меҳнат фаолияти муаммолари билан асло боғлиқ бўлмаган эди. Демак, гарчи илмий бошқарув ва классик ёндашув муаллифлари инсон омилининг моҳиятини тан олсалар-да, уларнинг баҳслари адолатли тўлов, иқтисодий рағбатлантириш ва расмий функционал муносабатларни ўрнатиш билан чегараланарди. Инсоний муносабатлар учун ҳаракат инсоний омилни ташкилот самарадорлигининг асосий элементи сифатида тўла англашга қодир

бўлмасликка жавобан туғилди. У классик ёндашув камчиликларига реакция сифатида пайдо бўлгани сабабли инсоний муносабатлар мактаби баъзан *неоклассик мактаб* деб аталади.

Инсоний муносабатлар учун ҳаракат. Бошқарувда инсоний муносабатлар мактабини ривожлантиришда икки олим - Мери Паркер Фоллетт ва Элтон Мэйони энг йирик нуфузли инсонлар деб айтиш мумкин. Айни, мисс Фоллетт биринчи бўлиб менежментни «бошқа шахслар ёрдамида иш бажарилишини таъминлаш» каби аниқлаб берди. Хоторнда жойлашган «Уэстерн Электрик» заводида Элтон Мэйо томонидан ўтказилган машҳур синовлар бошқарув назариясида янги йуналишлар очди. Мэйо шуни аниқладик, илмий бошқарув мактабининг вакиллари ўйлаганидек пухта ишлаб чиқилган иш операциялари ва яхши иш ҳақи ҳар доим меҳнат унумдорлигининг ошишига олиб келмаган. Инсонлар ўртасидаги муомалалар вақтида пайдо бўладиган кучлар раҳбарнинг сайъ-ҳаракатларидан устун келиши мумкин бўлган ва тез-тез устун келган ҳам. Баъзан ишчилар раҳбарнинг истагига ва моддий рағбатлантиришга қараганда кўпроқ гуруҳларидаги ҳамкасбларининг таъзийқларига жавоб берардилар. Абрахам Маслоу ва бошқа психологлар томонидан кейинроқ ўтказилган тадқиқотлар бу ҳодисанинг сабабларини аниқлашга ёрдам берди. Маслоу кўзлашича инсон ҳаракатининг мотиви бўлиб илмий бошқарув мактабининг тарафдорлари ва издошлари ҳисоблаганларидек, асосан, иқтисодий кучлар эмас, балки пул ёрдамида фақатгина қисман ва билвосита қониқтирилиши мумкин бўлган турли эҳтиёжлар бўлган.

Шу хулосаларга асосланиб, психологик мактаб тадқиқотчилари, агар раҳбарият уз ишчиларига катта ғамхўрлик кўрсатса, унда иш самарадорлигининг ўсишига олиб келадиган ишчиларнинг қониқарлик даражаси ҳам ўсиши керак деб тахмин қилганлар. Улар бевосита бошлиқларнинг самаралироқ ҳаракатларини, ишчиларга берадиган маслаҳатлари ва уларга ишда кенгроқ мулоқотда бўлиш имкониятларини ўз ичига олган инсоний муносабатларни бошқариш усулларида фойдаланишни тавсия қилганлар.

2.4. Ахлоқ фанларининг ривожланиш мактаби

Психология ва социология каби фанларнинг ривожланиши ва тадқиқот усуллариининг мукаммаллашиши иккинчи жаҳон урушидан сўнг иш жойидаги ахлоқни ўрганишни юкори даражада жиддий равишда илмийлаштирди. Ахлоқий беҳивиористик йўналиш ривожининг кейинги даври энг йирик намоёндалари ичида Крис Арджирис, Ленсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор ва Фредерик Герцбергни биринчи навбатда эслатиб ўтиш мумкин. Бу ва бошқа тадқиқотчилар ижтимоий ўзаро таъсирнинг, мотивацияларнинг, ҳокимият характери ва обрўсининг, ташкилий тузилмаларнинг, ташкилотлардаги коммуникацияларнинг, лидерликнинг, иш мазмуни ўзгаришининг ва иш ҳаёти сифатининг турли жиҳатларини ўрганишди. Биз уларнинг ишлари билан тегишли мавзуларга боғлиқ ҳолда кейинги бобларда танишиб ўтамиз.

Ахлоқ фанлари мактаби энг аввало шахсларо муносабатларни йўлга

қўйишда мужассамланган инсоний муносабатлар мактабидан сезиларли даражада узоқлашди. Янгича ёндашув юқори даражада ишчига ўз имкониятларини ташкилотларни ташкил қилиш ва уларни бошқаришда ахлоқ фанлари концепцияларини қўллаш асосида англашга ёрдам беришга интилди. Умумий қилиб айтганда, бу мактабнинг асосий мақсади бўлиб инсоний ресурсларнинг самарадорлигини ошириш ҳисобига ташкилотнинг самарадорлигини ошириш эди.

Ахлоқ ёндашуви шунчалик машҳур бўлдики, 60-чи йилларда бошқарув соҳасини у бутунлай қамраб олди. Олдинги мактаблар каби, бу ёндашув бошқарув муаммоларини «ягона энг яхши усул» билан ҳал қилишни ҳимоя қилди. Унинг бош тасдиғи шундан иборат бўлганки, ахлоқ фанининг тўғри ишлатилиши ҳар доим айрим ишчилар каби, бутун ташкилотнинг ҳам самарадорлигини оширишга ёрдам беради. Бироқ биз буни китобнинг сўнгги қисмида кўрамиз, иш мазмунини ўзгартириш ва ишчининг корхона бошқарувида иштирок этиши каби усуллар фақат айрим ишчилар учун ва айрим вазиятларда самарали бўлади. Шундай қилиб, бихевиористик ёндашувнинг кўпгина муҳим ижобий натижаларига қарамасдан, у баъзан унинг тарафдорлари ўрганиб чиққан вазиятлардан фарқ қилган вазиятларда асоссиз бўлиб қолган эди.

Бошқарув фани ёки микдорий ёндашув (1950-ҳозирги вақтгача). Математика, систематика, муҳандислик фанлари ва улар билан боғлиқ бўлган илм соҳалари бошқарув назариясига жиддий ҳисса қўшган. Уларнинг таъсирини ишни таҳлил қилишда Ф. У. Тейлор томонидан илмий усулнинг қўлланишида кузатиш мумкин. Бироқ, иккинчи жаҳон урушигача бошқарувда микдорий усуллар етарли даражада қўлланилмаган. Инглизлар немисларнинг ёпирилма ҳаво ҳужумлари вақтида йўқ қилинишига йўл қўймаслик учун ўзларининг чекланган микдордаги жанговар қирувчи самолётлари ва ҳаво ҳужумига қарши мудофаа воситаларидан энг самарали равишда фойдаланиш усулини қидириб топишлари керак эди. Кейинчалик, иттифоқчилар десантини Европага туширишни таъминлаш бўйича ҳарбий етказиб беришларнинг самарадорлигини максимизациялаш усулини қидиришга тўғри келди. Операциялар тадқиқоти умумий номи остида гуруҳланган микдорий усуллар шу муаммони ва сувости кемалари уруши ҳамда япон портларини миналаш каби муаммоларни ечиш учун қўлланилган эди.

2.5. Операциялар тадқиқоти ва моделлар

Ўзининг моҳияти бўйича, операциялар тадқиқоти – бу илмий тадқиқот усулларини ташкилотнинг операциялар бўйича муаммоларига қўллашдир. Муаммо қўйилгандан сўнг, операциялар тадқиқоти бўйича мутахассислар гуруҳи вазият моделини ишлаб чиқади. Модел – бу воқеликни кўрсатиш шаклидир. Одатда, *модел* воқеликни соддалаштиради ёки уни абстракт равишда кўрсатади. Моделлар мураккаб воқеликни тушунишни осонлаштиради. Масалан, йўл картаси жойларда фазовий ўзаро нисбатларни тушунишни енгиллаштиради. Бу моделсиз керакли жойга етиб бориш анча қийин бўлар эди.

Синов ва хатолар усулига таянишга тўғри келарди. Худди шундай операциялар тадқиқотида ишлаб чиқилган моделлар ҳам кўриб чиқиладиган ўзгарувчилар сонини бошқариш имкони бўлган миқдоргача қисқартириб мураккаб муаммоларни соддалаштиради.

Моделни ишлаб чиққандан кейин ўзгарувчиларга *миқдорий* қийматлар берилади. Бу ҳар бир ўзгарувчини ва улар орасидаги нисбатни объектив ҳолатда таққослашга ва таърифлашга имкон беради. *Бошқарув фанининг* муҳим тавсифи - бу оғзаки мулоҳазалар ва таърифий таҳлилларни моделлар ва сонли қийматлар билан ўзгартиришдир. Эҳтимол, миқдорий усулларнинг бошқарувда қўлланишига компьютерларнинг ривожланиши энг кучли туртки бўлди. Компютер, операциялар тадқиқотчиларига воқеликка жуда ҳам яқинлашадиган ва, демак, жуда аниқ бўлган янада мураккаблашиб борадиган математик моделларни яратишга имкон берди.

Миқдорий ёндашувнинг таъсири. Бошқарув фанининг ёки миқдорий ёндашувнинг таъсири бихевиористик ёндашув таъсиридан анча камроқ эди, чунки, қисман, раҳбарларнинг кўпчилиги ҳар куни операциялар тадқиқоти предмети бўлган муаммоларга қараганда инсон ахлоқи ва инсоний муносабатлар муаммоларига кўпроқ дуч келади. Бундан ташқари, 60-чи йилларгача озгина раҳбарларнинг мураккаб миқдорий усулларни тушиниш ва уларни қўллаш учун етарли таълими бўлган. Аммо, ҳозирги вақтда бу вазият тез ўзгараётти, чунки кўпдан-кўп бизнес мактаблари миқдорий усуллар ва компьютерларни қўллаш курсларини таклиф этишяпти.

2.6. Бошқарув назарияси асосчилари

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

Тейлор киши ақл-заковатига катта эътибор берган. Масалан, у корхона устаси қуйидаги тўққиз сифатга эга бўлиши кераклигини таъкидлаган:

1. Ақл-заковатга.
2. Маълум маълумотга.
3. Иш тажрибасига.
4. Одобга.
5. Ғайратга.
6. Зийракликка.
7. Халолликка.
8. Тўғри фикр юритишга.
9. Яхши саломатликка.

Шу билан бирга Тейлор бу сифатларнинг барчасига эга бўлган кишини топиш жуда мушкул эканлигини айтган. Кўпчилик фақат учта сифатга эга бўлади - улар оддий иш ҳақи тўланадиган ишга олиниши мумкин. Бу сифатларнинг тўрттасига эга бўлган киши нисбатан кўп ҳақ тўланадиган ишга олиниши керак. Бешта сифатни ўзида жам этган кишини топиш анча мушкул, олти, етти, саккиз сифатга эга кишини топиб бўлмайди. Агар юқорида санаб ўтилган тўққиз сифатга эга бўлган киши топилса, уни уста лавозимига эмас, бошқарувчи лавозимига қабул қилиш лозим. Тейлор айниқса иш жойларини ташкил этиш, ишлашнинг мақбул усулларини танлаш, аниқ вазифаларни белгилаш, кишиларни тўғри танлаш ва ишга қўйишга алоҳида аҳамият берарди. У томонидан ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича қатор тавсиялар ишланган. Масалан, у бошқариш бўйича фаолиятнинг 8 та вазифасини ажратиб кўрсатган:

1. Ишларни бажариш ва тақсимлаш тартиби.
2. Чизмалар ва қўлланмаларни тузиш.
3. Вақтни меъёрлаш ва меҳнатга ҳақ тўлаш.
4. Интизомга риоя қилиш.
5. Иш услубларини белгилаш.
6. Ускуналар иш тартибига риоя қилиш.
7. Ускуналарни таъмирлаш ва сақлаш.
8. Сифатни назорат қилиш.

Тейлорнинг функционал бошқарув тизими ҳозирги даврда саноатда қўлланмасада, бошқариш жараёнини функционал тақсимлаш ғоясидан бошқаришнинг тартибли (чизикли) тизимидан ҳам фойдаланади. Тейлор маъмурият ва таъминловчи ижтимоий жиҳатларни ҳисобга олиш муҳимлигини таъкидлаб, бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг муҳим тамойилларидан бири эканлигини айтган. У ижтимоий демагогия усулларини инкор этмай, улардан фойдаланишни тавсия қилган. У ишчилар ва тадбиркорлар ўртасида “синфий ҳамжиҳатлик”ни таъминлаш, улар ўртасида мунозарага йўл қўймаслик заруриятига таянган ва уни бошқарувнинг энг муҳим вазифаларидан бири деб ҳисоблаган. Тейлор фикрига биноан, бундай вазифани фақат илмий жиҳатдан ташкил этилган бошқарув тизими - бошқарув назариясигина ҳал этиши мумкин.

Тейлоризм илмий бошқарув ҳаракатини бошлаб берди. Бу ҳаракат АҚШ-ни қамраб олиб, бошқа мамлакатларга ҳам ёйилди. Тейлор тизими илмий бошқарув ривожланиши учун асос бўлиб хизмат қилди.

Иқтисодиётни бошқариш соҳасининг яна бир йирик назарийчиси-Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) эди. У “Унумдорликнинг ўн икки тамойили” асарини ёзиб, бу асарда у биринчи бўлиб инсон фаолиятини мақбуллаштиришга қарашлар тизимини баён қилиб берди. Эмерсон қуйидаги тамойилларга асосланган максимал меҳнат унумдорлигига эришиш усулини ишлаб чиқди.

1. Аниқ белгиланган ғоя ва мақсадлар.
2. Ақли расолик.
3. Асосли маслаҳат.
4. Қатъий интизом.
5. Ходимларга нисбатан адолатли муносабат.
6. Марказлаштириш.
7. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва доимий ҳисоб.
8. Меъёр ва тартиб.
9. Шароитни нормаллаштириш.
10. Операцияларни меъёрлаш.
11. Ёзма стандарт қўлланмалар.
12. Унумдорлик учун рағбатлантириш.

Ўз хулосаларига қўшимча қилиб бошқариш услубини баён қилиш билан муаллиф классик концепцияга салмоқли ҳисса қўшди.

Саноат корхоналарини ташкил этиш ва бошқариш масалаларини ўрганган яна бир америкалик иқтисодчи Гамильтон Черч (1866-1936) ўз диққат эътиборини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларига қаратди. Америкалик бошқа назарийчилардан фарқли Г. Черч тайёр қонун - қоидаларни тавсия қилмаган. У барча саноат корхоналарини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларини белгилаб берди, бошқарувнинг умумий вазифалари билан уни ташкил этиш тамойилларини кўрсатиб берди. Ўзининг “Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари” китобида у бошқариш вазифаларининг қуйидаги таснифини баён қилиб берган: лойиҳалаштириш, ускуна билан таъминлаш, буюрувчилик, ҳисоб ва амалга ошириш. Г. Черч китобининг айрим назарий қоидалари ҳозирги даврда ҳам илмий ва амалий қимматга эгадир.

Илмий бошқарув ривожланишига ҳисоб ва режалаштиришнинг чизма усулини ишлаб чиққан Генри Гант (1861-1919) ва ишини мақбуллаштириш учун стандарт ҳаракатларни қўллаб айрим ишларни бажариш усуллариини таклиф этган Френк Гильберт (1868-1924) салмоқли ҳисса қўшганлар. Шунингдек бошқарув назариясига Француз муҳандиси Анри Файоль муҳим ҳисса қўшган, у бошқарув вазифалари мақбуллаштириш - олдиндан кўра олиш, ташкил этиш, буюриш, келишув, назорат қилишга тенглаштирган. 1916 йилда унинг “Умумий ва саноат бошқаруви”, 1924 йилда “Меҳнатни илмий ташкил этиш” ва “Ижобий бошқарув” асарлари чоп этилди. Генри Форд ишлаб чиқариш корхоналарини бошқаришнинг ташкилий-техникавий тамойилларини яратган. Фордизм фақат бошқарув техникаси ва ташкил этиш ривожланишида эмас, балки меҳнат унумдорлиги ўсишида ҳам янги босқич бўлди. Форд ҳам Тейлор сингари кам харажат билан юқори меҳнат унумдорлигига эришишни мақсад қилиб қўйган бўлсада, унга бошқа йўл билан эришишга ҳаракат қилди.

Тейлор инсон меҳнатини ташкил этишга алоҳида эътибор берган бўлса, Форд техника, технология, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга эътибор берган.

Шундай қилиб, Тейлор ва унинг издошлари бошқарув назарияси ривожланишининг бошқарув концепцияси вужудга келган XIX-XX асрлар чегарасидан XX асрнинг 20-йилларигача давом этган даврни қамраб олган биринчи босқичи намоёндаларидир.

XX асрнинг 20-йилларидан бошқарув ривожланишининг йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган янги босқичи бошланди. Назарийчилар Тейлоризмни нисбатан мослашувчан тизим билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг социологик ва психологик жиҳатларига эътибор бериб, уларни илмий бошқарув таркибига киритдилар.

“Классик” мактабга хос бўлган инсон омилини ҳисобга олмаслик, кишилар фаолияти сабабларини соддалаштирилган нуқтаи назаридан ёндашиш америка бошқарув назариясида янги йўналиш – “инсон муносабатлари” мактаби вужудга келишига сабаб бўлди. Бу йўналишнинг асосчилари - америкаликлар Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Дж. Лизли ва бошқалардир.

Гарвард университети профессори Э. Мэйо “Инсон муносабатлари” назариясини илгари сурди. Унинг ғояларининг моҳияти шундаки, меҳнат жараёнида психологик ва ижтимоий омиллар етакчи аҳамиятга эга. Шу сабабли, Мэйо фикрига биноан ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг барча муаммоларига инсон муносабатлари нуқтаи назаридан қараш лозим. Бу назария инсоннинг маълум ижтимоий ва психологик эҳтиёжларини қондириш йўли билан уни янада унумли меҳнат қилиши мумкин деган ғояга асосланган.

Бу мактабнинг яна бир намоёндаси Д. Мак Грегор бошқарувни ташкил этишга 2 хил ёндашув мавжуд:

- мажбурлаш ва рағбатлантириш усуллари;
- ташаббускорлик ва мустақилликни иложи борида намоён қилиш учун шароит яратиш.

Лекин бу назариянинг асосий жиҳати шундаки, “Инсон муносабатлари” мактаби вакиллари ижтимоий муаммоларни бутун жамият миқёсида эмас, балки алоҳида корхона миқёсида ҳал этадилар. Меҳнаткашлар ижтимоий аҳволига мажмуий равишда ҳал этилиши лозим бўлган ижтимоий-иқтисодий муаммо сифатида эмас, балки кишиларнинг гуруҳий муносабатлари сифатида қаралган.

“Эмперик” (прагматик) мактаб бошқарув зарурлигини умуман инкор этиб, очик эмперизмнинг тарғибот қилади. У бошқарувнинг мақсади - раҳбарлик қилиш бўйича ижобий тажриба ва аниқ хатоларни ўрганишдан иборат, деб таъкидлайди. Бу мактаб вакиллари камроқ назарий маслаҳатлар бериб, кўпроқ аниқ вазиятларни таҳлил этиш билан шуғулланиш керак дейдилар. Албатта, тажриба ўрганиш жуда муҳим. Лекин фақат амалиётга асосланиб бошқарувни шакллантириш мумкин эмас. “Эмперик” мактабнинг энг ёрқин намоёндалари - Т. Дракер, Р. Дэвис, Л. Ньюман, Д. Миллер ва бошқалардир.

Юқорида санаб ўтилган хорижий бошқарув мактабларининг энг асосий камчилиги ҳар томонлама чуқур ўрганилмаганлигидир. Бу янги йўналиш “Ижтимоий тизимлар” мактаби вужудга келишига туртки бўлди. Унинг энг та-

ниқли намоёндалари Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони ва бошқалардир. “Ижтимоий тизимлар” мактаби “инсон муносабатлари” мактаби хулосаларига асосланиб, корхонага ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир кўрсатувчи омиллар мажмуидан иборат мажмуий тизим сифатида қараб, инсон бу омилларни бири деб ҳисоблайди. Социологларнинг катта гуруҳи саноат социологияси соҳасида тадқиқот олиб борадилар. “Ижтимоий тизим” мактаби ўзидан аввалги мактабларга нисбатан кенг қўламдаги муаммоларни ҳал этишга, бошқарув назариясини яхлит ҳолга келтиришга интилади. Лекин бошқарув назариясини тузишга интилиш уни ҳозирги дунё шароитидан узоқлашиб кетишга ва натижада унинг унчалик кенг ёйилмаслигига олиб келди.

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

XX асрнинг 50-йиллари бошида бошқарув назарияси ривожланишига “янги” мактаб катта таъсир кўрсатди. У бошқарувга аниқ фанлар услуб ва усуллари - қарорлар қабул қилишни математик моделлаштириш, математик мантик, дастурлаш, иқтисодий жараёнларни математик моделлаштириш усулларини жорий қилиш билан ажралиб туради. “Янги” мактабнинг энг ёрқин намоёндалари - Р. Аккоф, Л. Клейн, В. Люс ва бошқалардир. Бу мактабнинг шаклланиши кибернетика ва жараёнларни ўрганиш ривожланиши билан боғлиқдир. Жараёнларни ўрганиш заҳиралар, ресурслар тақсимооти, эскирган ускуналарни алмаштириш, мақбул равишда режалаштиришни бошқаришни математик моделлаштириш билан боғлиқдир. Кейинчалик “янги” мактаб таркибида мустақил фан - бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси шаклланди. Хорижий бошқарув ривожланишининг қисқа тавсифи бошқарувни такомиллаштириш янги усуллари ва шакллари излаш узлуксиз давом этганлигидан далолат беради.

“Янги” мактаб - бу “ижтимоий тизимлар” мактабининг мантикий давомидир.

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

Бошқарув назария ва амалиётига катта ҳисса қўшган таниқли олим - Алексей Капитанович Гастев (1882-1941) эди. Унинг “Қандай ишламоқ керак?”, “Меҳнатни меъёрлаш ва ташкил этиш” “Меҳнат қўлланмалари”, “Маданият қўзғолони”, “Ишлаб чиқаришни ММИ усуллари билан тартибга солиш” китоблари нашр этилди. А.К. Гастев раҳбарлиги остида ММИ да меҳнатни ташкил

этишнинг янги усулларини ўрганиш, лойиҳалаш ва жорий қилиш, турли мутахассисликка эга ишчиларни ўқитиш ва малакасини оширишнинг мақбул тизimini яратиш бўйича салмоқли ишлар амалга оширилди. А.К. Гастев асарлари жуда катта илмий ва амалий аҳамиятга эга, у томонидан ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялар ҳозирги даврда ҳам долзарбдир. Меҳнатни илмий ташкил этиш ва бошқарув фанининг яна бир ташаббускори - Платон Михайлович Корженцев (1881-1940). П.М. Корженцев 1923-1924 йиллар давомида Бутун Иттифоқ меҳнатни ташкил этиш Кенгаши президиуми аъзоси бўлган ва “Правда” газетасида ишлаган. Бу йиллар давомида у “Меҳнатни илмий ташкил этиш”, “Ташкил этиш тамойиллари”, “Вақт учун кураш”, “Ўзингни ўзинг ташкил эт” сингари асарларини ёзди. П.М.Корженцев томонидан тавсия этилган ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни стандартлаш, меҳнат шароити, моддий воситалардан тўғри фойдаланиш ҳақидаги таклифлар жуда долзарб эди.

Меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш назариясига бу муаммо бўйича тадқиқот олиб борган П.А. Попов, О.А. Ерманский ва бошқалар ҳам салмоқли ҳисса қўшганлар.

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

Хулоса

- Бошқариш илмининг асосчилари Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Черч ва бошқалар бўлганлар.

- Бошқариш назариясининг асосий илмий мактабларидан: “классик бошқарув мактаби”, “инсон муносабатлари мактаби”, “ижтимоий тизим” мактаби, “янги” бошқарув мактаблари ҳисобланади.

- Ўзбекистонда бошқарув тизими шаклланиши бошқарув назарияси тажрибасига эга бўлган, қабул қилинган қонунлар ва ҳуқуқий актлар асосида амалга оширилади.

- Бозор инфратузилмасининг ривожланиши бошқарувнинг стратегик вазифаси ҳисобланади.

Таянч иборалар

Бошқариш назарияси классиклари, илмий бошқариш мактаби, бошқариш ва классик мактаблар, инсоний муносабатлар мактаби, бошқарувнинг “эмперик” мактаби, бошқарув назариясининг асослари, бошқарувнинг “янги” мактаби.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. А устундаги ҳар бир атамага Б устундаги мос таърифни танланг.

А	Б
1. Бошқарув классик мактабининг намоёндалари	а) Р. Аккоф, Клейн В, Лю ва бошқалар менежментга аниқ фанлар апаратини ва усуллари кириштишга ҳаракат қилмоқда
2. Инсоний муносабатлар мактабининг намоёндалари	б) Э. Мэйо, Ф. Ротлисберг, Ж. Муни, Д. Мак Грегор ва бошқалар
3. "Эмперик" мактаб намоёндалари	в) "Қандай ишлаш керак", "Меҳнатни ташкил этиш ва нормалаштириш", "Меҳнат кўрсатмалари"?
4. "Янги" мактаб намоёндалари	г) Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Черч, А. Файоль, Г. Форд, Г. Гильберд, Л. Урвик, М. Вебер ва б.
5. Ф. Тейлорнинг энг машҳур асарлари	д) "МИТ" "Ташкил этиш тамойиллари", "Вақт учун кураш", "Ўз-ўзини бошқариш" ва бошқалар
6. А.К. Гастевнинг машҳур асарлари	е) "Бошқаришни ташкил этиш", "Меҳнатни ташкил этиш", "Бошқариш техникаси", "Хўжалик ва бошқарув"
7. П.И. Керженцевнинг энг машҳур асарлари	ж) "Корхонани илмий бошқариш асослари", "Бошқаришни илмий ташкил этишнинг усуллари ва тамойиллари
А	Б
8. Россияда чоп этиладиган бошқарув саволлари бўйича журнал	з) Э. Мэйо, Г.М. Эмерсон, Г. Черч, М. Муни, Аккоф ва бошқалар
9. "Унумдорликнинг 12 тамойили" асарининг муаллифи ким?	и) Ф. Ротлисберг, В. Люс ёки Г. МакГрегор
10. Бошқарувни ташкил этишга ёндашувнинг икки усули бор, деб ким даъво қилган?	к) П. Дракер, О. Девис, Л. Ньюман, Д. Миллер ва бошқалар

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволларга жавоб вариантини танланг. Касбдошларингиз билан нима учун танлаганингизни муҳокама қилинг.

1. "Бошқарувнинг классик мактаби" асосчилари ким?

а) Э. Мейо, Д. Муни, Г. Саймон

б) А. Файоль, Г. Черч, Г. Гант, Ф. Тейлор

в) П. Дракер, Р. Дэвис, Д. Миллер

г) Д. Мару, Г. Саймон

2. Уларнинг қайси бири қандай мактабга тегишли эканлигини аниқланг.

Э. Мейо, Д. Муни, Г. Саймон, А. Файоль, Г. Черч, Г. Гант, Ф. Тейлор.

П. Дракер, Р. Дэвис, Д. Миллер, Д. Мару, Г. Саймон.

а) классик мактаб

б) "янги" мактаб

в) "инсоний муносабатлар" мактаби

г) "эмпирик" мактаб

3. Қайси рус классик олим бошқарув бўйича "Қандай ишлаш керак" деган асарни ёзган?

а) П.А. Попов

б) О.А. Ерманский

в) *А.К. Гастев*

г) *П.М. Керженцев*

4. “Вақт учун кураш” асарини муаллифи ким?

А) *А.О. Ерманский*

б) *П.М. Керженцев*

в) *А.К. Гастев*

г) *Г. Форд*

5. “Унумдорликнинг ўн икки тамойили” асарининг муаллифи ким?

а) *П.М. Керженцев*

б) *А.К. Гастев*

в) *Г. Эмерсон*

г) *Г. Форд*

Назорат саволлари

1. Бошқариш назарияси классиклари вужудга келиш жараёни ва шаклланиш босқичлари қандай кечган?

2. Дастлабки даврларда бошқарувни ҳарбий ҳаракатларга эга бўлганлиги қайси хусусиятлари билан ажралиб турган?

3. Бошқаришни ривожланишига ҳиссасини қўшган Ўрта Осиё алломаларидан кимларни биласиз?

4. Бошқариш фан сифатида шаклланишига ким биринчи бўлиб ҳисса қўшган?

5. Бошқариш назарияси мактабларининг қайси турлари мавжуд?

6. Г. Эмерсон қандай назарияни илгари сурган?

7. “Инсоний муносабатлар” назариясининг моҳияти нималардан иборат?

8. Россия олимларининг бошқарув фани ривожланишига қўшган ҳиссаси.

9. Ҳозирда амал қилинаётган жамиятнинг ривожланиш босқичида бошқариш назариясининг аҳамиятли томонларини санаб ўтинг.

10. Бошқариш назарияси ва бозор иқтисодиёти классикларининг алоқадорлиги қай аҳволда?

3 - БОБ. БОШҚАРУВДА ТИЗИМЛИ ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВ

3.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар таснифи.

3.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида.

3.3. Бошқарувда тизимли ёндашув.

3.4. Бошқарувда вазият ёндашуви.

3.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар таснифи

Моддий дунё жуда кўп тизимдан ташкил топган. Тизим сўзи юнонча бўлиб қонуний жиҳатдан бир-бирига боғланган кўплаб унсурларнинг маълум бир яхлитлигини ифодалайди. Унсурлар - мураккаб яхлит нарсанинг таркибий қисмидир.

Тизим нуктаи назаридан қаралганда ишлаб чиқариш ахборот алоқалари билан бирлашса кибернетика тизимини ташкил этади. Тизим унга кирувчи ва нарсаларда ифодаланувчи моддалар сифати ва ҳолати билан тавсифланади, бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир натижасида мавжуд бўлади, яъни доимо ҳаракатчан, ўзгарувчан хусусиятга эгадир.

Ҳаракат - бу материянинг мавжуд бўлиш усулидир. Дунёда ҳаракатсиз материя ва материясиз ҳаракат мавжуд эмас. Ҳаракат фаолият, энергияни ифодалайди.

Бизни ўраб турган табиат маълум тизимни ёки бирикмани, жисмлар боғлиқлигини ташкил этади, бу ерда жисм дейилганда барча моддий ҳақиқат, юлдузлардан тортиб атомлар, эфир заррачаларигача тушунилади.

Демак тизим - бу жисмларнинг табиатини белгиловчи таркибий унсурлардан ташкил топган бирикмасидан иборат.

Боғлиқлик - объектив дунёнинг энг муҳим хусусиятларидан биридир. Боғлиқ мавжудлиги туфайли дунё ҳодисаларининг бетартиб йиғиндиси эмас, балки қонуний ҳаракат жараёнидан иборатдир.

Тизимлар турли шаклларга эга бўлади. Турли-туман бўлишига қарамай, уларни шартли равишда қуйидаги турларга ажратиш мумкин: техникавий, технологик, биологик, ташкилий, иқтисодий ва ижтимоий тизимлар.

Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг аниқ вазифаларига эга:

- техникавий тизим, ускуналар мажмуининг ўзаро боғлиқ йиғиндисидан иборат (бу корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидир);

- технологик тизим қонун-қоида, меъёр, стандартлар йиғиндиси, маркетинг хизматидан иборат;

- ташкилий тизим ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш, меҳнат ресурсларидан мақбул равишда фойдаланиш, бошқарув ташкилий тизимларини яратиш учун имкон беради.

Техникавий, технологик ва ташкилий тизимлар биргаликда иқтисодиётни бошқаришнинг ташкилий-техникавий жиҳатларини таъминлайди;

- миллий хўжаликнинг иқтисодий тизими ҳам ишлаб чиқариш, ҳам айирбошлашда юз берувчи барча хўжалик, молиявий, ташкилий жараёнлар

бирлигини ифодалайди. Иқтисодий тизим бошқарув тизимини қайта қуришда узлуксиз ва мақсадли жараёни акс эттириб, барча бошқа тизимлар фаолияти самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, бошқа тизимлар ҳам иқтисодий тизимга ўз таъсирини ўтказиши мумкин (масалан, ижтимоий тизим);

- ижтимоий тизим иқтисодий тизим билан бирга иқтисодиёт мақсадларини белгилайди, бошқарувнинг тамойил ва услубларини шакллантиради, яъни иқтисодиётни бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатларини ифодалайди. Ҳозирги даврда иқтисодиётда ижтимоий ўзгаришлар амалга ошиши, бошқарувда демократиянинг асослари кенгайиши, ҳамкорликнинг янги шакллари яратилиши, бозор муносабатларига ўтилиши, бутун миллий хўжалик таркиби қайта қурилиши билан боғлиқ равишда ижтимоий тизим аҳамияти ортиб бормоқда.

Инсон энг муҳим ва фаол унсур бўлган ижтимоий-иқтисодий тизим асосини ижтимоий, жамоа, шахсий манфаатлар: сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий, меҳнат манфаатлари ташкил этади.

Агар корхонани яхлит тизим сифатида таҳлил этсак, у кичик тизимлар ва унсурлари йиғиндисидан иборатлигини кўрамиз (3.1-чизма).



3.1-чизма. Корхона бошқариладиган ва бошқарувчи тизим сифатида

Демак, бошқариладиган тизим бир вақтнинг ўзида бошқарувчи тизим ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарувчи тизимга корхона, концернларнинг бошқарув жараёнини, яъни кишилар жамоасида очик мақсадда қаратилган таъсир этиш жараёнини таъминловчи унсур ва кичик тизимлари киради. Бошқариладиган тизимга корхона концернларнинг бевосита моддий бойликлар яратиш ва хизмат кўрсатиш жараёнини таъминловчи унсур ва кичик тизимлари киради.

Моддий тизим сифатида ўрганиладиган ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш воситалари, шунингдек, меҳнат предметларини тайёр маҳсулотга айлантирувчи ишлаб чиқариш жараёнлари йиғиндисидан иборат.

Иқтисодиётни бошқариш бошқарув объекти ва субъектидан иборат яхлит тизимни ифодалайди (3.2-чизма).



3.2-чизма. Иқтисодиётни бошқариш яхлит тизим сифатида

Субъект бошқарув мақсадларини аниқлайди ва бошқарув объектига бир мақсадга йўналтирилган таъсир қилади, шунингдек, ўзаро таъсир натижаларига баҳо беради (бошқарувчи таъсир). Объект ўзига ўтказилган бошқарувчи таъсирини қабул қилади ва бошқарув субъектига натижалар ҳақида ахборот беради (акс таъсир).

Иқтисодиётни бошқаришда бошқарув объектлари - бевосита ишлаб чиқариш жамоалари ва алоҳида ишловчилардир. Улар меҳнат фаолияти натижасида ишлаб чиқариш моддий унсурлари, меҳнат қуроллари ва предметларига таъсир этади.

3.2. Ўзбекистон иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида

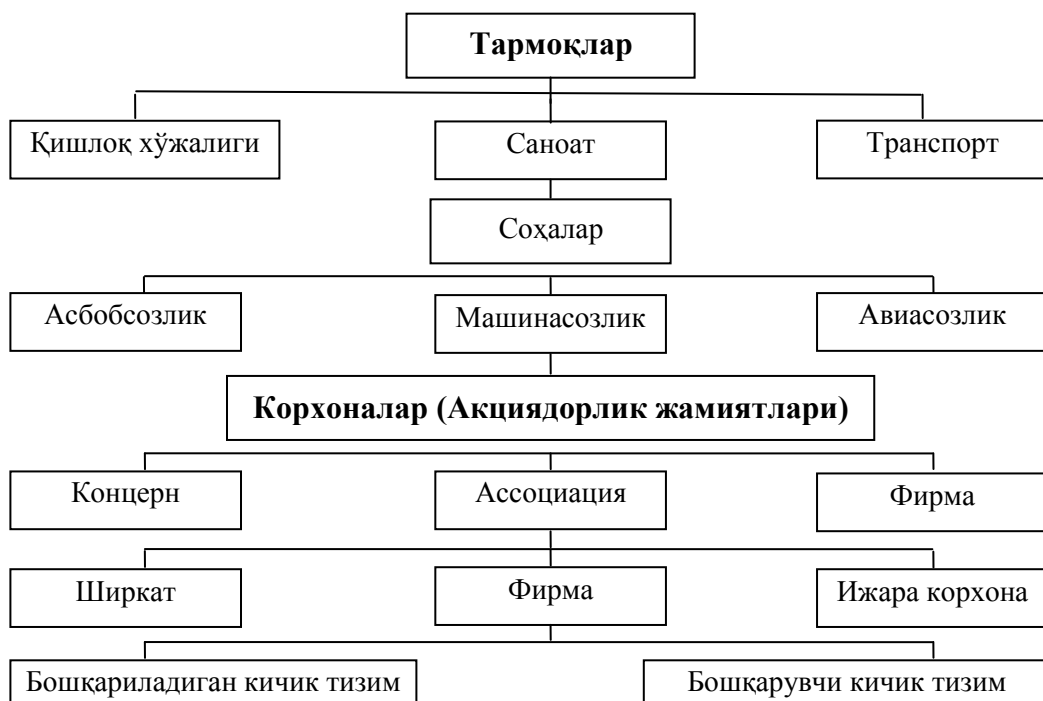
Ўзбекистон Республикаси миллий хўжалиги, корхоналар, бирлашмалар, ташкилот, тармоқлар ва минтақалар мураккаб, ўзгарувчан, яхлит ижтимоий иқтисодий тизим бўлиб, унинг ҳар бир бўғини ижтимоий ишлаб чиқариш ва такрор ишлаб чиқариш, тақсимот ва истеъмолнинг турли жараёнларини амалга оширади, бир-бири билан узвий боғлиқ ва бир-бирини тўлдиради. Ўзбекистон Республикаси миллий хўжалиги иқтисодий тизимдир, чунки меҳнат ва моддий ресурслар қўшилиши натижасида моддий бойликлар, шу жумладан, миллий даромад яратилади, шунингдек, жамият ишлаб чиқариш кучларининг кенгайтирилган такрор ишлаб чиқарилиши жараёни юз беради. Шу билан бирга, республика миллий хўжалиги ижтимоий тизим ҳамдир, чунки кишилар томонидан яратилган ташкилотдир. Меҳнат жараёнида кишилар ўзаро ижтимоий муносабатда бир-бирлари билан ўзаро таъсирда бўладилар, ўз фаолиятлари натижаларини айирбошлайдилар. Демак, ижтимоий муносабатлар субъектлари кишилардан, объектлари эса уларнинг турли соҳалардаги турли туман фаолиятларидан (ишлаб чиқариш, фан, маданият, санъат ва ҳ.к.) иборат.

Ўзбекистон Республикаси миллий хўжалигини бошқариш тизими иқтисодий, сиёсий, ғоявий, ахлоқий, рухий ва бошқа муносабатлар йиғиндисидан иборатдир. Улар орасида энг муҳими иқтисодий муносабатлардир.

Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатлари - бу барча устқурма муносабатлар асосида турувчи ва ўз салмоқи жиҳатидан муносабатлар тизимида етакчи бўлган, асосий муносабатлардир. Шу сабабли, республика иқтисодиётини қайта қуришнинг моҳияти маъмурий муносабатлар устунлигидан иқтисодий муносабатларга бошқарувнинг барча даражаларида манфаатларни бошқариш ва кишилар манфаатлари воситасида бошқаришга ўтишдан иборат. Лекин меҳнат жамоалари фақат иқтисодий эмас, балки ижтимоий-сиёсий, мафкуравий, ҳуқуқий вазифаларни ҳам бажарадилар. Демак, миллий хўжалик бошқарув объекти сифатида мураккаб, ўзгарувчан ижтимоий-иқтисодий тизимдан иборат экан.

Таркибий жиҳатдан республика миллий хўжалиги турли хил ишлаб чиқариш унсурларидан (иш жойи, цех, корхона, концерн, тармоқ ва ҳ.к.) иборат. Иқтисодиётнинг асосий бўғини - корхонадир. Корхона (фирма) ўз иш натижалари бўйича тўлиқ жавобгардир. Корхона даромадлари бутун меҳнат жамоаси меҳнати натижаси билан узвий боғлиқдир.

Корхона (фирма), цех, бўлинма, хизмат каби унсурларнинг ўзаро боғланмаган, тасодифий бирикмаси эмас. У ўзи ташкил топган унсурларнинг корхона ташкил этилишида кўзда тутилган мақсадга эришиш учун ўзига хос бирикшдан иборат. Корхона (фирма) йирикроқ ижтимоий иқтисодий тизим - тармоқ таркибига киради ва унинг унсуридан иборат бўлади, тармоқ эса ўз навбатида яхлит тизим - миллий хўжаликнинг таркибий қисмидир (3.3-чизма).



3.3-чизма. Миллий хўжалик тизимининг таркибий қисмлари

Иқтисодиётни бошқариш тизими икки кичик тизимдан ахборот оқимлари билан бир тизимга боғланган ишлаб чиқариш жамоаси ва бошқарувчилар жамоасидан иборат бошқарув объекти ва субъектидан ташкил топган. Тўғри алоқа йўллари бўйича юқоридан пастга бошқарув буйруқлари, акс таъсир йўллари бўйича пастдан юқорига қарорлар бажарилиши ҳақида ахборот юборилади.

Шундай қилиб, Ўзбекистон миллий хўжалиги яхлит йирик тизим бўлиб, барча тармоқларни хўжалик юритишнинг мураккаб механизмига бириктиради.

3.3. Бошқарувда тизимли ёндашув

Бошқарувда тизимли ёндашув аввало бошқарув объекти мураккаб ижтимоий-иқтисодий, ўзгарувчан тизим, ички тартиб ва ўзаро алоқага бир бутун яхлитликни ташкил этувчи унсурлар йиғиндиси сифатида ўрганилишини ифодалайди. Тизим ёндашуви бошқариладиган объектнинг барча таркибий қисмлари узвий амал қилишини таъминлайди, бир томонлама ёндашувни инкор

этади, тизимнинг турли унсурлари ўртасида номутаносиблик ва қарама-қаршиликларни бартараф этишга ёрдам беради ва шу сабабли фақат бошқарув объектига нисбатан эмас, балки бошқарувнинг ўзига нисбатан ҳам амалга оширилиши керак.

Мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимни ўрганиш жараёнида бошқарувда тизимли ёндашув моҳияти асосан қуйидагилардан иборат:

- бошқарув мақсадларини яратиш;
- қўйилган мақсадларни амалга оширишдан энг кам харажат қилиб, энг катта самарага эга бўлиш;
- мақсад, усул ва уларга эришиш воситаларига миқдоран баҳо бериш ва фаолиятнинг режалаштирилган натижаларига эга бўлишнинг барча имкониятларини баҳолаш.

Ҳар бир мураккаб тизим йирик тизим унсури сифатида ўрганилади, унинг бу йирик тизим бошқа унсурлари билан ўзаро таъсири ва алоқаси таҳлил этилади. Нисбатан мустақил (алоҳида) тизим ўрганилганда уни унсурлар қуйи тартибдаги кичик тизимга ажратилади ҳамда бу унсурларнинг ўзаро алоқа ва таъсири таъқиқ қилинади. Масалан, агар миллий хўжаликни ўрганиладиган бўлса, у бир томондан йирик тизим сифатида, бошқа томондан миллий хўжалик тармоқлари унсурлари (саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт, қурилиш ва ҳ.к.) йиғиндиси сифатида таҳлил қилиниши мумкин. Саноат миллий хўжалик тизимининг унсури сифатида ҳамда кичик тармоқлар, соҳалар, ишлаб чиқариш бирлашмалари, корхоналар бирикмаси сифатида, корхона эса ҳам ассоциация, акциядорлик жамиятлари, фирма, бирлашмалар унсури сифатида, ҳам цех, бўлинма, бригадалар мажмуи сифатида ўрганиш мумкин.

Бошқарувда тизимли ёндашув кўплаб муаммоларни самарали ҳал этиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Уни қўллаш мақсадларни аниқ баён қилиш, вазифалар қўлами ва бажарилиши лозим бўлган иш хусусиятлари ҳақида тасаввурга эга бўлиш, тизим доирасида бўйсунуш тартибини ўрнатиш, қарор қабул қилиш ва уни бажариш борасида мажбурият ва жавобгарликни тақсимлаш имконини беради.

Тизимли ёндашувнинг асосий вазифаси бутун тизим амал қилиш самарадорлигини оширишдан иборатдир.

Тизимли ёндашувни қўллаш умуман вазиятга баҳо бериш барча ҳолат ва оқибатларни ҳисобга олган ҳолда бошқарув қарорлари қабул қилувчи ҳар бир раҳбар учун зарурдир. Бошқарувда тизимли ёндашувни қўллаш раҳбардан мантиқий фикр юритишни, яъни бир қарорга келиш ва асослаш жараёнида тизимнинг умумий мақсадини аниқлаш ва барча кичик тизимлар фаолиятини бу мақсадга эришишга йўналтиришни талаб этади. Бунда ҳар бир тизим ундан йирикроқ тизимнинг таркибий қисми сифатида ўрганилади, уни ривожлантиришнинг умумий мақсади ушбу йирик тизим ривожланиши мақсади билан мувофиқлаштирилади.

Тизимли ёндашувда вазифалар ташкилотга мослаштирилмайди, аксинча ташкилот қўйилган мақсадлар ва уларни ҳал этиш усулларига мувофиқ ҳолда ташкил этилади ёки қайта тузилади.

Кибернетика ва унга боғлиқ равишда мақсадларни ва бошқарув қарорларини аниқлаш, ишлаб чиқариш, текшириш, тадбиқ этиш, математик усул ва компютерни қўллаш тизимли ёндашувнинг муҳим унсурларидан бирига айланиб қолди. Модел сўзлар воситасида, формулалар ёрдамида баён қилиниши, чизма билан ифодаланиши, компютер ёрдамида тизимни амалда тушуниш, янги, илгари номаълум бўлган ҳақиқатни топишга йўналтирилади.

Билимларнинг ҳозирги даражаси мураккаб тизим бўлган иқтисодиётни бошқаришда чизикли ва динамик дастурлаш, ёппасига хизмат кўрсатиш, ўйинлар назариясини қўллаш, статистик маълумотларни ўрганиш жараёнида ҳар томонлама корреляция усулидан фойдаланиш имконини беради.

Тизимли ёндашувнинг компютерларни қўллаш натижасида ривожланиши маълумотларнинг аниқлаштирилган, кенгайган базасидан самарали фойдаланиш имконини беради ва ўз навбатида ахборот йиғиш ва уни қайта ишлашни талаб этади. Иқтисодиёт таркиби ўзгариши ҳақида илмий асосланган, аниқ ахборотга эга бўлмай туриб, унинг самарадорлигини ошириш йўллари аниқлаб бўлмайди.

Шундай қилиб, республика иқтисодиётига ўзаро боғлиқ жараёнлар тизими сифатида қараш мумкин. қандайдир бир жараён натижасида маълум маҳсулот яратилади ва бу маълум харажатлар йиғиндиси билан боғлиқдир.

Икки жараён ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик мавжуд бўлиб, бунда бир жараён маҳсулоти бўлган кўмир электроэнергетика учун ресурсдир. Бундай алоқалар тармоғи бир-бирига боғлиқ унсурлар тизимини ташкил этади.

3.4. Бошқарувда вазият ёндашуви

Бошқарув вазифаларини бажаришда корхона ва тармоқлар ўртасида вазият ўзгаришлари деб аталадиган фарқларга эътибор бериш лозим. Улар икки хил бўлади: ташқи ва ички. Ички ўзгаришлар аниқ корхона, тармоқни тавсифлайди. Ички муҳитга корхона мақсадлари, ресурслари, катталиги, вертикал ва горизонтал меҳнат тақсимооти ва ҳ.к. киради. Корхоналар ўртасидаги ички фарқлари бинолар ўртасидаги фарқга ўхшайди. Масалан, бинолар архитектураси, материали, катталиги билан фарқ қилиб, бу фарқ натижасида уларнинг бири клуб, бошқаси кишилар яшайдиган уй бўлиши мумкин. Худди шундай тарзда корхоналарнинг ички фарқлари уларнинг вазифаларини белгилайди. Бу ўзгаришларни маълум даражада назорат қилиш мумкин ва улар бошқарув қарорлари натижасида вужудга келади. Раҳбарият томонидан ички ўзгаришлар борасида қабул қилинадиган қарорлар қанчалик самарали ва унумдор фаолият юритишни белгилайди.

Корхона катталиги ички фарқлар корхонани бошқаришга қандай таъсир этишининг ёрқин намоён қилади. Йирик акциядорлар жамиятини бошқариш билан кичик корхона, дўконни бошқариш ўртасида катта фарқ мавжуд. Корхона қанча катта бўлса, уни бошқариш ҳам шунчалик қийин бўлади.

Ташқи ўзгаришлар корхонадан ташқаридаги муҳит омилларидир. Улар қаторига йирик рақобатчи корхоналар техника ва технологияни олиш манбалари, ижтимоий омиллар, давлат бошқаруви киради. Ташқи муҳит, ташқи ўзга-

ришлар корхона фаолиятига турлича таъсир кўрсатади. Шу сабабли бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятни ҳисобга олиш зарур. Қайси ўзгаришлар корхона муваффақиятига кучлироқ таъсир қилишини кўрсатиш етарли эмас. Турли туман вазият кўрсаткичлари ва бошқариш жараёнининг барча вазифалари ўзаро боғлиқ, ҳамда уларни бир-биридан ажратиб кўриб чиқиш мумкин эмаслиги маълум қийинчиликларга олиб келади. Сувга ташланган тош бутун кўл бўйлаб тарқалувчи тўлқинларни ҳосил қилгани каби, бирор муҳим омилнинг ўзгариши бутун корхона фаолиятида акс этади.

Корхона фаолияти самарадорлигига кўплаб ҳам ички ҳам ташқи омиллар таъсир этиши сабабли уни бошқаришнинг энг яхши усули аниқ вазиятни ҳисобга олган ҳолда белгиланади. Шу вазиятга энг мос бўлган усул энг самарали усул бўлади. Шу сабабли муваффақиятли бошқарув интеграция қилинган ёндашувни талаб этади.

Вазият ёндашуви билан узвий боғлиқ тизимли ёндашувда турли хусусий ёндашувлар, бошқарув вазифалари узвий боғлиқ бўлиб, корхона қатор ўзаро боғлиқ кичик тизимдан иборат тизим сифатида ўрганилади; тизим назарияси раҳбарларга тизимнинг алоҳида қисмлари ўртасидаги тизим ва уни ўраб турган муҳит ўртасидаги боғлиқликни тушунишга имкон беради. Вазият ёндашуви тизим назариясини амалда қўллашни корхонага таъсир этувчи асосий ички ва ташқи ўзгаришларни аниқлаш йўли билан кенгайтирилади, қўйилган мақсадга эришиш учун бошқарувнинг аниқ усуллари аниқ вазият билан боғлаб амалга ошириш имконини беради.

Хулоса

- Моддий дунё кўп тизимлардан иборат.
- Тизим - бу кўрсаткичлар тўплами бўлиб тузилмавий элементлардан иборат бўлиб ва бошқариш тизими муҳитини шакллантирувчи омил.
- Техникавий технологик ва ташкилий тизимлар йиғиндиси, бошқаришни ташкилий-техник томонини шакллантиради.
- Ижтимоий - иқтисодий тизим 2 та таг тизимлардан иборат: бошқарувчи ва бошқарилувчи.
- Бошқарувда тизимли ёндашув бошқарув мақсадларини қўйилган мақсадларни тадбиқ этишдан олинган юқори самарага эришиш воситаларини, услубларини шаклланишига олиб келади.
- Тизимли ёндашув ташқи ва ички ўзгарувчи омилларни қарашдан иборат бўлиб, бошқарувнинг аниқ усуллари қўллашни ўз ичига олади.

Таянч иборалар

Тизим, вазият, эгилувчан тизим, бошқаришга ёндашиш, тизимли ёндашиш, вазиятли ёндашиш, ахборотавий тизим, бошқарув тизими, стратегик ёндашиш, бошқаришнинг функцияли таг тизими.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. А устундаги ҳар бир атамага Б устундан мантиқий

таъриф танланг.

А	Б
1. Тизим	а) бутун миллий хўжалик тизимидаги мурракаб хўжалик механизмини бирлаштиради
2. Алоқа	б) менежерларни корхонани бир-бирига боғлиқ бўлган очик тизим сифатида қараши лозим бўлган концепция
3. Бошқарув тизими	в) бир-бири билан боғлиқ бўлган бўлимлардан тузилган бирлик бўлиб, у бўлакларнинг ҳар бири такрорланмас бутунликка муайян бир нарса киритади
4. Бошқарилувчи тизими	г) тизимнинг энг кўзга кўринарли хусусияти туфайли у тартибсиз уюшган бўлакларни эмас, балки ҳаракатнинг бир қонуниятли жараёнини ўзида намоён қилади
5. Супертизим	д) мақсад, ресурс, меҳнат тақсимооти ва тизимидан ташқаридаги омиллар, ташқи ички омиллар тизими.
6. Тизимли ёндашув	е) ички тизим омиллари, мақсад, тилсимлар, топшириклар, технология ва одамлар
А	Б
7. Вазиятли ёндашув	ж) муқобил ечим корхонанинг ўзида ва ўраб турган муҳитда деб қаровчи концепция
8. Вазиятли ўзгарувчилар	з) тизимни бир неча элементдан ташкил топган, ягона, ички ўзаро алоқада деб тушунтириш
9. Ички ўзгарувчилар	и) бошқариш жараёнини таъминловчи тизимлардан бири, одамларга мақсадли таъсир этиш жараёни
10. Тизимлар назарияси	к) моддий бойликлар яратувчи бевосита жараёни таъминловчи тизим

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантларидан бирини танланг. Касбдошларингиз билан нима учун буни танлаганингизни муҳокама қилинг.

1. Тизим деганда нима тушунилади?

- а) материалнинг мавжудлик усули
- б) бутун элементларидан, бўлаклардан тузилган
- в) бошқарув соҳасини тавсифлайди
- г) қоидалар, меъёрлар, стандартлар тўплами

2. Корхона қандай тизимга тааллуқли?

- а) техник, технология
- б) биологик, ташкилий
- в) иқтисодий
- г) ижтимоий- иқтисодий

3. Иқтисодий тизим бу...

- а) ускуналар, компонентлар шу билан биргаликда компьютер мажмуи
- б) қоидалар, меъёрлар, стандартлар тўплами
- в) ишлаб чиқариш жараёнини амалга оширишга йўл берувчи ташкилий

молиявий жараёнлар

г) барча хўжалик, ташкилий-молиявий жараёнлар бирлигини акс эттиради

4. Тизимли ёндашув мазмунининг натижаси...

а) бошқариш мақсадлари шаклланиши

б) мақсадларнинг амалга ошганида, маълум фойда олиниб кам ҳаракат қилинади

в) усулларнинг уларга эришиш воситаларининг миқдорий баҳоси

г) ҳамма юқорида келтирилганлар

5. Вазиятли ёндашувнинг мазмуни натижаси...

а) ташқи ўзгарувчилар ҳисоби

б) ички ўзгарувчилар ҳисоби

в) бошқарув аппарати ўзгаришлари ҳисоби

Назорат саволлари

1. Тизим нима ва унинг хоссалари қандай?

2. Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг қандай вазифаларига эга?

3. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимга тушунча беринг.

4. Бошқарув субъекти ва объекти қандай ўзаро таъсирда бўлади?

5. Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатлари нима?

6. Бошқарувда тизимли ёндашувни моҳияти нимадан иборат?

7. Бошқарувда тизимли ёндашувни асосий вазифаси нимадан иборат?

8. Бошқарувда вазиятли ёндашувни моҳияти нимадан иборат?

4 - БОБ. БОШҚАРУВ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

4.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.

4.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар.

4.3. Бошқарувнинг асосий тамойиллари.

4.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти

Бошқарув жамият қонунлари тизимига асосланади. Назарий жиҳатдан тушунмай ва асосланмаган ҳолда бирорта йирик амалий масала ҳал этилиши мумкин эмас. Назария янгиланишнинг муҳим усулидир. Фан эса воқелик ҳақида объектив билимларни ўрганиш ва тартибга солишга қаратилгандир. Билимларни тартибга солиниши қонунларда ифодаланади.

Қонун - фалсафий категория бўлиб, борлиқ воқеаларнинг барқарор, такрорланувчан алоқаси ва муносабатини, ҳодисалар юз беришининг аниқ тартибда бўлишига олиб келувчи томонларини акс эттиради. Қонунларни билиш ривожланишнинг объектив йўналишларини аниқлаш, амалий вазифаларни ҳал этиш имконини беради. Шу сабабли иқтисодиётни бошқариш қонунларни билаш, уларни амалда усталик билан қўллай олишга асосланиши керак.

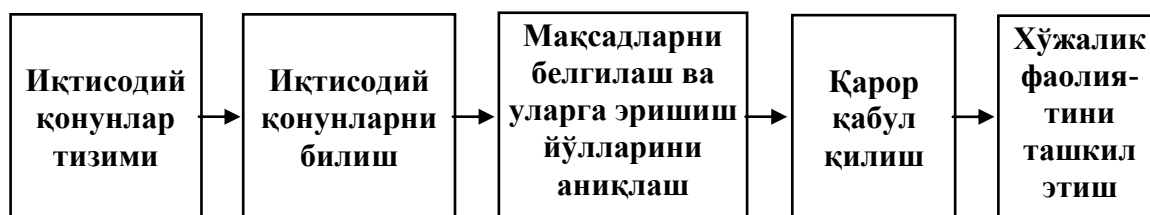
Умумий фалсафий қонунлар материя, ҳаракат, макон, замон, миқдор, сифат, сабаб, оқибат, шакл, мазмун каби категориялар воситасида ифодаланади. Иқтисодий назария қонунлари иқтисодий категориялар воситасида (мулк, ишлаб чиқариш, талаб, тақлиф, тақсимот, айирбошлаш, қиймат, нарх, фойда, товар, пул, мувозанатланиш) фойдаланади.

Иқтисодиётни бошқаришда қонунлардан қанчалик тўлиқ ва изчил фойдаланилса, меҳнат сарфи шунчалик самарали бўлади. Ва аксинча, бошқариш жараёнида иқтисодий қонунларни ҳисобга олмаслик жамият учун кутилмаган, салбий оқибатларга олиб келади. Шу сабабли бошқарув қонунларини ўрганишда фақат амал қилишни эмас, балки бошқарув жараёнида онгли равишда қўлланилишни ҳам кўзда тутиш лозим. Бошқарув қонунларидан онгли равишда фойдаланишнинг кўп жиҳатдан уларни ўрганиш билан боғлиқ қонунлар қанчалик чуқур ўрганилса, улардан амалда тўғри фойдаланиш имкониятлари ортади.

Лекин бошқарув қонунларини билиш уларни аниқ амалиётда муваффақиятли қўллаш учун кафолат бўлолмайди. Қонунларни билишда назария амалиётдан ажралиб қолиши фойдасиздир. Демак, қонунлардан фойдаланиш уларни билиш, тушуниш, амалда ўз вақтида ва тўғри қўллай олишга боғлиқ экан. Бу бошқарув самарадорлигини оширишда ҳал қилувчи омилдир.

Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг асосий унсурлари ва босқичлари 4.1-чизмада акс эттирилган.

Кўрсатилган чизмани таҳлил этиш жараёнида учта ўзаро боғлиқ ва кетма-кет, иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланилган ҳолда ечиладиган масалаларни кўриб ўтиш зарур:



4.1-чизма. Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг асосий унсурлари ва босқичлари

- мавжуд қонунларни, уларнинг у ёки бу босқичда намоён бўлиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда чуқур ва ҳар томонлама билиш;
- иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини белгилаш ва уларни ҳал этиш йўллари аниқлаш;
- хўжалик юритишнинг бозор иқтисодиёти шароитида ривожлантириш ва унга мос шакл ва услубларини қўллаш.

4.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар

Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлардан тўғри фойдаланилган ҳолдагина иқтисодиётни муваффақиятли бошқариш мумкин. Умумий фалсафий қонунлар таъсири ижтимоий амалиётда иқтисодий ривожланиши қонуниятлари ва йўналишларини аниқлаш шаклида намоён бўлади. Ишлаб чиқаришни бошқаришдаги турли-туман ижтимоий муносабатлар фани умумий фалсафий, ҳам иқтисодий назария умумий қонунларга бўйсунди.

Умумий фалсафий қонунлар бу аввало қуйидаги материалистик диалектика қонунларидир:

1. Миқдор ўзгаришларининг сифат ўзгаришларига ўтиш қонуни нарса ва ҳодисалар миқдор ва сифат жиҳатларини ўзаро боғлиқлиги ва таъсири тавсифлайди.

2. Қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураши қонуни ҳаракатлантирувчи куч, ўз-ўзидан ҳаракат қилиб амалга ошувчи ривожланиш манбаини кўрсатади.

3. Инкорни инкор этиш қонуни чексиз ривожланиш ва такомиллашиш йўналишини белгилайди. Эскирган нарсани инкор этмай, ривожланишга эришиб бўлмайди, чунки инкор натижасида янги нарса учун жой яратилади. Шунинг учун инкор янги билан эски боғланган вақтдир.

4. Бозор муносабатлари шароитида бошқарув эски буйруқбозлик шакл ва услубларини инкор этиб, улар илмий асосланган янгилари билан алмаштирилади.

5. Ижтимоий борлиқнинг ижтимоий ондан бирламчи эканлигини белгиловчи қонун меҳнат жамоаси, алоҳида меҳнаткаш ҳаётининг бирламчи эканлигини кўрсатди. Бошқарувни умумлаштириш зарур бўлган ижтимоий, жамоа, шахсий манфаатларни аниқлашда бу қонун амал қилишини ҳисобга олмай амалга ошириб бўлмайди.

6. Ишлаб чиқариш кучларининг ижтимоий-иқтисодий муносабатларига нисбатан белгиловчи эканлигини ифодаловчи қонун бошқарув учун катта

аҳамиятга эга. Айнан бошқарув воситасида ишлаб чиқаришнинг икки томони ишлаб чиқарувчи кучлар ва ижтимоий-иқтисодий муносабатлар алоқаси юз беради.

Фалсафанинг юқорида санаб ўтилган ва бошқа қонунлари бошқарув услубиёти асосини ташкил этади. Улар бошқарувда марказий категориялар бўлиб, унинг концепцияси бирлигини мустаҳкамлаш, барча категориялар ўрта-сидаги боғлиқликни аниқлашга имкон яратади.

Иқтисодиётни бошқариш тизимида иқтисодий қонунлар етакчилик қилади. Инсонлар меҳнатини эркин бирлаштирувчи ва тартибга солувчи бошқариш тизими мақсадларни аниқ белгилаш, уларни амалга ошириш йўллариини излаш, улар эришилган натижаларига баҳо бериш, иқтисодий самарадорлигида акс этувчи иқтисодий қонунлар талаблари аниқ ҳисобга олиш лозим.

1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар кам ресурслар сарфлаб иложи борица тўлиқ қондириш қонуни. Жамиятдаги барча иқтисодий ва ижтимоий жараёнлар, уларни амалга ошириш қонунлари бу қонунга амал қилади, чунки у қуйидагиларни ифодалайди:

- ишлаб чиқаришнинг объектив йўналиши, унинг халқ фаровонлигини ошириш, шахсий ҳар томонлама ривожлантиришга қаратилганлигини;
- инсонлар ҳўжалик фаолиятининг асосий сабаблари, умумхалқ иқтисодий манфаатларининг етакчилигини;
- ишлаб чиқариш самарадорлигининг ижтимоий-иқтисодий моҳиятини.

Бозор муносабатлари шароитида бу қонуннинг мазмуни ҳар томонлама бойиб боради.

2. Қиймат қонуни ёки нарх қонуни. Товарларнинг пулда ифодаланган қиймати нарх деб аталади. Нарх эса талаб ва таклифга боғлиқ равишда аниқланади. Нарх бозор барометридир: агар талаб ва нарх юқори бўлса, ишлаб чиқариш кенгаяди. Талаб ва нарх пасайганда ишлаб чиқариш қисқаради. Талаб ҳажми ва таркиби таклиф ҳажми ва таркибига тенг бўлган ҳолдаги нарх мувозанат нархи дейилади.

Ишлаб чиқариладиган ҳар бир товар тури, ҳажми уларга бўлган ижтимоий эҳтиёжларга тенг бўлиши, яъни тўлов қобилиятига эга талабга тенг бўлиши керак.

3. Талаб қонуни. Унинг мазмуни шундан иборатки нарх қанча юқори бўлса, талаб шунчалик кам бўлади. Талаб харидорнинг тўлов қобилиятини ифодалайди. Бунда талаб эластиклиги коэффиценти қандай аниқланишини кўриб чиқамиз:

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

4. Таклиф қонуни. У нарх ортиши билан таклиф ортишини ифодалайди. Таклиф - бу товар ва хизматларнинг нархдаги қийматидир. Бунда таклиф эластиклиги коэффиценти қуйидагига тенг:

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

5. Рақобат қонунининг моҳияти шундан иборатки, яъни рақобат шароитида зарар келтирмай энг яхши натижага эга бўлиб бўлмайди, чунки барча товар ишлаб чиқарувчиларнинг даромади ошиши тартибини ўрнатиб бўлмайди.

6. Истеъмолчи нуқтаи назаридан энг сўнгги нафлилик қонуни. Нафлик - товар ва хизматлар истеъмолидан қониқишни билдиради. Умумий нафлилик маълум товар ва хизмат бирлигидан қониқишни билдиради; сўнгги нафлик - шу товар ва хизматнинг яна сотиб олишдан қониқишни билдиради.

Шундай қилиб, бозор муносабатлари шаклланаётган шароитда иқтисодий қонунлардан фойдаланиш имкониятлари ҳар томонлама кенгайиб боради.

4.3. Бошқарувнинг асосий тамойиллари

Тамойил - бу фаолият юритиш, ҳуққнинг асосий қондаси, етакчи ғоядир. Илмий адабиётларда одатда бошқарув тамойиллари деганда иқтисодиётга раҳбарлик қилишда асосланиладиган асосий қоида, йўл-йўриқ, ҳуққ меъёрлари тушунилади. Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт қонунлари таъсири натижасида бошқарув усулларига боғлиқ ҳодисалар моҳиятини акс эттиради. Бошқарув механизми схемасини қуйидагича ифодалаш мумкин:

Қонунлар → Тамойиллар → Усуллар → Услугалар

Бошқарув тамойиллари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим. Асосий тамойилларга қуйидагилар киради.

1. Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиялик тамойили. Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига қатъий бўйсунушини талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар қуйи бўғин раҳбари ваколатига кирувчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим. Бу тамойилни амалга оширишнинг асосий шарти ҳар бир ижрочининг ҳуқуқ, бурч, мажбуриятларини қатъий белгилаб қўйишдир. Ягона бошчилик коллегиялик, қабул қилинадиган қарорлар ошкоралиги билан қўшиб олиб борилиши керак. Коллегиялик интизом, раҳбар, ягона шахс иродасига сўзсиз бўйсунуш билан бирга амалга ошиши керак. Демократия, ошкоралик ҳар бир кишига ўз фуқаролик қарашларини намоён қилиш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда фаол қатнашиш учун имкон яратади.

2. Илмийлик тамойили. Бошқарув тамойиллари орасида валюнтаризмни инкор қилувчи ҳар бир раҳбар иқтисодий қонунлар, жамият ривожланишининг объектив йўналишлари, бу соҳада миллий ва чет эл тажрибасини қўллашини тақозо қилувчи ўрин эгаллайди.

3. Режалилик тамойили. Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш - бизнес ва стратегик режасини тузиш - иқтисодий сиёсатларни амалга оширишнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг узоқ муддатга мўлжалланган йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини белгилашни ифодалайди.

Ишлаб чиқаришни режалаштириш бошқаришнинг асосий вазифаларидан биридир. У иқтисодий қонун, ишлаб чиқаришнинг ҳозирги ҳолатини илмий

таҳлил этиш, эҳтиёжларни истикболини аниқлаш техникавий ва ташкилий қарорларни қабул қилиш асосида амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегик режалаштириш - у ёки бу тармоқ ривожланишининг мақбул нисбатларини, энг муҳими ресурслардан самарали фойдаланиш йўллари белгиловчи иқтисодий ривожланиш параметрларини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга бўлади.

4. Бошқарув шакл ва усулларини такомиллаштириб бориш тамойили.

Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг уч шакли мавжуд: хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор якка ўзи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар бўлади. Бошқарув хусусий шаклининг ижобий томони мулк эгаси ишлар боришини ўзи тўлиқ назорат қилиш имкониятига эгаллиги камчилигини эса сармоянинг унча катта бўлмаслиги ва бир киши бошқарувнинг турли вазифаларини бажаришига мажбурлидир. Мулкдор бошқарувнинг барча вазифаларини амалга ошириши: режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, йўқотиш зарар ва бошқаларга шахсан бўлишдадир. Кучли рақобат шароитида мулкдор синмаслиги учун доимо ўз билімларини кўпайтириб, бошқарув усулларини такомиллаштириб, яъни ишчиларга таъсир этиш йўллари бозорда мавжуд ҳолатга мос равишда ўзгартириб бориши керак.

Бошқарувнинг жамоа шаклида икки ёки ундан кўп жисмоний ва ҳуқуқий шахслар бошқарув қарорларини биргаликда қабул қиладилар ва корхона ёки акциядорлар жамияти фаолияти учун жавобгар бўладилар. Шерикчилик нисбатан малакали бошқарув қарорларини қабул қилиш, бошқарувнинг хусусий шакли камчиликларини бартараф этишга имкон яратади. Бошқарувнинг жамоа шаклининг афзаллиги шериклар акция сотиш йўли билан қўшимча сармоя жалб қилиш имкониятига эга бўлишидадир. Бошқарувнинг жамоа шакли директорлар кенгаши томонидан амалга оширилиб, у асосий бошқарув сиёсатини ва бошқарувнинг мавжуд вазиятга мос иқтисодий, ташкилий-бошқарувчилик, ижтимоий-психологик, ҳуқуқий усуллари танлайдилар. Бошқарувнинг жамоа шаклининг асосий камчилиги барча шериклар - акция эгалари бошқарувда ва корхона фаолиятини назорат қилишда қатнаша олмайди. Унинг яна бир камчилиги - корпорация, акциядорлар жамияти ёки корхона акциядорларидан “икки ёқлама” солиқ олинисидир, чунки корхона фойдадан, акциядорлар эса қўшимча равишда дивиденддан солиқ тўлайдилар.

Давлат бошқарув шакли давлат ёки маҳаллий мулк бўлган корхоналарда амалга оширилади. Давлат бу корхоналар фаолияти учун тўлиқ жавоб беради.

5. Кадрлар танлаш ва жойлаштириш тамойили. Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш тамойили муҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига қатъий талаблар қўяди, уларнинг ишбилармонлик сифатлари, ишлаб чиқариш олдида турган масалаларни белгилайди.

6. Агентлар мустақиллик ва эркинлиги тамойили. Бозорда агентлар фаолияти иқтисодий жавобгарлик билан биргаликда амалга ошириши керак.

7. Шахсий ташаббус тамойили. Бозорда ишбилармон, омилкор, шахсий

фойда учун ҳаракат қилувчи, тадбиркор кишилар фаолият юритиши керак.

8. Жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили. Тадбиркор ўз фаолияти учун жавобгар бўлиши, бунда маълум таваккалчилик ҳам ҳисобга олиниши, яъни тадбиркорнинг ўз ҳуқуқ ва мажбуриятлари бўлиши керак.

Хулоса

- Бошқариш асосида жамоа қонун тизимлари ётади.
- Иқтисодиётни бошқариш тизимида иқтисодий қонунлар муҳим роль ўйнайди.
- Бошқарув асосий тамойиллари бўлиб: яқка ҳокимлик ва коллегиял, илмийлик, режалаштириш, бошқарув усуллари ва тизимларини такомиллаштиришни ўз ичига олади.
- Ишлаб чиқаришни режалаштириш - бошқаришнинг асосий функцияларидан биридир.
- Стратегик ва инновацион бошқарув замонавий бошқарувни ривожланиши учун асосий йўналиш ҳисобланади.
- Ўзбекистонда бозор муносабатларига ўтиш даврида давлат бошқарув шакли асосийлардан ҳисобланади.

Таянч иборалар:

Қонун, тамойил, бозор қонунлари, бошқариш тамойиллари, бошқарувнинг ихтисосланиши, яхлитланиши, марказлаштириш, номарказлаштириш, муқобиллик, режалаштириш, вақт қонуни.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. А устундаги ҳар бир атамага Б устундан мантиқий таъриф танланг.

А	Б
1. Объектив қонун	а) асосий фаолият қонидаси шундан иборатки, унда ҳал қилувчи ғоя ҳолатнинг мазмуни, маъносини акс эттиради
2. Жамият эҳтиёжларини кенгрок микёсда қондириш ҳақидаги қонун	б) шу билан тавсифланадики, унда икки ва ундан ортиқ жисмоний ёки юридик шахс бошқарув қарорларини қабул қилади ва уларга масъулият юкланади
3. Қиймат қонуни	в) фалсафий категория ўзида ҳолатлар мазмунини ва ҳақиқий ҳолат томонларини акс эттиради. Буларнинг аниқланиши объектив ривожланиш тенденцияларини очишга имкон яратади
4. Талаб қонуни	г) шу билан тавсифланадики, жисмоний шахс бошқарув қарорларини қабул қилади ва унга масъулият юкланади.
5. Таклиф қонуни	д) ишлаб чиқаришнинг объектив йўналишини, одамларнинг эҳтиёжини қондириш, хўжалик фаолиятини асосий боисини, халқаро иқтисодий қизиқишнинг белгилаб олинишининг тутган ўрнини белгилайди

6. Рақобат қонуни	е) ташкилотлар, жамоалар, шахслар ўртасидаги хари-дорнинг пули учун кураш мусобақа билан тавсифлана-ди
7. Тамойил	ж) бозор шароитида, энг кўп фойдани бошқа бир кор-хонага зиён етказмасдан олиб бўлмайди, деб таъкид-ловчи концепция
8. Рақобатлашув тамойили	з) нархлар қанчалик юқори бўлса, ишлаб чиқарувчилар таклиф қилаётган товарлар ва хизматларнинг қиймати шунча кўп бўлади, деб таъкидлайдиган концепция
9. Бошқарувнинг хусусий шакли тамойили	и) нархлар қанчалик юқори бўлса, эҳтиёжлар кондир-лиши шунча кам бўлади, деб таъкидлайдиган концеп-циялар, қарашлар тизими
10. Бошқарувнинг жамоа шакли тамойили	к) бозорни тартибга солувчи, бу қуйидагини таъкид-ловчи концепциясидир: агар талаб ва баҳо юқори бўл-са, ишлаб чиқариш кенгаяди, агар талаб ва баҳо тушса, камайса, ишлаб чиқариш камаяди

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантларидан бирини танланг. Касбдошларингиз билан нима учун буни танлаганингизни муҳокама қилинг.

1. Объектив қонун-

- а) иқтисодиёт ҳақида Олий Мажлис фармони
- б) Вазирлар Маҳкамасининг қонун ва қарорлари
- в) ҳақиқий ҳолат томонлари, ҳолатлар муносабати, такрорланувчи алоқа ва барқарор алоқани акс эттирувчи фалсафий категория
- г) бошқарув тизими томонидан амалиётда мувофиқ қўлланиб келаётган ҳужжат

2. Фалсафа қонуни-

- а) жамият эҳтиёжларини тўлароқ қондириш қонуни
- б) жамият кундалик ҳаётининг жамият онгига нисбатан тутган ўрнини белгилаб берувчи қонун
- в) меъёрий фойда қонуни
- г) талаб ва таклиф қонуни

3. Объектив иқтисодий қонун-

- а) жамият эҳтиёжларини тўлароқ қондириш қонуни
- б) миқдор ўзгаришининг сифат ўзгаришига ўтиш қонуни
- в) қарама-қаршиликлар кураши ва бирлиги қонуни
- г) жамият кундалик ҳаётининг жамият онгига нисбатан тутган ўрнини белгилаб берувчи қонун

4. Иқтисодиётни бошқариш механизми қуйидагидан иборат:

- а) объектив қонунлардан
- б) бошқарув тамойилларидан
- в) бошқарув усулларида
- г) шуларнинг барчасидан

5. Қандай асосий ҳал қилувчи қоидалар қуйида келтирилган тамойилларни акс эттиради?

- а) ягона бошқариш тамойили ва ҳамкорлик бошқариш тамойили

б) илмийлик тамойили

в) бошқариш шакл ва усулларини такомиллаштириш тамойили

г) жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили

Назорат саволлари:

1. Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг қандай асосий босқичлари мавжуд?
2. Умумий фалсафий қонунларни айтиб беринг.
3. Қандай иқтисодий қонунлар мавжуд?
4. Бошқарув механизми схемасини ифодаб беринг.
5. Бошқарувнинг асосий тамойилларини моҳияти нимадан иборат?

5–БОБ. БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ

5.1. Бошқарув жараёни мазмуни.

5.1. Бошқарувнинг функциялари ва уларнинг таснифи.

5.1. Бошқарув жараёни мазмуни

Бошқарув бутун бошқарув тизимининг узлуксиз амал қилиши жараёнини ифодалайди. У меҳнат жараёнининг барча хусусиятларига эга. Умуман бошқарув жараёнини технология (қандай амалга оширилади), ташкил этиш (ким ва қандай тартибда) нуқтаи назаридан тавсифлаш мумкин.

Бошқарув жараёни мазмунининг уч жиҳатини ажратиш мумкин: техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий ва ижтимоий. Техникавий жиҳатдан – бу маҳсулот ишлаб чиқариш, металл ёки нефт ажратиб олишни бошқариш; ишлаб чиқаришда - бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш жараёни, яъни бўлинма, цех, корхоналар ўзаро таъсирини бошқариш, иқтисодий жиҳатдан ишлаб чиқариш, ишчи кучи ва бутун иқтисодий муносабатлар тизимида раҳбарлик қилиш, ижтимоий жиҳатдан - бу меҳнат жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини қондириш, инсонни тарбиялашдир. Бошқарув жараёни технологияси бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операция ва амаллардан иборатдир.

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

Бошқарув фаолиятини амалга ошириш тартибига кўра уни қуйидаги босқичларга бўлиш мумкин: мақсад, вазият, муаммо, қарор қабул қилиш. Ҳар бир таъсир этишни амалга оширишдан аввал унинг мақсади аниқланиши лозим, чунки бошқарув маълум мақсадга эришиш учун амалга оширилади. Бошқарувнинг кейинги босқичи бошқарув жараёнидаги вазиятни таҳлил этишдан иборат. У тизимнинг ҳолатини баҳолаш, уни яхшилаш йўллари излаш ёки ундаги салбий ҳислатларни бартараф қилиш билан боғлиқ ишларни тавсифлайди. Муаммо босқичида тизимнинг ҳозирги ҳолатининг унинг ривожлантириш мақсадига нисбатан у қарама - қаршиликларини аниқлаш кўзда тутилади. Қарор қабул қилиш босқичи раҳбарнинг амалда ташкилий фаолиятига ўтишини ифодалаб, қарор қабул қилиш билан бошқариладиган тизимга таъсир ўтказила бошланади.

Бошқарув жараёнини, шунингдек, қуйидаги даврларга бўлиш мумкин: мақсад қўйиш, ахборот фаолияти, таҳлилий фаолият, бошқарув тизимида ташкилий амалий фаолият ва ҳаракатлар вариантларини танлаш.

Бошқарув операциялари - раҳбар ва бошқарув аппаратининг оддий ҳаракатлари бўлиб, улар тартиби ва бирикиши натижасида бошқарув жараёни ташкил топади. Масалан, таҳлилий фаолият учун корхонанинг йиллик ва ойлик ҳисоботларини олиш, улар тадбирлар ишлаб чиқиш ҳамда уларни бошқарув жараёнига тадбиқ қилиш лозим. Бошқарув жараёнини амалга ошириш воситаларига энг аввало ахборотни киритиш лозим. Бошқарув операцияларининг катта қисми ахборот билан ишлашдан иборатдир. Бошқарув

аппарати ишида кенг қўллайдиган техника воситалари ҳам шулар жумласига киради. Булар ахборот олиш ва қайта ишлаш воситалари ва анъанавий ташкилий техника воситаларидир. Бошқарув операциясини амалга ошириш усуллари – ахборотавий таҳлил ва ташкилий фаолиятдир. Ахборотавий таҳлил фаолияти ахборот йиғиш, сақлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш; таҳлил, ҳисоб, қарорлар вариантларини ишлашдан иборат; ташкилий фаолиятга - тушунтириш, ишонтириш, рағбатлантириш ва вазифаларни тақсимлаш усуллари, фаолиятни назорат қилиш, мажбурлаш ва ҳоказолар киради. Бошқариш учун фақат нимани қандай қилишни ҳал этиш эмас, балки ташкил этиш, қизиқтириш, ишонтириш, тушунтириш, назорат қилиш ҳам зарур. Айни шу операциялар йиғиндисидан раҳбарнинг ташкилий фаолияти ташкил топади.

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

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

5.2. Бошқарувнинг функциялари ва уларнинг таснифи

Бошқарувнинг жараён сифатида моҳияти унинг вазифаларида ифодаланади. Бошқарув вазифалари деганда бошқариш бўйича маълум масалаларни ҳал этишга қаратилган ҳаракат йиғиндиси тушунилади. Бошқарув вазифалари аввало бошқарилувчи объектнинг ўзига хос хусусиятидан келиб чиқади. Ишлаб чиқариш таркибида мос равишда қуйидаги акс эттирувчи вазифалар мавжуд бўлади:

- иқтисодиётнинг тармоқ таркиби;
- унинг ҳудудий таркиби;
- ишлаб чиқаришнинг алоҳида унсурлари.

Миллий хўжаликнинг тармоқ таркиби бошқарув олдида моддий ишлаб чиқаришни бошқариш ва номоддий ишлаб чиқаришни бошқариш каби вазифа қўяди. Биринчи соҳа таркибида ишлаб чиқариш ва муомала соҳаларини бошқаришни ажратадилар. Ишлаб чиқариш соҳасини бошқаришга саноат ва унинг тармоқларини бошқариш, қурилиш, транспорт, алоқани бошқариш вазифалари; муомала соҳасини бошқариш вазифаларига - савдо, молия, моддий-техникавий таъминот соҳаларини бошқариш вазифалари; номоддий ишлаб чиқариш соҳасини бошқариш эса фан, маданият, таълим соҳаларини бошқаришни камраб олади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш вазифаларининг ҳудудий таркибига

республика, вилоят, шаҳар, туман миқёсидаги бошқарув вазифалари киради. Ишлаб чиқаришнинг бошланғич бўғини - корхонани бошқариш муҳим вазифадир. Бошқарув вазифалари бошқарув ташкилотлари, бажарувчилар ва бошқарув аппарати вазифаларини белгилаб беради.

Бошқарув жараёнини бажариладиган вазифалар бўйича таҳлил этиш ҳар бир вазифада иш ҳажми, бошқарувчи ходимлар сонини аниқлаш ва, ниҳоят, бошқарув аппарати таркибини лойиҳалаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бошқарув ташкилотининг асосий ва аниқ вазифалари ажратилади. Асосий вазифалар ҳар бир корхона ва бошқарувнинг барча даражаси учун хосдир. Улар жумласига қуйидагилар киради: а) маркетинг; б) бизнес-режа; в) тартибга солиш; г) ташкил этиш; д) рағбатлантириш; е) назорат ва ҳисоб; ж) ундаш; з) режалаштириш.

Маркетинг - бу корхонани истеъмолчи билан бозор орқали боғловчи энг муҳим бозор муносабатлари ва ахборот оқимлари тўпламидир. Маркетинг таркибига бозорни ўрганиш, истеъмолчилар буюртмаларига кўра товарлар турларини режалаштириш, товарларни бозорга чиқариш, реклама, товар ва хизматларни ишлаб чиқаришдан истеъмолчига етказиш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Бозор у ёки бу товарга бўлган талабни лакмус қоғози сингари акс эттиради. Бозор таклиф этилган товарни ё қабул этади, ёки инкор қилади.

Бозор иқтисодиётида иқтисодиётни бошқариш маркетингни ишлаб чиқариш циклининг сўнггида эмас, бошида бўлишини тақозо этади, чунки бошқарув қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидорларнинг мавжуд ва истиқболдаги эҳтиёжлари ётади. Агар марказлашган, маъмурий-буйруқбозликка асосланган бошқарувда бозорга ишлаб чиқаришнинг охириги нуктаси сифатида қаралган бўлса, бозор иқтисодиётига ўтилиши билан бозор талаблари ишлаб чиқариш босқичининг бошидаёқ ҳисобга олиниши зарур. Бозор ишлаб чиқариш кўламини белгиловчи, бутун бошқарув жараёнига таъсир этувчи кучга айланади.

Бизнес-режа - бу ижодий лойиҳалаштириш, истиқболни белгилашдир. Бизнес-режаларда иқтисодий стратегия белгиланади, келажакда ривожланиш йўллари ва воситалари аниқланади, таркибий сиёсат, фан-техника тараққиёти, ижтимоий ривожланиш миқёслари белгиланади.

Ташкил этиш - бу бошқарилувчи тизимнинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа кичик тизимларни тартибга солиш жараёнидир. Ташкил этиш мақбул тузилмалар ташкил этиш, тизим таркибий қисмлари ўртасидаги қисмлари тўғрисида қоидаларни яратиш, лавозим мажбуриятларини белгилаш-ни қамраб олади.

Тартибга солиш - бу бошқаришнинг барча бошқа вазифалари унинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий, ташкилий масалаларини, ҳамда бошқарувчи тизимидаги турли-туман алоқаларни мувофиқлаштириш жараёнидир. Бу ўзаро узвийликни ўрнатиш, белгиланган меъёрлардан чекланишларнинг олдини олишдир. Рағбатлантириш - бу манфаатларни ва кенг демократлаштириш, инсон омили фаоллигини ошириш асосида манфаатлар воситасида

бошқаришдир. Назорат ва ҳисоб - бошқариладиган тизим маълум мақсадга эришишга қаратилган инсон фаолиятининг сабаблари ва механизмини ўрганади. Ундаш кишилар фаоллиги билан улар эга бўлган тажрибанинг мослашиши натижасида шахсий ва гуруҳий эҳтиёжларини қондиришга қаратилгандир. Бошқаришнинг аниқ махсус вазифалари бошқарув меҳнати тақсимооти натижаси бўлиб, аниқ мазмунга эгадир. Корхона миқёсида бошқарувнинг қуйидаги махсус вазифаларини кўрсатиш мумкин:

- а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;
- б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;
- в) маҳсулот сифатини бошқариш;
- г) меҳнат ва иш ҳақини бошқариш;
- д) кадрлар, таъминот, молия ва кредит, жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш;
- е) маркетингни бошқариш.

Бошқаришнинг ҳар бир махсус вазифаси мажмуа бўлиб, ўз таркибида бошқарувнинг умумий вазифаларини камраб олади. Масалан, ишлаб чиқариш-ни илмий-техникавий жиҳозлашни бошқариш вазифаси таркибига режа, ташкил этиш, тартибга солиш, рағбатлантириш, назорат киради. Барча вазифалар бир-бири билан узвий боғлиқдир. Бошқарув вазифаларини таркиби ва мазмунини аниқлашига етарли даражада эътибор бермаслик бошқарув таъсирининг бўшашиб кетишига сабаб бўлади. Бошқарув ва унинг вазифалари самарадорлиги кишилар меҳнат интизоми, ташаббускорлик ва омилкорлик, янгиликка интилиш ва ташкилотчилик қобилияти билан узвий боғлиқдир.

Хулоса

- Бошқарув - бу ҳамма бошқарув тизимларининг узлуксиз фаолият кўрсатиши жараёни. Бу бошқарув аппарати ходимларининг иш жараёни.
- Бошқарув жараёни узлуксиз амалга оширилади.
- Бошқарув функцияси деганда бошқарувга доир маълум масалани ечишга йўналтирилган бир турли ишлар йиғиндиси тушунилади.
- Бошқарув жараёнларининг функционал таҳлили ҳар бир функция учун иш ҳажми асосларини ташкил этади, бошқарувчилар сонини аниқлайди.
- Бозор муносабатларининг шаклланиши ишлаб чиқариш ва бошқариш функциялари ўрганишни талаб қилади.
- Бошқарув функциясини такомиллаштириш бу том маънода ижодий жараён, аниқ ҳолатлар ҳисобини олиш.

Таянч иборалар

Функция, ҳўжсалик механизми, бошқариш жараёни, цикл, бошқариш функциялари, режасалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат, рағбатлантириш.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. А устундаги ҳар бир атамага Б устундан мантиқий

таъриф танланг.

А	Б
1. Бошқарув жараёни	а) мақсадни аниқлаш, муаммони қўйиш ва масалани ечиш
2. Технология	б) ахборот ишлари, таҳлилий иш, ҳаракат вариантини танлаш; ташкилий-амалий иш
3. Бошқарув жараёни босқичлари	в) қўйилган мақсадга эришиш учун кишиларнинг ҳам-корликдаги келишилган фаолияти бўйича бошқарув аппарати ва раҳбарнинг мақсадли ҳаракатлари мажмуаси
4. Бошқарув жараёни даражаси	г) нима қилинаяпти, қандай қилинаяпти, ким томонидан ва қай тартибда қилинаяпти
5. Бошқарув операциялари	д) раҳбар ва бошқарув аппаратининг бошқарув жараёни-ни кетма-кет ва изчил уюштиришдаги оддий фаолияти
6. Бошқарув жараёнини амалга ошириш усуллари	е) ахборотавий таҳлилий ва ташкилий иш
7. Бошқарув функциялари	ж) бошқарув бўйича маълум вазифалар ечимига йўналтирилган иш турлари йиғиндиси
8. Функционал таҳлил	з) аниқ маънога эга бўлган, бошқарув меҳнатини тақсимлаш натижаси
9. Бошқарувнинг асосий функциялари	и) ҳар бир вазифа бўйича иш ҳажмини белгилаш, бошқарув ходимлари сонини аниқлаш, бошқарув тизими-ни лойиҳалаштириш учун асос бўлади
10. Бошқарувнинг аниқ функциялари	к) ҳар бир корхона ва ҳар бир бошқарув даражасига хос: маркетинг, бизнес-режа, ташкил этиш, тартибга солиш, рағбатлантириш, ҳисоб ва назорат

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантини топинг. Ҳамкасбларингиз билан нега бундай танлаганингизни муҳокама қилинг.

1. Бошқарув жараёнининг босқичларини айтинг.

а) *Раҳбар ва бошқарув аппаратининг мақсадга йўналтирилган ҳаракатлари*

б) *Мақсадни аниқлаш, тизим аҳволини аниқлаш, бошқарилувчи тизимига ҳақиқий таъсирни кўрсатиш*

в) *Раҳбарнинг ахборотавий таҳлилий иши*

г) *Раҳбарнинг ташкилий иши*

2. Бошқарув функцияси деганда нимани тушунасиз?

а) *Бошқарувнинг маълум вазифаларини ечишга йўналтирилган бир хил турдаги ишлар йиғиндиси*

б) *Бу бошқарув аппарати ишларининг меҳнат жараёни*

в) *Бу ишлаб чиқариш жараёнларини тартибга солиш*

г) *Бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш*

3. Бошқарув жараёни босқичларини аниқланг.

а) *Ахборотавий иш, мақсадга мувофиқлик*

б) *Мақсад, ҳодиса, муаммо ечимини аниқлаш*

в) *Ахборот ишлари, ҳаракат вариантларини танлаш*

г) *Ташкилий ва амалий иш*

4. Бошқариш даврларини аниқланг.

- а) Мақсадни, ҳолатни, муаммони аниқлаш*
- б) Таҳлилий, ахборотавий ва ташкилий ишлар*
- в) Олдиндан мақсадни англаш*
- г) Вазият, муаммо, ечим*

5. Асосий ва аниқ функцияларни кўрсатинг.

- а) Бизнес-режа, маркетинг, мотивация*
- б) Меҳнатни, маҳсулот сифатини, ходимларни бошқариш*
- в) Тартибга солиш, рағбатлантириш, ҳисоб ва назорат*
- г) Асосий ишлаб чиқаришни, ёрдамчи ишлаб чиқаришни, ходимларни бошқариш*

Назорат саволлари

1. Бошқарув жараёнининг моҳияти нимадан иборат?
2. Бошқарув жараёни қандай даврларга бўлинади?
3. Бошқарув операцияларига тушунча беринг.
4. Бошқарув вазифалари деганда нимани тушунаси?
5. Бошқаришнинг асосий функциялари қайсилар?
6. Бошқаришнинг аниқ функциялари қайсилар?

6 – БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

6.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча.

6.2. Ташкилий тузилмалар турлари.

6.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча

Бошқарувнинг таркибий тузилиши деганда бошқарув бўғинлари ва босқичлари миқдори ва таркиби тушунилади. Бошқарув ташкилий тузилишининг оддий ва тушунарли бўлиши унинг иш қобилияти юқори бўлишини кафолатлайди, яъни бошқарув ташкилий тузилмасида босқич ва бўғинлар қанча кам бўлса, бошқарув шунчалик самарали бўлади.

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

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

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

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

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

Миллий хўжаликни бошқаришнинг ижроия ташкилотларига умумий, тармоқ ва махсус ваколатга эга ташкилотлар киради. Умумий ваколатга эга ижроия ташкилотларига Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ва ҳокимиятлар киради. Махсус ваколатли ташкилотлар тармоқлараро хусусиятга эга вазифаларни бажарадилар. Улар қаторига Давлат қўмиталарини киритиш мумкин.

Умумдават бошқаруви ташкилотларининг асосий вазифалари: фан-техника тараққиётининг асосий йўналишларини белгилаш, табиий муҳитни муҳофаза қилиш, пул ва кредит тизимида раҳбарлик қилиш, солиқ ва даромадларни белгилаш, ҳисоб ва статистикани ташкил этиш, нарх, тарифлар

белгилаш, миллий хўжалик тармоқларига раҳбарлик қилиш.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг доимий иш юритувчи ташкилотлари фаолияти тармоқлараро илмий техникавий ишларга раҳбарлик қилиш, фан-техника соҳасида танлов, кўнгилли асосда ишларни ташкил этиш каби вазифаларни бажаради.

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

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

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

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

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

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

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

Миллий хўжалик тармоғи таркибида ҳам давлат, ҳам хусусий корхона, фирма, акциядор жамиятлари фаолият юритади. Корхона, фирма, акциядорлар

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

Корхона, фирма, акциядорлик жамияти таркибий бирликка қарашли асосий фонд ва маблағларни бириктиради, ички хўжалик муносабатларини амалга ошириш, таркибий бирликлар ўртасидаги мунозараларни ҳал этиш, шунингдек, улар ўз мажбуриятлари бўйича жавобгарлик тартибини белгилайдилар. Таркибий бирлик қонунда белгиланган ҳуқуқ доирасида унга бириктирилган мулкни тасарруф этади, фирма, акциядор жамиятлари номидан бошқа ташкилотлар билан шартномалар тузадилар. Корхона, фирма, акциядорлар жамиятлари таркибий бирликка ўз номидан шартнома тузиш ва бу шартнома бўйича жавобгар бўлиш ҳуқуқини беради.

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

6.2. Ташкилий тузилмалар турлари

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

Бошқаришнинг ташкилий тузилмасининг асосий тури чизиқли ва функционал турларидир. Улар бирикиши асосида турли хил чизиқли-функционал тузилмалар таркиб топади (6.1-чизма).

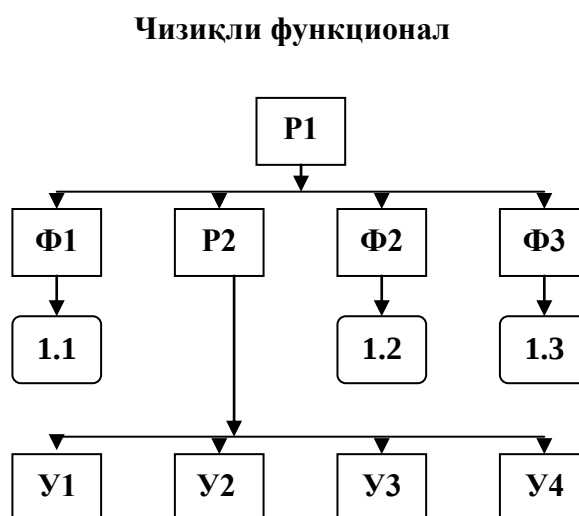
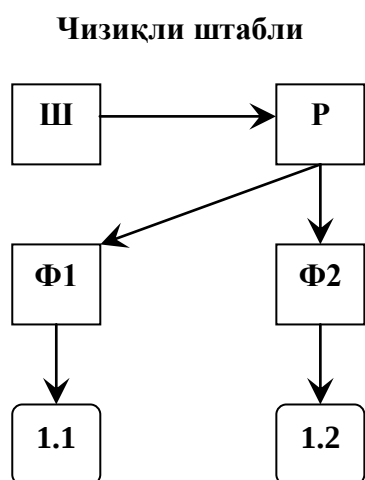
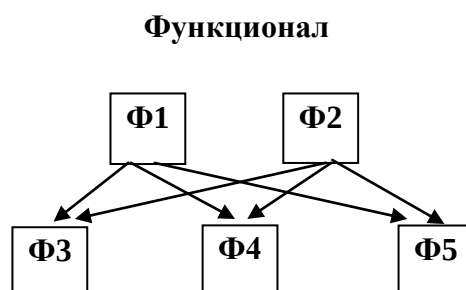
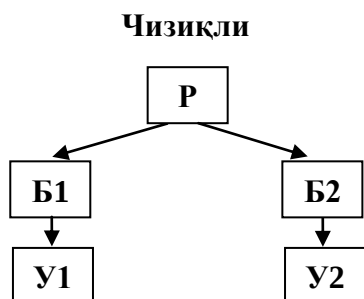
Чизиқли тузилма унинг қуйи бошқарув бўғинлари юқори босқичдаги раҳбарга бевосита бўйсунуши билан тавсифланади.

Чизиқли тузилмада ҳар бир ходим битта раҳбарга бўйсунди ва юқори тизим билан фақат у орқали боғланган бўлади.

Чизиқли тузилманинг ижобий томонлари унинг оддий, ишончли, камхаражатлигидир. Ҳар бир раҳбар бутун меҳнат жамоаси фаолияти натижалари бўйича жавобгар. Бу стратегик ва жорий қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи марказлашишига олиб келади.

Чизиқли тузилмаларни ҳал этилувчи масалалар доираси кенг бўлмаган, бу масалалар ечилиши осон бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Соф ҳолда чизиқли бошқарув жуда кам, асосан, бригада, бўлим, ширкат, кичик корхоналарда қўлланилади.



Шартли белгилар: Р - раҳбар, Б - бошлик, У - уста, Ф - функционал раҳбар, Ш - штаб, 1,1; 1,2; 1,3 - функционал бўлимлар.

6.1-чизма. Бошқаришнинг ташкилий тузилмалари турлари

Чизиқли тузилманинг асосий камчилиги бўғинлар мувофиқлаштирилиши пухта бўлмайди. Раҳбар универсал мутахассис бўлиши ва унга бўйсунувчи барча бўғинлар фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олиши лозим.

Функционал тузилма - бошқарув вазифаларининг функционал бўғинлар ва раҳбарлар ўртасида тақсимланишига асосланади. У бошқарув мураккаблашуви ва ихтисослашув ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган.

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

Чизиқли тузилмани ташкил этиш ва функционал тузилманинг камчиликлари қўйма, бириктирилган тузилмалар - чизиқли-штабли, чизиқли-функционал ва бошқа тузилмалар вужудга келишига сабаб бўлди.

Чизиқли-штабли тузилмада чизиқли тузилма асос қилиб олинади, лекин бошқарувнинг қуйи бўғинга эга ҳар бир бўғинида айрим муҳим муаммолар бўйича штаблар тузилади. Штаблар малакали қарорлар тайёрлайдилар, лекин чизиқли тузилма раҳбари тасдиқлаб, қуйи даражага юборади. У штаб тавсияларини мувофиқлаштиради ва натижада бошқарув сифати яхшиланади.

Лекин, вазифалар миқдори кўп бўлса, чизиқли тузилма раҳбари вазифалари ҳам ортади. Шу сабабли, амалиётда бошқа қўшма тузилмалар вужудга келди.

Хулоса

- Бошқариш ташкилий тузилмалари деганда бошқариш бўғини таркиблари сони, уларни бир-бирига бўйсунуши ўзаро боғлиқлиги тушунилади.

- Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларидаги оддийлик ва тушунарлилик унинг иш қобилияти кафолатидир.

- Миллий хўжаликнинг умумдават бошқарув органлари қонун чиқарувчи, ижро, суд қисмларига бўлинади. Улар миллий хўжаликни кўп сонли тармоқларини бир бутун боғлаб туради.

- Бошқарув ташкилий тузилмалари чизиқли-функционал, чизиқли-штабли турларига бўлинади.

- Барча бошқарув функциялари бажарилишини таъминловчи энг яхши бошқарув аппаратини ташкил этиш бошқарув тузилмаларни такомиллаштиришнинг асосий масаласи.

Таянч иборалар

Ташкилий тузилма, аралаш тузилма, давлат органлари, матрица, ташиқ омил, тузилма, Ўзбекистонда бошқарув органлари, чизиқли тузилма, функционал тузилма.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос Б устундаги атамани танланг.

А	Б
1. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари	а) мақсадлар ва уларга эришиш воситалари орасидаги боғланишнинг график тасвири
2. Бошқарув бўғинлари	б) икки тузилмани қўшилиши асосида қурилади: чизиқли ва лойиҳа бўйича бошқариш. Чизиқли бошқариш тамойили ўзгармайди. Дастур ёки лойиҳа раҳбарлари эркинлиги таъминланади
3. Бошқарув даражалари	в) бошқарув даражаси, бўғинлар сони ва таркиби, уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлиги

4. Чизиқли тузилма	г) раҳбарлар ва бўғинлар ўртасидаги меҳнат тақсимо-тига асосланади; бошқарув мукаммаллашади, лекин якка бошчилик тамойили бузилади
5. Функционал тузилма	д) айрим ёки бир қанча вазифаларни бажарадиган му-стақил тузилма элементлари
6. Чизиқли функционал тузилма	е) ташкилий-иқтисодий, моделлаштириш, таққослаш, мақсадли ёндашув ва бошқалар
7. Матрицали тузилма	ж) бошқарув иерархиясидаги маълум даражадаги бошқарув бўғинларининг йиғиндиси
8. Лойиҳали тузилма	з) раҳбарлар ва бўғинлар орасидаги меҳнат тақсимо-тига асосланган. Бошқариш яккабошчилик тамойили би-лан олиб борилади, лекин тузилмадаги алоқалар му-раккаблашади
9. “Мақсадлар дарахти”	и) ҳар бир ходим ягона раҳбарга бўйсунади ва у орқали бошқалар билан боғланади
10. Ташкилий тузилмалар-ни лойиҳалаштириш усул-лари	к) ишлаб чиқариш технологияси ўзгариши билан боғлиқ ҳолда қайта кўриш зарур бўлган жойда қўлла-нилади

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантыни топинг.
Ҳамкасбларингиз билан танлаган вариантни муҳокама қилинг.

1. Бошқарувнинг энг кўп тарқалган ташкилий тузилмасини кўрсатинг.

А. Чизиқли

Б. Функционал

В. Чизиқли - функционал

Г. Матрицали, лойиҳали

2. Олий умумдават бошқарув органлари:

А. Қонун чиқарувчи, ижро этувчи, суд.

Б. Молия вазирлиги, Қишлоқ ва сув хўжалиги вазирлиги, корпорациялар, ассоциациялар

В. Давлат мулки қўмитаси, Давлат статистика қўмитаси

Г. Холдинглар, акциядор жамиятлари, судлар

3. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари бозорнинг қайси талабларига жавоб бериши керак?

А. Ташкилий тузилма чизиқли, оддий ва тушунарли бўлиши керак

Б. Ташкилий тузилма эгилувчан ва бозор ўзгаришларига мослашувчан бўлиши керак

В. Ташкилий тузилма бўғин ва поғоналарга эга бўлиши керак

Г. Ташкилий тузилма функционал бўлиши керак

4. Ташкилий тузилмага таъсир кўрсатади:

А. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таркиби

Б. Тайёрлаш технологияси

В. Механизация ва автоматизация даражаси

Г. Ишчилар малакаси ва юқорида келтирилганлар

5. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштиришда қўлланиладиган услублар

А. Тизимли ёндашув

Б. Ҳолатли ёндашув

В. Иқтисодий ёндашув

Г. Мақсадли ёндашув, иқтисодий моделлаштириш, иқтисодий математик услуб

Назорат саволлари

1. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси нима, унинг қайси турлари мавжуд?

2. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Давлат бошқаруви ва хўжалик ҳокимияти қандай тақсимланган?

3. Давлат бошқаруви органларининг тузилиши қандай ва “Ўзбекистон Республикасида маъмурий ҳудудий тузилиши масалаларининг ҳал қилиш тартиби тўғрисида”ги қонуннинг аҳамиятли томонларини таъкидланг.

5. Бошқарув босқичлари ва бошқарув бўғинлари нима?

6. Бошқаришнинг чизиқли тузилмасини тушунтириб беринг.

7. Бошқаришнинг функционал тузилмасини тушунтириб беринг.

8. Бошқаришнинг чизиқли - тузилмасини тушунтириб беринг.

9. Бошқаришнинг чизиқли - функционал тузилмасини тушунтириб беринг.

7 - БОБ. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.

7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули.

7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари.

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

Бошқарув ташкилотлари тизими билан турли-туманлиги бу ташкилотлар фаолияти усуллари ажратиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бу ерда сўз вазирликлар, ассоциациялар, акциядор жамиятлари, давлат кўмиталарини бошқариш усуллари ҳақида сўз боради.

Ва нихоят, турли туркумга кирувчи ишловчилар бошқарув фаолиятида менежерлар, директорлар, бўлимлар бошликлари томонидан қўлланиладиган бошқарув усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин.

Демак, бошқарув назария ва амалиётида турли бошқарув усуллари мавжуддир. Улар бошқарув усуллари иқтисодий ҳар бир гуруҳи ўз хусусиятларига эга бўлган тизимни ташкил этган.

Миллий хўжаликни бошқаришда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, психологик ва ҳуқуқий. Бошқарувнинг бу усуллари ўзаро узвий боғлиқдир, шу сабабли уларнинг бирортасига ортиқча аҳамият бериш бутун ишлаб чиқаришнинг меъёрида бориши бузилишига олиб келади.

7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари

Ҳозирги даврда бозор иқтисодиётини бошқаришнинг иқтисодий усуллари муҳим аҳамият касб этмоқда.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари кишиларга иқтисодий манфаатлар орқали таъсир кўрсатади.

Иқтисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоасига улар манфаати бўлишини таъминловчи иқтисодий шароит яратишдан иборатдир. Бошқарув усуллари тизимида иқтисодий усуллар етакчи ўринни эгаллайди.

Иқтисодий усуллар иқтисодий таъсир воситалари йиғиндисидан (наrx, кредит, бизнес-режа, фойда, солиқлар, иш ҳақи, иқтисодий рағбатлантириш ва

ҳ.к.), яъни хўжалик фаолиятига таъсир этишнинг ҳар бир жамоа мос хўжалик бўғини билан ўзвий алоқада амал қилишини таъминловчи тадбирларидан иборатдир.

Бозор механизмининг муҳим вазифаларидан бири бизнес-режа ва бозорнинг узвий боғлиқ бўлишига имкон яратувчи пул ва товар ресурслари тўғри нисбатини таъминлашдир.

Бозор - бу товар-пул муносабатларининг доимо сақланувчи балансидир. Бозор муносабатлари шароитида режали иқтисодиётга нисбатан қатъий бошқарув тизими ўрнатилади. Бозор тамойиллари хўжалик раҳбарларидан ташаббускорлик, корхона фаолияти масалалари бўйича юқори натижаларга эришиш мақсадида қайишқоқлик, таваккалчиликни талаб этади.

Бозор иқтисодиёти маъмурий-буйруқбозлик тизимига нисбатан қарама-қарши тизим бўлиб, бозорда нарх, солиқ, кредит воситасида тартибга солиш энг аввало ижтимоий мақсадда амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида нарх ва иш ҳақи ўзгаришни қатъий тартибга солмай барқарорликка эришиб бўлмайди.

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

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

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

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

7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули

Хўжалик ташкилотларининг ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича фаолияти бошқарувнинг турли ташкилий-фармойиш усуллари қўллаш билан боғлиқдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар самарали фаолият юритишини таъминловчи таъсир

этиш тизимидан иборатдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари иқтисодий усулларни тўлдириб, бозор иқтисодиёти қонунлари, ҳуқуқий актларни ҳисобга олиш ва бажаришга асосланади.

Давлат махсус тузилган бошқарув ташкилотлари воситасида бошқариладиган тизимга маъмурий ва ташкилий жиҳатдан таъсир ўтказади. Бошқарув тизимида ташкилий усуллар умумий мақсадга эришиш учун ишлаб чиқарувчиларнинг ҳамкорликдаги ҳаракати тартибга солинадиган маъмурий ҳужжатлар асосида амалга ошади. Ташкилий-фармойиш усулини қўллаш асосини бошқарувнинг барча тамойиларига риоя қилиш ташкил этади.

Нима сабабдан бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари маъмурий шакллар билан қўшиб олиб борилади. Бу кўп ҳолларда ташкилий таъсир маъмурий ҳуқуқни қўллаш, яъни қарор ва фармойишларни амалга оширишга асосланади. Лекин, “бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усули” тушунчаси “маъмурий бошқарув усули” тушунчасидан бир мунча кенгдир, чунки ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувнинг турли даражаларига турли қўламда ва шаклда ташкилий таъсир этишни ўрганиш масалаларини ҳам қамраб олади. Ташкилий-фармойиш усуллари ташкилий аниқликни таъминлайдилар, ташкилий тизим, бошқарувнинг ҳар бир бўғини вазифаларини белгилаб беради, бошқарув аппарати интизоми ва фаолияти самарадорлигини таъминлайди, ишда тартиб ўрнатади, қарор ва фармойишларни бажаради, кадрларни танлайди ва жой-жойига қўяди ва ҳ.к. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усуллари уларнинг ишлаб чиқарувчиларга таъсир этиш манбаалари ва йўналишлари бўйича турларга ажратилади. Бунга боғлиқ ҳолда таъсир этишнинг ташкилий-фармойиш усуллари уч гуруҳга бўлинади: ташкилий-барқарорлаштирувчи, фармойиш ва интизом.

Таъсир этишнинг *ташкилий-барқарорлаштириш* усуллари асосий мақсади ҳамкорликда ишлаш учун ташкилий асос яратишдир, яъни, вазифа, мажбурият, жавобгарлик ва ваколатларни тақсимлаш, тартиб ўрнатиш ва ҳ.к. *Маъмурий таъсирнинг* ташкилий шакллариининг икки ташкилий регламентлаш ва ташкилий меъёрлаш тури мавжуд. Ташкилий регламентлаш воситасида давлат бошқарувчи ва бошқариладиган тизимга уларнинг мақбул нисбатини, ташкилий тизимини ва ҳар бир даражада бошқарув чегараларини аниқлаш мақсадида таъсир этади. Ташкилий регламентлашга мисол қилиб лавозимлар ҳақида Низомни кўрсатиш мумкин. Ташкилий меъёрлаш ҳужжатлари воситасида хом-ашё, материаллар сарфини меъёрлаш, маҳсулотлар ишлаб чиқаришга меҳнат сарфи ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш техникавий ва технологик меъёрлар (стандартлар, қайта ишлов бериш усули, тартиби ва ҳ.к.) ишлаб чиқаришни ташкил этиш меъёрлари (мақбул ишланма қўлами).

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

усуллари буйруқ, фармойиш, кўрсатма ва бошқа меъёрий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.

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

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

Ҳар бир буйруқ ёки фармойишда қандай вазифа бажарилиши, қачон бажарилиши кераклиги белгиланади. Таъсир этишнинг фармойиш усули ташкилий таъсирга нисбатан унинг бажарилишини назорат қилишни кўпроқ талаб этади. Ижро этишнинг бориши назорат қилингандан сўнг яна фармойиш билан таъсир этишга эҳтиёж туғилади. Фармойиш усулининг қўлланиш кўлами бошқарув кадрлари малакаси, ташаббускорлиги ва қобилиятига боғлиқдир.

Корхонани бошқаришда фармойиш билан таъсир этиш фақат қонунга зид бўлмаган ҳолдагина бажарилиши қатъий бўлган ҳуқуқий кучга эга бўлади. Шу сабабли барча тизимдаги ташкилий-фармойиш фаолияти мавжуд қонунчиликка бўйсунган ҳолда амалга ошириши лозим.

Интизомий таъсир усуллари ташкилий барқарорлаштирувчи ва фармойиш воситасида таъсир этиш усуллари тўлдириб, интизомий талаблар ва мажбуриятлар тизими воситасида ташкилий алоқалар барқарорлигини таъминлашга қаратилгандир.

7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари

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

Ишлаб чиқариш шароитида социология кишилар ижтимоий алоқаси шаклланишининг асоси бўлган меҳнат омилларини ўрганади, ижтимоий тизимлар, шу жумладан, ишлаб чиқариш тизими ривожланиши ва амал қилиш қонуниятлари, кишиларнинг жамиятнинг турли қатламидаги ҳулқ-атвори қонуниятларини таъқиқ қилади. Ижтимоий психология гуруҳ ва омма психологиясининг хусусиятлари, уларнинг шахснинг онги ва ҳулқига таъсири, кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар, кайфият, ижтимоий фикрни шакллантирувчи омилларни ўрганади. Шахс психологияси олий нерв фаолияти

турлари ва инсон темпераменти, характери, шахсинг иродаси, қобиляти, ҳиссиёти, хотираси, англаш ва ҳис этиш қобилятини ўрганади, меҳнат психологияси меҳнат фаолиятлари, шу жумладан, раҳбар ва мутахассислар (касбий хусусият ва қобилятлари, кадрларни ўқитиш усуллари, иш ва дам олиш тартиби, кадрларни танлаш ва баҳолаш усуллари, меҳнат жараёнининг психологик жиҳатлари) фаолиятини ўрганади.

Кишилар фикрлаш усулида ўзгариш юз бериши ва улар маданий ҳамда билим даражаси ортиб бориши билан ижтимоий-психологик усуллар аҳамияти ҳам ортиб боради. Бундай шароитда шахсинг эҳтиёж ва манфаатлари маънавий соҳа томон ўзгариб боради. Ўз меҳнатидан қизиқишнинг муҳим омили бўлиб ишлаб чиқарувчиларнинг раҳбар билан ўзаро яхши муносабати ишлаб чиқаришдаги қулай ижтимоий-психологик вазият хизмат қилади.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари ишлаб чиқаришда мавжуд ижтимоий механизмни (ўзаро муносабат тизими, ижтимоий эҳтиёжлар) қўллашга асосланади. Бошқарувнинг ижтимоий усуллари ижтимоий тартибга солиш воситасида амалга оширилади.

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

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

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

Кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш усулини қўллаш кичик гуруҳдаги ишчилар ўртасидаги мақбул миқдорий-сифат нисбатини аниқлаш имконини беради.

Меҳнат фаолиятини инсонийлаштириш деганда ранглар, музиканинг руҳий таъсиридан фойдаланиш, бир хил, ўзгармас меҳнатни бартараф этиш, ижодий ёндашувни кенгайтириш тушунилади.

Касбий танлашнинг моҳияти кишиларнинг руҳий хусусиятлари улар бажарувчи ишларига энг мос бўладиган қилиб танлашдан иборат. Шахсинг руҳий хусусиятлари жумласига унинг қизиқиш ва майллари, қобиляти, темперамент ва характери киради. Шу сабабли, раҳбар шахсга раҳбарлик қилганда ўз олдига инсон руҳий хусусиятлари шаклланиши ва ривожланишини ўрганиши, унинг қизиқиш ва қобиляти, темперамент ва феълини билиш вазифасини қўйиши керак.

Шахсинг руҳий хусусиятларини инсон фаолиятида ажратиб тушуниб бўлмайди, чунки киши қобиляти ва феъли хусусиятлари унинг фаолияти ва

хулқида намоён бўлади. Инсон ҳаёти ва оммавий фаолияти унинг руҳий ҳолатини шакллантиради. Инсоннинг қандай ҳаёт кечириши, нима билан шуғулланишини билмай вужудга келганлиги, у ёки бу нарсага қобилият ривожланганлиги, феъли шаклланганлигини англаб бўлмайди.

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

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

Раҳбарга хос бўлган муҳим хусусият кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омилларни яхши билиш, ҳар бир кишини у ёки бу вазифани бажаришга қизиқтира олишдир. Бу айниқса, у ёки бу корхонага ишга кириб, уларни келажакда нима кутишини билиш лозим бўлган ёшлар билан ишлашда муҳимдир. Раҳбар ишини ким ва қачон қайси скрипкани чалиши, қайси асбобда мусика чалишини ўрганган, ким нотўғри чалиши мумкинлиги, кимни қайси ерга қўйиш кераклигини билиши лозим бўлган дирижер меҳнати билан солиштириш мумкин.

Киши руҳий хусусиятларнинг у бажарувчи иш талабларига мос келмаслиги ўз касбидан қониқмаслик уни ўзгартиришга ҳаракат қилишга, хато қилиш эҳтимоли ортишига ва натижада меҳнат унумдорлиги пасайишига олиб келади. Аксинча, агар инсон ўз қобилиятини тўлиқ намоён қила олувчи иш билан банд бўлса, у ўз меҳнатидан мамнун бўлади, касбни тез эгаллайди ва меҳнат унумдорлиги юқори бўлади.

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

Изланишлар меҳнат меҳнатга нисбатан муносабатга таъсир этувчи рағбатлантирувчи омиллар қуйидаги тартибда тақсимланишини кўрсатди: меҳнат моҳияти, иш ҳақи, юқори лавозимга эга бўлиш имконияти, ишнинг

қизиқарлилиги, меҳнатни ташкил этиш, маъмуриятнинг ишчига нисбатан муносабати.

Хулоса

- Бошқарув усуллари - раҳбарнинг ишлаб чиқариш корхоналарининг қўйилган мақсад вазифаларига эришишга раҳбарлик қилишни мувофиқлаштириш.

- Бошқарувга қуйидаги услублар хос: иқтисодий, ташкилий-фармойиш (маъмурий), ижтимоий руҳий.

- Бозор хўжалик раҳбарларидан ўткир зеҳн, ишга ижодий ёндашиш, кези келганда корхона фаолияти, иши учун таваккалчилик хусусиятларини талаб этади.

- Буйруқ - раҳбарнинг ўз қўл остидагиларига маълум ишни белгилаган вақтда бажариш талабининг ёзма ёки оғзаки кўриниши.

- Ижтимоий руҳий билимлар асосини билмаган раҳбар одамларга таъсир эта олмайди.

Таянч иборалар

Бошқариш усуллари, ахлоқий-психологик жиҳатлар, иқтисодий усуллар, ташкилий фармойиш усули, ижтимоий-психологик усуллари, ҳуқуқий усуллар, бозор, бизнес-режа, ташкилий-барқарорлаштириш, фармойиш усуллар, буйруқ.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос Б устундаги таърифни танланг.

А	Б
1. Бошқариш усуллари	а) меҳнатнинг техник қуролланишини яхшилаш, ишлаб чиқаришни режалаштириш ва тартибга солишнинг янги усуллари жорий этилиши, ишлаб чиқариш ҳажмларини ўзгартириш ва ҳоказо
2. Бошқарув усуллари	б) қўйилган мақсадга эришиш ва раҳбар фаолиятини мувофиқлаштиришни таъминлаш учун раҳбарнинг ўзи бошқараётган корхона жамоасига таъсир ўтказиш усуллари
3. Бошқарув усуллари	в) иқтисодий қизиқишлар орқали таъсир этиш усули корхона фаолиятининг барча томонларини қамрайдиган ва иш самарадорлигини таъминлайди
4. Бизнес режа	г) аниқликни таъминлашга таъсир этадиган, ташкилий тузилишни, ҳар бир бошқарув бўғини вазифасини, интизомни ва иш самарадорлигини аниқлайдиган усуллар
5. Баҳо, кредит, фойда, рента-беллик	д) миллий хўжаликнинг техник қуролланишини яхшилаш, иқтисодиётни бошқаришнинг <u>туб</u> ислохотлари, илмий техник жараёнининг ўсиши

6. Ташкилий фармойиш усуллари	е) ҳар бир жамоа ишини аниқ ўзаро ҳаракатда моддий, пул ва меҳнат воситаларини балансли мослашувини таъминлайдиган ҳўжалик фаолияти қизиқишларига иқтисодий таъсир этиш усуллари
7. Буйруқ	ж) раҳбарнинг қўл остидагиларга маълум бир вазифани бажариш учун ёзма ёки оғзаки талаби
8. Ишлаб чиқариш социологияси	з) гуруҳлар ва омманинг ўзига хос хусусиятлари, уларнинг шахс, онги ва ҳаракатидаги таъсирини, кайфиятнинг шаклланиши, омманинг фикрини, шахс табиатини ва ҳайрати ёки жўшқинлиги ва ҳ.к.
9. Ижтимоий психология	и) ишлаб чиқарувчилар ва алоҳида шахсларга уларнинг истеъмол қобилияти, табиати ва ғайрати ёки жўшқинлиги орқали таъсир ўтказиш усуллари
10. Бошқаришнинг психологик усуллари	к) жамият кишилари алоқалари, кишиларнинг ўзини тутиш умумий қонуниятлари шаклланиши асос бўладиган омилларни ўрганади

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантини топинг. Ҳамкасбларингиз билан танлаган вариантни муҳокама қилинг.

1. Бошқарувнинг асосий усуллари кўрсатинг.

А. Маркетинг, ташқил этиш, тартибга солиш, назорат

Б. Социологик текширишлар

В. Иқтисодий, ижтимоий, руҳий, ташкилий тақсим этиш

Г. Иқтисодий-математик

2. Бозор шароитида усуллардан қайсилари жуда муҳим аҳамият касб этади?

А. Социологик текширишлар

Б. Иқтисодий

В. Ижтимоий-руҳий

Г. Ташкилий, тақсимлаш

3. Қачон раҳбарнинг фармойишли ҳаракатлари ҳуқуқий кучга эга бўлади?

А. Доимо

Б. Қачонки улар ишлаб чиқариш истеъмолидан келиб чиқса

В. Улар фақатгина қонунга асосланган бўлса

Г. Агар улар шахс хусусиятини ҳисобга олса

4. Ишлаб чиқариш шароитларида социология нимани ўрганади?

А. Меҳнатнинг асосий омиллари ва турли ҳодисаларнинг ўзаро боғлиқлигини

Б. Ишчиларнинг уй-жой билан таъминланганлигини

В. Меҳнат, ишлаб чиқаришнинг ўсиш самарадорлигини

Г. Ишчилар меҳнат шароитларининг қониқарлилигини

5. Руҳшунослик нимани ўрганади?

А. Ишчилар меҳнат шароитини

Б. Бошқарув буйруқлари, кўрсатмалари, усуллари

В. Инсоннинг ҳайрати, жўйқинлиги, табиати, ўзини тутиши

Г. Бошқарув ва бошқарилувчи тизимлар орасидаги ўзаро алоқалар

Назорат саволлари

1. Бошқарув усуллари деганда нимани тушунасиш?
2. Бошқаришнинг иқтисодий усулларининг моҳияти нимадан иборат?
3. Бизнес-режанинг моҳияти нимадан иборат?
4. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усулини таърифлаб беринг.
5. Таъсир этишнинг ташкилий-барқарорлаштириш усулининг асосий мақсади нимадан иборат?
6. Таъсир этишнинг фармойиш усуллари қандай мақсадда қўлланилади?
7. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усулига таъриф беринг.
8. Касбий танлашнинг моҳияти нимадан иборат?

8 – БОБ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА МЕНЕЖЕРЛАР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

8.1. Менежер меҳнати ташкил этиш механизми.

8.2. Бошқарув аппарати меҳнати мақбуллаштириш.

8.3. Меҳнат унумдорлиги.

8.1. Менежер меҳнати ташкил этиш механизми

Менежер меҳнати ташкил этишда бошқарув аппаратидаги ҳар бир ижрочининг иши чекланган ва нисбатан бир турда бўлишига эришиш талаб қилинади. Бу меҳнат унумдорлиги ортиши, иш сифати яхшиланиши ва ҳар бир ижрочи тажрибаси ортиб боришига имкон яратади. Ихтисослашув мажбуриятлар доирасини шундай белгилаш лозимки, бунда ҳар бир ишловчи масаласи имкони борица тўлиқ ишга солинсин.

Меҳнатни кооперация қилиш бошқарув ташкилотлари билан бошқарув аппарати турли бўлинмалари ходимлари ўртасида алоқа ўрнатилишини кўзда тутди. Бошқарув жараёнида, ҳам шу корхонада, ҳам ундан ташқаридаги алоҳида ходимлар, хизмат ва бўлинмалар фаолияти бирлаштирилади.

Менежерлар меҳнати тақсимлаш ва кооперация қилиш йўллари таркибий бўлинмалар ҳақида қоидалар ва бошқарув аппарати ходимлари лавозим қўлланмаси томонидан белгиланган бўлади. “Корхоналар тўғрисида”ги қонун асосида корхона ва унинг бўлинмаларида ҳар бир раҳбар, мутахассис ва техникавий ижрочи учун лавозим қўлланмалари ишланади. Лавозим қўлланмалари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари якка бошчилик тамойили асосида мансабдор шахсларнинг бўйсунуши, топширилган вазифа учун жавобгарлиги белгиланади.

Лавозим қўлланмалари ва қоидалар даврий равишда қайта кўрилиб, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарув жараёнлари такомиллашиб борганлигини ҳисобга олган ҳолда тузатилиб, тўлдирилиб борилиши керак.

8.2. Бошқарув аппарати меҳнати мақбуллаштириш

Бошқарув аппарати меҳнати мақбуллаштиришга ягона ёндашувни таъминлаш мақсадида таъриф-малака маълумотномаси ҳам қўлланилиб, уларда ходимлар бажариши лозим бўлган ишлар ҳажми мураккаблиги, раҳбарлик лавозими турли бошқарувчилик вазифаларини бажарувчилар учун талаб этиладиган даража ҳамда иш стажи кўрсатилади.

Бошқарув иши технологиясида иш вақтининг катта қисми (77%) ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Шу сабабли ҳужжатлар алмашинувини доимо такомиллаштириб бориш лозим.

Менежер меҳнатига, шунингдек, корхона ва ташкилотда ахборот оқимлари йўналиши ва ҳужжатлар айланиш технологияси мақбуллиги ҳам катта таъсир кўрсатади. Бу ерда ҳужжатлар ўтадиган босқичлар сонини уларни бирлаштириш натижасида қисқартириш катта самара бериб, натижада асосланмаган мувофиқлаштирув бартараф этилади. Агар мувофиқлаштириш

муҳим бўлса, ҳужжатлар ўтиш босқичлари ўрнини алмаштириш ҳам яхши натижа беради.

Ҳужжатлар алмашинувига кетадиган вақтни қисқартириш мақсадида технологияси белгиланади, ахборот узатилишининг мақбул йўллари белгиланади. Раҳбар фақат бошқаларга топшириши мумкин бўлмаган ҳужжатларга имзо чекади. Хатлар тайёрлаш билан боғлиқ иш вақтини тежашда махсус намунали матнлар стандарт босма иш қоғозлардан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Корхона ва ташкилотлар ўртасида ёзишмаларда келган ҳужжатни жавоби билан қайтариш кенг қўлланилади.

Ҳужжатларни бир хиллаштириш ва стандартлаш-менежер меҳнатини ташкил этишнинг муҳим йўналишидир. Стандарт варақларни қўллаш хатолар камайишига ва натижада бошқарув харажатлари қисқаришига олиб келади.

Ахборот ҳажми мунтазам ортиб бораётган шароитда менежер меҳнатини механизациялаш ва автоматлаштириш айниқса муҳимдир. Мутахассислар фикрига кўра бошқарув аппаратида ташкилий ва ҳисоблаш машинаси, алоқа воситалари ёрдамида 7% ишни механизациялаш мумкин экан. Менежер меҳнатини такомиллаштиришнинг муҳим йўналиши иш жойини мақбул ташкил этиш ва энг аввало, меҳнат хусусиятларини бўлинмалар ўзаро алоқасини ишлар муҳимлигини ҳисобга олган ҳолда жойлаштиришдир. Иш столлари, ускуна, жавон, картотекалар қулай ва қўл етадиган қилиб жойлаштирилиши керак.

Иш жойлари жойлаштирилиши ва уларни техника воситалари ҳамда ёрдамчи ускуналар билан жиҳозлашда узлуксиз ишлашни таъминлаш талабларини ҳисобга олиниши керак. Тажрибадан маълумки, иш жойини технология, эргономика, психофизиология, эстетика талабларига мувофиқ жойлаштириш меҳнат унумдорлигини ошириш (5% ва ундан кўпга) имконини беради.

Бошқарув аппарати меҳнати учун санитар-гигиена меъёрлари, ҳарорат, намлик, ёруғлик меъёрлари, шовқин даражаси, шунингдек меҳнат ва дам олиш тартибларини ҳисобга олган ҳолда шароит яратиш муҳим аҳамиятга эга.

8.3. Меҳнат унумдорлиги

Меҳнат унумдорлигига - психологик омил, ходимлар ва раҳбар, шунингдек ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ҳам катта таъсир кўрсатади. Уларнинг кайфияти, меҳнат фаоллиги, охир натижада меҳнат натижалари бу омилга боғлиқ бўлади.

Бошқарув самарадорлиги асосан раҳбар ўз вазифасини қанчалик муваффақиятли бажариш билан боғлиқ бўлади. Ҳозирги давр менежери меҳнат ва бошқарувни ташкил этишнинг янги илмий ва техникавий ечимлари, усулларини қўллаши, ишлаб чиқариш имкониятларини иқтисодий равишда кенгайтириши лозим. Менежер ҳам ташкилотчи, тарбиячи, ҳам изланувчи, маъмуриятчи сифатларига эга бўлиши керак.

Менежерлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар мураккаблиги ва жавобгарлик ортиши бажариладиган ишлар турли-туманлиги улардан вақтни унумли тақсимланиши талаб қилади. Ўз фаолиятини режалаштиришни

билмайдиган, фақат жорий масалалар билан шуғулланувчи менежерлар фақат бошқарув жараёнида вужудга келувчи у ёки бу вазият натижаларини таҳлил қилишгагина улгуриб, келажакда қилиниши лозим бўлган ишларни ҳал этиш учун вақт тополмай қоладилар.

Менежер фаолияти мақсадини белгилашда аввало ундан юқорироқ бошқарув тизими олдида турган вазифалардан келиб чиқиши лозим, чунки акс ҳолда бутун тизим фаолиятига тўғри келмайдиган (ёки қарама-қарши) иш кўриши мумкин.

Раҳбар иши суръатининг тезлиги унинг меҳнат фаолияти тўлақонли дам олиш билан, шунингдек иш куни давомида меҳнат турлари алмашилишини талаб этади, чунки фақат шундай қилинганда меҳнат юқори самарали бўлиши, иш қобилияти тўлиқ тикланиши мумкин.

Менежер меҳнатида мақбул иш суръатини ўрнатиш, у амалга оширувчи ҳаракатларнинг доимий тартибини ўрнатиш жуда муҳимдир.

Менежер иш вақтининг катта қисми ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Олинувчи ахборот (хат, фармойиш, ҳужжат ва ҳоказолар) ҳажми жуда катта. Бундай ҳолда ахборотни “филтрдан” ўтказиш жуда муҳимдир. Раҳбарга фақат у ҳал қилиши мумкин бўлган ахборот берилиши лозим. Бу босқичда раҳбарга ахборотни ижрочилар ўртасида тақсимловчи котиб ёки ёрдамчи (референт) катта ёрдам кўрсатади. У малакали ходим бўлиши, бошқарувнинг барча бўлинмалари ва ташкилотлари фаолияти хусусиятини билиши лозим.

Раҳбар ва унга бўйсунувчи бошқарув аппарати ўртасида мажбуриятларни мақбул тақсимлаш раҳбар иш вақтини самарали сарфлашда имкон беради. Ижрочиларга мавжуд қонунчилик доирасида иложи борица кўпроқ ҳужжатга имзо чекиши учун имкон бериши керак. Бу раҳбар вақтини тежаш, ижрочилар ташаббускорлиги ва жавобгарлигини ошириш имконини беради.

Менежерлар фаолиятида турли-туман йиғилиш ва мажлислар муҳим ўрин эгаллаб, уларга иш вақтининг 77 фоизи сарф бўлади. Шу сабабли, мажлисларни тўғри ташкил этиш учун қуйидагиларга алоҳида эътибор бериш лозим.

Мажлисда кўриладиган масала фақат жамоа томонидан ҳал этиладиган муаммодан иборат бўлиши керак. Бу муаммо битта мажлис давомида ҳал этилиши лозим.

Мажлис қатнашчилари муҳокама этилаётган муаммо бўйича етарли тажриба ва билимга эга бўлишлари керак.

Мажлисда кўриладиган масалалар мавзуси қатнашчиларга улар тайёргарлик кўришга вақтга эга бўлишлари учун аввалдан эълон қилиниши лозим.

Йиғилиш ўтказиладиган сана, вақт ва жой аввалдан кўрсатилиши лозим, чунки унинг қатнашчилари ўз иш вақтларини режалаштиришлари керак. Йиғилиш раҳбари аввалдан йиғилиш мақсади ва ўтказилиш шаклини белгилаши лозим. Йиғилиш ўтказилиш тартиби, эркин, ишчан муҳокама учун шароит яратиш ҳам муҳимдир.

Раҳбарнинг кўплаб мажбуриятлари ичида ташриф қилувчиларни қабул қилиш ва суҳбат ўтказишни алоҳида ажратиб кўрсатиш лозим. Қўл остида

ишловчилар ташаббуси билан қабул қилиш учун алоҳида вақт ажратиш муҳимдир, чунки “очиқ эшиклар сиёсати” ташқаридан демократик хусусиятга эга бўлсада, иш вақтини нотўғри сарфлашга олиб келади. Суҳбат давомида раҳбар саволлар бериш йўли билан ходимлардан улар ниятини аниқ билиб олиши, ўз илтимос ёки таклифларини асослаб беришига интилиши керак. Агар суҳбат раҳбар ташаббуси билан амалга ошадиган бўлса, ходим суҳбат вақти ва мақсади ҳақида маълумотга эга бўлиши керак. Бу ходимга масала мазмуни бўйича тайёргарлик кўриш, психологик тангликка дуч келмаслик учун имкон яратади. Суҳбат давомида ўзаро ишонч муҳитини яратиш у муваффақиятли бўлишига имконият беради. Бунда раҳбар суҳбат мақсади ва ходимнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Суҳбат охирида раҳбар албатта муҳокама этилган масала бўйича эришилган натижа ва уни кейинча ҳал этиш йўллари қайд қилиб қўйиши керак.

Раҳбар меҳнати самарадорлигининг муҳим омилларидан бири - қабул қилинган қарорларни бажарилишини назорат қилишни ташкил этишдир. Назорат раҳбарнинг доимий вазифаси бўлиб, унинг иш режасида ҳисобга олиниши лозим, ҳамда материаллар билан танишув, шахсан маълумот бериш учун қабул қилиш, инспекция қилиш йўли билан амалга оширилади. Назорат қилишнинг қулай шакли – топшириқларни махсус муддатли карточкалар воситасида ҳисобга олишдир.

Раҳбар бутун жамоа ва бошқарув аппарати осойишта ишлаши учун шароит яратиши лозим, чунки бутун бошқарув тизими ва натижада бутун ишлаб чиқариш самарадорлиги шу нарсага боғлиқдир.

Хулоса

- Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми ҳисобланади.
- Менежер меҳнати предмети сифатида ишлаб чиқариш жараёни элементлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув қарорлари олинади.
- Замонавий менежерга юксак иқтисодий тафаккур, касб маҳорати, узоқни кўра билиш, социология ва руҳшуносликка оид билим лозим.
- Менежер касб маҳорати, маънавиятини оширишда корхона доимо ғам-хўрлик қилиши даркор.

Таянч иборалар

Менежер, бошқарув меҳнати, бошқарув тизими, Япон усули, Америка усули, менежерларни баҳолашда аттестация, рейтинг тизими, ҳужжатларни стандартлаш, назорат.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос Б устундаги таърифни танланг

А	Б
---	---

1. Менежер меҳнатининг хусусиятлари	а) жамиятга фойдали меҳнат тури бўлиб, мақсадни қўйиш, вазифани белгилаш ва уларни ечишдан бошланади
2. Менежер меҳнати цикллари	б) демократиялик, жавобгарлик, юқори профессионализм, янги иқтисодий фикрлаш, бошқарувни билиш, кишиларнинг қизиқиш ва муҳтожликларини билиш ва бошқалар
3. Менежер меҳнатининг асосий йўналишлари	в) ақлий ва ижодий характерда бўлади, меъёрий баҳога осон эга бўлмайди, натижалар юзаки баҳоланади
4. Замонавий менежерга хос характер	г) техник, технологик, иқтисодий, ташкилий ва ижтимоий вазифаларни ечишда муҳим ўрин эгаллайди. Жамоанинг биргаликдаги уринишларини мувофиқлаштиради ва ҳ.к.
5. Кадрларни танлаш	д) ўтказишнинг мақсад ва шаклини ўйлаб чиқиш, олдиндан ҳаммани огоҳ этиш, жойни, вақтни ва кунни кўрсатиш, жамоа билангина ечилиши мумкин бўлган муаммони ҳаммага етказиш
6. Ходимларни жойлаш	е) ахборотлар оқимини оқилонлаштириш, меҳнатни ажратиш, кооперация қилиш, ҳужжатлаштиришни стандартлаш, иш жойларини ташкил этиш
7. Аттестация	ж) эгаллаётган ўрни талабларига жавоб бера олувчи шахсларни излашга йўналган жараён
8. Менежернинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини баҳолаш механизми	з) эгаллаётган ўрни талабларига жавоб берувчи шахсларни тақсимлашга йўналган жараён
9. Менежер меҳнатини ташкил этишнинг асосий йўналишлари	и) менежерларнинг тадбиркорлик ва шахсий хусусиятларини баҳолаш усули
10. Йиғилишни ташкил этиш	к) юқори профессионализм, демократик янги иқтисодий фикрлаш, аниқ ишлар

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга мос жавоб вариантини танланг. Жавобингизни ўртоқларингиз билан муҳокама қилинг.

1. Ишбилармондан менежернинг қандай фарқи бор?

А. Менежер бу ишбилармон

Б. Менежер бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи шахс

В. Менежер бу янги иш ташкилотчиси

Г. Менежер бу таваккал қилишни биладиган инсон

2. Менежер меҳнати қандай масалаларни ечишга қаратилган?

А. Техник ва технологик

Б. Иқтисодий ва ижтимоий

В. Ташкилий ва тақсимлаш

Г. Юқоридагиларни ҳаммаси

3. Бошқарув цикли ёпиқ шаклга эга:

А. Мақсад, ахборот тўплаш, қарор қабул қилиш

Б. Мақсад, ҳаракат, натижа мақсад

В. Мақсад, қарор қабул қилиш, бажаришни ташкил қилиш

Г. Ахборот йиғиш, қарорларни ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини ташкил этиш

4. Менежерларни ким аттестациялайди?

А. Юқори бўғин раҳбари

Б. Аттестация комиссияси

В. Меҳнат жамоаси

Г. Бевосита раҳбар

5. Ким бошқариш қарорини қабул килади?

А. Мунтазам раҳбар

Б. Функционал раҳбар

В. Ўрта бўғин раҳбари

Г. Техник ижрочилар

Назорат саволлари

1. Менежер моҳияти деганда нимани тушунасиш?

2. Менежер меҳнатига ахборот оқимлари қандай таъсир кўрсатади?

3. Менежерлар фаолиятида йиғилишларни ташкил этишда нималарга эътибор қилиш керак?

4. Ишлаб чиқаришнинг турли шароитларида менежернинг иш услуби, шу жумладан Япон ва Америка усуллариининг фарқи нимада?

5. Менежерларни танлаш ва қандай баҳолаш мумкин.

6. Ўзбекистонда менежерларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш усуллариинин қайсиларини биласиз?

9 – БОБ. БОШҚАРУВНИНГ АХБОРОТ БИЛАН ТАЪМИНЛАНИШИ

9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.

9.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва таснифи.

9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш

Ахборот атамаси лотинча сўз бўлиб, хабардорлик, бирор ҳодиса ёки бирор киши фаолияти ҳақида хабарга эга бўлиш маъносини билдиради. Ахборот бошқарув тизимида уни ривожлантириш ва такомиллаштириш мақсадида фаол таъсир этиш учун зарур маълумотлар йиғиндисидан иборатдир. Етарли ва аниқ ахборотга эга бўлмай бошқариш мумкин эмас.

Ишлаб чиқариш ахбороти бошқарувчи ва бошқариловчи тизимлар ўртасида алоқа усулидир. Бошқарувчи тизим бошқариладиган тизимдан ишлаб чиқариш ҳолати ва унинг ҳўжалик фаолияти тўғрисида ахборот олади. Бошқарувчи тизим олинган ахборот асосида бошқариловчи тизим фаолиятига баҳо беради, бошқаришни янада такомиллаштириш мақсадида кўрсатма, фармойишлар чиқариб, бошқариловчи тизимга ижро учун юборади.

Ахборот бошқарув тизимида алоҳида бўғин бўлиб ҳисобланади. Унга қатор ўзига хос хусусиятлар мансуб бўлиб, улар ахборот бошқарувининг барча бўғинлари, барча вазифаларини қамраб олишига боғлиқдир.

Ахборот - бу бошқарув аппарати фаолиятининг ҳам дастлабки нуқтаси, ҳам натижасидир, шунингдек, амалга ошириладиган ҳаракатлар мавжудлиги шарт, мустақкамлаш усулидир. Ахборот ҳажми ортиши билан бошқарув ахборотининг сифат кўрсаткичларига бўлган талаб ҳам ортиб боради.

Бошқариш жараёни бошқарув қарорларини қабул қилиш мақсадида ахборот тўплаш, узатиш ва қайта ишлаш, бошқарув буйруқлари кўринишида ахборот бериш ва уни ижрочиларга етказишдан иборат.

Ахборотнинг қуйидаги турлари мавжуд: статистик, тезкор, иқтисодий, ҳисоб, молия, таъминот, кадрлар бўйича, технологик, конструкторлик, маркетинг, ижтимоий ва бошқалар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда иқтисодий ахборот алоҳида ўрин эгаллайди, чунки у кишиларнинг моддий бойликларни ишлаб чиқариш, тақсимлаш, айирбошлаш ва истеъмол қилиш жараёнидаги муносабатларини акс эттиради. Шу билан бирга фан-техника тараққиёти асосида ишлаб чиқариш ривожланишини акс эттирувчи илмий-техникавий ахборот аҳамиятини ҳам таъкидлаб ўтиш лозим.

Келиб чиқиш манбасига боғлиқ равишда ахборот ташқи ва ички ахборот турларига бўлинади.

Ташқи ахборот ташқи муҳитдан олинладиган хабарлардан иборат бўлади. Булар жумласига юқори ташкилотлар фармойишлари, режа топшириқлари, маҳсулотни сотиш шартлари ҳақида ахборотлар киради.

Ички ахборот корхона ёки унинг бошқарув бўғинида шаклланиб, истеъмол қилинади. Корхона миқёсида улар жумласига цехлар томонидан режанинг бажарилиши, моддий-техникавий таъминот, маҳсулот таннархи,

кадрлар, меҳнат унумдорлиги ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин.

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

Ахборот вақт ўтиши билан турли аҳамият касб этади. Барқарорлик даражаси бўйича уни барқарор, шартли-барқарор, ўзгарувчан турларга бўлиш мумкин.

Барқарор ахборот узоқ муддат давомида ўз аҳамиятини ўзгартирмайди (корхона, унинг бўлинмалари номи, маҳсулот тури).

Шартли-барқарор ахборот аҳамияти маълум муддат давомида сақланиб туради. Корхона миқёсида бундай ахборотга турли меъёр ва меъёрий ҳужжатларни (моддий, меҳнат сарфи, тарифлар меъёрлари)ни киритиш мумкин. Ахборотнинг бундай тури корхона бўйича умумий ахборотнинг 35% дан кўпини ташкил этади.

Ўзгарувчан ахборот бошқарув объекти фаолияти ва унга мос ҳолда бошқарув жараёнлари ўзгарувчанлигини акс эттириб, қарор қабул қилиш учун тез қайта ишлашни талаб этади.

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

Ахборот йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этиб, у бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш шаклида намоён бўлади.

Ахборот тўғри, аниқ, ўз навбатида, объектив, мазмунли ва қарорларни қабул қилиш учун тушунарли бўлиши керак.

Ахборот ҳажми жиҳатидан кичик, мазмун жиҳатидан чуқур, унинг матни тушунарли ва содда бўлиши лозим.

Корхонани ахборот билан тўғри алоқалар кўринишидаги турли-туман ахборот оқимлари воситасида таъминланиб, улар аниқ ишлаб чиқариш вазифасини ҳал этиш имконини беради.

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

- мақбул ахборот тизимини ишлаб чиқиши;
- ахборот оқимларини шакллантириш усулларини ишлаб чиқиш;
- ахборот қабул қилиш ва юборишнинг мақбул усулларини танлаш;
- ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш;
- ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш.

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

ротлар йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этади. Ахборот тизими - ҳужжатлар ахборот оқимлари, алоқа каналлари ва бошқарув объектининг техникавий воситаларини қамраб олувчи мураккаб ахборот мажмуидир. Бошқарув объектининг қандайдир бир қисми бўйича ахборот йиғиндиси кичик тизимни ташкил этади. Мақбул ахборот тизимини ташкил этиш бошқарувнинг у ёки бу ташкилий тизимини лойиҳалаштириш ва унинг самарали фаолият юритишининг муҳим шартларидан бўлиб ҳисобланади.

Ахборот тизимлари оддий ва мураккаб тизим бўлиши мумкин. Оддий ахборот тизими уни қайта ишлашни талаб этмайди, ахборот манбасидан у истеъмол қилиниши жойигача етказишда ўзгариш юз бермайди. Бундай ахборот телефон ёки бошқа хабар бериш воситалари ёрдамида бир марта берилувчи хабар сифатида етказилади. Мураккаб ахборот тизимлари ахборотни қайта ишлашнинг механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражаси бўйича турларга ажратилади. *Биринчи гуруҳга* қўлда ёки энг оддий механизмлар ёрдамида қайта ишланувчи ахборот тизимлари киради. *Иккинчи гуруҳга* ахборотни тўплаш, қабул қилиш ва қайта ишлашда механизация кенг қўлланиладиган ахборот тизимлари киради. *Учинчи гуруҳга* маълумотларни мажмуий механизация воситаси билан бирга автоматлаштириш элементларини қўллаб қайта ишлаш ва тўплаш қўлланилган ахборот тизимлари киради.

Ахборот қабул қилиш, узатиш ва қайта ишлаш цикли автоматлаштирилган ахборот тизими тўртинчи гуруҳни ташкил этади.

Ахборотни қайта ишлашда қўлланиладиган бошқарув тизимлари автоматлаштирилган бошқарув тизими (АБТ) номини олган. АБТ қуйидаги вазифаларни бажаради:

- ахборот қабул қилиш;
- ахборотни қайта ишлаш;
- ахборотни сақлаш, йиғиш;
- бошқарув ташкилотига ахборот бериш;
- ижрочиларга буйруқ узатиш.

Илғор ахборот тизимини лойиҳалаштириш жараёни қуйидаги вазифаларни амалга оширишга асосланиши лозим:

- корхонада мавжуд ахборот тизимини таҳлил қилиш, ахборотнинг асосий йўналишларини ўрганиш;
- ахборот тизимининг иқтисодий моделини ишлаб чиқиши; зарур ахборот ҳажми ва мазмунини аниқлаш;
- ахборот тўплаш ва қайта ишлаш учун техникавий воситаларни аниқлаш;
- ахборотни қайта ишлаш технологиясини яратиш;
- ахборот вужудга келиши ва фойдаланиш даврийлигини белгилаш;
- корхонада қўлланиладиган ахборот учун шифрлар тизимини яратиш;
- ахборотни узатиш ва қайта ишлашни автоматлаштириш ва механизациялаштириш қулай бўлиши учун стандарт маълумотларни лойиҳалаштириш;
- лойиҳалаштириш жараёнида олинган барча материалларни тартибга солиш ва расмийлаштириш.

Бозор шароитида ишлаб чиқариш ахборот тизимларини улар ривожлани-

ши ва лойиҳалаштиришга тизимий ёндашиш асосида мажмуий ташкил этишни талаб этади. Бу талабларга маълумотларни қайта ишлашнинг интеграцияли тизими жавоб беради. Уни турли даражадаги замонавий компьютерлар, инсон машина тизимини ҳар томонлама қўллаш асосида лойиҳалаштириш мумкин.

9.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва таснифи

Бошқарув техникаси - бу ақлий меҳнат техникаси, бошқарув тизимида ахборотни қайта ишлаш техникасидир. Техника воситалари қанчалик такомиллашган бўлса бошқарув технологияси, бошқарув меҳнатини ташкил этиш ва бутун бошқарув жараёни шунчалик самарали бўлади.

Бошқарув техникасини фақат ҳисоблаш машиналари билангина боғлаш нотўғридир. Дастлабки техника воситалари 100 йил бурун пайдо бўлган ручка, чизғичдан тортиб, компьютергача бўлган техника воситаларини куйидаги икки гуруҳга ажратиш мумкин: ташкилий техника ва ҳисоблаш машиналари.

Ташкилий техника воситаларига жуда турли-туман ускуна ва қуроллар (оддий қурол ва восита, ахборот олиш ва қайта ишлаш, кўчириш, кўпайтириш, алоқа воситалари ва ахборот узатиш, хизмат кўрсатиш, хизмат хоналари ускуналари) киради. Бошқарув меҳнати турли оддий қурол ва ускуналардан (қалам, ручка, идора дафтарлари, жадвал, график ва бошқалар) фойдаланишга асосланади. Энг сўнгги авлоддаги компьютерлар оддий техника воситалари (қалам ва чизғич) ўрнини тўлиқ боса олмайди. Қулай, оддий чидамли бу воситалар техника воситалари сингари жуда муҳимдир.

Оддий қурол ва ускуналарни ахборотни қайта ишлаш босқичлари бўйича гуруҳларга ажратиш мумкин. Бу аввало ёзув воситалари (қалам, ручка, мўйқалам, трафарет), тасвир воситалари (график, диаграмма, назорат ва нозирлик ойналари, маршрут схемалари), ҳужжатлар сақлаш воситалари (токча, конверт, картотека ва ҳ.к.), ахборот қабул қилиш ва мустаҳкамлаш воситалари (тарози, соат, ҳисоб машинаси, ўлчов воситалари, кўчирувчи машиналар), алоқа воситалари (телефон, АТС, раҳбар ва диспетчер коммутатори, радио алоқа, радиофон, сигнал ускуналари, овоз бериш ускуналари), ахборот узатувчилар (овоз, нур, карточка, ойна, металл), бошқарув машиналарида қўлланиладиган ахборот узатувчилар (дисклар, қоғоз)дир.

Хулоса

Ахборот - бошқарув учун зарурий хабар ва маълумотлар мажмуидир. Ахборотсиз бошқарув бўлмайди. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги боғлиқлик шакллари ишлаб чиқариш ахборотларидир.

Иқтисодий ахборот - бошқарувда асосий рол ўйнайди. Ахборот тизимлари мураккаб ахборот тузилмалари бўлиб, у турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар, автоматлаштирилган бошқарув тизимларини ўз ичига олади. Раҳбар қабул қилган бошқарув қарорлар ва унинг маъноси ахборот хизматларига боғлиқ.

Коммуникация жараёни - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир.

Компютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳаларига керак.

Таянч иборалар

Ахборот, коммуникация, коммуникация жараёни, бошқариш техникаси, вертикал коммуникация, горизонтал коммуникация, ахборотни алмашиш жараёни, ахборотни узатиш каналлари, филтрлаш, қайта алоқа.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос Б устундаги таърифни танланг

А	Б
1. Ишлаб чиқариш ахбороти	а) ахборот узатиш воситаси: электрон ахборот воситалари учун, ёзма зарурий, оғзаки, доимий, ўзгарувчан, оддий, мураккаб
2. Доимий ахборот	б) бошқариш объектининг ҳолати ҳақида зарурий маълумотлар йиғиндиси, бошқарувчи ва бошқарилувчилар орасидаги алоқа шакллари
3. Ўзгарувчан ахборот	в) бошқарув объекти ҳолатини ва бошқарувчи жараёнларнинг мувофиқлигини акс эттиради, қайсиниси қарор қабул қилиш тезкорлигини таъминлайди
4. Ахборот тизими	г) икки ва ундан ортиқ кишилар орасида муомала ва ахборот мазмуни билан алмашув
А	Б
5. Мураккаб ахборот тизими табақаланиши	д) узоқ вақт давомида ўз мазмунини ўзгартирмайдиган керакли маълумотлар йиғиндиси
6. Алоқа канали	е) бошқариш объектининг техник воситалари ахборотлар, ахборотлар оқими, алоқа каналлари йиғиндиси
7. Коммуникация	ж) бошқариш объекти ахбороти, ахборот оқимлари, алоқа канали, техник воситалар йиғиндиси
8. Коммуникация жараёнининг элементлари	з) ахборотни қайта ишлаш механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражасига кўра бошқариш объекти ҳақидаги керакли маълумотлар йиғиндиси
9. Ташкилий техника	и) овоз, ёруғлик, карточка, қоғоз, диск ва ҳоказо
10. Ахборот ташувчилар	к) карточка, қоғоз, ручка, қалам, жавон, хат, телефон, сўзлашув қурилмалари ва бошқалар

Вариантларни танлаш. Қўйилган мақсадли саволга тўғри жавоб вариантini танланг. Ҳамкасбларингиз билан танлаган вариантни муҳокама қилинг.

1. Бошқарув ахбороти деганда нимани тушунасиз?

А. Иқтисодий кўрсаткичлар йиғиндиси

Б. Маълумотлар, хабарлар йиғиндиси

В. Ҳужжатлар, алоқа каналлари, кўрсаткичлар

Г. Ходимлар, менежерлар ҳақида маълумотлар

2. Бошқарувда коммуникациянинг тутган ўрни қандай?

А. Коммуникация қарор қабул қилиш асоси

Б. Бу ахборот алмашиш жараёни

В. Бу раҳбар учун зарур ахборот

Г. Коммуникация ахборот тизимини ташкил этади

3. Ахборот билан қандай ишни ташкил этиш керак?

А. Ахборот тизимини ишлаб чиқиш

Б. Ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш

В. Ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш

Г. Юқоридаги ҳамма кўрсатмаларни бажариш

4. Бошқариш техникасига нималар киради?

А. Жиҳоз ва ускуналар

Б. Ҳисоблаш техникаси

В. Қалам, ручка, стол ва стуллар

Г. Ақлий меҳнатни, ахборотни қайта ишловчи техника

5. Автоматлаштирилган бошқарув тизими қуйидаги вазифаларни бажаради:

А. Ахборотни қабул қилиш ва узатиш

Б. Ахборотни сақлаш ва йиғиш

В. Ахборотни қайта ишлаш, буйруқларни шакллантириш

Г. Юқорида кўрсатилганлар барчаси

Назорат саволлари

1. Ахборот нима ва унинг қандай турлари мавжуд?

2. Қандай ахборотлар ички ва ташқи ахборот дейилади?

3. Ахборотлар билан ишлашда қандай муаммоларни ҳал этиш лозим?

4. Ахборот тизимини лойиҳалаштириш жараёни қандай вазифаларни амалга оширади?

5. Бошқарув техникаси нима?

6. Бошқарув техникасининг қандай турлари мавжуд?

10 - БОБ. БОШҚАРУВ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

10.1. Маданият ва бошқарув.

10.2. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари.

10.3. Раҳбар - бошқарув услуги тушунчаси.

10.1. Маданият ва бошқарув

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

Моддий маданият инсон томонидан табиатни бўйсундириш даражаси кўрсаткичидир. Унга ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат предметлари киради. Маънавий маданиятга фан, аҳоли маълумот даражаси, тиббиёт хизмати даражаси, санъат даражаси, одамлар ахлоқий меъёрлари, маънавий эҳтиёжлар ва манфаатлар ривожланиши даражасини киритиш мумкин. Шундай қилиб, маданият инсоннинг ҳам маданий ишлаб чиқариш, ҳам маънавий ҳаёт соҳасида ривожланиши жараёнидаги ютуқларини қамраб олади. У инсоният билимлари, унинг меҳнати моҳиятидан иборат бўлиб, кишиларнинг аввалги авлодлари томонидан яратилади.

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

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

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

Бошқарув маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта бошқарув тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Бошқарувнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир. Чунки, бошқарув йўллари, усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўланиши учун ажратиб олинди.

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

Бошқарув маданияти даражаси ходимлар, айниқса, менежерлар мадания-

тини, бошқарув жараёни маданияти, бошқарув техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи кўрсаткичлар бўйича баҳоланади. Бошқарув маданияти унсурларининг турли-туманлиги бошқарув жараёнида турли-туман меъёрларга, жумладан, ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик меъёрларга риоя қилиш заруриятини келтириб чиқаради.

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

Бошқарувда ҳуқуқий меъёрлар давлат-ҳуқуқий ва ташкилий-ҳуқуқий меъёрий ҳужжатларда акс этади. Унинг жумласига давлат корхонаси тўғрисида қонун, тадбиркорлик ҳақида, мулк тўғрисида қонунлар киради. Лекин қонунлар ҳар бир корхонанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга ололмайди. Шу сабабли, ҳар бир корхона, қонунга асосланган ҳолда, корхонада ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олувчи меъёрий қоидалар ўрнатади.

Иқтисодий меъёрлар корхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий кўрсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меъёрлари, маҳсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меъёри, рентабеллик меъёри, солиқ тўловлари, иқтисодий рағбатлантириш меъёрлари киради.

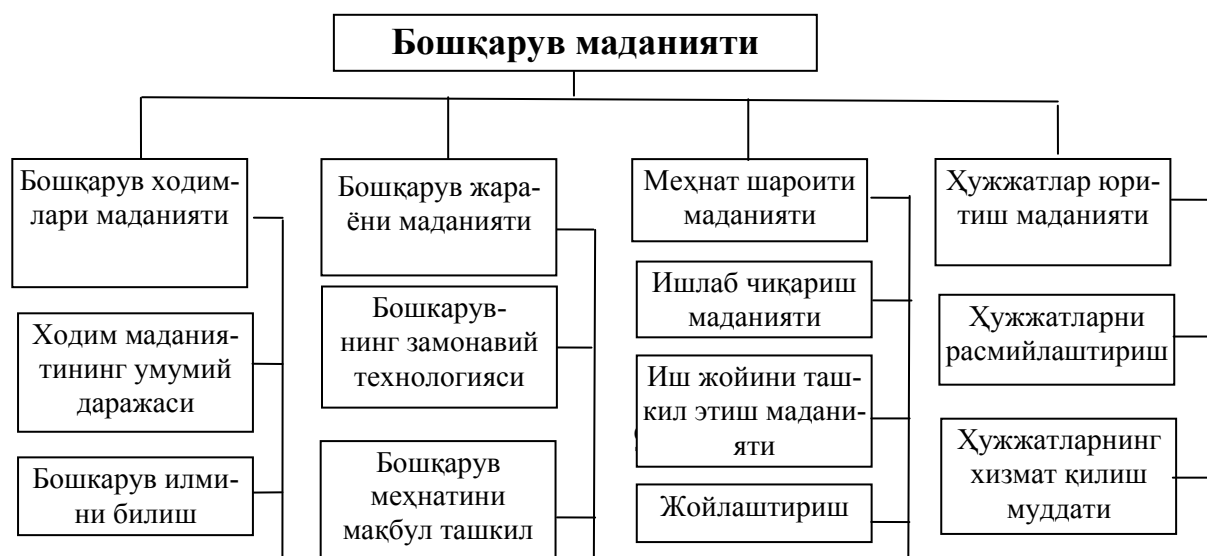
Ташкилий меъёрлар ташкилот таркибини, алоҳида бўлинма ва шахслар фаолияти таркиби ва тартибини ички тартиб фаолият турларини, ходимлар вазифаларини, ахборотни қайта ишлаш ва фойдаланиш жараёнини белгилайди.

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

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

10.2. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари

Бошқарув маданияти таркибига бошқарув ходимлари маданияти, бошқарув жараёнлари маданияти, меҳнат шароити маданияти ва ҳужжатлар юритиш маданияти киради (10.1-чизма).



10.1-чизма. Бошқарув маданияти таркиби

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

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

Ҳар бир корхона ва ташкилот менежери ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасида мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсунди.

Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик, инсонга ҳурмат муҳити мавжуд бўлиши керак. Бошқарув маданияти сансаларлик, мансабпарастлик, шавқатсизлик, кўполликка зиддир. Бошқарув тизимида, шунингдек, давлат меъёрларига риоя қилмаслик, ваъдабозлик, фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди. Амалий фаолиятда фандан фойдаланиш, меҳнатга ижодий ёндашиш, тадбиркорлик, жавобгарлик, ташаббус ва мустақиллик, ҳўжасизликка, бюрократизм, қонун бузувчиликка, муросасизлик, виждонийлик, камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимлари маданиятини ифодалайди.

Бошқарув ходимлари маданиятини таъминлашнинг асосий йўллари - бошқарув илмини чуқур эгаллаш, умумий маданий даражаси ва малакасини мунтазам ошириб бориш, ўз фаолияти натижаларини таҳлил этиш ва тушуниш, ижобий шахсий сифатларни ривожлантиришдан иборат.

Бошқарув маданияти учун бошқарув жараёнини ташкил этиш маданияти

даражаси муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув жараёни маданиятига риоя қилиш корхонада замонавий бошқарув жараёни қўлланилишини билдиради.

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

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

Бошқарув маданиятининг ажралмас унсури - ҳужжатлар юритиш маданиятидир. Ҳужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини ҳужжатлар асосида етказилиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. Ҳужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олади.

Бошқарув жараёнининг барча операциялари амалда ҳужжатлардан бошланиб, ҳужжатлар билан тугайди.

Бошқарув маданиятини такомиллаштириш - унинг барча унсурларини такомиллаштириш демакдир.

10.3. Раҳбар - бошқарув услуги тушунчаси

Бошқарув услуги - бу маълум бир раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўлловчи ўзига хос ва ўзгармас усул ва ҳаракатлари йиғиндисидир.

Мутлақо ўхшаш кишилар бўлмагани каби вазифалар кўплиги сабабли мутлақо бир хил бошқарув услуги ҳам бўлмайди. Раҳбар фақат ўзига хос хусусият ва сифатлар воситасида фақат ўзига хос, мансуб услубда иш юритади. Бу маънода услуб раҳбарни шахс сифатидаги хусусиятларини, балки фаолияти хусусиятларини ифодалайди. Кишиларни бошқарар экан, раҳбар жамоанинг натижавий мақсадини кўра билади ва уни шу мақсад сари йўналтиради. Раҳбар ишнинг моҳиятига тушунган ва уни чуқур ўрганган ҳолда мутахассислар фаолиятини моҳирона бирлаштириш ва йўналтириши керак.

Ишлаб чиқаришни бошқариш услуги бошқарув аппарати, барча раҳбар ва мутахассисларнинг катта ва мураккаб фаолиятини акс эттиради. Бошқарувнинг ҳар бир вазифаси ўзига хос хусусиятларга эга ва шу сабабли унга мос усулларни талаб этади. Назарий жиҳатдан бошқарув аппаратининг умумий услуги алоҳида бошқарув ташкилотлари услублари йиғиндисидан иборат бўлиши керак. Лекин амалда алоҳида ташкилотларнинг турли услублари ўзаро бирлашиб, бир-бирини бойитади ва натижада, бутун бошқарув аппаратага хос бўлган ўзига хос бошқарув услуги вужудга келади.

Ҳисобчининг юксак даражадаги аниқлиги, механикнинг эҳтиёткорлиги,

иқтисодчининг режалилиги ва бошқа билимларни бошқариш услубини белгиловчи мажмуанинг таркибий қисмларидан иборат бўлади, жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз услубини киритади, ва шу йўл билан ушбу жамоа бошқарув услуби вужудга келади. Кўпинча жамоадан бирор ходим кетиб, ўрнига янги киши келади. У одатда жамоада ундан олдинги ходим эгаллаган жойни эгалламаслиги мумкин. У мавжуд услубга мослашиши, жамоа иш юритиш услубига тўғри келувчи услуб яратиши лозим. Албатта унинг ишлаш услуби меҳнат жамоаси услубига ҳам таъсир кўрсатади.

Замонавий услуб жамоанинг ҳар бир аъзоси олдига катта талаб қўяди ва шу билан бирга ўз-ўзидан мамнун бўлиш, маъмуриятчилик, расмийчиликни инкор қилади. Услуб ижтимоий ривожланиш қонунларини, ишлаб чиқаришни бошқариш тамойил ва усулларини билиши асосида шаклланади ва бошқарув малакаси йиғиндиси кишиларни ташкил этиш кўникмаси, шунингдек, шахсий тартиблилик билан тавсифланади. Ва, ниҳоят, услуб бошқарув ходимларининг руҳий ва психологик хусусиятлари, кучли ирода, қатъийлик ва қўрқмаслик, бошқа кишилар фаолиятини йўналтира олиш кабиларни қамраб олади. Бундан ташқари раҳбар тасаввур этиш, аниқ фикр юритиш, қайишқоклик, илмий фикрни тушуна олиш ва етказа олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Раҳбар бошқарув, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асосларини билиши лозим. Бу фанлар бутун бошқарувга илмий қарашлар тизimini яратиш имконини беради. Бошқарув фақат илмий билимларига эга бўлишни эмас, балки бошқариш санъатини билишни ҳам талаб қилади. Бошқарувни ташкил этиш билан шуғулланувчи аввало ўз-ўзини тарбиялай олиши, ўзини бошқара олиши зарур. Бунинг учун у доимо ва мунтазам ўзини - ўзи тарбиялаши керак. Раҳбар услуби эшитиш ва ўқиш, сўзлаш ва ёзиш, яъни ахборотни қабул қилиш ва уни бошқаларга узатиш малакасида ифодаланади. Раҳбар учун зарур бўлган сифатлар жумласига унинг ташкилотчилик қобилияти, иш қобилияти, кучи, ҳушмуомалалиги, иродалилиги киради.

Бозор шароитида ишловчи раҳбар ва мутахассислар олдига қатъий талаблар қўйилади. Улар юқори ишбилармонлик ва ахлоқий сифатларга, тадбиркор бўлиши, аҳил жамоа ташкил этиш ва меҳнат жамоаси билан давлат манфаатлари келишини таъминлай олишлари керак.

Замонавий раҳбарлар юқори малакага эга бўлиши, истиқболни кўра олиши ва самарали хўжалик юритишга имкон яратувчи иқтисодий фикр юритиш, шахсий интизомга эга бўлиш, топширилган вазифага жавобгарлик ҳисси билан ёндашиш, ғояларни тўплаш, чиқишимли ва ишбилармон бўлиши керак.

Раҳбар доимо хотиржам ва ўзига ишонган бўлиши, ташаббускорлик кўрсатиш, таваккалчи бўлиши керак. Жавобгарлик олдида қўрқиш - кучсизлик белгисидир. Жавобгарликдан қўрққан киши раҳбар бўлолмайди.

Раҳбар қўл остидагилар билан шундай муносабатда бўлиши керакки, токи улар унинг олдига маслаҳат учун бемалол кирсинлар. Раҳбар ўз қўл остидагиларини яхши билиши, улар билан суҳбатлашиши, улар қобилияти, билими, малакаси эгаллаган лавозимига мослигини ва аксинча, улар билим,

қобилият, малака ва ахлоқий сифатларидан фойдаланиш етарли эканлигини аниқлаш лозим.

Обрўга эга бўлмай муваффақиятли раҳбарлик қилиш мумкин эмас, лекин обрўга куч билан эмас, иш билан, қандай ишлашни ўз мисолида кўрсатиш билан, уни қандай бажариш ҳақида сўзлаш билан, фақат талабчанлик ва қатъийлик билан эмас, билим ва кўникма орқали эришиш мумкин. Бошқарув санъатига эга бўлмаган раҳбар қабул қилинган қарорлар самарали бўлишини таъминлай олмайди. Лекин инсон раҳбар бўлиб туғилмайди, балки иш жараёнида шаклланади.

Раҳбар иш услуби корхона фаолияти якуний натижаларига ишлаб чиқаришни бошқариш вазифалари воситасида таъсир кўрсатади. Уларнинг ҳар бири бошқа вазифалар билан узвий боғлиқ ҳолда таъсир қилади ва услубнинг фойда ҳамда корхона фаолиятини умумлаштирувчи кўрсаткичларга таъсир этишнинг ягона механизми таркибига кирувчи боғловчи бўғин вазифасини бажаради. Услуб билан ишлаб чиқариш натижалари ўзаро алоқаси тизими раҳбарлар билим ва кўникмалари, бошқарув жараёни технологияси, меҳнат интизоми воситасида амалга ошади ва раҳбар томонидан қўлланилувчи бошқарув усули билан боғлиқ бўлади.

Хулоса

- “Маданият” тушунчаси кенг қамровли, умуминсоний тушунча. Инсон моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан ҳамиша банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади. Инсоннинг табиатни ўзлаштириш амалий кўрсаткич даражаси, моддий маданиятни билдиради. Маънавий маданиятга фан, аҳолининг маълумот даражаси, тиббий хизмат, санъат даражаси, одамларнинг ахлоқий меъёрлари, руҳий билим ва қизиқишлари киради.

- Бошқариш маданияти ҳам умуминсоний маданиятни бир бўлаги ҳисобланади, у бошқарув ходимларининг маданият даражасини, бошқарув жараёни маданияти, меҳнат шароити маданияти, ҳужжат ва иш юритиш маданиятини акслантиради.

- Бошқарув услуби - бу раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўллайдиган барча энг яхши, чидамли, бардошли усуллар йиғиндисидир.

- Бошқаришнинг учта аниқ усули бор: авторитар (директив), демократик (коллегиал) ва либерал.

- Амалиётда у ёки бу усул “тоза” қўлланилмайди. Ҳар бир усулни омихта қилиб, бошқарувда қўлланилади. Демократик услубга ҳар бир устуворлик берилади.

Таянч иборалар

Менежер маданияти, маданият турлари, раҳбарлик услуби, гуруҳ, формал гуруҳ, ишлаб чиқариш гуруҳлари, ноформал таъкилот, ҳокимлик шакллари.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос Б устундаги таърифни танланг.

А	Б
1. Моддий маданият	а) кишининг фан ва маълумотини эгаллаганлиги даражаси, тиббий хизмат кўрсатиш даражаси ва ҳ.к.
2. Раҳбарлик услуби	б) ишни оқилона ташкил этиш, ходимлардан самарали фойдаланиш, ишчи жойларни ташкил этиш, прогрессив бошқариш технологияси ҳ.к.
3. Маънавий маданият	в) умумий маданият даражаси, бошқарув ва маркетингни билиш, иш усули, бошқарув маданиятини эгаллаш, шахсий хусусиятлар ва ҳ.к.
4. Менежерлар маданияти	г) ишлаб чиқариш маданияти, иш жойларини ташкил этиш, жойлашувларни режалаштириш, иш жойларининг тиббий гигиена талабларига жавоб бериши
5. Бошқарув жараёни маданияти	д) менежерларнинг ахборот ва коммуникацияни ўзлаштириб олиш даражаси кўрсаткичи, ахборотдан фойдаланиш қулайликлари, унинг юқори сифати, ўз вақтида бўлиши ва ишончлилиги
6. Меҳнат шароити маданияти	е) қўйилган мақсадга эришиш жараёнида ўзини тутишнинг умумий кўриниши
7. Ҳужжатлаштириш маданияти	ж) инсоннинг табиатни амалий билиш даражаси кўрсаткичи, меҳнат воситаларини амалий ўзлаштириш кўрсаткичи
А	Б
8. Авторитар менежер	з) жамоа фаолиятига чуқур аралашмайди, воситачи ролини бажаради, қўл остидагилар мустақил ўз фаолиятини режалаштирадилар ва ташкил этадилар
9. Демократик менежер	и) ўз фикрини ўтказишдан қочади, қўл остидагиларни қарор қабул қилиш ва ишлаб чиқаришга жалб этади, улар ташаббусига зарурий шароит яратиб беради
10. Либерал менежер	к) жамоа фаолиятига чуқур аралашади, ўз фикрини ўтказиш, формал тузилмага таянади, ҳуқуқлар тизими ва мажбуриятларга таянади

Вариантларни танлаш. Қўйидаги саволларга тўғри жавоб вариантини танланг. Жавобингизни ҳамкасбларингиз билан муҳокама қилинг.

1. "Бошқарув маданияти" тушунчаси:

А. Жамиятни ривожлантириш даражаси

Б. Бошқариш фанини ўзлаштириш ва билимларни амалда қўллай олиш даражаси

В. Инсон фаолияти айрим турларининг ривожланиш даражаси

Г. Инсоннинг ривожланиш даражаси. Умуминсоний маданиятнинг таркибий қисми

2. Бошқарув маданиятини баҳолаш даражаси:

А. Бошқариш объектининг техник-иқтисодий кўрсаткичи

Б. Бошқариш жараёнлари, бошқариш техникаси, меҳнат шароитлари,

ишчининг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятлари кўрсаткичи

В. Меҳнатнинг механизация ва автоматизация даражаси, технология даражаси, кишилар билан мулоқотда бўлиш кўрсаткичлари

Г. Иш юритиш ва йиғилишлар ўтказиш кўрсаткичлари

3. Бошқариш жараёнида менежер маълум меъёрларга амал қилади:

А. Моддий, меҳнат ва молиявий ресурслар харажати меъёри

Б. Кишилар билан ўзини тутиш, мажлис ўтказиш

В. Техник, иқтисодий, юридик, ташкилий, эстетик меъёрлар

Г. Ишлаб чиқариш рентабеллиги, фойда, маҳсулот таннархи, амортизация меъёри ва ҳ.к.

4. Менежернинг бошқариш услуби:

А. Раҳбарнинг қўйилган мақсадларга кам харажатлар билан эришиш қобилияти

Б. Раҳбарнинг бошқариш жараёнидаги ўзига хос ва мақбул усуллари йиғиндиси

В. Ўзига ва бошқаларга ўта талабчан бўлиш, ҳисоб-китоблар

Г. Бошқаришнинг қонун ва тамойилларини чуқур билиш, кишиларни тартибга солиш қобилияти

5. Қуйидаги раҳбарни қайси усулга тааллуқлилигини (автократик, демократик, либерал) аниқланг:

А. Жамоа фаолиятига чуқур аралашади, ўз фикрини ўтказади, тизимга таянади, ишга йўналган

Б. Ўз фикрини ўтказишдан қочади, ташаббус учун шароитлар яратади, қарорларни жамоа билан қабул қилади

В. Қўл остидагиларга деярли тулик эркинлик бериб қўяди, инсонга йўналтирилган

Назорат саволлари

1. Бошқариш маданияти ва услуби нима?
2. “Бошқарув” ва “маданият” деганда нимани тушунаси?
3. Бошқарув маданияти нима?
4. Қандай меъёр турлари мавжуд?
5. Бошқарув маданиятининг қандай элементлари мавжуд?
6. Хужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти?
7. Бошқарув услуби тушунчаси нима?
8. Бошқарувнинг қандай услублари мавжуд?

11-МАВЗУ. НИЗО ВА РУҲИЙ ЗАРБАЛАРНИ БОШҚАРИШ

11.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари.

11.2. Низоли вазиятни бошқариш.

11.3. Руҳий зарбани бошқариш.

11.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари

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

“Инсоний муносабатлар” мактабига мансуб муаллифлар, шунингдек, низоларга йўл қўймаслик мумкин деб ҳисоблаганлар. Улар низоларга корхона фаолияти самарадор эмаслиги ва ёмон бошқарув белгиси сифатида қараганлар. Уларнинг фикрига кўра, корхонадаги яхши ўзаро муносабат низолар вужудга келишининг олдини олиши мумкин деб ҳисоблаганлар.

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи корхоналарда баъзи низолар мавжуд бўлибгина қолмай, улар мавжуд бўлиши зарурдир ҳам. Албатта, низо доимо ижобий хусусиятга эга бўлмайди. Баъзи ҳолларда у алоҳида шахс ёки бутун корхона эҳтиёжларини қондиришга тўсқинлик қилади. Лекин кўпчилик ҳолларда низолар турли нуқтаи назарни баён қилишга ёрдам беради, қўшимча ахборот, муқобил қарорларга эга бўлиш учун имкон яратади. Бу қарор қабул қилиш жараёнини самаралироқ қилиб, кишиларга ўз фикрини билдириш учун имкон яратади.

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

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

Шахснинг ички низоси бир кишига қарама-қарши топшириқ берилган ва ундан бир-бирини инкор этувчи натижа талаб қилинган ҳолда вужудга келади. Масалан, цех бошлиғига ишлаб чиқариш бошлиғи маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтиришни талаб қилса, корхона сифатни назорат қилиш бўлими бошлиғи ишлаб чиқариш жараёнини секинлаштириш йўли билан маҳсулот сифатини яхшилашни талаб қилади. Бундай ҳолда низонинг асосий сабаби - ягона

рахбарлик тамойилининг бузилишидир. Шахс ички низоси, шунингдек, ишлаб чиқариш талаблари ходимлар шахсий манфаатларига мувофиқ бўлмаслиги натижасида вужудга келади. Масалан, ўша цех бошлиғи шанба ва якшанба кунларини оиласи даврасида ўтказишни режалаштирган эди, лекин у жума кuni рахбар шанба кунини иш кuni деб эълон қилиши ва шошилиш буюртмани бажариш зарурлиги ҳақида буйруқ олади. Натижада, ҳам ишда, ҳам оилада низоли вазият вужудга келади.

Шахслар ўртасидаги низо энг кенг тарқалгани, корхонада у турлича намоён бўлади. Кўпинча бу рахбарларнинг ҳокимият, ресурс, капитал ва ишчи кучи учун курашидан иборатдир. Ҳар бир рахбар ресурслар чекланган бўлганлиги сабабли, улар фақат унинг корхонасига ажратилиши керак, деб ҳисоблайди. Битта бўш жой учун икки номзод мавжуд бўлган ҳолда ҳам улар ўртасида узоқ низо давом этиши мумкин. Шахслар ўртасидаги низо икки шахс ўртасидаги қарама-қаршилик сифатида ҳам намоён бўлиши мумкин. Турли феъл, дунёқараш, кадриятларга эга кишилар кўпинча чиқиша олмайди.

Алоҳида шахс ва гуруҳ ўртасида бу шахс гуруҳ нуқтаи назаридан фарқ қилувчи нуқтаи назарга эга бўлган ҳолда низо чиқиши мумкин. Масалан, мажлисда сотув ҳажмини ошириш масаласини муҳокама қилиш жараёнида кўпчилик бунга маҳсулот нархини тушириш йўли билан эришиш тарафдори бўлса, бир киши бу нарса фойда қисқаришига ҳамда маҳсулот сифати ёмонлашган деган фикрга олиб келиши мумкин дейиш мумкин. Бу ҳол албатта низога олиб келади, ёки бошқа мисол келтирайлик. Рахбарнинг интизомни мустаҳкамлаш учун кўрган тадбирлари ходимлар гуруҳига ёқмаслиги мумкин. Бу ҳолда гуруҳ рахбарга нисбатан муносабатини ўзгартириб, меҳнат унумдорлигини пасайтиришлари мумкин.

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

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

Баъзи ташкилий тизимлар ва муносабатлар вазифалар ўзаро боғлиқлигидан келиб чиқувчи низолар рўй бериши учун шароит яратади. Шу сабабли ўзаро боғлиқ бўлинмалар рахбарлари битта умумий рахбарга бўйсунуши керак, чунки шундай қилинганда низо вужудга келиши эҳтимоли камаяди. Масалан, меҳнат ва иш ҳақи бўлими, молия бўлими ўзаро боғлиқ бўлиб, битта рахбар - бошлиқ ёки бош иқтисодчига бўйсунди ва ихтисослашуви кучайиши билан низо вужудга келиш эҳтимоли ҳам шунча ортади. Ихтисослашган ташкилотлар мақсадлари турлича, улар қарор қабул қилишда нисбатан мустақилдир. Тасав-

вур ва қадриятлар ўртасидаги фарқ ҳам низолар чиқишга сабаб бўлади. Масалан, раҳбар қўл остидаги ходим ўз фикрини билдириш ҳуқуқига эга деб ўйласа, раҳбар фикрига кўра фақат унинг фикри сўралганда билдириш, бошқа пайт эса буюрилган ишни бажариш керак.

Олий ўқув юртининг юқори малакали ходимлари мустақиллик ва эркинликни, улар манфаатларини чекламасликни талаб қиладилар. Кафедра мудирини ҳар бир муаммо ишини қаттиқ назорат қилган ҳолда низоли вазият вужудга келиши мумкин.

Кишилар хулқи ва ҳаётини тажриба фарқи қилиши ҳам низога олиб келиши мумкин. Баъзан ҳар бир сўз учун жанжаллашувчи кишилар ҳам учраб туради. Бундай кишилар низоли вазият вужудга келишига сабабчи бўладилар.

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

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

11.2. Низоли вазиятни бошқариш

Низоли вазиятни бошқаришнинг бир қанча самарали усуллари мавжуд бўлиб, уларни қуйидаги икки тоифага ажратиш мумкин: таркибий ва шахслар ўртасидаги.

Раҳбар низонинг асосий сабаби кишилар феълидан иборат деб ҳисобламаслиги керак. Албатта, бундай фарқлар низога сабаб бўлиши мумкин, лекин улар кўпинча низога олиб келувчи омиллар қаторига киради ҳолос. Раҳбар низони бартараф қилишдан аввал унинг келиб чиқиш сабабларини турли усуллар воситасида таҳлил қилиши керак.

Низоларни ҳал этишнинг тўртта таркибий усуллари мавжуд: ишга бўлган талабни тушунтириш, мувофиқлаштириш ва интеграция механизмларидан фойдаланиш, умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш, рағбатлантириш тизимини қўллаш.

Ишга қўйиладиган талабларни тушунтириш низоли вазиятни бошқаришнинг энг яхши усулларида ҳисобланади. Ҳар бир ходим, бўлинма ишидан қандай натижа кутилиши, уларнинг асосий ҳуқуқ ва бурчлари тизимини тушунтириш керак.

Низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир усули мувофиқлаштириш механизми - буйруқлар занжири, ваколатларини тақсимлашни қўллашдир. Агар бир-икки ходим ўртасида баъзи масалалар бўйича норозилик бўлса, улар умумий бошлиқларга қарор қабул қилиш учун мурожаат қилишлари низонинг олдини олади. Ягона бошчилик усули низоли вазият олдини олиш имконини беради, чунки раҳбар қўл остида ишловчи ходим кимга бўйсунганини яхши билади.

Низоли вазиятни бошқаришда бошқарув иерархияси, вазифаларни

боғловчи хизматлар, мақсадли гуруҳлар каби интеграция воситаларини қўллаш зарур. Масалан, савдо бўлими билан ишлаб чиқариш бўлими ўртасида низо вужудга келган корхонада буюртма ва сотув объектларини мувофиқлаштирувчи бўлинмалар хизматларини ташкил этиш йўли билан муаммони ҳал этиш мумкин. Умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир таркибий усулидир. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг уч сменаси бир-бири билан низо қилган бўлса, ҳар бир смена учун эмас, балки бутун корхона бўлим учун вазифа белгиланиши лозим. Худди шундай тарзда бутун корхона учун мақсад белгилаш бўлимлар бошлиқлари фақат бўлим учун эмас, балки бутун корхона учун муҳим қарорлар қабул қилишга олиб келади.

Низоли вазиятни бошқариш усули сифатида кишилар хулқига таъсир кўрсатувчи тақдирлаш усулини қўллаш мумкин. Муаммони ҳал этишга ҳар томонлама чуқур ёндашувчи кишиларга ташаккур эълон қилиниши, мукофот берилиши, ёки лавозим кўтарилиши лозим.

Низоларни бартараф этишнинг қуйидаги беш шахслараро услублари мавжуд.

Чекланиш киши низодан қочиши, қарама-қаршиликлар вужудга келиши мумкин бўлган вазиятга тушмасликка, зиддиятларга олиб келувчи масалаларни муҳокама қилмасликка ҳаракат қилишини ифодалайди.

Силлиқлаш бекорга жаҳл қилмаслик, битта жамоада аъзоси бўлганлиги учун ходимлар бир-биридан аччиқланмаслиги кераклигини кўзда тутди. Низолар бўйича америкалик олимлар Р. Блейк ва Д. Мутон бир кишида низога бўлган интилишини бу муаммо унча катта аҳамиятга эга эмаслигини, Ҳозирги пайтда яхши нарсалар ҳақида ўйлаш кераклигини таъкидлаш билан босиш мумкинлигини кўрсатганлар. Натижада тинчлик-тотувлик ўрнатилади, лекин муаммо бартараф қилинмайди.

Зўрлаб таклиф этилаётган нуқтаи назарни зўрлик билан қабул қилдиришдир. Бундай йўл тутган кишини бошқалар фикри қизиқтирмайди, низо куч билан, бошлиқ иродасига бўйсундириш йўли билан бостирилади. Бу услуб раҳбар қўл остидагиларга нисбатан катта эътиборга эга бўлган вазиятларда қўл келади. Бу услубнинг камчилиги - ходимлар ташаббусини бўғайди. Зўрлаш, ёшроқ ва билими кучлироқ ходимлар ўртасида норозилик вужудга келишига олиб келади.

Келишув бошқа томон нуқтаи назарини маълум даражада қабул қилишни ифодалайди. Келишув қобиляти юқори баҳоланади, чунки у зиддиятларни бартараф қилиш, томон рози бўлишига олиб келади.

Муаммони ҳал этиш турли нуқтаи назарлар мавжуд эканлигини тан олиш ва низолар келиб чиқиш сабабларини тушуниш учун улар билан танишиши ҳамда барча томон учун мақбул иш кўришни кўзда тутди. Низоларни чуқур таҳлил этиш ва низоларни ҳал этиш мумкин, лекин бунинг учун тажриба, сабр-қаноат ва кишилар билан ишлай олиш қобилятига эга бўлиши лозим.

Шундай қилиб низоли қарашлар вужудга келган мураккаб вазиятда муаммони ҳал этишнинг ўзига хос услубини қўллаб уни бошқара олиш зарурдир.

Барча низо қилувчи томонлар учун тўғри келадиган муаммонинг ечимини топиш катта аҳамиятга эга.

11.3. Руҳий зарбани бошқариш

Кўпчилик раҳбарларни қўл остида ишловчилар соғлиғига зарар келтириш, оилаларда руҳий тушкунлик ҳолати вужудга келган шароитда уларга раҳм-шавқат қилишда айблайдилар. Лекин тадқиқотлар натижаси бундай қарашлар нотўғри эканлигини намоён қилмоқда: раҳбар, баъзи тадқиқотчилар оилани қўллаб-қувватлаш вазиятни мушкуллаштиради. Чунки оилавий низода бирор томон тараф бўлиш, ёки уни оқлаш зиддият кучайишига олиб келади деб ҳисоблайдилар, деб таъкидласаларда ходимларни руҳий тушкунлик даврида қўллаб қувватлаш лозим. Ҳатто энг намунали оила ҳам ишда олинган руҳий зарбани бартараф қилолмайди, раҳбарнинг эса бунга имконияти бор бўлади. Яхши раҳбар доимо ўз ходимлари ҳақида ғамхўрлик қилади, руҳий зарбаларсиз унумли меҳнат учун шароит яратади, қўл остида ишловчилар аҳволидан доимо хабардор бўлади. У ходимлари вазифасини ўзи бажаришга ҳаракат қилмайди шу билан бирга уларга ўз вазифаларини ишониб топширади, мустақил ишлашларини билдириш учун ҳаракат қилади. Бундай раҳбар қорни оч кишига тайёр тутилган балиқ беришдан кўра, уни тутишни ўргатиш муҳимлигидан келиб чиқади. Ишончли раҳбар ўз қўл остидагиларни ортикча муаммолардан холос этади. Тажрибали раҳбар ходимларини руҳий зарба натижасида келиб чиқувчи жисмоний ва руҳий тушкунликдан ҳимоя қила олади. Тадқиқотчилар кўпинча руҳий зарба остида бўлувчи, лекин раҳбар қўллаб-қувватловчи ходимлар бундай қўллаб-қувватламайдиган ходимларга нисбатан икки марта кам касалга чалинишларини кўрсатди.

Шуниси қизиқарлики, ўз оиласи томонидан нисбатан кўпроқ қўллаб-қувватлаш ёмон деб ҳисобловчи ходимлар руҳий зарба билан боғлиқ касалликларга кўпроқ чалинар эканлар. Бундай ҳолат ҳатто юқори иш ҳақи ёки катта лавозимга эга бўлиш каби ижтимоий омил таъсирида бўлганлар орасида кузатилади экан.

Руҳий тушкунлик, зарба эҳтимолини камайтирувчи омиллар қаторига овқатланиш тартибига риоя қилиш, жисмоний тарбия билан шуғулланиш каби омиллар ҳам киради. 11.1-жадвалда руҳий зарбага берилувчан ва унга берилмайдиган ҳаёт тарзи ўртасидаги фарқ кўрсатилган.

11.1-жадвал

Руҳий зарбага таъсир ва руҳий зарбага чидамли ҳаёт тарзлари ўртасидаги фарқ

Руҳий зарбага таъсирчан ҳаёт тарзи	Руҳий зарбага чидамли ҳаёт тарзи
---	---

• Сурункали руҳий зарбага учрайди • Кўпинча руҳий тушкунликка учраб туради. • Шахслар ўртасидаги руҳий келишмовчиликларни қийинчилик билан бошдан ўтказди (масалан, оиладаги қийинчилик, турмуш ўртоғи билан ёмон муносабат ва ҳ.к.) • Унча қизиқарли бўлмаган зерикарли ишда қатнашади • Доимо вақт зик бўлади, ишларни бажариб улгурмайди • Юз бериши мумкин бўлган мураккаб ҳодисалар тўғрисида ташвиш чекади • Соғлиққа зарар келтирувчи одатларга эга (чекади, спиртли ичимликлар ичади, спорт билан шуғулланмайди) • Фаолиятининг фақат бир тури билан шуғулланади (иш, жамоат иши, спорт, илм) • Ўз вақтини яхши ташкил этолмайди • Турли жинсдаги кишилар ўртасидаги муносабатларни нотўғри, ноўрин деб ҳисоблайди • Ҳаётга қийин, мураккаб жараён сифатида қарайди, ҳазилни тушунмайди • Руҳий зарба, тушкунлик вазиятини пассив қабул қилади. Индамасдан ич-ичидан азобланади	• “Ижодий” руҳий тушкунликлар учраб туришини инкор қилмайди • Вақтинча бўшашишни ўрганиш • Ўзаро ҳурмат муносабатини ўрнатишга ҳаракат қилади, танлаб дўстлашишади, ўзаро хотиржам муносабатларга интилади • Самарали қизиқарли ишда қатнашади, ундан етарли самара олишга ҳаракат қилади • Ишда ўз вақтида ишлаб ўз вақтида дам олиш қобилиятига эга бўлади • Жиддий вазиятни унча жиддий бўлмаган вазият билан алмаштира олади • Яхши жисмоний ҳолатни сақлайди, алкоголь истеъмол қилмайди, чекмайди • Қониқарли деб ҳисоблаган ишлар билан шуғулланади • Оддий ишдан ҳам қониқиш ҳосил қилади • Жинсий ҳаётдан тўла завқ олади, бу нарсани қизиқтиришини намоён қилади • Умуман ҳаётдан завқланади, ўз устидан кулиш мумкин ҳазилни тушунади • Мушкул вазиятни ўзгартиришга, уларнинг олдини олишга ҳаракат қилади, ўз вақтини тўғри тақсимлайди
--	---

Агар психология соҳасида маълум билимга эга бўлган раҳбар руҳан тушкунликка тушган ходим учун эътиборли бўлса, нотўғри тушунчага эга раҳбар эса ходим соғлиғи учун зарар келтириши мумкин.

Хулоса

- Мунозара - бу икки ва ундан ортиқ томонларнинг келишмовчилиги тушунилади, булар аниқ шахс ёки гуруҳлар бўлиши мумкин.
- Мунозаранинг тўртта асосий турлари мавжуд: шахс ичидаги мунозара; шахс ва гуруҳ ўртасидаги мунозара; шахслараро мунозара; гуруҳлараро мунозара.
- Мунозаралар функционал ва дисфункционал бўлиши мумкин.
- Вазиятли мунозараларни бошқаришни бир қанча самарали усуллари мавжуд, уларни 2 тоифага бўлиш мумкин: тизимли ва шахслараро.
- Тажрибали раҳбар ўзининг қўл остидагиларини кераксиз вазиятлардан ҳимоя қилиши мумкин.

Таянч иборалар

Низо, руҳий зарба, низоли вазиятни бошқариш, низо турлари, ишга бўлган

талабни тушунтириш усули, мувофиқлаштириш ва интеграция, умумий таъкилий мақсадлар мажмуини белгилаш, рағбатлантириш тизими, руҳий зарбанинг моҳияти, руҳий зарбани бошқариш.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос Б устундаги таърифни танланг.

А	Б
1. Можаро	а) томонлар (гуруҳлар) ўртасидаги келишув йўқлиги, масалан, касаба иттифоқи ва маъмурият, чизикли ва функционал ходимлар ўртасида
2. Ички кечувчи можаро	б) бу бир кишига қарама-қарши вазифалар берилиши ва ундан натижаларни зиддий талаб қилиш
3. Шахслараро можаро	в) можаро сабабини тушуниш учун ва барча томонларни қониктирадиган ишларни қилиш учун фикрлар фарқини тушуниш ва турли нуқтаи назарлар билан танишиб чиқишни кўрсатади
4. Гуруҳлараро можаро	г) бошқа томон нуқтаи назаридан қабул қилиш билан тавсифланадиган, бу можарони икки томонини қониктирадиган ечимга олиб келади
5. Шахс ва гуруҳ ўртасидаги можаро	д) бу менежерлар ҳокимият, ресурслар, капитал ёки ишчи кучи учун курашганда юз беради. Бу яна шахслар тўқнашуви каби бўлиши беради
6. Келишув ёки муроса	е) киши соғлиги ва бардамлигига зарар келтирувчи кўпинча учровчи ҳодиса
7. Муаммони ечиш	ж) шахсни гуруҳдан фарқ қилувчи ҳолатни эгаллаши натижасида юз беради
8. Руҳий зарба	з) оғиш, мажбурлаш (муроса ёки келишув) ва муаммони ечиш
А	Б
9. Паст руҳий зарба ҳаёт тарзи	и) хордиқ чиқариш, дўстлар танлаш, ўзаро муносабатлар ўрнатиш, чарчокларни хордиқ билан ёзиш, яхши жисмоний ҳолатда бўлиш, яхши шаклланган ҳазилга эга бўлиш қобилияти
10. Можарони ечиш йўллари	к) томонлар ёки шахслар ўртасида келишув йўқлиги, қачонки ҳар қайси томон ўз нуқтаи назари қабул қилиниши ва қарши томонга ҳалақит беришга ҳаракат қилади

Вариантларни танлаш. Қўйидаги саволга тўғри жавоб вариантини танланг. Жавобингизни ҳамкасбларингиз билан муҳокама қилинг.

1. Можарони кўпинча жаҳл, дук-пуписа, тортишувлар билан аралаштирадилар.

А. Бу ҳодиса доимо кераксиздир

Б. Можарони иложи борида четлаб ўтиш керак

В. Можарони тугилиши билан бартараф этиш керак

Г. Можаро нафақат муҳим, балки кераксиздир

2. Можароларнинг асосий сабаблари.

А. Мақсадларда, бойликларда фарқлар, ресурсларда чегараланганлик

Б. Билим даражасидаги, ўзини тутишидаги ва ҳаёт тажрибасидаги фарқлар

В. Паст сифатли ахборотларни, зарурий кўрсатмалар йўқлиги, ўзини тутиш маданияти пастлиги

Г. Ҳаммасини биргаликда олингани

3. Можарони ҳал қилишнинг энг мақбул йўли.

А. Оғиш ёки текислаш

Б. Мажбурлаш

В. Келишув

Г. Муаммони ечиш

4. Руҳий зарбанинг асосий сабаблари.

А. Чарчоқ, келишилмаслик

Б. Ишчига жиддий талаблар қўйилиши, ролларнинг ноаниқлиги

В. Қизиқарсиз иш, шахсий омиллар

Г. Барчаси биргаликда

5. Руҳий зарба даражасини тушунтириш учун нима қилиш керак?

А. Спорт билан шугулланиш

Б. Чекиш ёки муносабатлар ўрнатиш

В. Яккаланиш, жимгина қийналиш

Г. Меҳнат ва дам олиш тизимини ишлаб чиқиш, хордиқ чиқаришини ўрганиб олиш

Назорат саволлари

1. Низо деб нимага айтилади?

2. Корхонада низоларни тутган ўрни?

3. Низони қандай турлари мавжуд?

4. Қониқарсиз коммуникацияларнинг таъсири?

5. Низоли вазиятни бошқаришнинг қандай усуллари мавжуд?

6. Низоларни бартараф этишнинг қандай шахслараро услублари мавжуд?

7. Руҳий зарба ҳолатини бошқариш усуллари?

12 - БОБ. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ

12.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси.

12.2. Бозор имкониятларини ўрганиш.

12.3. Корхона бозори.

12.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси

Маркетинг - инсоннинг айирбошлаш воситасида талаб ва эҳтиёжни қондиришга қаратилган фаолиятидир. Маркетинг таркибига бозорни ўрганиш, истеъмолчи буюртмасига кўра маҳсулотлар ассортиментини режалаштириш, бозорни эгаллаш, реклама, товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига етказиб бериш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Маркетинг конструктор, муҳандис, иқтисодчи ва бошқа мутахассисларга бозор эҳтиёжлари билан танишиш, истеъмолчи ушбу маҳсулотнинг қандай бўлишини исташи, унга қанча ҳақ тўлаши, у ким учун зарурлиги ҳақида мулоҳаза юритиш имконини беради.

Бозор шароитида корхонани бошқариш маркетингни ишлаб чиқариш циклининг бошига қўяди, чунки хўжалик қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидор эҳтиёжлари ётади. Охир натижада корхона кўлами, корхонани бошқариш ташкилий таркибини, бошқарув тамойил ва усулларини, хизмат кўрсатиш йўналишларини бозор белгилайди.

Бозор муносабатлари шароитида корхона бозор конъюнктураси, бўлажак шериклар имкониятлари, нархлар ўзгариши ҳақида ахборот олиш асосида ўз ишлаб чиқариш ини моддий-техникавий таъминлаш ва капитал қурилишни товарлар ва хизматлар бозоридан (бевосита ишлаб чиқарувчидан, улгуржи савдода, шу жумладан, ярмарка, кимошди савдоси, ҳамда моддий-таъминот ва бошқа воситачи ташкилотлардан) ресурслар сотиб олиш йўли билан амалга оширади. Натижада корхонанинг режа-иқтисод, техника, технология, таъминот ва сотув бўлимлари вазифалари ўзгаради, чунки корхона муҳандис-техниклари ресурслардан қай даражада фойдалана олиш имкониятига эга эканликларини билишлари, бозор таъсиридан эркин бўлишлари учун корхонада бозор иқтисодиёти, корхона ишлаб чиқариш ва молия сиёсати масалалари бўйича ахборот манбаси, бўлган махсус маркетинг хизматини ташкил этиш эҳтиёжи вужудга келади.

Маркетинг бўлими бозорни, ижтимоий талаб ҳолати ва ўзгариши, конъюктурани ўрганиш натижасида корхонада ишлаб чиқариладиган маҳсулот зарурлиги, истикболи масаласини ҳал этади.

Корхонани маркетинг воситасида бошқариш анча мушкул бўлиб, катта ҳажмда режа-ҳисоб китобларини, кадрларни қайта тайёрлашни, бошқарув вазифа ва усулларини тубдан ўзгартиришни талаб қилади. Фақат корхона, бутун иқтисодиёт хўжалик механизмини тубдан қайта қуриши асосидагина маркетинг тенденциясини қўллаш мумкин. Акс ҳолда корхона тез ўзгарувчан талабга мослаша олмай рақобат курашига бардош бера олмайди. Бу корхона

фойда кўрмаслиги ва ундан келиб чиқувчи бошқа оқибатларга олиб келади. Чунки фақат истеъмолчилар эҳтиёжини ҳисобга олиб, фан-техника тараққиёти ютуқларидан фойдалана олган корхонагина ўз маҳсулотини сотишдан фойда олиши мумкин.

Бу маънода америкалик автомобил магнати Г.Форднинг фикрини таъкидлаб ўтиш зарур. Ундан қандай қилиб миллионер бўлганлигини сўраганларида куйидагича жавоб берган: “Жуда осон. Мен ўз автомобилларимни бозорда бошқаларга нисбатан арзонроқ сотиб, ўз ишчиларимга бошқаларга нисбатан кўп ҳақ тўлаганман”. Бундай ҳолда у синиши керак эди, лекин у рақобатчиларини бозордан сиқиб чиқариб бозорни эгаллагани учун миллионер бўлди.

Товар пул муносабатлари жамиятни ўз-ўзини бошқариш механизми билан қуроллантиргани учун бебаҳо хусусиятга эга. Тартибга солинувчи бозор хўжалик фаолиятини истеъмолчига қаратиш, ташкилий тизимлар, бошқарув тамойили ва усуллари қайта қуриш, корхона мақсад ва вазифаларини ўзгартиришни талаб қилади.

Америкалик иқтисодчи Ф. Котлер ўзининг машҳур “Маркетинг бўйича бошқарув” қўлланмасида маркетинг турларининг таснифини берган (12.1-жадвал).

12.1-жадвал

Маркетинг турлари

Талаб ҳолати	Маркетинг вазифаси	Маркетинг тури
Салбий талаб	Талабни яратиш	Конверсион маркетинг
Талаб йўқ	Талабни рағбатлантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг
Мумкин бўлган маркетинг	Талабни ошириш	Ремаркетинг
Ўзгарувчан талаб	Талабни мувозанатлаш	Синхромаркетинг
Тўлиқ талаб	Талабни қўллаш	Қўлловчи маркетинг
Ортиқча талаб	Талабни камайтириш	Демаркетинг
Мақбул бўлмаган талаб	Талабни тугатиш	Қаршилик қилувчи маркетинг

Маркетинг стратегияси жамият ва корхона жамоасининг узвий манфаатлари ишлаб чиқариш самарадорлиги масалаларини ҳал қилишга хизмат қилиш керак.

Маркетинг стратегияси босқичларини схема тарзида ифодалаш мумкин (12.1-чизма).



12.1-чизма. Маркетинг босқичлари

1-босқич - талаб конъюнктурасини ўрганиш. Корхона бозордаги иқтисодий вазиятни ҳар томонлама ўрганади, талаб конъюнктурасини, шунингдек харидор имкониятларини ўрганади.

2-босқич - бозор сиғимини ўрганади. Корхона кўзда тутилган савдо сиғимини аниқлайди. Бу ушбу соҳага капитал сарфлаш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

3-босқич - мавжуд бозор шароитида корхона мақсад ва имкониятларини аниқлаш. Бозор эҳтиёжларини билиш уларни корхона имкониятлари билан таққослашга имкон беради.

4-босқич - маркетинг режа ва стратегиясини ишлаш. Ҳам мақсадга эришишнинг умумий стратегияси, ҳам корхона йўналиши ва бўлинмалари учун батафсил режа сифатида ишланади.

5-босқич - илмий-техник ва тажриба-конструкторлик ишлари. 4 та босқичда ривожланиш йўллари белгилангандан сўнг бевосита сотиш учун маҳсулот ишлаб чиқаришга илмий-тадқиқот, тажриба ва конструкторлик ишлари, технология, ишлаб чиқариш режаси, тажриба ишлаб чиқариш ва ҳ.к.га ўтилади. Ниҳоят, маҳсулот яратилди.

6-босқич - маҳсулотни бозорга киритиш. Бунинг энг муҳим шарт бозорга чиқишнинг энг мақбул йўлини танлаш билан бирга, нарх сиёсатини ҳам белгилашдир.

7-босқич – реклама. Бозорда ўйлаб самарали иш юритмай муваффақиятга эришиб бўлмайди. Товар ҳақида харидорларга ахборот бериш ва уни сотиб олишга ундаш - мураккаб ва масъулиятли вазифа бўлиб, у билан бир вақтда савдони рағбатлантириш ҳақида ҳам ғамхўрлик қилиш керак.

8-босқич - маҳсулот ассортименти бошқариш. Талаб харидорнинг ассортименти ўзгаришига талаби ўзгаришини ўрганиш. Ассортиментни ўзгартириш, бозорга таклиф этилган дастлабки вариантга тўзатиш киритиш.

9-босқич - савдо фаолиятини бошқариш. Савдо, юкни ташиш, юкларни қадоклашга алоҳида эътибор берилади.

10-босқич - савдодан кейинги хизмат кўрсатиш, истеъмолчига сервис

хизмати кўрсатиш, товардан фойдаланишда кўмаклашиш.

11-босқич - маркетинг фаолиятини назорат қилиш. Бутун фаолият дастурини назорат қилиш. Охирги босқичнинг тугаши, биринчи босқичнинг бошланишини билдиради.

Маркетинг стратегиясини билиш “маркетингни бошқариш” тушунчасига таъриф беришга имкон яратади. Маркетингни бошқариш - бу ишлаб чиқариш ва бозорни фойда олиш, савдо ҳажмини ошириш, бозордаги ҳиссасини ошириш мақсадида харидорлар билан фойдали айирбошлашни таъминлаш, мустаҳкамлаш мақсадида ўрганиш ва таҳлил этишдир.

Маркетингни бошқариш вазифалари жумласига талаб даражаси, вақти ва хусусиятига ташкилот олдида тутган мақсадга эришиш учун ёрдам бериш ниятида таъсир этиш ҳам киради. Бошқача қилиб айтганда маркетингни бошқариш - бу талабни бошқаришдир. Ҳақиқий талаб даражаси исталгандан паст ёки юқори бўлиши мумкин. Бундай ҳолат билан маркетинг бўйича бошқарувчи дуч келиши мумкин.

Маркетинг бўйича бошқарувчи - ташкилотнинг маркетинг вазиятини таҳлил қилиш, белгиланган режаларни амалга оширувчи ва назорат вазифаларини амалга оширувчи ходимидир. Бунга савдо хизмати бошқарувчиси ва ходимлари, реклама хизмати ходимлари, савдони рағбатлантириш бўйича мутахассислар, маркетинг бўйича тадқиқотчилар, товарлар бўйича бошқарувчилар ва нархни ташкил этиш бўйича мутахассислар кирадилар.

12.2. Бозор имкониятларини ўрганиш

Бозор ўзгармас эмас ва доимо уни ўрганиши, савдо имкониятлари масаласи бўйича маълумотларни таҳлил этишни талаб қилади. Бозорни ўрганиш мақсадни белгилаш ва изланиш режасини тўзишдан белгиланади. Ундан кейин бир неча йил давомида маҳсулот сотиш натижалари таҳлил қилиниб, хато ва ноаниқликлар аниқланади, маркетинг бўйича мутахассислар фикри ўрганилади. Ахборот турли манбалар: матбуот, реклама, телефон орқали, сўров анкеталари тарқатиш ва йиғиш воситасида йиғилади. Анкета сўрови интервью олиш ёки телефон орқали сўров ўтказиш билан тўлдирилиши мумкин. Бозорда мавжуд вазиятни билган ҳолда корхонада ишлаб чиқариш ва таъминлов - савдо фаолиятини ривожлантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш мумкин.

Корхоналар даврий равишда (йилига бир неча марта) бозордаги ўз ҳолатини аниқлаш лозим. Бозор потенциал сиғими деганда маълум вақт давомида амалга ошириш мумкин бўлган савдо ҳажми тушунилади. Ўзоқ истиқбол учун режалар 15-20 йилни, ўрта муддатли 5 йил, қисқа муддатли 1-2 йилга мўлжалланган бўлади.

Бозор янги маҳсулот чиқаришда бозор сиғимини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Бозор сиғими ва конъюнктурасини ўрганиш билан корхонадан ташқари ёки унинг топшириғи билан бошқа хўжалик ҳисобида ишловчи ташкилот (КИТИ, маркетинг изланувлари бўйича ширкат) шуғулланиши мумкин. Хўжалик ҳисоби асосида ишловчи пулли ахборот-маслаҳат берувчи бундай

ташкilotлар тармоғини ташкил этиш мақсадида мувофиқдир. Бу ташкilotлар ўртасида рақобат муносабатлари бўлиши ҳам муҳимдир.

Бозорни ўрганиш бўйича тадқиқотлар олиб бориш кўп маблағ талаб этади, шу сабабли мавжуд ахборот манбаларидан иложи борича кенг фойдаланиш лозим. Тадқиқот давомида барқарор қонун ва қонуниятларни аниқлаш муҳимдир. Бозор сиқимини ўрганиш бўйича маркетинг изланишларини олиб боришда рақобатчилар фаолиятини, реклама, савдо сиёсатини, товарлар ассортиментини, техник хизмати, бўлимлар ташкилий тузилишини таҳлил этишни унутмаслик керак. Бозор бу орзу эмас, балки қатъий, баъзан шавқатсиз, ҳаёлни тан олмайдиган, ўйланиб қадам босиш лозим бўлган ҳақиқатдир.

Бозор корхоналарни демонополлаштириш, қатъий рақобат кураши, корхонанинг бутун хўжалик механизмини қайта ташкил этишни, илғор технологияни жорий қилиш, лойиҳа-конструктор мутахассисларнинг малакаси юқори бўлишига, маркетинг бўйича тажрибага эга бўлиш ва бошқаларни кўзда тутати. Жуда илғор ғоя ва тажриба конструкторлик лойиҳалари мавжуд бўлса ҳам, замонавий технологиясиз жаҳон бозори талабларига жавоб беруви маҳсулот ишлаб чиқариб бўлмайди. Янги технология сотиб олиш учун валюта ишлаб топиш керак. Умумий ҳолда бозорни эгаллаш стратегияси қуйидагича бўлади:

- қатор тадбирларни амалга ошириш ҳисобига дастлабки жамҳариш (мақсадни аниқлаш, ташкилий таркибни такомиллаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, ишлаб чиқариш интизомини кучайтириш, меҳнат ва моддий харажатларни қисқартириш ва ҳ.к.);

- янги технологияларни, имкони бўлса қўшма корхона тузиш йўли билан сотиб олиш;

- иқтидорли менежер ва конструкторларни жалб этиш йўли билан янги, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш;

- халқаро талабга жавоб берувчи маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни жаҳон ҳамда ички бозорга олиб чиқиш;

- корхонани улғуржи савдо билан шуғуллана оловчи юқори самарали хўжаликка айлантириш.

Бозорни эгаллаш стратегияси асосий мақсадга эришишни олий сифатли маҳсулот етиштириш, корхонада ишловчилар турмуш фаровонлигини ошириш, белгиланган ижтимоий дастурларни бажаришини таъминлашдан иборат. Белгиланган тадбирлар муваффақиятли бажарилиши меҳнат жамоасининг ҳар бир аъзоси ишнинг охириги натижасидаги манфаатдор бўлишига боғлиқдир. Жамоа моддий манфаатдорлиги ижтимоий фаоллиги ва жавобгарлик ҳиссини ошириши зарур. Бунга эришиш учун эгаларига йилига 10-15% фойда келтирувчи акциялар чиқариш керак.

Бозор имкониятларини аниқлаш ва баҳолаш одатда кўплаб янги ғояларни вужудга келтиради. Асосий вазифа-уларнинг энг яхши, корхона мақсадларига тўғри келувчиларини ажратишдан иборат. Масалан, корхона бозор имкониятларига баҳо бериш натижасида, энг қизиқарлиси - “болалар велосипеди” бозори эканлигини аниқлади. Раҳбарият болалар велосипедини ишлаб чиқарилувчи маҳсулотлар рўйхатига киритиш корхона мақсадига ҳам, ресурсларига ҳам

тўғри келади деб ҳисоблаши мумкин. Бундай турдаги товар мавжуд маркетинг доирасига тўғри келади. Лекин корхона болалар велосипеди бозори вакиллари билан яхши ишлай олиши, истеъмолчилар билан яхши алоқа ўрната олиш, рақобатчи корхоналар ишлаб чиқарган велосипеддан харидоргир велосипед ишлаб чиқара олишига ишониши керак. Бундай имкониятнинг ҳар бирини бозор ҳажми ва хусусияти нуқтаи назаридан ўрганиш зарур. Бу жараён тўртта босқичдан иборат: талабни ўлчаш ва башорат қилиш, бозорни сегментларга ажратиш, бозорнинг мақсадли сегментларини ажратиш, товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш. Корхона бозор кўламини баҳолаш мақсадида унда сотилувчи болалар велосипедини аниқлаб ҳар бир модел сотилиш ҳажмига баҳо берадилар. Корхона бозорни эгалламоқчи бўлса болалар велосипеди бозорининг истиқболдаги ҳажмини билиш ҳам муҳимдир.

Бозорни сегментларга ажратиш - бу истеъмолчиларни эҳтиёжлар, хусусиятлари, ҳулкидаги фарқларига асосан гуруҳларга бўлишдир. Нархига қарамай энг яхши велосипедларни сотиб олувчи харидорлар бир сегментни ташкил этади. Биринчи ҳолда нархга эътибор берувчилар бошқа сегментни ташкил этади. Бозорнинг ҳар бир сегментини, уларга хос хусусиятларини ўрганиш асосида тасвирлаш уларнинг ҳар бирини маркетинг имкониятлари нуқтаи назаридан корхона учун қизиқарли эканлигини баҳолаш зарур. Корхона бир бозорнинг бир ёки бир неча сегментига чиқишга қарор қилиши мумкин. Харидорлар нега бир товарни харид қилишини яхшироқ тушуниши учун товарларнинг асосий хусусиятларини солиштириши керак. Солиштириш натижаларини товарларни позициялаш схемаси тарзида келтириш мумкин.

Шундай қилиб бозор стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқариш учун муҳимдир. Кўпчилик АҚШ компанияларини тадқиқ қилиш бўйича маълумотлар у ёки бу товарга талаб шаклланиши ва уни истеъмолчига етказиб бериш масаласи ишлаб чиқариш ва технологиясидан муҳимроқ эканлигини намоён қилади. Уларнинг фикрига кўра, янги товарни оммавий ишлаб чиқариш технологияси масалаларини ҳал этиш уларни бозорда сота олиш масалаларига нисбатан анча осон.

Иқтисодий амалиётда маркетинг назариясидан ижодий фойдаланиш корхона хўжалик муҳанизмини кам харажат тизимлар томонига оғиштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни истеъмолчилар ва жамият ҳаётий манфаатларига боғлашни таъминлаб бериш лозим.

12.3. Корхона бозори

Корхона - бу йирик хом ашё, бутловчи қисмлар, ускуналар, ёрдамчи ускуна, таъминот предметлари ва хизматлар бозоридир. Бир неча ўн минглаб хизмат кўрсатиш, қишлоқ хўжалиги, чакана савдо, ишлаб чиқариш ва давлат ташкилотларига қарашли корхоналар товар ва хизматлар сотиб олиш билан шуғулланадилар.

Корхона эҳтиёжлари учун харид қилиш бу аниқ товарларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш, аниқ маркадаги товарларга баҳо бериш ва танлаш ҳамда бозорда мавжуд таъминотчилар орасидан бирортасини танлаш асосида қарор

қабул қилиш жараёнидир.

Корхона бозорларининг уч тури мавжуд: саноат учун зарур товарлар бозори, оралиқ товарлар бозори ва давлат муассасалари бозори.

Саноат учун мўлжалланган товарлар бозори - бошқа товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасида бошқариш ва бошқа истеъмолчиларга сотилган товар ва хизматлар сотиб олувчи шахслар ва ташкилотлар йиғиндисидир. Товарлар номенклатураси ва пул айланиши ҳажми жиҳатидан саноат учун мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол товарлари бозоридан устун бўлади.

Автомобил ишлаб чиқариш ва сотиш учун металл, ойна, резина сотувчилари ўз маҳсулотларини машинасозларга сотишлари лозим, машинасозлар эса тайёр маҳсулотни истеъмолчиларга сотади.

Саноатга мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол моллари бозоридан фарқ қилувчи ўзига хос хусусиятларга эга:

- саноат учун мўлжалланган товарлар сотувчиси нисбатан ана кам харидорга эга бўлади;
- ҳатто ишлаб чиқарувчилар кўп бўлган тармоқларда ҳам хариднинг катта қисми бир нечта йирик истеъмолчи ҳиссасига тўғри келади;
- харидорлар ҳудудий жиҳатдан ва нефт саноати, резина, пўлат қуйиш саноати каби тармоқлар бўйича тўпланган.

Саноат учун мўлжалланган товарларга бўлган талаб кенг истеъмол молларига бўлган талаб билан ўлчанади. Масалан, хайвонлар териси поафзал ишлаб чиқариш учун сотиб олинади.

Саноат учун мўлжалланган товарларга талаб кенг истеъмол товарлари ва хизматлар учун талабга нисбатан тезроқ ўзгаради. Бу айниқса янги ишлаб чиқариш ускуналарида яхши намоён бўлади. Баъзан истеъмол товарларига бўлган талаб 1% ортиши саноат учун мўлжалланган товарларга талабнинг 2% ортишига олиб келади.

Саноат учун мўлжалланган товарлар кам харажат қилиб харид қилишни доимо ўрганувчи малакали агентлар томонидан харид қилинади. Кенг истеъмолчи харид қилиш соҳасида унча малакага эга эмас. Саноат учун қилинадиган харид қанчалик мураккаб бўлса, у ҳақда қарор қабул қилиш жараёнида шунча кўп киши иштирок этади. Энг муҳим товарларни сотиб олишда одатда махсус харид комиссиялари шуғулланиб, улар таркибига техникавий экспертлар ва раҳбарият вакиллари киради.

Саноат учун мўлжалланган товар сотиб олиш жараёнида харидор бир қанча қарор қабул қилиши керак бўлади. Қарорлар миқдори харид қилинаётган вазиятга боғлиқ бўлади. Харид қилиниш жараёнида уч хил вазият вужудга келиши мумкин:

- *Ўзгаришларсиз қайта харид қилиш* - бу харидор бирор нарсага ўзгаришсиз буюртма берадиган вазиятдир;
- *Ўзгаришли қайта харид қилиш* - бу вазиятда харидор қайта буюртма бериш даврида товар техникавий хусусиятлар, нарх, савдонинг бошқа шартларига ўзгартириш киритган, ёки қисман таъминотчиларни ўзгартирган ҳолда юз бе-

рувчи вазиятдир. Аввалги таъминотчи мижозни сақлаб қолишга, янгилари эса янги мижоз орттиришга ҳаракат қиладилар;

- *Биринчи марта товар ёки хизматлар сотиб олувчи фирма янги масалаларни ҳал этиш учун харид қилиши.* Масалан, фирма биринчи компьютер тизimini ўрнатмоқчи бўлсин. Энг кам қарор ўзгаришсиз қайта харид қилувчи харидор ҳиссасига, энг кўп қарор - янги масалаларни ҳал этиш учун харид қилувчи ҳиссасига тўғри келади. Биринчи марта харид қилишда товарнинг техникавий хусусиятларини, нархлар чегараси, таъминот вақти ва шарти, техник хизмат кўрсатиш шартлари, тўлов шартлари, буюртма ҳажмини аниқ, мақбул таъминотчиларни танлаш масалаларини ҳал этиш керак.

Оралиқ товарлар бозори бошқа истеъмолчиларга қайта сотиш ёки ижарага бериш йўли билан фойда кўриш мақсадида, ёки ўз хусусий корхонаси бетўхтов ишлаши учун зарур товар ва хизматлар сотиб олинadиган бозордир. Оралиқ товарлар бозори сотувчилари қайта сотиш учун мўлжалланган жуда катта ҳажмда турли-туман товарлар билан иш кўрадилар. Бундан ташқари, оралиқ товар сотувчиси қайси сотувчидан, қандай нархда ва шартлар бўйича сотиб олиш ва кимга, қандай нархда қачон сотиш масаласини ҳал этиш керак.

Оралиқ товарлар бозорига товар биржалари, улгуржи савдо ва чакана савдо фирмалари киради.

Давлат муассалари бозори ўз вазифаларини бажариши учун товарлар сотиб олувчи ёки ижарага олувчи республика ҳукумати муассасалари, автоном республика ва маҳаллий ҳокимият ташкилотлари киради. Ҳукумат мамлакат миқёсида энг йирик харидордир. Давлат муассасалари номидан республика олдидан турган вазифаларни ҳал этиш учун зарур турли-туман товарлар (самолёт, тепловоз, мебел, автомобил ва ҳ.к.) сотиб олинади.

Хулоса

- Маркетинг инсон эҳтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш бозор билан амалга оширадиган, товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошлаш-ни тезлаштиришга қаратилган фаолият.

- Маркетинг иши махсус маркетинг дастурлари орқали амалга оширилади, уларда харидорларни ва рақобатчиларни ўрганиш асосида товарлар сифатини яхшилаш, товар нархини ўзлаштириш, реклама ўтказиш, товарларни ўз вақтида етказиб бериш, харидорларга маъқул тушадиган хизмат кўрсатиш каби чоратadbирлар киради.

- Маркетинг фақат бозордаги талаб-эҳтиёжни қондириш воситасигина бўлмай, балки ишлаб чиқариш самарасининг ҳам юқори бўлишига қаратилади. Шу сабабли бозор иқтисодиётини бошқариб туришда катта аҳамиятга эга.

- Товар - пул муносабатлари шундай бебаҳо хусусиятга эгаки, у жамиятни ўзини бошқариш механизми билан куроллантиради.

- Корхона - бу бутловчи қурилма, ускуна, ёрдамчи қурилмалар, таъминот предметлари ва ишбилармонлар доирасининг катта бозори.

- Маркетинг тадқиқотларининг мақсад ва мазмуни доимо ва тизимли равишда корхонани бошқариш жараёнида ташкил этилади.

Таянч иборалар

Маркетинг, маркетинг менежменти, маркетинг стратегияси, маркетингни режаслаштириш, товарлар сегментацияси, маркетинг тадқиқотлари, бозор, маркетинг кичик тизими, маркетинг турлари.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос Б устундаги таърифни танланг

А	Б
1. Маркетинг	а) товарнинг, нархнинг, тарқатиш усуллари ва рағбатлаш усуллари мослашуви. Бунинг учун маркетинг ахбороти, маркетингни режаслаштириш, маркетинг хизмати ва маркетинг назоратини ташкил этиш зарур. Буларнинг ҳаммаси маркетингни бошқариш жараёнини ташкил этади
А	Б
2. Маркетинг хизмати вазифалари	б) талаб яратиш, талабни рағбатлантириш, бозорни ўрганиш, товарлар асортиментини режаслаштириш, товарларнинг бозорга чиқишини таъминлаш, рекламани яратиш, талабни кўтариш ва тушуриш
3. Маркетинг вазифалари	в) товар ва хизматларни сотиб олувчи, сўнгра уларни бошқа истеъмолчиларга сотиш ёки етказиш мақсадида бошқа товар ва хизматларни ишлаб чиқаришда фойдаланадиган шахс ва ташкилотлар йиғиндиси
4. Бозорнинг потенциал ҳажми	г) бозорни, жамият талаб аҳволи ва динамикасини ўрганиш, товарлар рекламасини, истикбол маҳсулотларни аниқлаш, бутун маркетинг хизматини мувофиқлаштириш
5. Бозорни сегментлаш	д) ахборотни тарқатишнинг пуллик воситалари ёрдамида амалга ошириладиган коммуникация шакллари
6. Реклама	е) алмашув воситасида талаб ва истеъмолнинг қондиришга йўналтирилган инсоний фаолият тури
7. Маркетинг бўйича бошқарувчилар	ж) маркетинг ҳолатини таҳлил этувчи, товарларни сотиш, реклама, нархни яратиш билан шуғулланувчи мансабдор шахслар
8. Бозорга ериб чиқариш стратегияси	з) мақсадларни аниқлаш, ташкилий тузилишни мукаммаллаштириш, замонавий технологияни олиш, ходимларни тайёрлаш, халқаро даражадаги товарлар яратиш, бозорга чиқариш, корхонани юқори рентабелликка айлантириш

9. Саноатга йўналтирилган товарлар бозори	и) эҳтиёждаги тавсифлари, ўзини тутиши фарқлари асосида истеъмолчиларни гуруҳларга ажратиш жараёни
10. Маркетинг мажмуи	к) маълум вақт интервалида амалга ошиши мумкин бўлган сотиб олишлар ҳажми. Бозорга янги товарларни киритишда муҳим аҳамиятга эга

Вариантларни танлаш. Қуйилган саволларга мос жавобни танланг. Жавобингизни ҳамкасбларингиз билан муҳокама қилинг.

1. Бозор ракобатчилари зарур, чунки у ...
 - А. Талаб ва таклиф таъсирини чегаралайди*
 - Б. Даромад олиш оқибатини пасайтиради*
 - В. Ишлаб чиқарувчилар нархини назорат қила олиши мумкин бўлган бозорини яратади*
 - Г. Ишлаб чиқарувчиларни янада самаралироқ ишлашга ундайди*
2. Республика ҳукумати ...
 - А. Бозорга таъсир этмайди*
 - Б. Тадбиркорликнинг турли соҳаларини тартибга солади*
 - В. Корханалар эгаси ҳисобланади*
 - Г. Ҳеч қандай товар ва хизматлар яратмайди*
3. Бозор иқтисодиётида пуллар билан хизмат қиладилар.
 - А. Муомала воситалари*
 - Б. Нарх ўлчови*
 - В. Жамғариш воситаси*
 - Г. Юқоридагиларнинг барчаси*
4. Пулларни сотиб олиш қиймати.
 - А. Инфляция даврида ўсади*
 - Б. Инфляция даврида камаяди*
 - В. Инфляция ва дефляциядан ўзгармайди*
5. Агар талаб, саноат уни қониқтира олиш имкониятидан тезроқ ошиб борса, унда.....
 - А. Нархлар ошиб боради*
 - Б. Тақчиллик олиши натижасида инфляция вужудга келади*
 - В. Товар ва хизматлар ортиқчалиги мавжуд*
 - Г. Нархлар тушиб боради*

Назорат саволлари

1. Маркетинг бошқарув усуллари.
2. Маркетинг стратегияси нима?
3. Маркетингнинг қандай турлари мавжуд?
4. Маркетинг босқичларини айтиб беринг.
5. Бозорнинг потенциал сиғими деганда нимани тушунасиш?
6. Бозорни эгаллаш стратегиясини қандай тушунасиш?

7. Бозорни сегментларга ажратиш деганда нимани тушунасиш?
8. Корхона бозори нима ва унинг қандай турлари мавжуд?
9. Саноатга мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол моллари бозоридан нима билан фарқ қилади?
10. Саноатга мўлжалланган товарлар бозорида харид қилиш жараёнида қандай вазиятлар вужудга келиши мумкин?

13 - БОБ. ИЖТИМОЙ БОШҚАРУВ

13.1. Ижтимоий бошқарув объекти.

13.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши.

13.3. Инсон хулқи омиллари тизими.

13.4. Гуруҳлар ва уларнинг аҳамиятлари

13.5. Хоторн тажрибалари.

13.6. Бошқарув назариясига хоторн тажрибаси таъсири.

13.1. Ижтимоий бошқарув объекти

Иқтисодийётни бошқариш ишлаб чиқаришни бошқаришигина эмас, балки кишилар, улар муносабатлари, шу жумладан, ижтимоий муносабатларини ҳам бошқариш демакдир. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар ҳам ижтимоий муносабатларни билдиради, чунки улар кишилар ўртасидаги муносабатларни билдиради. Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси - ишчилар, деҳқонлар ва зиёлилар ўртасидаги, миллатлараро ва миллатлар ичидаги муносабат, шаҳар ва қишлоқ ўртасидаги муносабат, ақлий ва жисмоний меҳнат билан шуғулланувчилар ўртасидаги муносабатлардир. Ижтимоий муносабатларнинг тўртинчи даражаси - меҳнат жамоалари ўртасидаги ва жамоа аъзолари муносабатларидир. Ижтимоий муносабатларнинг бу уч даражаси бири-бири билан чамбарчас боғлиқ. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар бир даражасининг объекти - инсон. Ижтимоий муносабатларни бошқариш - инсонни, кишиларни бошқаришдан иборатдир. Ўз навбатида, ижтимоий муносабатлар моҳиятини акс эттирувчи инсонни бошқарув бу муносабатларни бошқаришни билдиради.

Биринчи икки даражада ижтимоий муносабатларни бошқариш давлат томонидан, Конституция, қонун ва қарорларга мувофиқ амалга оширилади. Меҳнат жамоалари даражасида меҳнат жамоаларини бошқариш корхона маъмурияти томонидан меҳнат жамоаси иштирокида амалга оширилади.

Корхона фаолиятида асосий ўринни ишлаб чиқариш жамоаси эгаллайди. Корхона фаолияти самарадорлиги кадрлар танлашга, улар топширилган вазифага қай даражада унумли меҳнат қилишларига боғлиқдир. Кишиларни бошқариш қуйидагиларни кўзда тутди:

- ҳар бир инсоннинг ижтимоий аҳамияти, ишлаб чиқаришдаги ўрни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш. Киши томонидан эгаллашувчи ўрин жамоа ҳал этувчи масалалар, кишининг тайёргарлик даражаси қобилият ва қизиқишларига боғлиқ бўлади. Бу ўрин турли ҳуқуқ, техника-технологик меъёр ва ваколатлар билан белгиланади;

- ҳар бир инсон ўз ижтимоий ўрни, вазифаси, мажбурият ҳақ- ҳуқуқларини билиши. Бунга илм олиш, тарбия, мутаоала орқали эришилади;

- ҳар бир инсон ўз ижтимоий вазифасини бажариш, бунга энг аввало моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими, унинг умумий ва касбий тайёргарлиги, интизомлилиги ва жавобгарлик даражаси билан эришилади. Киши маълум бир жамоа аъзоси бўлгани сабабли унинг эгаллайдиган ижтимоий ўрни кўп жиҳатдан жамоага боғлиқ бўлади.

13.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши

Жамоанинг ижтимоий ривожланишига инсон ҳаёти билан боғлиқ ҳал қилиниши лозим бўлган масалалар мажмуи, иқтисодий ва ижтимоий масалалар тўплами сифатида қаралади.

Бозор муносабатлари шароитида корхоналар иқтисодий ва ижтимоий масалаларни ҳал этишда анча эркинликларга эга бўлдилар. Корхона жамоаси ўз маблағи билан ўзи мустақил равишда фойдаланиш ҳуқуқига эга, жамоанинг ҳар бир аъзоси унинг ва у орқали бутун жамиятнинг иқтисодий, ижтимоий маънавий масалаларини ҳал қилишда фаол қатнашиш учун кенгроқ имкониятларга эга бўлади. Корхона жамоаси техникавий иқтисодий кўрсаткичлар билан бир қаторда ўз ижтимоий муаммоларини ечишга ҳам ҳаракат қилади. Бу асосан корхонани ижтимоий иқтисодий ривожлантириш бўйича икки гуруҳга бўлинувчи тадбирлар воситасида амалга оширилади. *Биринчи гуруҳ тадбирлар* жамоа ижтимоий таркибини қайта ташкил этишга қаратилган. Фан техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий қилиш билан унинг самарадорлиги ортади, ишловчилар малакаси, маданиятига бўлган талаб ортади, янги касблар вужудга келиб, эскилари йўқолиб боради.

Фан техника тараққиёти, механизациялаш ва автоматлаштириш кўпчилики олдин шуғулланган ишидан бўшатади. Қачон, қанча ишчи ишдан бўшаши, уларнинг қанчасини қайта тайёрлаш, қаерга ишга жойлашни олдиндан кўра билиш зарур.

Бозор муносабатларига ўтиш шунингдек, ишловчилар ижтимоий табақаланувига ўзгартириш киритади. Бозор иқтисодиёти учун тадбиркор, меҳнат ижодий ёндашувчи, билимларини қўллай олувчи, бошқарув, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак. Ижтимоий ривожланиш тадбирлари ичида кадрларни барқарорлаштириш ва уларнинг қўнимсизлигини тугатиш бўйича тадбирлар алоҳида ўрин эгаллайди.

Иккинчи гуруҳга кирувчи тадбирлар ишчилар моддий фаровонлигини ошириш (иш ҳақини тартибга солиш, моддий рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш), маданий-маиший ҳаёт шароитини яхшилашга (яшаш шароити, маданий-маиший хизмат кўрсатиш, умумий овқатланиш, дам олишни ташкил этиш ва ҳ.к.) қаратилгандир.

Ижтимоий ривожланиш бўйича тадбирлар иқтисодий жиҳатдан асосланган ва техникавий-иқтисодий тадбирлар билан узвий боғлиқ бўлиши керак. Бошқа томондан техник иқтисодий тадбирлар ижтимоий тадбирларни амалга ошириш учун асос бўлиб хизмат қилади ва меҳнат жамоаси аъзолари эҳтиёжлари ва манфаатларини ҳар томонлама қондиришга қаратилган бўлиши керак. Шундай қилиб, меҳнат жамоасининг ижтимоий ривожланиши корхона умумий бизнес-режасининг таркибий қисмидан иборатдир.

13.3. Инсон хулқи омиллари тизими

Кишилар жамоасини бошқариш учун инсон хулқи нимага боғлиқлиги, ўз ҳаётида нимага асосоланишини билиш зарурдир. Киши хулқи, фаолияти. Ҳаракатлари анланган, бирор мақсадга қаратилган бўлади. Бирор ҳаракатни

рағбатлантирувчи куч - моддий ва маънавий эҳтиёжлардир. Лекин, инсоннинг барча ҳаракати ҳам ўз эҳтиёжини қондиришга қаратилмаган. Масалан, инсон маълум моддий ва маънавий бойликларни фақат ўзи истеъмоли учун яратмайди.

Инсон эҳтиёжи билан ҳаракати, хулқи ўртасида қатор бевосита ифодаланувчи бўғинлар мавжуд. Булар манфаат, хоҳиш, қизиқишдир. Маълум шароитларда улар инсон хулқини рағбатлантирувчи кучга айланади. Рағбат ҳаракат қилишни қарор қилишга олиб келса, қарор ҳаракатга олиб келади.

Инсон хулқига ижтимоий муҳит, моддий ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ҳам таъсир кўрсатади. Ишлаб чиқариш истеъмолчида эҳтиёжни вужудга келтиради ва бу билан инсоннинг бу эҳтиёжларни қондириш воситаларини яратишга қаратилган меҳнат ва маънавий фаоллигини рағбатлантиради. Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини қуйидагича тасаввур қилиш мумкин:

- ижтимоий ва табиий муҳит (ишлаб чиқариш, ижтимоий муносабатлар, тарбия тизими, маданият, табиий шароит ва ҳ.к.);

- эҳтиёжлар (моддий ва маънавий);
- эҳтиёжларни манфаат, истак, интилиш, мақсад ва ҳ.к. шаклида англаш;
- ҳаракатга рағбатлантириш;
- йўл-йўриқ (ички мобилизация, амалий ҳаракат қилишга тайёргарлик);
- мақсадга эришиш ва эҳтиёжларни қондиришга қаратилган ҳаракат.

Омилларнинг бу тизимида ҳали эҳтиёжлар шаклланишнинг асосий манбааси, ҳам уларни қондириш шарти бўлган ижтимоий муҳит муҳим ўрин эгаллайди. Бу тизимнинг барча бўғинлари ўзаро боғлиқ ва бир-бирига таъсир қилади. Муҳитга қаратилган ҳаракат уни ўзгартиради, лекин бу билан бирга шахснинг ўзи, унинг эҳтиёж ва манфаатлари ҳам ўзгаради. Инсон хулқининг бу барча омилларини ҳисобга олиш жамоа ижтимоий ривожланишини самарали бошқариш гаровидир. Белгиланган мақсадга эришиш йўлида кишиларни жипслаштириш учун улар манфаат ва эҳтиёжларини усталик билан мувофиқлаштириш, онглиликни шакллантириш, улар фаолиятини моддий ва маънавий рағбатлантириш зарур. Кишиларда соғлом ва онгли эҳтиёжларни - аввало, меҳнатга бўлган, тadbиркорликка, бошқа кишилар билан муносабатда бўлиш ишлаб чиқаришда интизом ва тартибни мустаҳкамлашга эҳтиёжни тарбиялаш зарур.

Жамоани бошқариш жараёнида ҳар бир ходим эҳтиёжини қондириш меъёрини унинг меҳнат фаоллиги, сарф қилган меҳнати сифат ва миқдори, ижтимоий бойликка қўшаётган ҳиссаси билан мувофиқлаш лозим. Ишчи ёки хизматчи меҳнат ҳиссаси меъёри ва мос ҳолда улар эҳтиёжларини қондириш меъёри бутун корхона жамоаси меҳнат ҳиссасига боғлиқдир. Демак, шахсий моддий манфаатдорлик жамоа моддий манфаатдорлиги билан узвий боғлиқдир.

Моддий рағбат - меҳнат фаолиятини рағбатлантирувчи муҳим куч бўлиши билан бирга у ягона куч эмас. Ишловчилар учун фақат моддий эмас, маънавий рағбатлантириш ҳам муҳим.

Давлат бошқарув ташкилотлари корхона билан муносабатларини шакллантиришда иқтисодий воситалар - жамғарма ва ссудалар бўйича фондлар,

қимматли қоғозлар бўйича даромадлар, нархлар ва солиқлар, солиқ имтиёзлари ва иқтисодий санкциялар, мақсадли дотация ва санкциялар, валюта курси, амортизация ажратмалари меъёрлари ижтимоий ва экологик меъёрлар кабилардан фойдаланади.

“Корхоналар тўғрисида”ги қонунда корхона шартнома мажбуриятларига риоя қилмаслик, кредит-ҳисоб, солиқ интизомини бузганлик, маҳсулот сифати-га, талабга ва бошқа корхона ҳўжалик фаолиятини амалга ошириш қоидаларига риоя қилмаслик ҳамда жавобгар бўлиши таъкидланган. Бундан ташқари у қонунга мувофиқ мулкӣй жавобгарликка ҳам эга. Битим шартларига риоя қилинмаганлиги сабабли жарима тўланган ҳолларда корхона истеъмолчи розилигисиз маҳсулот етказиб бериш, хизмат кўрсатиш бўйича мажбуриятлардан озод қилинмайди.

Корхона ер ва бошқа табиий ресурслардан нотўғри фойдаланганлик натижасида келтирилган зарар, атроф муҳитни ифлослаштириш, ишлаб чиқаришда хавфсизлик қоидаларининг, санитария-гигиена меъёрлари ва талаблари бузилиши натижасида ходимлар соғлиғига келтирилган зарур учун қонунда кўрсатилган миқдорда жарима тўлайди. Табиатдан фойдаланиш қоидаларини бузувчи корхона фаолияти қонунӣй йўл билан шу бузилиш ҳоллари бартараф қилингунга қадар тўхтатилиб қўйилиши мумкин. Ҳўжалик ички фаолият тартибини белгилаш учун корхонада бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари ишлаб чиқилиб қўлланиши керак.

13.4. Гуруҳлар ва уларнинг аҳамиятлари

Инсон ўзи кабилар билан ўзаро алоқада бўлишга ҳаракат қилади, чунки бундай алоқалардан завқланса керак. Бизнинг кучимиз бошқа одамлар билан алоқадорликда бўлишга фаол изланади. Кўпгина ҳолларда бизнинг бошқалар билан муносабатларимиз қисқа муддатли ва аҳамиятсиз бўлади. Аммо, агарда икки ёки ундан ортиқ кишилар бир-бирлари билан (узок) етарлича кўп вақт яқин бўлсалар, улар аста секин бир бирларини мавжудлигини ва руҳий яқинлигини тан ола бошлайдилар. Бунга кетадиган вақт ва англаш даражаси инсонларнинг ўзаро алоқада бўлиши ва муҳитга боғлиқдир. Балким, бундай англашувнинг натижаси оммага доим бир хил. Улар ҳақида бошқалар нимани ўйлаш ва улардан бошқалар нимани кутиши тушунчаси одамлар (хулқи) ўзларининг қандайдир йўсинда хулқ-атворларини ўзгартиришга мажбурлайди. Бу билан улар ижтимоий муносабатларнинг мавжудлигини тасдиқлайди. Бу жараён содир бўлганда одамларнинг беҳосдан йиғилиши гуруҳга айланади.

Бизнинг ҳар биримиз бир вақтнинг ўзида кўпгина турли-туман гуруҳларга тегишли бўламиз. Биз – турли оилавий гуруҳларнинг аъзоси: ўзимизнинг бевосита оиламиз, буви ва бувалар оиласи, узок опа-укаларимиз, турмуш ўртоғимиз ва бошқалар. Кўпгина одамлар бир неча ўртоқлик гуруҳларга мансуб бўладилар. Баъзи гуруҳлар қисқа муддатли бўлиб, уларнинг мақсади оддий бўлади. Мақсадга эришилганда (эса) ёки гуруҳ аъзолари унга бўлган қизиқишларини йўқотса гуруҳ таркиби кетади. Мисолдан бундай гуруҳларга бирга имтиҳон тайёрланишга йиғиладиган бир неча талаба бўлиши

мумкин, бошқа гуруҳлар эса бир неча йил давомида фаолият юрғизиб ўзининг аъзоларига қаттиқ таъсир кўрсатиб келишлари мумкин. Мисол учун бундай гуруҳларга мактаб ўқувчилари уюшмалари бўлиши мумкин.

Бу боб ўзининг сарлавҳасида “гуруҳ” сўзи бўлса-да, биз гуруҳ ҳақида етарли кўп вақт сарфладик. Марвин Шоу фикрига биноан, гуруҳ – бу икки ёки ундан ортиқ шахслар бўлиб, бир-бирлари билан таъсир кўрсатишиб бир вақтни ўзида ҳар бир шахс бошқа шахсларнинг таъсири остида бўлади.

Расмий ва норасмий гуруҳлар. Шоу фикридан келиб чиқиб ҳар қандай ташкилот бир неча гуруҳлардан ташкил топади деб ҳисобласак бўлади. Раҳбарият ишчи кучини горизонтал (бўлимлар) ва вертикал (бошқарув даражаси) бўйича ажратганда ўзининг хоҳишига кўра гуруҳлар ташкил этади. Ҳарбий денгиз флоти ёки “Экосан” компанияси каби йирик ташкилотларнинг кўп сонли бўлимларини ҳар бирида ўнлаб бошқарув савиялари бўлиши мумкин. Корхонадаги ишлаб чиқаришни яна ҳам кичик бўлимчалари (йиғиш бўяш, ясаш) бўлиши мумкин. Буларни ўз навбатида яна бўлиш мумкин. Масалан, механик ишлов бериш билан шуғулланувчи ишлаб чиқариш жамоасини уч турли ўн-ўн олти кишилиқ жамоаларга бўлиш мумкин. Шу йўсинда йирик ташкилот юзлаб ёки ҳаттоки минглаб кичик гуруҳлардан ташкил топиши мумкин.

Бу гуруҳлар *раҳбарият хоҳиши* асосида ташкил этилган ишлаб чиқариш *расмий гуруҳлари* дейилади. Улар қанчалик кичик бўлмасин бу – расмий ташкилотларнинг асосий ташкилот олдидаги биринчи вазифаси аниқ вазифа бажариш ёки муайян тушунча ва мақсадга етишишдир. Ташкилотда асосан уч турдаги расмий гуруҳлар мавжуд: раҳбарлар гуруҳи, ишлаб чиқариш гуруҳи ва қўмиталар.

Раҳбарлар гуруҳи раҳбар ва унинг бевосита бўйсунувчилари (ўринбосарлардан)дан ташкил топади. Компаниянинг президенти ва катта вице-президентлар оддий буйруқ берувчи гуруҳни ташкил этади. Чакана савдо дўкони раҳбари ва унинг турли бўлим мудирлари ёки аллақандай бўлим мудир ва унинг сотувчилари худди шундай гуруҳни ташкил этади. Лекин сотувчилар буйруқ берувчи гуруҳга кирмайди, чунки улар унга бевосита бўйсунушмайди. Яна мисол қилиб авиалайнердаги буйруқ берувчи гуруҳ деб қўмондонни, иккинчи учувчи ва бош муҳандисни айтиб ўтишимиз мумкин.

Расмий гуруҳларнинг иккинчи тури бу – (иш) – *ишчи (мақсадли) гуруҳи*. У асосан яккаю ягона масала устида бирга ишловчи шахслардан ташкил топади. Уларнинг умумий раҳбари бўлса-да, улар буйруқ берувчи гуруҳдан фарқи шундаки, улар режалаштириш ва меҳнат қилишда анча мустақилдир. Ишчи (мақсадли) гуруҳлари “Хьюлетт-Паккард”, “Шэкли корпорейшн”, “Моторола”, “Тексас Инструментс” ва “Женерал Моторс” таркибга эгадирлар. “Тексас Инструментс” компанияси ишчиларининг учдан икки қисмидан кўпроғи (90 минг кишидан зиёдроқ) мақсадли гуруҳ аъзолари ҳисобланишади. Компаниянинг умумий самарадорлигини ошириш мақсадида улар ўзининг бюджетига 15 % ли қўшимча ҳақ олиши мумкин. Шу компаниянинг раҳбарияти мақсадли гуруҳ раҳбарлари ва ишчилари ўртасида тўсиқларини бузади деб

ҳисоблашади. Бундан ташқари ишчиларга ишлаб чиқариш муаммолари ҳақида ўйлаш ва уларни ечиш имкониятлари берилиши ишчиларнинг эҳтиёжларини яна ҳам юқори савияда қондириши мумкин. Учинчи тур расмий гуруҳ – кўмита – пастда кўриб ўтилади.

Барча буйруқ берувчи ва ишчи гуруҳлари кўмиталари якка бутун жамоа каби самарали ишлаши керак. Лекин, кейинчалик биз жамоадаги алоҳида шахс фаолиятига таъсир этувчи омилларини кўриб ўтамыз. Афсуски, бу гуруҳларнинг раҳбарлари баъзан умумий мақсадга эришиш учун ўзининг шахсий ҳиссасини кўшишни ўзининг мажбурияти деб қарамайди. Қиш мавсумида ишчи гуруҳлар ва умумий вазифалар ёмон бошқарилиши, фалокатга (ёки фалокат чегарасига) олиб келиши масаласи муҳокамасида қуйидагилар айтиб ўтилган:

“Авиалайнернинг учувчи бўлинмасида ўтирганлар фаолиятига доим яна ҳам самарали мақсадли аҳамият касб этади. Шахсий тартиб бир маромда ишлаши шарт. Бошқача қилиб айтганда, у ҳар бир аъзо фаолиятидан кўра яхшироқ фаолият юргизиши керак. Айниқса йирик авиайўлларида яхши ҳамкорликка эришиш қийин. Чунки учувчилар ва иккинчи даражали учувчилар кўплиги унвонларидан келиб чиқиб ўқишни бошқаришга ҳаракат қилишади. Шунинг учун улар кўпинча бир-бирлари билан ҳеч қачон кўришмаган ҳамкасблари билан учрашади. Худди шундай вазият ўзаро ўйнамаган футболчилардан терма жамоа шакиллантиришда вужудга келиши мумкин. Ўйинчиларни футбол ўйинида юқори маҳоратга эга бўлишига қарамасдан, улар бир-бирларининг имкониятларини билмаслиги учун қийинчиликларни ҳис этишади”.

Энди ташкилотдаги ҳар бир расмий гуруҳни самарали бошқариш қанчалик муҳим аҳамият касб этишини исботлашга ҳожат қолмади. Бу ўзаро алоқадор гуруҳлар ташкилотни янада тизим сифатида ташкил қилади. Ташкилот таркиб бўлимлари бир-бирларининг фаолиятини таъминлаб туриш тарзида вазифа юклатилгандагина ўзининг глобал масаласини самарали бажариши мумкин. Бундан ташқари гуруҳ алоҳида шахсларнинг хулқ-атворида таъсир кўрсатади. Шу йўсинда раҳбарнинг гуруҳ ва унинг самарадорлигига бошлиқ омилларнинг тушуниши даражаси гуруҳни самарали бошқариш санъатини белгилаб беради ва у шу билан ташкилотни ишлаб чиқариш ҳажмини оширади.

Расмий бўлмаган ташкилотлар раҳбарият хоҳиши асосида ташкил этилмаган бўлсада, улар кучли куч бўлиб, ташкилотдаги асосий бўлиши ва раҳбарият хатти- ҳаракатларини йўққа чиқариши мумкин. Бундан ташқари норасмий гуруҳлар бир-бирига ўтиши хусусиятга эга. Баъзи бир раҳбарлар ўзлари бир ёки бир неча шундай норасмий ташкилотларга алоқадорлигини кўпинча англашмайди. Норасмий гуруҳларни ўрганишни бошлаш Элтон Мейо томонидан ўтказилган тажрибалар тўпламига асос солади. Бу тажрибалар камчиликларга эга бўлсада раҳбарларнинг Форд таъсиридаги ташкилотни ишлаб чиқариш жараёнлари ўзгариш омилларини тушунишга таъсир кўрсатади. Биз олдин кўриб ўтган бўлсак-да, норасмий ташкилотлар табиатни чуқурроқ

ўрганишдан аввал буларга яна тўхталиб ўтамиз.

13.5. Хоторн тажрибалари

1924 йилнинг ноябр ойида Чичеро шахри (Иллинойс штати)да жойлашган “Вестерн Электрин” компаниясига тегишли Хоторн заводида бир гуруҳ тадқиқотчилар тажрибалар ўтказишни бошлади. Бунинг мақсади иш шароитлари ва ишлаб чиқариш самараси орасидаги боғлиқликни ўрганиш эди. Бу тажриба ўша даврдаги ҳукмрон бўлган “илмий (назарий) бошқариш” назариясини мантикий ривожланишига олиб келди. Буюк кашфиётлар билан кўпинча содир бўладиган кутилган натижа бўлмади. Бехосдан олимлар илмий бошқаришдаги “инсоний муносабатлар” назарияси туғилишига олиб келди.

Тажрибанинг тўрт босқичи. Аввалги бош масала кейинчалик тажрибанинг тўрт босқичига айланган. Ишлаб чиқариш кучи таъсир этувчиларнинг баҳолаш эди. Ишчилар икки гуруҳга бўлинган эдилар: Назорат ва тажрибавий. Тадқиқотчиларни тажрибавий гуруҳининг иш жойи ёритилиши ҳар иккала гуруҳнинг самарадорлиги оширишга олиб келганлиги хайратга солди. Бу ҳодиса ёритиш ёмонлашганида ҳам рўй берди.

Тадқиқотчилар ёритиш ишлаб чиқариш кучига кўп аҳамиятли таъсир бўлмаганлигини кўрсатди, деган хулосага келишди. Улар ўзининг назорати ташқарисида бўлган омиллар сабабли тажриба барбод бўлади. Мутлақо бошқа сабаблардан уларнинг гипотезаси тўғри бўлиб чиқади.

Иккинчи босқичда уларга Гарвард университети буюк олими Элтон Мейо қўшилди. Гейл йиғувчилари орасида лаборатория тажрибаси ўтказилмоқда эди. Бу сафар 6 кишидан ташкил топган кўнгиллилар гуруҳи бошқалардан ажратиб қўйилди ва меҳнатига қўшимча ҳақ тўланди. Ишчиларга ҳам катта мулоқот эркинлигига рухсат этилди. Бунинг натижасида улар орасида мингдан ортиқ ўзаро муносабатлар юзага келди. Натижалар аввалига мавжуд назарияни тасдиқлаб турди. Мисол учун иш тартибида қўшимча танаффуслар киритилганда ишлаб чиқариш ўсди. Олимлар буни камроқ толиқиш даражаси билан тушунтириб беришди. Шунинг учун гуруҳ шу каби иш шароитларига ўзгартиришлар киритиб бориш керак. Иш кунини ва иш ҳафтасини қисқартирилиши ишлаб чиқариш самарадорлигини доим ошириб борди. Олимлар энг биринчи иш услубига қайтганларида эса ишлаб чиқариш самарадорлиги юқори даражада қолиб келган.

Назарияга кўра ўша давр бошқаруви бундай бўлмаслиги керак эди. Шунда бу ҳодисанинг сабабларини топиш учун қатнашчилар ўртасида сўров ўтказилган эди. Олимлар ишлаб чиқариш самараси кўпроқ таъсир кўрсатадиган аллақандай инсоний унсур топишади. Қисқаси, йиғиш жараёнида қатнашган қизларнинг ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ҳеч қандай жисмоний ёки маиший иш шароитларини ўзгариши билан асослаб бўлмас эди. Лекин, буни ижтимоий гуруҳ шакллантириш ҳамда ўзгача ўзаро муносабатлар билан тушунтириш мумкин.

Тажрибанинг учинчи босқичида аввалига одамларни бевосита бошқаришни такомиллаштириш оддий режаси – бу билан ходимларнинг ўз

ишига муносабати яхшиланиши ўйланган эди. Аммо, бу режа кейинчалик 20 мингдан ортиқ ходимларнинг мулоқатларидан ташкил топган йирик дастурга ўсиб кетди. Ходимларнинг иши ҳақида жуда кўп ҳажмда ахборот тўпланган эди, натижада тадқиқотчилар ташкилотдаги ҳар бир ходим ишлаб чиқариш самарадорлиги ва мавқеини ишчининг ўзи ва ишчи жамоасидан боғлиқлиги аниқланади. Ходимнинг ишлаб чиқариш самарадорлигига ҳамкасбларининг таъсирини ўрганиш учун тўртинчи тажриба ўтказишга қарор қилинди.

У банк сигнализацияси ишлаб чиқариш жойида тажриба қилинди. Тўртинчи босқич ялпи ишлаб чиқариш самарадорлигига таъсир этувчи моддий дастур даражасини аниқлашдан иборат эди. Илмий бошқаришга асосан олимлар мантиқан кўпроқ ҳақ олиш истагида башқалардан тезроқ ишлайдиган ишчиларга яна ҳам секинроқ ишловчиларни (боғлаш) бирлаштириш ва самарадорлигини ошириш назариясидан келиб чиқишар эди. Лекин бу сафар ҳам улар совға кутмоқда эдилар.

Аслида ишчан ишчилар гуруҳнинг қабул қилган иш сурати чегарасига амал қилиш учун ўз иш суратларини пасайтиришган. Улар бошқа гуруҳ аъзоларига хавф келтирадиган маромнинг бузилишини хоҳламас эдилар. Бир ишчи бундай тушунтириб берди: “Биласизми, бизда эса аниқ вазифа бор эди. Айтайлик, масалан, бир киши кунига 6 минг бирлик иш бажариш билан машғул... Бу тўлиқ икки тўплам бўлади. Энди эса ўз ишини тугатиб бўш кезиб юргандан кўра, у яна бошқа иш бажаради. Хўш, бу ҳолда нима юз бериши мумкин? Балким уни бўшатиб юборишлари ҳам мумкин. Бироқ бошқаларга нисбатан секинроқ ишлайдиганлар амалда ўз самарадорлигини оширишга ҳаракат қилишади. Улар гуруҳнинг бошқа аъзолари томонидан фирибгар деб ҳисобланишини хоҳламайди”.

Хоторн тажрибаси натижалари. Хоторн тажрибалари берган ахборот ҳажми кўпгина муҳим илмий кашфиётлар қилишга имкон берди. Лекин, уларнинг кўп сонлилиги туфайли биз улар ҳақида батафсил гапириб бериш имкониятимиз йўқ. Асосий кашфиётлар хулқ-атвор омиллари аҳамияти, раҳбарлар билан ўзаро муносабатлари ва Хоторн самараси эди.

Хоторн самараси – бу тажрибага бўлган қизиқиш ёки қуйидаги масалага бўлган юқори эътибор шартлари ҳаддан ташқари яхши натижага олиб келади. Тажриба иштирокчилари ҳақиқатда тажриба натижасида қатнашаётган ишчиларгина ишларни анча қаттиқ олиб боришган.

Ҳозирда олимлар хулққа таъсир этувчи омилларни ўрганиб, Хоторн самараси ҳақида яхши билишади ва ўзларининг дастурларини уни четлаб ўтиш шаклида тузишади. Аммо, олимлар тажриба охирида Хоторн самараси мавжудлигини ҳали ҳам кузатиб боришади. Мисол учун, кўпчилик компаниялар янги маҳсулотини ишлаб чиқаришдан аввал улар бозор тартибини холисона ўрганишади. Яъни улар бозор синовларини ўтказиш вақтида кўпроқ ҳаракат қилишади. Натижада янги маҳсулот ишлаб чиқаришга қўйилгандан сўнг синов вақтида кузатилган бозорнинг қизиқиш даражасига эришилмаслик мумкин, чунки сотишга эндиликда кўп эътибор берилмайди. Худди шундай тарзда раҳбарлар ва бўйсунувчилар орасида ўзаро шахсий ҳамда мансаб

муносабатларини шакллантиришга йўналтирилган янги дастур кўпинча бошланишида муваффақиятли бўлади. Лекин, маълум бир вақт ўртасида раҳбарлар ўзларининг аввалги одатларига қайта олмаганликларидан норози бўлишади, чунки улар бошқа ёрдам олишмайди ва юқори эътиборда бўлишмайди.

Хоторн самараси шубҳасиз ишлаб чиқариш кучига таъсир кўрсатувчи яккаю-ягона омил эмас. Олимлар фикрига кўра, назорат шакли ишлаб чиқаришни оширувчи омил сифатида муҳимдир. Тажриба ўтказиш жараёнида ишчилар одатда камроқ назорат қилинган. Кўпгина амалиётдаги усталар назорат шаклларига нисбатан олганда яхшироқ натижа беради, чунки уста назоратида бўлган тажриба иштирокчилари ўз мажбуриятларини яна ҳам яхшироқ бажаришади.

Бу мавзуни муҳокама қилиб Блю ва Нейлар қуйидагини айтишди: “Кейинги сўровлар қизларнинг ўз ишига муносабатини белгиловчи омиллар қаттиқ ва ҳаддан ташқари назоратнинг бўлмаслиги энг асосий ҳақиқат (омил) эканлигини кўрсатди. Бошқа сўзлар билан айтганда, дам олиш танаффуслари, бепул тушлик, яна ҳам қисқа иш ҳафтаси, юқорироқ иш ҳақлари, қизлар учун бевосита назорат йўқлиги ҳам катта аҳамият касб этади”.

Нazorat сифати ва тури бошқарувчиларнинг раҳбарият сиёсатига қизиқиши ортиб, ишлаб чиқариш кучларига қаттиқ таъсир кўрсатиши мумкин. Бундан ташқари, Хоторн тажрибасини ўтказганлар билан ҳозирги кундаги олимлар хулосалари мос келмайди. Ундан ташқари, ҳеч ким одамлар ўзлари ҳақидаги тушунчалари, ишлари ва ташкилотлари ҳақидаги тушунчалар Хоторн тажрибасининг бевосита натижаси эканлиги бугунги кундаги раҳбарларнинг билим ва катта таъсир ўтказилиши рад этолмайди.

Хоторн тажрибасининг асоси ўша давр илмий бошқарув назариясидан келиб чиқар эди. Худди шундай Тейлор ва Гилберт каби олимлар жисмоний омилларнинг ишлаб чиқариш кучларига таъсир даражасини топишни хоҳлашди. Кейинчалик Мейо қилган буюк кашфиёт “ижтимоий ва руҳий омиллари” Хоторн тажрибасидан (кўра) жисмоний омилларга кўра ишлаб чиқариш кучларига яна ҳам кучлироқ таъсир кўрсатади. Содда қилиб айтганда, Мейо ижтимоий ўзаро муносабатларнинг янги кўринишларини тажриба натижасида қайд этди. Режалаштирилмаган ва назорат қилинмаган раҳбарият айнан ижтимоий муносабатларни қайта кўришга ва ишлаб чиқариш кучи ўзгаришига асосий сабаб бўлди.

13.6. Бошқарув назариясига хоторн тажрибаси таъсири

Маслоунинг инсон эҳтиёжлари мавзусидаги назарий фикрларидан анча аввал Хоторн тажрибаси ходимлар ўртасидаги ижтимоий муносабатларни ҳисобга олиш кераклигини исботлаб берган эди. Хоторн изланишларида ташкилотнинг самарадорлигини оширишда инсоний хулқ-атворлар илк бор илм-фанда қўлланилди. У ишчиларда ижтимоий талаблар ҳам борлигини анча аввал бошқа муаллифлар ўз ишларида айтиб ўтганликларини таъкидлади. Ташкилотнинг ўзаро алоқадор масалаларини бажарувчи ишчиларни мантиқий

жойлаштиришдан кўра аллақандай мураккаброқ таҳлил қила бошладилар.

Бошқарув назариётчилари ва амалиётчилари томонидан ташкилотда расмий ва норасмий гуруҳ алоҳида шахс фаолияти сифатида *ижтимоий тизим бошқаруви* деб тушунилади.

Албатта, Хоторн кузатишлари усуллари қоралаш мумкин, лекин хулқ-атвор илми изланишларига кўра биз эндиликда ишчи жамоадаги расмий ва норасмий гуруҳ сурати табиати ҳақида анча равшан тушунчага эгамиз.

Хулоса

- Иқтисодни бошқариш деганда нафақат ишлаб чиқаришни бошқаришни тушуниш керак, балки бу бошқариш одамларни улар орасидаги муносабатларни, ижтимоий жиҳатдан ҳам бошқариш демакдир.

- Кенг маънода иқтисодий муносабатлар бир вақтда ижтимоий муносабатлардир, чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни ифодалайди. ҳар бир одамни ижтимоий роли, уни ишлаб чиқаришдаги ўрни, функция ва мажбуриятлари, ҳуқуқий ижтимоий муносабатларини аниқлайди.

- Бозор иқтисодиётига ўтиш жамоанинг ижтимоий тизимига ўзгариш киритади. Бозор учун уддабурон, ишга ижодий муносабатда бўлувчи, бошқарув, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак.

- Ижтимоий ривожланишга оид тадбирлар иқтисодий асосланган ва илмий-техник ривожланиш тадбирлари билан узвий боғланган бўлиши керак.

- Жамоанинг ижтимоий ривожланиш режаси – корхона умум бизнес режасининг бир бўлаги.

- Ижтимоий бошқариш, жумладан шахснинг ҳаёти ва соғлигига кафолат меҳнат ва фуқаролик қонунлари асосида бўлиши керак.

Таянч иборалар

Ижтимоий сиёсат, ижтимоий дастурлар, ижтимоий лойиҳалар, меҳнат мотивацияси, ижтимоий ҳимоя, имтиёз, социологик тадқиқотлар, ишсизлик, иш жойи, бандлик.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш. Ҳар қайси А устундаги атамага мос устундаги таърифни танланг.

А	Б
1. Ижтимоий муносабатлар даражаси	а) ҳар бир инсоннинг ижтимоий ролини, даражаси меҳнат жамоасининг ижтимоий ролини белгилайди, вазифаларни билиш, мажбуриятлар ва ҳуқуқларни билиш ҳар кишининг ўз ижтимоий ролини бажаришни аниқлашга хизмат қилади
2. Ижтимоий бошқариш	б) инсон ҳаёти билан боғлиқ мажмуий саволлар каби ечиш керак бўлган иқтисодий ва ижтимоий вазифалар
3. Жамоани ижтимоий ривожлантириш	в) иқтисодий муносабатлар ишчи ва деҳқонлар орасида, миллатлараро шаҳар ва кишлоқ орасида, меҳнат жамоалари орасидаги ва жамоа ичидаги,

	унинг аъзорлари орасидаги муносабатлар
А	Б
4. Жамоани муваффақиятли ижтимоий ривожлантириш учун зарурият	г) инсон, кишилар тизими, ишлаб чиқариш жамоалари, миллат ва халқлар
5. Ижтимоий бошқариш объектлари	д) тарбиялаш тизими, маданият, моддий ва маънавий истеъмоллар, қизиқиш ва истаклар, интилишлар сабаби ва мақсадлар, амалий фаолиятга тайёрлик
6. Инсон хулқини аниқлайдиган омиллар тизими	е) жамоада муътадил руҳий муҳитни яратиш, ҳамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабатларини ўрганиш
7. Ижтимоий тартибга солиш усуллари	ж) кишилар орасидаги муносабатларни жамоада энг қулай руҳий муҳит яратиш орқали тартибга солишга йўналтирилган
8. Бошқаришнинг психологик усуллар	з) жамоа ташкилотлари низоми, битимлар, ўзаро мажбуриятлар, ишчиларни танлаш тизими, ижтимоий истеъмолни тақсимлаш ва қондириш
9. Ижтимоий бошқариш учун зарурий хусусиятлар	и) маълум мақсадга эришиш учун маълум - "мотив"ларда йўналган. "Мотив" - мақсад муносабати инсон фаолияти асоси ҳисобланади
10. Инсон фаолияти келиб чиқади ...	к) кишилар фаолиятининг сабабларини ўрганиш, ҳар кимнинг келажагини оча олиш, инсонни қўйилган вазифасини ечишга қизиқтира олиш қобилияти

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантини топинг. Жавобларингизни ҳамкасбларингиз билан муҳокама қилинг.

1. Ишлаб чиқариш жамоалари даражасидаги муносабатларни ижтимоий бошқаришни амалга оширади.

А. Вазирлар Маҳкамаси

Б. Вазирлик, концерн, ассоциация коллегияси

В. Корхона, ташкилотлар, фирмалар, акциядор жамиятлари, маъмуриятлар

Г. Ҳокимиятлар, жойлардаги бошқариш (идора) ташкилот, маҳалла қўмиталари

2. Корхонадаги ижтимоий бошқаришни амалга оширади

А. Меҳнат жамоаси

Б. Бошқаришни бутун аппарати, энг фаол раҳбарлар

В. Касаба кенгаши

Г. Қўйи ва ўрта бўғин мутахассислари

3. Меҳнат жамоасининг истеъмолини қондириш ўлчови нимага боғлиқ?

А. Бошқариш тизими

Б. Корхона раҳбарларига

В. Жамоанинг меҳнат ҳиссасига

Г. Жойлардаги ҳокимият идораларига

4. Ижтимоий бошқаришни талаб этади

А. Ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш ва ишчиларга таъсир этувчи ижтимоий ва руҳий оқилларни билиш

Б. Меҳнат социологиясини ва психологиясини билиш

В. Бошқариш тизимининг жавобгарлигини

Г. Бошқарилувчи тизимнинг жавобгарлигини

Назорат саволлари

1. Ижтимоий бошқарув деганда нимани тушунасиш?
2. Жамоанинг ижтимоий ривожланишига қандай омиллар таъсир этади?
3. Инсон хулқини белгиловчи омилларни таърифлаб беринг.
4. Моддий ва маънавий рағбатлантириш моҳияти нимадан иборат?
5. Бозор шароитида ижтимоий сиёсат ва ижтимоий дастурнинг бошқарувдаги роли қандай?
6. Ижтимоий ривожланишга оид қандай тадбирлар мавжуд?

14 - БОБ. БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ

14.1. Унумдорликка мажмуий ёндашув.

14.2. Бизнес-режа ва унумдорлик.

14.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлиги.

14.4. Инсон омили ва унумдорлик.

14.1. Унумдорликка мажмуий ёндашув

Унумдорлик кўрсаткичи бўйича бошқарув бу самарали бошқарув деганидир. Барқарор юқори унумдорликни таъминлаш барча бошқарув вазифалари ва бириктирувчи жараён коммуникация, қарор қабул қилиш ва пешқадамликни таъминлашга тааллуқлидир.

Корхонага ўзаро бир-бирига боғлиқ унсурлардан иборат тизим нуқтаи назаридан қараш зарур ташкилот унсурлари ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит билан бир-бирига жуда боғлиқлиги туфайли муаммолар осон ва тез ҳал этилади. Бошқа ташкилий муаммолар каби келажакда унумдорликни ошириш муаммоси ҳам мажмуий ёндашувни талаб қилади. Унумдорликка ҳам ташқи муҳитнинг, ҳам тизим ўзгариш жараёнининг турли омиллари таъсир этади. Бу омиллар бир-бирига таъсир этиши сабабли, унумдорликни оширишнинг ўзгармас (ягона) йўли мавжуд бўлмайди. Унумдорликни оширишга қаратилган кўплаб уринишлар корхоналар раҳбарлари ўз ҳаракатлари натижасини кўра билмаганликлари сабабли муваффақиятсизликка учрайди. Ўз корхонаси унумдорлигига баҳо беришда энг кўп йўл қўйиладиган хато сифатга эътибор бермай фақат ишлаб чиқариш ҳажми кўрсатмаларини ҳисобга олишдир.

Сўнгги йилларда муваффақиятли фаолият юритаётган корхоналар тажрибаси сифат харажатлар мажмуининг муҳим унсури эканлигини намоён қилмоқда. Юқори сифат сотиш мумкин бўлган маҳсулот ҳажмини ортиши, харидорлар томонидан қайтариладиган маҳсулот миқдори ва кафолатли таъмирлаш ҳажмининг қисқариши ҳисобига харажатлар камайишига олиб келади. Натижада компания ўз рақобатбардошлигини ошириш имкониятини кенгайтиришга сарфлаш учун қўшимча маблағга эга бўлади. Юқори сифат сотув ҳажмини оширади, ишлаб чиқариш кўламини кенгайтиришга, фойдани кўпайтиришга имкон яратади. Бутловчи қисмларнинг сифатли бўлмаслиги бутун маҳсулот сифатига таъсир кўрсатади. Корхоналар ўзаро боғлиқ бўлгани сабабли бирор бир асосий маҳсулотнинг сифатсиз бўлиши кўпчилик тармоқларда унумдорлик пасайишига олиб келади. Давлат аппаратидаги паст унумдорлик солиқларнинг катта бўлишига, натижада иқтисодиёт самарадорлигини оширишга сарф қилиниши мумкин бўлган маблағлар қисқаришига олиб келади.

Атроф муҳит ифлосланиши даражасини камайтириш, иш жойи санитария ҳолатини яхшилаш ва корхона ишчилари соғлиғини ҳимоя қилиш учун корхоналар қиммат ускуналар (масалан, тутун тутгичлар) сотиб олишлари керак, бу эса харажатлар кўпайишига олиб келади. Истиқболда атроф муҳитни яхшилаш ва меҳнатни муҳофаза қилиш иш вақти тақсимлашига ва натижада

меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келади.

Меҳнат унумдорлигига таъсир этувчи муҳим омил - корхонани бошқариш илмига эга бўлишдир. Корхона унумли ишлаши учун бошқарув тизимини такомиллаштириш зарур. Ўсиб бораётган рақобат шароитида раҳбарият нега мақбул бўлган қарорлар бугунги кунга тўғри келмаслигини билиши лозим.

14.2. Бизнес-режа ва унумдорлик

Бизнес-режасиз юқори ва барқарор унумдорликка эришиб бўлмайди. Унумдорликни ошириш бўйича аниқ мақсадга эга бўлмай эришилган унумдорлик юқори ёки паст эканлигини аниқлаб бўлмайди. Мақсадлар қайси тадбир умумий унумдорликни ошираётгани, қайсиси унинг ўсишига тўсқинлик қилишини аниқлаш учун хизмат қилади.

Америкалик олимлар Рагтс ва Фелик унумдорликни миқдор ва сифат воситасида ифодаланган мақсадларга ўз вақтида эришиш учун аниқ ресурслардан қандай фойдаланиш кўрсаткичидир деб ҳисоблаганлар.

Корхона у ишлаб чиқариши мумкин бўлган маҳсулотнинг қайсиси истеъмолчи учун зарур эканлигини аниқламаган ҳолда унумдор бўлмайди. Яъни стратегик режалаштириш доимо бозорни, рақобатни, корхона имкониятларини мунтазам таҳлил этишни қамраб олиши керак.

Масалан, Япония тадбиркорлари доимо истиқбол учун мақсадни белгилайдилар. Улар беш - ўн йилдан кейин натижа берувчи илмий-тадқиқот ишлари ва меҳнат унумдорлиги дастурларини маблағ билан таъминлайдилар. Шу сабабли, унумдорлик барқарор ўсишида истиқболли режалаштириш муҳим аҳамиятга эга. Йирик корхоналар кўп йиллар давомида барқарор унумдорликни таъминлаш учун ўз вазифаларини келажакка асосланиб белгилашлари лозим. Кўпчилик корхоналар синишининг асосий сабаби улар ҳам аҳамияти, ҳам самарадорлиги жиҳатидан эскирган техникадан фойдаланганликларидир. Бундай корхоналар келажакка эга эмас.

Ҳозирги пайтда кўпчилик тадбиркорлар дарҳол фойда олишга интилиш нотўғрилигини ва узоқ истиқболни ҳисобга олиш зарурлигини тушуниб етдилар. Унумдорликнинг истиқболга мўлжалланган мажмуий режаларини қисқа муддатли режалар билан мустаҳкамлаш зарур.

Юқори лавозимдаги раҳбарлар ўрта бўғин раҳбарларга ҳали ўз имкониятларини тўлиқ намоён этмаган ускуна сотиб олишда қаршилиқ кўрсатмасдан аксинча уларни қўллаб-қувватлашлари зарур. Раҳбарият унумдорликни ошириш учун ўз маблағларини сарф қилиш ва истиқбол режаларига унумдорликни ошириш дастурларини қўйиш йўли билан ўз ҳамкорлигини намоён қилиши зарур.

Унумдорликни режалаштириш бошқарувнинг барча жараёнларида кузатилиш керак. У кишиларни меҳнат унумдорлигини оширишга ундайди. Унумдорликни оширишнинг истиқбол ва жорий режалари бажарилиши доимо назорат қилиниши керак.

14.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлиги

Унумдорликни оширишда бошқарувни тўғри ташкил этиш муҳим аҳами-

ятга эга. Ташкил этиш жараёни раҳбарият меҳнат ресурслари, материаллар, технология, ахборот ва кишиларни қўйилган мақсадга эришиш учун бирлаштирувчи воситадир. Бошқарувни самарали ташкил этиш натижасида (яъни, ташкилий жараёнлар созланганлиги) ресурслардан мақбул фойдаланиш, ижрочилар мажбуриятини тақсимлашда тушунмовчилик натижасида меҳнат унумдорлиги пасайишини камайтириш, бўлинмалар ўзаро таъсири бузилишига чек қўйишни таъминлайди. Тўғри йўлга қўйилган ташкилий жараёнлар меҳнат унумдорлиги ортишига имкон беради.

Унумдорлик бошқарувининг бошқарув технологияси, бошқарув ишини лойиҳалаштириш ва бошқарув ташкилий тизими каби унсурлари билан узвий боғлиқдир. Бошқарувнинг самарали технологияси меҳнат унумдорлигига энг кўп таъсир кўрсатувчи омилдир. Ҳозирги пайтда автоматлашган заводлар, робот техникаси, лойиҳалаштиришнинг автоматлашган тизимини қўлловчи америкалик ва Япония ишлаб чиқарувчилари бозорнинг катта қисмини эгаллаб олмоқдалар, чунки юқори сифатли маҳсулотни рақобатдошларига нисбатан арзон нархда сотадилар.

Идора ишига компьютер технологиясини жорий қилиш меҳнат унумдорлиги ортишида бошқа омилларга нисбатан кўпроқ аҳамиятга эга. Лекин, илғор технология ҳар доим ҳам меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келмайди. Бундай технология афзалликлари унга ишловчиларнинг салбий муносабати туфайли намоён бўлмаслиги мумкин. Технология дарҳақиқат унумдорлик ортишига олиб келиши учун раҳбарият технология талаблари уни қўлловчи кишилар манфаатларига тўғри келишини таъминлаши керак.

Бошқарувнинг ташкилий таркиби раҳбарият ва барча даражада унга бўйсунувчи ҳамда корхонанинг асосий таркибий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро муносабатни белгилайди. Таркиб унумдорлик маъмурий-бошқарув сонига бўлган нисбати орқали бевосита таъсир этади. Агар корхона ўз фаолиятига салбий таъсир кўрсатмай бошқарувчилар сонини қисқартирса, унумдорлик юқори бўлади. Ташкилот таркиби унча яққол намоён бўлмайдиган йўл билан ҳам унумдорликка таъсир қилади. Масалан, мутахассис ва олимлар юқоридан қатъий берилган буйруқга салбий муносабатда бўладилар. Бунда улар ўз меҳнати натижасидан қониқмайдилар ва улар меҳнати унча унумли бўлмайди. Ижодий ёндашувни талаб этувчи таркибга эга ташкилотлар рақобат курашида кенгроқ имкониятларга эга бўладилар. Жаҳон бозорига ўз вақтида, масалан замонавий компьютер билан иш олиб бориш бу даромадларни кескин кўпайтириш ва унумдорликни ошириш демакдир. Кичик корхона баъзан йирик корхонага нисбатан самаралироқ бўлади. Корхона самарали ишлаши учун бирор вазифани бажариш бирор аниқ киши ёки бўлинмага топширилиши ва унга мос ваколатлар берилиши лозимлиги тажрибадан маълум. Унумдорликни жавоб берувчи бирор шахс ёки гуруҳга берилган ваколат доирасига маблағларни сарф қилиш ҳуқуқи ҳам кириши керак.

14.4. Инсон омили ва унумдорлик

Инсон омили, кишиларнинг янгиликка муносабати масалалари билан

ҳисобланмаслик паст меҳнат унумдорлиги ва иқтисодий самарадорликка олиб келувчи асосий сабаблардан биридир.

Бошқарув иши яхши қўйилган корхоналарга инсон омилини ҳисобга олиш, кишилар манфаатига эътибор бериш (ишдан бўшатиш билан қўрқитишни бартараф этиш, ходимларни қарор қабул қилишга жалб этиш, хизматда қўтарилиш дастури бўлиши, ҳар бир ишловчи фаровонлигини таъминлашга интилиш) хосдир.

Замонавий ишчи ўзидан илгаригиларга нисбатан кўпроқ билимга эга, у корхона фаолиятида фаол қатнашишга интилади. Бундай ишчига авторитар раҳбарлик қилиш самара бермайди.

Меҳнатга жалб этишнинг анъанавий омиллар (иш ҳақи, юқори раҳбарларнинг эътибори) ҳозир ҳам унумдорликка катта таъсир этади. Унумдорлик барқарор ўсишини таъминлаш учун раҳбарият иш ҳақи ва лавозим ўсишини меҳнат унумдорлиги кўрсаткичлари билан мувофиқлаштириши лозим. Рағбатлантириш борасида қарор қабул қилишда унумдорликка объектив баҳо бериш асос бўлиши лозим раҳбар ходимлар иш ҳақи ишлаб чиқариш самарадорлиги узоқ истиқболда ўсиши билан боғланган бўлиши керак. Пул мукофоти миқдори фаолиятининг молиявий қиймати ва унумдорлик ўсиш даражасини акс эттириши лозим.

Меҳнат унумдорлигига руҳий зарба салбий таъсир қилади (алоҳида шахс ёки гуруҳлар ўртасида келишмовчилик, низо).

Бошқарувнинг барча даражасида барқарор юқори унумдорликка эга бўлиш учун бошқарув вазифалари аниқ бажарилиши ва бунда барча даражадаги раҳбарлар қатнашиши лозим. Юқори бўғин раҳбарлари корхона вазифаси истиқболи ва сиёсатини белгилайди, асосий инвестициялар масаласини ҳал этади; ҳукумат, банк, оммавий ахборот воситалари ва бошқа ташкилотлар раҳбарлари, жумладан, таъминотчи ва рақобатдошлар билан мунозаралар олиб боради.

Хулоса

• Корхона бошқарувининг самарадорлиги унинг фаолиятининг якуний натижаларидан ҳал қилинади. Ишлаб чиқариш бошқарувининг самарадорлиги деб, бошқарув жараёнининг натижавийлиги тушунилади.

• Тезкорлик, ташкилотчилик, иқтисодиёт бошқарувининг юқори самарадорлигининг муҳим шартидир. Бошқарув иқтисодий самарадорлигини аниқлаш, лойиҳалаштириш ва бошқарув қарорларини амалиётга қўллаш жараёнида аниқланади.

• Ижтимоий бошқарувни самарадорлигини таъминлаш умумий иқтисодий самарадорлик қисми сифатида гавдаланади.

Таянч иборалар

Мезон, унумдорлик, унумдорлик мезони бошқаруви, меҳнат унумдорлиги, режалаштириш, башоратлаш. Инсон омили, унумдорликни оширишда бошқарув, унумдорликка таъсир этувчи омиллар, технология.

Назорат саволлари

1. Унумдорликка қандай омиллар таъсир этади?
2. Корхонани бошқариш илмига эга бўлиш омилининг моҳияти нимадан иборат?
3. Бизнес режа қандай ҳужжат?
4. Бизнес режани унумдорликка қандай таъсири бор?
5. Унумдорликни ошириш чет эл олимларининг ҳиссалари.
6. Унумдорликнинг бошқарув усуллари билан боғлиқлиги.
7. Инсон омилининг унумдорликка таъсири.
8. Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги деб нимага айтилади?

ХУЛОСА

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

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

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

Ҳозирги кун талабига асосан олий ўқув юртларида бошқариш назариясини ўқитиш катта аҳамият касб этади. Айниқса, менежер кадрларини тайёрлашда бу фанни ўзлаштириш муҳимдир.

Бошқариш назарияси фани бўйича маърузаларда ўқитувчи талабаларга масаланинг мазмуни, моҳиятини тушунтириб, уларнинг кейинги мустақил таълим олишнинг асоси бўлиб ҳисобланади. Маърузанинг яхши тингланиш сири шундан иборатки, талабаларни маъруза бошида қанчалик тушунарсиз ва қийин бўлишига қарамасдан, диққат билан эшитишга мажбурлашдан иборат. Диққат шундай натижа берадики, тушунарсиз нарсалар, секин аста тушунарли бўлиб боради. талабаларнинг мунтазам равишда тавсия этилган адабиётларни ўқиши, мустақил ишлашнинг асосий шаклидир. Ўқитувчининг бажарадиган иши шундан иборатки, у ҳар доим талабаларни мустақил ишлашга чорлаши ва хотирани фаол ишлашга мажбур қилиши керак.

Бошқариш назарияси фанини яхши ўзлаштириш талабаларнинг ўқишга бўлган муносабатидан ўз иқтидорини мустақил ошириш, такомиллаштиришга боғлиқ.

АТАМАЛАР ЛУҒАТИ

Авантюра – қўйилган мақсадга эришишнинг реал имкониятларини ҳисобга олмаган ҳолда ишга киришиш, таваккалли ва хавфли бошланиш; ноҳақ (ноҳалол) фаолият (ҳаракат), қайсики кутилмаган омадни кўзлаган.

Айрибошлаш (бартер) – пул тўловисиз товарга мулк ҳуқуқини бериш (натурал айирбошлаш) орқали товар айирбошлаш.

Акция – акциядорга АЖ нинг фойдасидан маълум бир қисмини олиш, АЖ ни бошқаришда қатнашиш ва бошқа ҳуқуқларни берувчи қимматбаҳо қоғоз.

Акция курси – қимматбаҳо қоғозлар бозорида сотиладиган акция бўйича нарх.

Акциядор жамияти – капитал жамлаш шакли ва тадбиркорлик фаолиятининг асосий ташкилий шаклларида бири. Акциядор жамияти акция чиқариш ва сотиш йўли билан яқка тарбида капиталларни жамлайди, юридик шахс деб тан олинади ва ўзига тегишли бўлган мулк доирасида мажбуриятларга жавобгар ҳисобланади.

Акциядорлик жамиятининг устав капитали – чиқарилган акцияларнинг умумий номинал қиймати АЖ қатнашчисининг устав капиталидаги умумий унинг сўмда баҳоланган қўйилмаси ҳисобланади.

Баҳолар индекси – баҳолар (улгуржи, чакана, тайёрлов, экспорт, импорт ва б.) ўртача даражаси. Сезиларли ўзгаришларнинг кўрсаткичлари.

Бизнес – фойда (даромад) келтирувчи тадбиркорлик ёки тижорат фаолияти. Бизнес биринчи томондан фойдали ишни ўзида сақлаган ҳолда, иккинчи томондан харидорлар қизиқишига ҳолда бошқарилади (йўналтирилади). Тадбиркор фойдасининг ҳажмини тартибга солиш харидорлар қизиқиши ва товарнинг бозорда рақобатбардошлигини ҳисобга олувчи солиқлар билан амалга оширилади.

Бизнес–режалаштириш – белгиланган товарда объектни ривожлантириш бўйича тадбиркорлик ва инвестиция лойиҳаларини йўлга қўйиш бўйича чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёни.

Биржа – қимматбаҳо қоғозлар (фонд биржаси) ёки стандартлар ва намуналар асосида сотиладиган оммавий товарлар (товар биржаси) олди-сотди амалга ошириладиган муассаса.

Бозор – товар олди-соттиси ва хизмат кўрсатишнинг талаб, таклиф ва нарх асосида шаклланувчи иқтисодий муносабатлар тизими.

Босс – корхона хўжайини, фирма ва ташкилотлар бошқарувчиси.

Бошқарув меъёри – битта бошқарувчига бўйсунувчи ишчилар миқдори.

Бошқарув назарияси – у ёки бу бошқарув тушунчаси бошқарувга ёндашувлар тизими.

Брокер(инг.). Маклер (немис.) - биржа битимларида қатнашувчи ўртачи, у махсус тўлов олган ҳолда мижозлар ҳисобига кафолат асосида фаолият юритади. Брокернинг фойдаси шартлашилган комиссия тўлови ёки

товар қийматининг келишилган фоизи ҳисобидан шаклланади.

Бюджетлаштириш – корхона (АЖ) ва унинг бўлимлари бюджетларини (кирим ва харажат рўйхатларини) ишлаб чиқиш асосидаги бошқарув услуги.

Валюта курси – пул бирлигининг қиймати (нархи) ёки бир давлат пул бирлигида ифодаланган аниқ миқдори.

Вексел – қимматбаҳо қоғознинг бир тури: ёзилган қарз мажбурияти бўлиб, кредиторга векселда кўрсатилган пул миқдорини аниқланган муддатгача тўлашни қарздордан талаб қилиш ҳуқуқини беради; оддий вексел (бошқача қилиб айтганда - тратта) – бир шахснинг (кредитор, трассант деб аталади) бошқасига (қарздор, тўловчи, трассат деб аталувчи) 3-шахсга (кўрсатувчи ремитент деб аталувчи) аниқланган пул суммасини тўлаш учун ёзма буйруғи; - тижорат вексели – қарздорга гаровга товар қўйиш орқали бериладиган вексел.

Депозит – сақлаш учун омонатга кредит муассасасига (банк, омонат кассалари) қўйиладиган пул воситаси ёки қимматбаҳо қоғозлар (акция, облигация).

Дивиденд – АЖ соф фойдаси миқдорининг акциядорлар ўртасида уларнинг улуши бўйича бўлинадиган қисми.

Диверсификация – 1) инвестиция ва бошқа ресурсларини ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш фаолиятининг турли соҳаларига бўлиб (тарқатиб) юбориш орқали корхона (АЖ, фирма) таваккаллигини камайтириш, 2) товар ишлаб чиқариш минни янги соҳалар бўйича ошириш.

Диллер – фақат ўзининг таваккаллиги доирасида ишлайдиган, ўз пулига қимматбаҳо қоғозлар сотиб оладиган брокер (маклер).

Дисконтлаш – корхонанинг аниқ вақт мобайнида турли даврлардаги инвестиция ва пул қўйилмаларини далиллаш услуги.

“Ёпиқ” турдаги акциядор жамияти – акциялар фақат қатнашувчилар (ходимлар) ўртасида тақсимланган бўлади.

Заҳира (суғурта) фонди – жамият қатнашувчилари ҳужжатларда ўрнатилган, лекин устав фондининг камида 15 фоизи миқдорида акциядорлик жамиятида (кўпинча МЧЖда) ташкил этилади. Заҳира фонди таъсис ҳужжатида кўрсатилган миқдорда йиллик ажратиш асосида шаклланади.

Ижара – мулк эгаси (ижарага берувчи) ва мулкни ёлловчи (ижарачи) ўртасида келишув, унда ижарачи мулкни мустақил хўжалик фаолиятини юритиш ёки мақсадга эришиш учун муддатли фойдаланишга бадалини тўлаш (ижара ҳақини тўлаш) асосида олинади.

Имиж (мавқе) – корхона, АЖ, фирма, товар ва хизматларнинг образи. Уларнинг бозордаги ҳолати, фирма маркасига сотиб олувчининг ишончини таъминлайди.

Имтиёзли акция – қўйилган фоизни олдиндан тўлашга келишилган қимматбаҳо қоғоз.

Инвестиция – фойда олиш мақсадида корхона, АЖ ва фирмага узоқ муддатли пул қўйилмаси.

Инвестор – пул қўйувчи, инвестицияга эгалик қилувчи.

Интеграция – қандайдир қисмлар ва элементларнинг мақсадли

уюшмаси.

Инфляция – қоғоз пулларнинг қадрсизланишига олиб келувчи реал талаб устидан пул муомаласи каналларининг бўлиши.

Ипотека – ссуда олиш учун кўчмас мулк (ер, қурилиш) гарови. Ипотека ссудаси (ипотека кредити) – банк томонидан кўчмас мулкни гаровга қўйиш асосида бериладиган пул ссудаси.

Иш вақтининг ҳаракатланувчан графиги – ишчига бир ҳафтага ёки бир ойга мўлжалланган умумий иш вақти доирасида ўзининг ишда бўлиш вақтини (мажбурий иш соатларини инкор этган ҳолда) мустақил ўрнатиш ҳуқуқини беришни назарда тутувчи график.

Ишлаб чиқаришни интенсив ўстириш – табиий, материал, молиявий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиши замонавий техника-технологияларни қўллаш асосида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш орқали ишлаб чиқаришни ривожлантириш йўли. Ишлаб чиқаришни интенсив ривожлантириш унинг самарадорлигини ошириш меҳнат унумдорлигини ошириш, фонд қайтимини таъминлаш, товарнинг материалга бўлган талабини камайтириш, унинг сифатини ошириш маъносида келади.

Кадрлар аттестацияси (синов) – мавжуд (жорий) ишчи ва унинг эгаллаб турган мансабига жавобгарлигини аниқлаш (текшириш). Даврий тарзда махсус йиғилган аттестация комиссияси ўтказилиб турилади.

Қиз (филиал) компания – акциядор мулкнинг бошқа воситасининг камида 50% ига эгалик қилувчи компания.

Клиринг – ўзаро талаб ва мажбуриятларни ҳисобга олган ҳолда нақд пулсиз ҳисоб-китоб тизими.

Комиссия – аниқ саволлар ишлаб чиқиш ёки тайёрлаш ёки қандайдир функцияни бажаришга хизмат қиладиган вазифа ва органнинг жамоавий танланган ёки тайинланган бошқарувчилари.

Компенсация келишуви – тенг нархларда товар етказиб беришнинг ўзаро икки томонлама кўриб чиқилган розилиги. Товар айирбошлаш (бартер) келишувларидан фарқли равишда компенсация келишуви мажмуий шартномалар белгилаш борасида хусусан корхона ёки товарлар чиқарила бошлангандан сўнг савдо маҳсулотларини ҳисобга олган ҳолда “ноу-хау” ни йўлга қўйиш ва корхонага янги технологияларни кредитга етказиб бериш бўйича умумий келишувларни ўзида акс эттиради.

Мажмуий етказиб бериш – технологияларни етказиб бериш, зарурий техник ёрдам кўрсатиш билан бошқа объектларни қуроллантириш. Сотиб олувчи мураккаб машиналар, технологиялар ва бошқа механизмларни йиғишдаги мувафаққият билан бир вақтни ўзида зарур техник билимлар ва аниқ маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича тажриба эгаллайди. Мажмуий етказиб бериш одатда (бутловчи машиналар ва техникаларни) умумий ёлловчи ёки умумий етказиб берувчи ҳисобланади.

Контракт – келишув, розилик.

Концерн – 1) бир марказдан бошқариладиган, лекин корхона (фирма)лар билан ҳуқуқни муносабатларда мустақил бўлган уюшма (муассаса) шакли, 2)

ишлаб чиқариш характериға эға бўлган уюшма. У ўз таркибига кирувчи корхоналарни умумий бошқариш ва молиявий назорат билан таъминлайди.

Корпорация – ўз қатнашчиларининг қандайдир имтиёзлари ёки қизиқишларини ҳимоя қилиш мақсадида ташкил этилган муассаса.

Кредит – ссуда капиталининг ҳаракат шакли. Тижорат, банк, давлат ва бошқа кредит турлари фарқланади. Ташқи иқтисодий алоқаларда тижорат ва банк кредити оммалашган. Тижорат кредити турли хил келишувларни амалга оширишда одатда саноат ва савдо корхоналарида товар шаклида намоён бўлади. Банк кредити товарлар импорти ва экспортини ҳамда турли объектлар қурилишини кредитлашда банк орқали намоён бўлади.

Кутиш (кутилма, тахмин) – инсоннинг қандайдир аниқ эҳтиёжини қондириш эҳтимолини тушуниб етиш.

Қўмита – қандайдир вазифа ва функцияни бажариш учун танланган ёки тайинланган бошқарувчи шахслар ва бўлинган ваколатлар рўйхати.

Қўшма корхона – корхона ташкил этишнинг бир шакли бўлиб, у шерикларнинг пай бадаллари асосида ташкил этилган умумий капиталға эға бўлади. Шериклар чет хўжалик юритувчи субъектлар, шахслар бўлиши мумкин. Бунда фойда улушларға мос ҳолда тақсимланади.

Лизинг – машина, технологиялар, транспорт воситаси, ишлаб чиқариш қуроллари ижараси. У ижараға берувчиға вақтинча бўш турган, фойдаланилаётган техникадан фойда олиш имкониятини беради, ижарачиға эса кичкина капитал қўйилмаси билан ишлаб чиқаришни бошлаш ёки кенгайтириш имкониятини беради.

Лицензия – расмий рухсатнома. Тижорат амалиётида унинг асосий тури кузатилади: экспорт ва импортға лицензия ва патент лицензияси. Экспорт ва импортға лицензия аниқланган товар ёки унинг гуруҳларига давлат бошқарув органлари томонидан берилади, бу ташқи савдо фаолиятининг давлат назорат шаклларидан биридир. Патент лицензияси – қандайдир кашфиётнинг эғаси томонидан фойдаланиш учун сотиб олувчиға маълум вақт учун берадиган рухсатнома.

Маркетинг – корхона ёки фирма бошқарув фаолиятининг бозорға йўналишини таъминловчи усуллар тизими. Харидорларнинг реал талаб ва эҳтиёжларини ҳамда корхонанинг ишлаб чиқариш имкониятларини ўрганади.

Масъулияти чекланган жамият (МЧЖ) – капитал йиғиш шакли. Бу жамият қатнашчилар ҳужжатларини аниқлайдиган улуш ва ҳажмға тақсимланган устав фондига эға бўлиши керак. Жамият қатнашчилари ташкилот фойдасидан дивиденд оладилар. Улар фақат ўзларининг мулклари ва пул қўйилмалари иш доирасидагина мажбуриятни ўз бўйниға оладилар. Жамиятнинг ҳар бир қатнашчиси устав фондидаги ўз улушиға мос ҳолда овозлар миқдорига эға бўлади.

Маъмурият – ўзига берилган ваколат (хуқук) доирасида корхона ва ташкилотнинг бошқарувини амалға оширувчи ижодий бошқарув органи.

Меҳнат жамоаси – ташкилотда фаолият юритувчи ходимлар уюшмаси.

Меҳнат шартномаси – ишға киришни хоҳловчи ишчи ва хизматчилар

билан ишга олувчи корхона маъмурияти ўртасидаги келишув розилик.

Меҳнатни илмий ташкил этиш – ишлаб чиқаришга тизимли жорий қилинадиган илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибаларга асосланган меҳнатни ташкил этиш, у энг яхши техника ва одамларни битта ишлаб чиқариш жараёнига йиғишга имкон беради, материал ва меҳнат ресурсларидан энг самарали фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқариш фаолиятининг узлуксиз боришини таъминлайди, инсон соғлиғини сақлашга ёрдам беради.

Меҳнатнинг вазифавий тақсимланиши – алоҳида ишчилар гуруҳи, уларнинг жамоат фаолиятидаги вазифаларига қараб тақсимлаш.

Мониторинг – тизим ёки объект ҳолатини кузатиш, баҳолаш, башорат қилиш, унинг фаолиятини назорат қилиш. Мониторинг корхонага мол ҳолда корхона фаолиятининг турли соҳаларга оқиб келувчи жараёнлар ҳақидаги ишончли ва вақтидаги ахборотлар бошқарув аппаратини тўлиқ таъминлаш учун чиқарилган.

Мотивация – инсонни аниқ мақсадларга эришиш ва ўз эҳтиёжларини қондириш учун ҳаракатга ундовчи амалдаги ички ва ташқи кучлар мажмуи.

Муҳандислик (инжиниринг) – олдиндан олиб бориладиган тадқиқотни амалга ошириш бўйича мажмуий иш, техник-иқтисодий асосларни тайёрлаш, лойиҳа ҳужжатларини йиғиш, ишлаб чиқариш ва бошқаришни ташкил этиш, технологияни ишга солиш ҳамда тайёр маҳсулотларни сотиш бўйича тавсиялар тайёрлаш.

Назорат пакети – эгасини (акциядорни) акциядорлик жамиятида амалдаги ҳокимият (овозларнинг кўплиги) билан таъминловчи акция улуши.

Низом (устав) – ташкилотлар корхона (АЖ) нинг юридик мақомини белгиловчи таъсис ҳужжатларидан бири. Низом мазкур ташкилотнинг таъсисчилари томонидан ишлаб чиқилади ва тасдиқланади.

Номдор акция – эгаси фақат фуқаро бўлган акция.

“Ноу-хау” – илмий, техник, ишлаб чиқариш, маъмурий, молиявий, тижорат ва бошқа халқ бойлигига айланмаган характердаги турли хил билим ва тажрибалар йиғиндиси (мажмуи). Бу билим ва маҳоратлар техника соҳасида одатда чизмалар, қарорлар, тажриба натижалари, формулалар, ҳисоб-китоблар, усуллар, йўриқномалар, техник хусусиятга эга бўлган ҳужжатлар, компьютер учун дастурий таъминот ва тижорат соҳасида мижозлар ва етказиб берувчилар картотекаси, сотиш ва оммалаштиришнинг усул ва шакллари ҳужжатлаштириш, молиялаштириш маълумотлари, реклама усуллари ва ходимларни ўқитиш кўринишида намоён бўлади.

Оддий акция – АЖ даромадларининг ўлчамларига боғлиқ ҳолда тебраниб турувчи асосланган қимматбаҳо қоғоз.

“Олтин” акция – акциядорга дивиденд (фойда) олиш ва овоз бериш ҳуқуқини беради, АЖ низомининг ўзгариши, АЖ ни қайта ташкил этиш ва ликвидлаштириш, АЖ мулкани сотиш ва ижарага беришни ўз ичига оладиган акциядорлар йиғилиши қарорида 3 йил муддатли тақиқлаш ҳуқуқини мулк эгасига беради. “Олтин” акцияларни чиқариш ҳақидаги қарорни Давлат қабул қилади ва унинг эгаси фақат давлат бўлиши мумкин.

Ташкилий техника – чизма ишлари, ҳисоб-китоб операциялари, ҳужжатларни тайёрлаш, уларни кўпайтириш, қайта ишлаш, сақлаш ва автоматик қидириш ва бошқалар учун техник воситалар мажмуи. Унинг таркибига ёзув машинкалари, факслар, картотекалар, нусха олиш аппаратлари, чизма приборлари, электрон ҳисоблагичлар ва бошқалар киради.

Офис – идора, канцелярия (ёзув чизувлар) хизмат биноси.

“Очиқ” турдаги акциядор жамияти – бундай жамият акциялари очиқ турда сотилади.

Рағбатлантириш – ташкилот олдида турган масалани ечишда кишининг уриниши, ҳаракати, матонати ва ҳалоллигига мақсадли ёндашиш.

Рейтинг – бирор нарсани бирон бир синфга, разрядга ёки тоифага киришини аниқлаш, баҳолаш.

Рекламация (шикоят, даъво) – харидорнинг (буюртмачининг) сотувчига (таъминотчига) келишув шартлари, стандартлар ва техник шартлар бўйича товар сифатининг жавоб бермаслиги ёки шартнома бўйича мажбуриятларни бажармаганлиги юзасидан шикояти. Шартнома бўйича рекламация қилиш учун товарнинг миқдори, сифати, етказиб бериш муддати, кафолат даври ва бошқалар каби рекламация предметида боғлиқ ҳолда фарқланувчи аниқ муддатлар ва қонун қоидалар ўрнатилади. Рекламация икки томонлама мустақил равишда нархларни пасайтириш, зарарларни қоплаш, аниқланган камчилик ва етишмовчиликларни бартараф этиш йўли билан ҳал этилиши мумкин. Рекламация билан боғлиқ бўлган келишмоқчиликларни ҳал этишнинг иложи бўлмаганда рекламацияни кўриб чиқиш учун хўжалик (ҳакамлар) судига топширилади.

Рента – ўз эгасидан тадбиркорлик фаолиятини талаб қилмайдиган даромад тури.

Рентабеллик – корхонанинг муҳим иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларидан бири. Олинган фойдани асосий ва айланма воситаларга кўйилманинг ҳажми билан солиштириш ўлчами аниқланади.

Хавф-хатар – корхона (АЖ) режалари ва бюджетини амалга ошириш ноҳушликлар (муваффақиятсизликлар) нинг юзага келиш эҳтимоли.

Санкция – ўрнатилган меъёр ва қонун-қоидалар бўйича шартномани бузувчига қўлланиладиган ҳаракат шакли.

Саноат маҳсулотлари жисмоний ҳажмининг индекслари – маҳсулотлар нархининг инфляциявий ўсишини ҳисобга олмаган ҳолда ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгариш кўрсаткичлари.

Сервис – хизмат, хизмат кўрсатиш.

Тадбиркор – ташкилотга фойда келтирадиган иш берувчи.

Ташаббускорлик – тадбиркорлик, яратувчанлик, тажрибачилик.

Ташхис – объектнинг техник, иқтисодий, ижтимоий, молиявий ҳолатини таҳлил (тадқиқ) қилиш. Унинг “нозик жиҳатлари” ни аниқлаш ва муқобил қарор қабул қилиш учун олиб борилади.

Тест – бир қонга психологик ва шахсий хусусиятлар, шу жумладан, билим, фикрлаш ва малакани баҳолаш имконини берадиган

стандартлаштирилган масалалар ва натижалар. Бошқарувда тест ишчининг эгаллаб турган вазифасига яроқлилигини текшириш учун ўтказилиши мумкин.

Трансферт баҳоси – акциядорлик жамиятларининг бўлинмалари, филиаллари ёки назоратидаги фирмалар ўртасидаги амалга ошириладиган келишувлар баҳоси (нархи).

Франко – ўз хавф-хатари ва ўз ҳисобидан товарни шартномада келишилган аниқ жойга етказиб беришни сотувчининг зиммасига юклатадиган сотув шarti. Франконинг куйидаги турлари мавжуд: Таъминотчининг Франко-заводи жўнатиш станция (бекати), Франко – вағони (кема), қабул қилиш бекати (порт), Франко-омбори ва бошқалар.

Ҳакамлар суди – келишувчи томон (корхона, АЖ)лар ўртасидаги келишмовчиликни ҳал этиш учун йиғилган суд.

Хеджерлаш – келгуси даврда товарлар етказиб бериш (сотиш) ни назарда тутадиган шартнома ва тижорат операциялари бўйича нархлар ўзгаришидаги хавф-хатарни суғурталаш. Хеджерлаш фьючерс шартномаси асосида кутилаётган харидлар (сотувлар) йўли билан биржада амалга оширилади.

Холдинг компанияси – бошқа фирма ва компанияларнинг акция пакетига улар фаолиятини бошқариш ва назорат қилиш мақсадида эгалик қилувчи компания. Холдинг компаниясининг икки тури фарқланади: белгиланган функцияларни бажариш учун ташкил этилган ҳақиқий холдинг ва аниқ тадбиркорлик фаолияти (саноат, савдо, транспорт, молия-кредит ва бошқалар) билан ҳам шуғулланувчи аралаш холдинг.

Хулқ – қандайдир мақсадга эришишга қаратилган фаолият.

Хўжалик механизми – иқтисодиётни бошқаришга ёрдам берадиган иқтисодий дастак ва рағбатлар ҳамда ташкилий шакллар мажмуи ва бирлиги. Хўжалик механизми режалаштириш, бошқарув усуллари, баҳолар, молиявий ва кредит дастаклари, меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари ва бошқа иқтисодий рағбатларни ўз ичига олади.

Эркин айирбошлаш валютаси – бошқа чет эл валюталарига эркин ва чегараланмаган ҳолда айирбошланадиган валюта. У тўлиқ ички ва ташқи ўз ҳолатига қайтарилувчанлик, яъни маҳаллий компания ва шахсларга қандай бўлса, чет эл компания ва шахсларига ҳам шундай бир хил бўлган айирбошлаш режимида эга.

Юридик шахс – хўжалик қарамоғидаги алоҳида мулкка эга бўлган ва уни бошқариш ҳуқуқига эга бўлган ташкилот, у бу мулкка жавоб беради, мулккий ва хусусий номулккий ҳуқуқга эга бўлиши, мажбурият олиши, судда давогар жавобгар бўлиши мумкин. Юридик шахс мустақил баланси ва сметасига эга бўлиши шарт.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикаси Қонунлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2003.
2. “Қорхоналар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. – Т.: Адолат, 2000.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонлари ва Қарорлари

3. “Йирик саноат қорхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 5 январдаги ПФ-3706-сон Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 1-сон (189), 2006.

4. “Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йуналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги ПФ-3618-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси Молиявий Қонунлари, II-10. – Т., 2005.

5. “Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги ПФ-3619-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси Молиявий Қонунлари, II-10. – Т., 2005.

6. “Микрофирмалар ва кичик қорхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора тадбирлар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 20 июндаги ПФ-3620-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси Молиявий Қонунлари, II-10. – Т., 2005.

7. “Тадбиркорлик субъектларининг хўжалик соҳасидаги ҳуқуқбузарликлари учун молиявий жавобгарлигини эркинлаштириш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 24 июндаги ПФ-3622-сонли Ўзбекистон Республикаси Молиявий Қонунлари, II-10. – Т., 2000.

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари

8. “Хўжалик жамиятлари устав жамғармасидаги давлат акциялари пакетлари (улушлари)ни бошқариш бўйича фаолиятни амалга ошириш тартиби тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш ҳақида”ги Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг 2005 йил 14 мартдаги 33-сонли ва Давлат мулкани бошқариш ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш давлат қўмитасининг 2005 йил 14 мартдаги 0106-1802-сонли қарори (Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 2005 йил 27 апрелда 1473-сон билан рўйхатга олинган). Ўзбекистон Республикаси Молиявий Қонунлари II-10 – Т., 2005.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари

9. Каримов И.А. Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим // “Халқ сўзи” газетаси, 2006 йил 11 феврал, 29–сон.

10. Каримов И.А. Мамлакатимиз тараққиётининг қонуний асосларини мустаҳкамлаш фаолиятимиз мезони бўлиши даркор // “Халқ сўзи” газетаси, 2005 йил 25 феврал, 39–сон.

11. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб ислохотлар йўлидан изчил бориш – асосий вазифамиз // “Тошкент окшоми” газетаси, 2004 йил 10 феврал.

12. Каримов И.А. Биз учун халқимиз ватанимиз манфаатидан улуғ мақсад йўқ. – Т., Ўзбекистон 2001. – 350 б.

5. Ўзбекистон Республикаси Вазирликларининг меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлари

13. Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг 2005 йил 2 августдаги 70-сонли, Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ қўмитасининг 2005 йил 2 августдаги 2005-46-сонли ва Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг 2005 йил 2 августда 61-сонли “Янги ташкил этилган микрофирма ва кичик корхоналарга ягона солиқ тўловини тўлаш муддатини кечиктириш ҳуқуқини бериш тартиби тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш ҳақида”ги қарори. Ўзбекистон Республикаси Молиявий қонунлари II-15. – Т., 2005.

14. Рахимов Б.Х., Жонбоев Ш.Д. ва бошқ. Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами / С.С. Ғуломов таҳрири остида. – Т.: Шарқ, 2001. – 672 б.

6. Монография ва илмий мақолалар

15. Зайнутдинов Ш.Н. Бозор шароитида сифат менежменти масалалари. Илмий мақолалар тўплами. – Т.: ТДИУ, 2006.

16. Қосимова Д.С. Нефт-газ компанияларини самарали бошқариш асослари. Монография. – Т.: “Фан”, 2006. – 146 б.

17. Тўлаганова Д.С. Теоретические подходы к рациональному использованию ресурсного потенциала в компании // “Иқтисодиёт ва таълим” журнали, 2005, 1–сон.

7. Илмий-амалий анжуманлар, маърузалар тўпламлари

18. Зайнутдинов Ш.Н. “Ўзбекистонда жамиятни модернизация қилишнинг долзарб муаммолари” мавзусида илмий-амалий анжуман. “Иқтисодиётни эркинлаштириш мамлакат ривожланишининг асосий мезони” номли тезис. – Т., 2005.

19. Қосимова Д.С. Особенности управления производством в акционерном обществе // “Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида Ўзбекистон Республикаси корхоналари ва ташкилотларда маркетинг тадқиқотларини ташкил этиш масалалари. Илмий анжуман – Т., 2005.

8. Газета ва журналлар

20. “Деловой партнер”, “Хамкор”, “Халқ сўзи”, “Народное слово”, “Частная собственность” газеталари, 2001-2007 йил сонлари.

21. “Экономический вестник Узбекистана” журнали, 2001-2007 йил сонлари.

22. “Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси” журнали, 2001-2007 йил сонлари.

23. Экономическое обозрение Узбекистана журнали, 2001-2007 йил сонлари.

24. Бозор, пул, кредит журнали, 2001-2007 йил сонлари.

25. Иқтисод ва таълим журнали, 2001-2007 йил сонлари.

26. Менежмент в России и за рубежом журнали, 2001-2007 йил сонлари.

9. Дарслик ва ўқув қўлланмалар

27. Алимов Р.А. Структурные сдвиги в Узбекистане в условиях либерализации экономики. В кн. Либерализация экономики и углубление реформ – основа управления независимости Узбекистана. – Т.: «Ижтимоий фикр», 2000.

28. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Экономист, 2005. – 288 с.

29. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М: Юнити-Даня, 2004. – 511 с.

30. Суетенков Е.Н., Паско Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005. – 240 с.

31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 702 с.

32. Туляганова Д.С. и др. Оценка эффективности управления в экономике. Монография. – Т.: Фан, 2003. – С. 68-79.

33. Туляганова Д.С. Менежмент фанидан практикум. Ўқув қўлланма. – Т.: Фан, 2002. – 135 б.

34. Туляганова Д.С., Акаитдинова М.А. Менежмент социологияси ва психологияси. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2004. – 90 б.

35. Туляганова Д.С. Практикум по менеджменту. Учебное пособие. – Т.: ТГЭУ, 2004. – 155 с.

36. Уткин Э. А. Курс менеджмента. Учебник. – М.: Зерцало, 2002. – 565 с.

37. Зайнутдинов Ш. Н. ва бошқалар. Менежмент асослари. Дарслик – Т.: Молия, 2001. – 212 б.

38. Қосимова Д.С. «Ўзбекнефтегаз» МХК – стратегик янгиланиш эҳтиёжи. Ўзбекистондаги бизнес таълим тизимида «Кейс Стади» услубини татбиқ этиш. Кейслар тўплами. – Т.: Akademia, 2006. – 561-584-б.

39. Қосимова Д.С. Tezroofing. Маркетинг стратегиясини қўллаш. Ўзбекистондаги бизнес таълим тизимида «Кейс Стади» услубини татбиқ этиш. Кейслар тўплами. – Т.: Akademia, 2006. – 517-532-б.

40. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик – Т.: Ўқитувчи, 2002. – 256 б.

10. Чет эл адабиётлари

41. Gurus in Government // The Economist. 1995. May 20. pp. 25-26.
42. Asanuma B. Manufacturer-supplier relationships in Japan and relation specific skill//Journal of the Japanese and International Economies. – 1998 - p.9.
43. Lawrence Robert Z. JapanFs different trade regime: An Analysis with particular. Reference to Keiretsu // The Journal of Economic Perspectives. – Summer1993. Vol.7, Issue 3., p. 11.
44. New dawn for Japanese holdings // International Tax Review/ - 1999/ #9-p. 10.
45. Jones Charles P. Investments: analysis and management. – New York: 1991/ - 786 p.
46. Kolb Robert W. A practical approach to investing. – Boston: 1989. – 706 p.
47. Meier G. Private Foreign Investment in Developing Countries. Policy Perspectives. – San Francisco: 1994. – 42 p.
48. Slavin Stephen L. Microeconomics. – New York: McGraw-Hill, 1998. – 495 p.

11. Интернет тизимидаги веб-сайтлар

49. <http://centrasia.org>
50. <http://jahon.mfa.uz>
51. <http://news.maas.ru>
52. <http://ukroil.com.ua>
53. <http://www.dp.ru>
54. <http://www.globalaffairs.ru>
55. <http://www.spc.gov.uz>
56. <http://www.unctad.org>
57. <http://www.uzbekinvest.com>

12. Статистик тўпламлар

58. Основные показатели социально-экономического развития Республики Узбекистан за 2006 год.
59. World Investment Report. 2006.

ТЕСТЛАР

1-тест. Сиз кимсиз?

Бу саволни аниқлашда Сизга қуйидаги тест саволлари ёрдам беради:

1. Сизга кимдир кутилмаганда савол бериб қолса чўчийсизми?
2. Сиз душга кирганингизда тўсатдан кийимларингиздан бирини ечмаганингизни сезиб қолганмисиз?
3. Сиз рўйхатсиз бозорга тушиб, керакли нарсаларни унутмасдан олгансизми?
4. Ишларингиздаги кутилмаган қийинчиликлар Сизни тўхтата оладими?
5. Сиз кўчада тўсатдан танишингизни кўриб қолдингиз. Сиз биринчи бўлиб сўрашасизми?
6. Сиз ҳаётда қулгили ҳолатга тушгансизми (ҳар хил рангдаги пайпоқ кийиш, бировларни иляпасини кийиш)?
7. Сизга тааллуқли саволларни тез-тез такрорлашга тўғри келадими?
8. Сиз бошқалар унутиб қолдирган нарсаларни топганмисиз?
9. Сиз ўқишга ёки ишга келдингиз, ҳеч нарсани унутмаганингизга аминмисиз?
10. Сиздан тўсатдан бугун қайси сана эканини сўраб қолишди. Ҳамма вақт жавоб беришга тайёрмисиз?

Агар жавобингиз қониқарли бўлса, 1, 2, 4, 6, 7 саволларга биттадан очко кўшинг, шунингдек қониқарсиз жавоблардаги саволларга 3, 5, 8, 9, 10. Умумий очкони ҳисоблаб, қуйидаги вариантлардан бирида ўзингизнинг характерингиз ҳақида билиб оласиз.

7 очкодан ортиқ: Сиз "булутларда учяпсиз" ва етарлича енгил табиатсиз. Агар Сиз ўз ҳаёлингиздан уйғонсангиз, Сизнинг ҳаётингиз оддий ва содда бўлади.

7 билан 4 орасида: Баъзан Сизнинг ҳаёлингизда "шамол кезади". Лекин керак бўлганда Сиз ўзингизнинг фикрингизни жамлашга қодирсиз.

4 очкодан кам: Сиз ҳамма вақт марказдасиз йўлидасиз. Ҳақиқат - нарса, орзу ҳаёлларга нисбатан муҳимроқлигига аминсиз?

2-тест. Ўз-ўзини англаш

Қуйида берилган фигуралардан ўзингизга ёққан фигурани танланг.



Тўғри тўртбурчак. Бундай одамлар Ҳозирги шароитдаги ҳаёт билан қоникмайди шунинг учун ҳам шароитини яхшилаш учун ҳаракат қиладилар тўртбурчакнинг асосий хусусиятлари - қизиқувчанлик, атроф-муҳитда бўлаётган янгиликларга қизиқувчанлик, ўта жасур, жуда одам шаванда, янги

ғояларни илгари суради, фикр юритиш қобилияти жуда кучли, ҳар бир янгиликни тез ўзлаштира олади.

Квадрат. Бундай одамлар меҳнатсевар, интилувчан, ишини охиригача етказа оладиган, вужуди билан ҳаракатланувчан бўлиб керакли натижага эришади. Сабр тоқатли, ўз услубиятига хос характерда бўлади. Квадрат ўз соҳаси бўйича юқори сифатли мутахассис. Квадрат доимо белгиланган тартибни ёқтиради: ҳамма ўз жойида бўлиши керак ғояси -режалаштирилган ҳаётни башорат қилиш, ҳар кунги ўзгаришлар унга хос эмас.

Айлана. Бундай одамлар 5 та фигура ичида раҳмдил, одамлар ҳиссиётларини тушуна оладиган, керакли пайтда ёрдам қўлини чўза оладиган одамлардир. У бошқаларнинг хурсандчилиги ва қийинчиликларини ўз ташвишидек кўради. Ҳамма бир-бири билан яхши муомалада бўлса, унга ёқади. Одамлар орасида зиддият келиб чиққанда бу зиддиятни барҳам беришга ҳаракат қилади.

Учбурчак. Бу фигурани қолган фигуралар орасида сардор деб ҳисобласа бўлади. Бундай одамлар ўз мақсадига эришиш учун ҳаёлларини бир жойга тўплаб олишлари билан ажралиб турадилар. Учбурчак - ҳаракатчан, бошқаларга тобе эмас, ўз мақсадларини аниқ қўядилар ва ҳар қандай йўл билан эришадилар.

Зигзаг. Санъаткор фигура. Бундай кишилар ҳар хил ғояларни муҳассамлаштириб бирон бир ноёб фикр чиқаришга хосдир. Буларни ҳақиқатда бор нарсалар қониқтирмайди ва янги усуллар излайдилар.

Янги ғояни яратишлари билан бутун дунегар жар соладилар. Бундай одамлар ўз ортидан кўпчилиكنи эргаштира оладилар.

3-тест. Сизда бизнесменлик хислатлари мавжудми?

Қуйида 10 та савол берилган ва ҳар бирига 3 та жавоб. Фақат биттасини танлаш мумкин.

1. Қандай қилиб осон пул топиш мумкин:

- а) кўп ишлаш, яхши маълумотлар билан таъминланган, таваккалчилик билан, бор пулини ишга жалб этиш
- б) меросга ишониш, лотарейда омади келиши
- в) секин-аста мансабга эришиш, бошқарувчиларгача бўлган зинапоялардан ўтиш ёки сиесат билан шугулланиш

2. Сизнинг фикрингизча, қандай ўлчамдаги фойда дунёнинг энг бой кишилари билан шартнома тузишга ундайди?

- а) ярим миллиондан миллионгача
- б) 10 миллионгача
- в) 10 миллионлаб ва ундан ортик

3. Қайси мақолга қўшиласиз?

- а) қанча кўп пул бўлса, шунча кўп роҳат қиласан
- б) пул ҳокимлик белгиси

в) пул кўпинча салбий оқибатларга олиб келади

4. "Хат бўйича" деган ўйинни биласизми? Сиз конвертга катта бўлмаган миқдордаги пулни қўясиз, пул кидирилади, шунингдек шеригингиз ҳам пул тўлайди, охирида Сизнинг пулингиз кўпроқ бўлиб қайтиб келади. Бунда Сиз қандай рол уйнамоқчисиз?

а) қатнашмайман

б) қатнашиб унда пул топаман

в) ўйинни бошлаб бераман

5. Матбуотда, радиода, телевизорда Сизнинг исмингиз чиқишига аҳамият берасизми?

а) мен жуда ҳам хурсанд бўлардим

б) йўқ

в) менинг ҳақимда шундай ҳам ёзадилар ва гапирадилар

6. Қандай қилиб от чопарда ютиш мумкин?

а) таваккал қилиб кўп пул қўйиш

б) от чопарда иштирок этиб, унда пулни тежаши

в) ютган отни сотиб олиш

7. Сизнинг фикрингиз бўйича ким тез ва умидвор бой бўлиш имкониятига эга?

а) режиссёр, актёр, ёзувчи, рассом

б) адвокат, врач, маклер, сиёсатчи

в) фирма бошлиғи, наشريётчи

8. Дўстингиз билан суҳбатда бизнесга қандай қарайсиз?

а) мен ўртоқларимга пул бериб туришга тайёрман, қачондир улар ҳам бериб турадилар

б) пул билан дўстлик тўғри келмайди

в) мен улардан пул олиб туришга тайёрман, лекин бера олмайман

9. Сиз очик кўнгил бўлгансиз. Шунда агар миллионер бўлиш имкониятига эга бўлсангиз, шу хислат билан роҳатланармидингиз?

а) албатта, роҳатланардим

б) менга юқоридан қараганларга ўзимни роҳатланганлигимни кўрсатардим

в) йўқ

10. Сиз миллионларингизни қаерга қўяр эдингиз?

а) кўчмас мулкка, мол-мулк, санъат предметларини йиғиш

б) акция ва бошқа қимматбаҳо қозғошларга

в) бошқа ишларга сарфлайман

Очколарни ҳисобланг.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3
б	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6
в	3	6	0	6	3	6	6	0	0	0

0 - 20 очко - Сизда бизнесменлик хусусияти йўқ.

21 - 40 очко - Сизда ўртача бизнесменлик хусусияти бор.

60 очко - Сизда юқори бизнесменлик хусусияти бор.

4-тест. Бошқаларга таъсир кўрсата оласизми?

Қуйидаги саволларга "Ҳа" ёки "Йўқ" деб жавоб беринг:

1. Ўзингизни актёр ролида ёки сиёсий арбоб деб тасаввур қила оласизми?
2. Сизга одамларнинг яхши кийиниши ва ўзини ёмон тутиши салбий таъсир қиладими?
3. Ўзингизнинг ички ҳис-туйғуларингиз ҳақида бошқа киши билан гаплаша оласизми?
4. Ўз шахсиятингизга нисбатан ҳурматсизлик белгиларини сезганингизда ўзингизни тута оласизми?
5. Ўзингиз учун муҳим ҳисобланган соҳада кимдир муваффақиятга эришса, Сизнинг кайфиятингиз тушиб кетадими?
6. Атрофдагиларга ўзингизнинг яхши хислатларингизни кўрсатиш учун жуда қийин ишларни ҳам қилишни ёқтирасизми?
7. Ўз ишингизда юксак натижага эришиш учун барча нарсани қурбон қилишга тайермисиз?
8. Сиз барча ишлар ва ҳатто кўнгилсизликларни ҳам қатъий тартибланган ҳолда тинч ҳаёт кечиришни ёқтирасизми?
9. Ўзингизни дўстларингиз доирасини ўзгаришига интиласизми?
10. Уйингизда шароитни ёки мебеллар жойини ўзгартиришни ёқтирасизми?
11. Эски муаммоларни янги усулда ечишни ёқтирасизми?
12. Ўзига ишонган ва эътиборли кишиларнинг гашига тегишни ёқтирасизми?
13. Ўз бошлигингиз ёки қандайдир эътиборли шахснинг ноҳақлигини исбот қилишни ёқтирасизми?

Жавоб баҳолари. Йиққан балларингизни қуйидаги жадвал асосида ҳисобланг.

Савол	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Жавоб	Баллар сони												
Ҳа	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Йўқ	0	4	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Натижа

0 - 35 балгача. Сизнинг ва атрофингиздагиларнинг ҳаёти қатъий интизомга буйсуниши керак. Сиз куч ишлатиб бирон нарсани ҳал этишни ёқтирмайсиз. Шунинг учун кўпинча Сиз ўз мақсадингизга эриша олмайсиз ва ўзгалар Сизни тушунмай қоладилар.

30 - 65 балгача. Сиз ўзгаларга самарали таъсир қила оласиз, уларни ўзини тутиши ва тўғри йўлга солишга таъсир кўрсата оласиз. Бундай вазиятларда Сиз одатда ўзингизни сувдаги балиқдай сезасиз. Сиз ўзингизнинг ҳақлигингизни атрофдагиларга таъкидлаш хислатига эгасиз. Лекин Сиз эҳтиёт бўлишингиз керак, акс ҳолда Сиз ёмон хислатларга тобе бўлиб қолишингиз мумкин.

5-тест. Тадбиркор бўла оласизми?

Сиз етти хислат бўйича ўзингизни баҳолашингиз мумкин. Ҳар бирига 4та жавоб бўлиб бирини танланг.

1. Ташаббускормисиз?

- а) доимо янгиликлар қидиради, қўшимча масалалар сурайди
- б) билагон, масалани ечишда изланувчан
- в) раҳбар кўрсатмасисиз керакли ҳажмдаги ишни бажаради

2. Бошқаларга муносабат

- а) инсонларга муносабати дустона
- б) ёқимли, ҳушмуомала
- в) баъзан қўпол

3. Сардорлик

- а) кучли ишонч қозона олади
- б) самарали буйруқлар бера олади
- в) олиб борувчи
- г) олдиндан кўра олади

4. Жавобгарлик

- а) топшириқларни бажаришда жавобгарликни ҳис қилади
- б) топшириқларга кўникади
- в) топшириқларга ўзи хоҳламай кўнади
- г) ҳар қандай топшириқдан ўзини олиб қочади

5. Ташкilotчилик кoидaлари

- а) кишиларни ишонтира олиш қобилиятига эга ва керакли далилларни маҳорат билан кўрсата олади.
- б) қобилиятли ташкilotчи
- в) ўртача ташкilotчилик қобилиятига эга
- г) ёмон ташкilotчи

6. Қатъиятлик

- а) тезкор ва аниқ
- б) асослилик ва эҳтиёткорлик

- в) тезкор, лекин кўп хато қилади
- г) гумонли ва қўрқоқ

7. Интилувчанлик

- а) мақсадга интилувчан, доимо ўз мақсадига эришади
- б) доимо куч ишлатади
- в) ўртача интилувчанлик даражасига ва хулосага келади
- г) деярли интилмайди

Ўзингизни 4 баллик тизим орқали баҳоланг

$a=4$ $b=3$ $v=2$ $g=1$

Барча балларингизни ҳисоблаб, ўзингизни бошқариш салоҳиятингизни баҳолай оласиз.

Аъло (25-28), жуда яхши (21-24), яхши (17-20), ўртача (13-16), ёмон (12 дан кам).

6-тест. Сизнинг таваккалчилик қобилиятингиз

Бизнес қисман қалтис ўйинларни эслатади, шунинг учун оқилона таваккалчиликка йўл қўйган тадбиркор юксак муваффақиятга эришади.

Барча кишилар 2 хил тоифага бўлинади-таваккалчи ва эҳтиёткор.

Ўзингизни қайси тоифага тегишли эканлигингизни билмоқчи бўлсангиз қуйидаги саволларга жавоб беринг.

1. Сиз теле ўйинда голиб чиқдингиз. Қайси совзани танлайсиз?

- а) 20 минг сўм нақдига (1 бал)
- б) кейинги ўйинда 50% ютук имконияти, яъни 5 минг сўм ютишга (3 бал)
- в) кейинги ўйинда 100 минг сўм ютишга 20% имконият (5 бал)
- г) 1000 минг сўм ютишга 2% имконият (9 бал)

2. Сиз карта (қиморда) 5 минг сўм ютказдингиз. Ўзингизнинг 5 минг сўмингизни ютиб олишга қанча пул тикардингиз?

- а) 5 мингдан кўп (8 бал)
- б) 5 минг сўм (6 бал)
- в) 20 минг сўм (4 бал)
- г) 50 минг сўм (2 бал)
- д) ҳеч қанча, ютказганингизга розисиз (1 очко)

3. Акцияларни сотиб олганингиздан бир ой ўтгач, уларнинг курси 25% кўтарилди. Қўшимча ахборотга эга бўлиб, Сиз нима қилган бўлар эдингиз?

- а) қўшимча сотиб олмасдан уларни ушлаб тураман ёки сотаман (3 балл)
- б) уларни сотиб, фойда оламан (1 балл)
- в) яна кўпроқ акция сотиб оламан (4 балл)

4. Сиз акция сотиб олганингиздан 1 ой ўтгач уларнинг курси бирданига туша бошлади. Лекин Сиз сотиб олган акцияларининг асосий кўрсаткичлари ишончли кўринмоқда, Сиз нима қиласиз?

- а) яна сотиб оламан (4 балл)
- б) аввалги нархига қайтгунича ушлаб тураман (3 балл)
- в) яна каттароқ йўқотишлар бўлмай туриб уларни сотиб юбораман (1 балл)

5. Яқинда ташиқил этилган фирмада Сиз етакчи мутахассиссиз. Йил охирида мукофот олиш учун икки йўлингиз бор. Қайси бирини танлайсиз?

- а) 2000 минг сўм нақдига (1 балл)
- б) фирма акцияларидан сотиб оламан (5 балл)

Натижа

Қанча кўп балл тўпласангиз, шунчалик таваккалчиликка қобилиятингиз юқори бўлади.

7-тест. Менежмент самарадорлигини баҳолаш

Тест ёрдамида Сиз корхона, ташкилот, вазирлик, олийгоҳларда менежментнинг даражаси, сифати ва самарадорлигини баҳолашингиз мумкин. Тест саволларига, шунингдек а, б, в, г ва д жавоб вариантларига алоҳида эътибор беринг. Ҳар бир саволга фақат бир жавобни танланг.

1. Агар ишчилардан уларнинг мажбуриятлари ҳақида сўралганда, бунинг натижасида қандай ҳаёлга бориш мумкин?

- а) ишчилар ўз мажбуриятларини оз-моз билади
- б) кўпинча мажбуриятлари, ҳамда бўлимларнинг ноаниқ ишлари натижаларидан вужудга келадиган шароитга боғлиқ бўлади
- в) ишчилар ўз вазифаларини яхши биладилар, шунингдек ўз вазифалари доирасидан ташқари ишларни ҳал қиладилар
- г) аниқ вазифаларни бажариб туриб, ишчилар уларни номлай олмайдилар
- д) ишчилар ўзларига тўғри келмайдиган ишларни бажарадилар. Бундай вазифалар англашилмовчилик ва келишилмовчиликларни келтириб чиқаради

2. Лавозимли йўриқномалар қандай ҳолатда бўлади?

- а) лавозимли йўриқномалар ўз йўлига, ишчиларнинг вазифалари ўз йўлига мавжуд
- б) лавозимлик йўриқномалари бошқариш қуроли ҳисобланмайди, улар текширувчилар учун мавжуд
- в) лавозимлик йўриқномалар вақти-вақти билан аниқлаб турилади
- г) аввал лавозимлик нутқи, кейин лавозимлик йўриқномаси ҳақида гапирадилар, иш эса жабр кўради.
- д) лавозимлик йўриқномасига ҳеч ким аҳамият бермайди.

3. Қандайдир ҳужжатни тезда топиш керак бўлганда, ишчилар ўзларини қандай тутадилар?

- а) ҳамма ҳужжатни кидириб, унга кўп вақт кетади. Қатъий изланишдан кейин ҳужжат топилади
- б) ҳужжатни топиб дарҳол кўрсатадилар

- в) ҳужжатни топа олмайдилар
- г) ҳужжатлар кўп, ҳар бирини тегиригиининг иложи йўқ. Шунинг учун бир қанча йўқотишларга кўникишга тўғри келади
- д) иш юригиини тартибга солувчи тизим зарур

4. Фармойиш ҳужжатларининг назорат тизими қандай аҳволда бўлади?

- а) назорат тизими тезкор ва ҳаққоний алоқа билан таъминланган эмас. Бу эса менежментнинг кўп саволларини самарали ечишга ҳалақит беради
- б) доимо ҳужжатларнинг бажарилиши назорат қилинади, лекин назорат ўз вақтида ва сифатли ижрони таъминлайди
- в) назорат тизими аниқ ҳаракат қилиб, ишчиларда ижро интизоми ва масъулият ҳиссини уйғотади
- г) компьютер назорат тизимини жалб этиш хоҳиши мавжуд бўлиб, лекин бу учун катта харажатлар ва ишчиларни қайта тайёрлашни талаб қилади

5. Буйруқ ва фармойишлар, уларнинг бажарилиши тайёргарчилик ишлари қандай олиб борилади?

- а) буйруқ ва фармойишлар ким учун ва нима учун берилиши аниқ
- б) буйруқ ва фармойишлар ўз-ўзидан берилиб, иш эса ўз навбати билан олиб борилади. Уларни ким учун ва нима учун берилиши аниқ эмас
- в) чиқарилаётган буйруқ ва кўрсатмалар амалда бор материалларга тўғри келмайди. Шунинг учун буйруқлар бажарилмайди

6. Шахсий иш режаси

- а) ҳар бир ишчи бир ҳафтада иш режасини тузади, режа мавжуд, лекин шароитга қараб иш тузилади
- б) режа керакли вақтдагина тузилади, кўпинча "бошқалар" учун зарур бўлганда режа тузилади
- в) иш фаолияти ўз хоҳлаганича бўлади. Керакли вақтда режа тузилади (бошлиқлар учун) номига. Иш яхши бормайди
- г) режа тузилади ва сифатли бажарилади

7. Қабул қилинган бошқарувчилик ечимлари қандай бажарилади

- а) фақатгина қийин бўлмаган ечимлар бажарилади. Бир неча бор эслатилгандан кейингина
- б) кўпинча топшириқлар вақтида бажарилмайди
- в) юқори сифатли, ҳамда вақтида бажарилади
- г) қарор қабул қилиш ва ечиш қобилиятига эга эмас. Доимий назоратга муҳтож

8. Мажлислар ўтказиш ҳақидаги Сизнинг фикрингиз?

- а) деярли кўп эмас. Яхши тайергарлик билан жуда кисқа ва аниқ ўтказилади
- б) жуда кўп вақт олади ва кўпинча ҳеч қандай натижа бермайди

в) мажлислар тарқоқ ҳолда ўтказилади. Одамлар бундай ҳолдан қочишга ҳаракат қилади

г) ташиқаридан қараганда мажлис юқори даражада иштирокдорчилик билан бўлиб ўтади, аммо масала қозғолда қолаверади, ҳеч нарса бажарилмайди

9. Иштирок иш вақтини қандай сарфлаши керак?

а) кўпинча мажлис ва бошлиқларни кутиши, керакли қозғоларни имзолашга кетади

б) уялмаган ҳолда жуда кўп вақтни чекишга, тушлик овқатга чиқишга ва кўпинча ишга келаётганда транспорт кутишга кетади

в) калит қидириши, маълумотнома тўғрилаш ва шунга ўхшаши майда лекин тез-тез бўлиб турадиган ҳодисаларни тўғрилаш учун вақт кетади. Ўз фикрини аниқ ва равшан баён эта олмаслик ҳам кўп вақтни олади

г) ўз устидан назорат олиб бормаслиги ва илмининг етишмаслиги кўп вақтни кетказди

10. Бошқарувни ташикил этиши ва мукаммаллаштиришда қандай йўллар қўлланилади?

а) бошқарувга янгиликлар киритилаверади, лекин натижа ўзгармайди

б) бошқарувни мукаммаллаштириши погонали бўлади, ҳар йили натижа самарали бўлади. Бу ишни енгилаштиради ва сифатини оширади

в) янги тур бошқаруви қийинчилик туғдиради, ишни кўпайтиради. Бошқаришга янгиликлар киритилади лекин ҳеч қандай ўзгариши сезилмайди фақатгина қозғолбозлик кўпаяди

г) бошқарувни яхшилаш учун доимий илмий изланишлар ва тадқиқотлар олиб борилади. Натижада эса ҳеч нарса бажарилмайди

д) жуда яхши режалар тузилади ва амалда бажарилади. Керакли натижаларга эришилгач, режа янада такомиллашади

Ўз жавобингиз натижасини ушбу жадвалдан изланг.

Жавоб тартиби	Жавоб вариантлари ва баллари				
	А	Б	В	Г	Д
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	-

Жавобларни баҳолаш

95 балл ва ундан юқори. Бошқарувни юқори даражада ташикл этилган деса бўлади. Бундан бошқарув тажрибасини ўрганса ва андозасини олиб, иш юритса бўлади. Ноёблиги шундаки, бунда тайергарлик, менежмент усули, ташиклотчилик билан ишни бажариш ва бошқарувчи ечимларни осон ечишининг барчаси мавжуд.

80 дан 94 баллгача. Бошқарув етарли даражада юқори сифатли деб бўлмайди, лекин шугулланишни давом эттирмок, керакли натижага эришишга олиб келади.

70 дан 79 баллгача. Менежмент натижаси етарлича эмас, лекин ўрта ҳолдан юқорироқ. Бундай табақани уткинчи вақт деса бўлади, лекин айнан шу вақтда бошқарувни яхшиласа ёки ёмон томонга кетишига олиб келиши мумкин. Бу ўзингизга боғлиқ.

50 дан 69 баллгача. Бошқарувни ташикл этиш ўртача. Яхши натижаларга эришмай туриб бошқариш механизмидан фойдалана бўлмайди (корхона фаолиятида).

0-49 балл. Менежмент жуда бўш ташиклотчилик асосидадир. Бу дегани ишчи вақти бекор кетади (бошқарув аппаратида). Тезда бошқарувнинг янги усулларини топиш керак.

8-тест. Капитан? Рулчи? Йўловчи?

Агар Сиз ўзингизни яхши билиб олишни хоҳласангиз, берилган 15 та саволга *Ха, Йўқ, Билмайман* деб жавоб беринг. Бу албатта имтиҳон эмас. Лекин жавоб бераётганда ўзингизни алдамасликка ҳаракат қилинг.

1. Мен доим ўз ҳаётимда нимаки юз берса ҳам, жавобгарликни сезаман.

2. Агар айрим кишиларнинг менга нисбатан муносабатлари ўзгарганда эди, менинг ҳаётимда бунчалик муаммолар бўлмас эди.

3. Мен ўз муваффақиятсизликларим сабаблари ҳақида уйлашдан кўра, ҳаракат қилишни ёқтираман.

4. Базида мен ўзимни **бахтсиз юлдуз** остида тузилгандек сезаман.

5. Мен панисталар ўз касалликларига ўзлари айбдор деб ўйлайман.

6. Баъзан мен ўз ҳаётимдаги кўп нарсаларга шундай бўлишимга таъсир этган кишилар жавобгар деб ўйлайман.

7. Агар мен шамолласам, шифокор ёрдамига мурожаат қилмай, муштақил даволанишни афзал кўраман.

8. Мен ўйлайманки аёлларнинг хатти-ҳаракатлари учун жавоб беролмай қолишлари тажоввускор бўлишлари асосан бошқа одамлар сабабидир.

9. Ҳар қандай муаммони ҳам ечиш мумкин деб ўйлайман ва доимо қандайдир ҳаётий қийинчиликларга дуч келувчиларни унчалик тушуна олмайман.

10. Мен кишиларга ёрдам беришни ёқтираман, чунки бошқалар менга нимадир қилганлари учун миннатдорчиликни ҳис қиламан.

11. Агар зиддият юз берса, ким айбдорлигини мулоҳаза қилаётганда одатда мен ўзимдан бошлайман.

12. Агар йўлимдан қора мушиқ ўтса, мен йўлнинг бошқа четига утиб

оламан.

13. Мен, киши ҳар қандай вазиятдан қатъий назар, кучли ва мустақил бўлиши керак, деб ҳисоблайман.

14. Мен ўз камчиликларимни биламан, лекин атрофдагилар билмаслигини хоҳлайман.

15. Одатда мен таъсир эта олмайдиган ҳолат билан чиқишиб кетаман.

Натижалар

Ҳар бир 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 саволларнинг "Ҳа" жавобига ва 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 саволларнинг "Йўқ" жавобига ўзингизга 10 баллдан қўйинг. "Билмайман" жавобингиз учун 5 баллдан қўйинг. Бу балларнинг умумий суммасини ҳисоблаб чиқинг.

100-150 балл. Сиз ўз ҳаётингизда капитансиз. Сиз ўзингиз билан содир бўлган барча нарса учун жавобгарликни сезасиз, кўп нарсани ўзингизга оласиз, қийинчиликларни енга оласиз, Сиз ўз олдингиздаги вазифаларни ечасиз, Сиз нима ҳис қилаётганингиз ва кўнглингизда нималар юз бераётгани атрофдагилар учун жумбоқдир.

50-99 балл. Сиз бемалол бошқарувчи бўлаверасиз, бироқ зарур бўлса бошқарувни ишончли қўлларга беришингиз мумкин. Эгилувчанлик ва зийраклик, зукколик доимо Сизнинг иттифоқдошингиздир. Баъзан Сизга тааллуқли бўлмаган ҳолатлар юз беради ва Сиз талаб этилса, масъулиятни бўйингизга оласиз. Сиз бошқа кишилар билан келишувда, ўз ички келишувингизни бузмай яшай оласиз.

49 баллгача. Сиз кўпинча ўз ҳаётингизда йўловчи бўласиз, ҳолатлар, тақдирлар ва шу кабилар тақозоси дея ташики кучларга осон бўйсунасиз. Ўз қийинчиликларингизда ўзингиздан бошқа ҳаммани, бутун ёруғ оламни айблайсиз. Ҳақиқий мустақиллик Сизга эришиб бўлмайдигандек ва мумкин эмасдек туйилади. Шу билан бирга Сиз қолганлар билан тинч яшайсиз, улар қандай инсон ва Сизга муносабатлари қандайлигини фарқламайсиз.

9-тест. Сиз бошқарувчи бўла оласизми?

Қуйидаги саволларга объектив "Ҳа" ва "Йўқ" жавобини беринг.

1. Қолипи бузилган масалани ечишга ўз хоҳишингиз билан киришасизми?

2. Одатдаги иш янгиликларидан осон бўшайсизми?

3. Юқорига кўтарилиб кетдингиз, олдинги ўз жамоангизга узоқ эътибор берасизми?

4. Бошқарувнинг универсал услубини ўрганишга ҳаракат қиласизми?

5. Қўл остингиздаги ишчиларни, хатосиз, кучли, ўрта ва кучсизга ажратасизми?

6. Ходимлар билан банд бўлганингизда ёқимлилиқ ва ёқимсизлиқ чегарасидан чиқиш Сиз учун осонми?

7. Ишингиз универсал услуби йўқ деб ҳисоблайсизми, шунинг учун ҳар хил услубларни аниқ вазиятдан келиб чиққан ҳолда қўллайсизми?

8. Сизга Сиздан юқори турганлар орасидаги келишмовчиликлардан

қочиш, қўл остидагиларга қараганда осонми?

9. Қўл остидагиларингизни ишга эскича муносабатда бўлишидан хавотирда бўласизми?

10. Бошқарувчини шахс сифатида биринчи таассуротингиз аниқ чиқади-ми?

11. Ишдаги омадсизлигингизни кўп ҳолларда объектив шароит деб тушунтирасизми?

12. Иш соати етишмаслигини сезасизми?

13. Қўл остидагиларингизнинг олдига кўпроқ боришингиз бошқарув самардорлигини оширадими?

14. Истиқболли ишчингизга ҳар доим ўзингиз мансаб вазифангизни ишонч билан топширасизми?

Жавобингизнинг баллини ҳисобланг.

Савол	Ҳа	Йўқ	Савол	Ҳа	Йўқ
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 баллгача. Сиз бошқарувчи эмас, мутахассис бўлишингиз кўпроқ мос келади. Сиз бош муҳандис, бош технолог, бош иқтисодчи бўлишингиз мақсадга мувофиқ.

6 баллдан 10 баллгача. Бошқарувчи сифатида ҳали шаклланмагансиз. Ўз эътиборингизни ходимлар муаммосига бошқаришнинг коллегияли шаклини ишлаб чиқишга бахш этинг.

11 баллдан 15 баллгача. Сиз маъмурий ишдаги бошқарувчисиз. Сизда ташкilotчилик қобилияти кучли, буни ходимларни жой-жойига қўйишда, режалаштиришда кўриш мумкин.

16 баллдан 20 баллгача. Сиз "Идеал" бошқарувчисиз. Барча ишга янгиликларни ўрганиб изланувчан ёндашасиз. Лекин кишиларни баҳолаганингизда қаттиққўлсиз. Ўз касб-ҳунар даражасингизга қараб атрофдагиларга муносабатда бўлсангиз яхши бўларди.

10-тест. Муаммони қандай ечасиз?

Баъзи менежерлар энг мураккаб муаммони тезда ечишади, баъзилари ҳатто осон бошқарув муаммоларини ҳам еча олишмайди. Сиз қайси бирига кирасиз? Келинг текширамыз.

1. Сиз ўзингизнинг муаммоингизни гапирасизми?

а) йўқ, бу ёрдам бермас эди - 3 очко

б) албатта, мос суҳбатдаги бўлса - 1 очко

в) ҳар доим эмас, ўзимга ҳам бу ҳақда ўйлаш оғир - 2 очко

2. Сиз қай даражада истироб чекасиз?

а) ҳар доим қийин - 4 очко

б) шарт-шароитга боғлиқ - 0 очко

в) барчасига чидайсиз - 2 очко

3. Сизни бирор нарса ларзага келтирса, нима қиласиз?

а) хурсандчиликка ўзингизга рухсат берасиз - 0 очко

б) яхши дўстингиз олдида борасиз - 2 очко

в) уйда ўтириб ўзингизга ачинасиз - 4 очко

4. Яқин одамнингиз хафа қилса

а) раковинага бекинасиз - 3 очко

б) тушунтиришни талаб қиласиз - 0 очко

в) эшитиши мумкин қилишга айтасиз - 1 очко

5. Ишда омад келса, бахтлидамларда

А) хато ва камчиликларни ўйламайсиз - 1 очко

б) бу дақиқа тез ўтиб кетади деб қўрқасиз - 3 очко

в) ечилмаган муаммоларни эсдан чиқармайсиз - 5 очко

6. Руҳий ҳолатлар тўғрисида қандай фикрдасиз?

а) уларнинг мижози бўлишни хоҳламайсиз - 4 очко

б) кўпчиликка улар ёрдам беради - 3 очко

в) инсон ўзи-ўзига кўп ҳолларда ёрдам беради - 3 очко

7. Сизнинг фикрингиз бўйича тақдир

а) Сизни қидиради - 5 очко

б) Сизга ноҳақ - 2 очко

в) Сизга омадли - 1 очко

8. Жанжал ўтиб кетди, жаҳлингиз кета бошлади, нима ҳақида ўйлайсиз?

а) олдин бўлган ёқимли ҳодиса тўғрисида - 1 очко

б) яширин алам олишни орзу қиласиз - 2 очко

в) жанжал туфайли ёқимсиз ҳолатлар тўғрисида ўйлайсиз - 3 очко

Энди барча очкони жамланг.

7 баллдан 15 баллгача. Бошингизга тушган тушқунликларга, тушунмовчиликларга тўғри баҳо берасиз. Сиз руҳий ҳолатингиз мақтовга лойиқ.

16 дан 26 гача. Баъзида тақдирингизни лаънатлайсиз. Сизни эътибор билан тинчлантиришни хоҳлайсиз. Ўзингизни бошқаришни ўрганинг.

27 дан 36 гача. Ўз тушқунликларингизга чора топа олмайсиз. Сиз ўзингизга раҳмингиз келади. Ўз куч-қувватингизни мувозанатда сақланг, ўзингизни бўшаштириб юборманг. Сизда етарли даражада яхши боиланиш мавжуд, бу

Сизнинг муаммоларингизни тўғри ечишга ёрдам беради.

11-тест. Тадбиркор, менежер бўлиб ишлашга лойиқлигини баҳолаш

- 1. Сиз танлаган соҳангиз бўйича касбий билимингиз етарлими?*
- 2. Сиз ўзингизга фақат асосий ишни танлаб, бошқа ишларни қўл остидагиларингизга бўлиб берасизми?*
- 3. Сиз бошқарувнинг турли вазифаларини (режалаштириш, маркетинг, ташиқ қилиш, ҳисобот, ахборот ва ҳ.к.) бошқара оласизми?*
- 4. Сиз ўзингизга тўлиқ ишонасизми ва мутахассислар ёрдамидан фойдаланасизми?*
- 5. Бўйругингиз бажарилишини текишасизми?*
- 6. Сиз қўл остидагиларингизга бажариладиган иш усулини танлашга ишониб топишасизми?*
- 7. Сиз малака оширишга кетган харажатни фойдали сарф қилинди деб ҳисоблайсизми?*
- 8. Ўз фаолиятингизни якин бир йил ва икки йил орасида тасаввур қиласизми?*
- 9. Агар Сиз дўст ва ҳамкорларингиз билан ичсангиз улар билан дустона муносабатни сақлашга ишонасизми?*
- 10. Ўзингиз бажаришингизга ишонмасангиз, қаттиқ ваъда берасизми?*
- 11. Сизни турмуш уртоғингиз Сизни бошқарув ва тадбиркорлик фаолияти билан шугулланишингизга рухсат берадими?*
- 12. Сиз вақтингиз зич бўлганида истиқболли савол туза оласизми?*
- 13. Янги иш ва янги фаолият билан шугулланиш учун маблағ билан таъминлай оласизми?*
- 14. Қилмокчи бўлган нарсани ёзасизми?*
- 15. Иш кунингизни режалаштирасизми?*
- 16. Қўл остидагиларингизнинг қўлга киритган ютуқларини биласизми, ё эътибор бермайсизми?*
- 17. Жаҳлингиз чиққанини беркита оласизми?*
- 18. Ўхшаш ишлаб чиқаришга доир маълумотномалар йиғасизми?*
- 19. Рақобатчингизга қараганда кўпроқ фойда оласизми?*
- 20. Сиз менежмент ва солиқ тизимини ўрганиб чиқдингизми?*
- 21. Ҳамкорингиз доимо Сиз билан очиқ муносабатда бўлмаслигини ҳисобга оласизми?*

Савол	Ҳа	Қийналаман	Йўқ	Савол	Ҳа	Қийналаман	Йўқ
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				

Барча очкони жамланг.

80 дан 124 гача бўлса иш билан шугулланинг.

40 дан 79 гача бўлса яна бир бор ўйланг.

Шугулланманг.

12-тест. Мажлис ўтказиши оласизми?

Қуйидаги берилган вариант жавобларидан қайси бири Сизнинг ҳолатингизга мос. Қуйидаги жавоблар мавжуд: ҳар доим, кўпинча, баъзида, ҳеч қачон.

1. Ҳар бир мажлис мақсадини олдин режаслаштирган бўлса ҳам, кўриб чиқиши фойдали. Мажлис ўтказиши зарурати бўлмаса ўтказмаслик керак.

2. Агар мажлис бошида қатнашувчилар ўз вақтида маълумот билан таъминланмаганлиги ёки бошқа сабаб мавжуд бўлса, мажлисни қолдириши зарур.

3. Кўпинча кисқа кун тартибидаги мажлис ўтказиши, баъзида катта савол билан ўтказишидан яхшироқ.

4. Кун тартибидаги биринчи саволга енгилроқ ечимли масалани қўйиши керак.

5. Езма таклифнома билан бир қаторда қатнашчилар таркибини ҳам бериши зарур.

6. Таклифномада уни бошланиши билан тамом бўлиши вақтини кўрсатиши керак.

7. Мажлисни иш вақти мобайнида ўтказиши лозим.

8. Олдиндан қатнашчилар учун ажратилган жой ишбилармон муҳитни яратади.

9. Агар биринчи бошқарувчининг икки ўринбосари мажлисга келмаса, мажлис бошқа кунга қолдирилади.

10. Мажлис раиси кириши сўзи билан мажлисни олиб бориши тартибини эслатади.

11. Мажлисда муаммоли саволларга дуч келганда аввал бўйсунувчилар, кейин бошқарувчиларга сўз берилади.

Жавобларни қуйидаги балл бўйича баҳоланг.

Саволлар	Ҳар доим	Кўпинча	Баъзан	Ҳеч қачон
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 баллдан юқори. Сиз мажлисни аъло даражада ташиқил этасиз ва ўтказасиз.

25 баллдан 30 баллгача. Мажлисни тайёрлаётганингизда ва ўтказаетганингизда ўз фаолиятингизни тегишириб кўринг. Бу Сизнинг хато ва камчиликларингизни тузатади.

20 баллдан 24 баллгача. Сиз ўз билимингизни оширишингиз керак. Мажлисни тўғри олиб бориш учун ўз устингизда ишлашингиз керак.

20 баллгача. Сизга ҳеч бўлмаганда менежмент бўйича қисқа курсни тузгаллаб чиқиш зарур.

13-тест. Ўз бошлиқингизни раҳбар сифатида баҳоланг

Унинг ҳар бир томонини Одан 10 баллгача баҳоланг.

1. Агар менда қандайдир муаммо тузилса, у доим ёрдам беради. Бироқ у менинг кучим ва имкониятларим борица ёнига муаммолар билан эмас, муаммоларнинг ечими билан киришимни талаб қилади.

2. Иш мазмунига мени киритади (киритмайди). Доим касб жиҳатдан фойдали бўлиши мумкин бўлган ахборот ёки хабарларни менга беради.

3. Юмор ҳиссиётига эга (эга эмас). Агар ҳазил объекти бўлса, янада кучлироқ кулади.

4. Адолатсиз (адолатли). Доим ишларим қандай бораётганлиги билан қизиқади. Керак бўлса менга ишонади, лекин берган сўзим устидан чиқишимни талаб қилади.

5. Қатъиятсиз (қатъиятли). Доимо ташиқилотни ишдан бир қанча кунга қолдириш мумкин бўлган кичик ишларни бартараф этишига тайёр.

6. Бекамтарин (камтарин). Доимо ўз хатоларини тан олади, уларни ўрганади, ҳамда қўл остидагиларидан ҳам шуни талаб қилади.

7. Нообъектив (объектив). Ташиқаридан муҳим бўлиб кўринган нарсдан ҳақиқатда муҳим бўлган нарсани ажрата олади, ҳамда унга муҳтож жойга шошилади.

8. Юмишқ кўнгул (қаттиққўл). Юқори раҳбарият ёки ташиқаридан келган мансабдор шахслар ўзининг ёки қўл остидагиларининг вақтини сарфлашига йўл қўймайди.

9. Самарасиз (самарадор). Ўз хатоларим билан таништиришига уларни таҳлил этиш ва тузатишига уйғотади. Мени ҳеч қандай ҳаракат талаб қилмайдиган ҳушхабарлар билан уни ишдан қолдирмасликка ўргатади.

10. Сабрсиз (сабрли). Ўз муаммоимни ўзим ечмагунимча тинч туришини билади.

ЖАМИ _____ БАЛЛ.

НАТИЖА. Агар Сизнинг бошлиқингиз йиқган баллари 50дан кам бўлса, бошқа иш қидиринг.

14-тест. Сизнинг миждозингиз

Тўрт хил темперамент тури мавжуд: *холерик, сангвинник, флегматик ва меланхолик*.

Холерик - юқори ҳаётий энергияга эга, тез жаҳли чиқади ва узок вақт ўзига келмайди, сабрсиз, шошқалоқ, ишга, меҳнатга берилиб киришади. Муаммоларни тезлик билан ечади, қийинчиликларни енгади, бир хил ва майда ишни қила олмайди, чунки бунга унинг фаоллиги, ҳаракатчанлиги ҳалақит беради.

Сангвинник - жонли, шўх, кўп гап, қийинчиликларни осон енгади, янги шароитга енгил мослашади, яхши муҳитни жамоада кўллаб-қувватлайди. Сангвинникка мақсад сари интилиш етмайди - бошланган ишни охирига етказмайди.

Флегматик – оғир, кам гап, чидамли, сабр тоқатли, хислатларини сустроқ намоиш қилади, бир фаолиятдан бошқасига қийин алмашади, ўраб турган табиатдаги ўзгаришларга қийин мослашади. Шунинг учун топишлар доираси ўзгармайди, ҳаракатчанг ва ғайратли меҳнаткаш, иш билан қаттиқ боғланади, юқори жавобгарлик руҳи мавжуд. Тез-тез пассивлашади, нофаол хат шаклини олиб боради.

Меланхолик - ёпик, ёлғизликни яхши кўради, ўзига ишонмайди, хислатларини кам намоён қилади, қатъиятсиз, муваффақиятли иш олиб бориши мумкин, лекин яхши шароитдагина.

N миждозинг типини тавсифловчи сифатлар

1-гурӯҳ саволлари

1. Сиз лаёқатлисиз.
2. Қизикқонсиз.
3. Сабрсиз; сабр-тоқатсиз.
4. Инсонлар билан муносабатда тезкор ва тўғри.
6. Қайсар.
7. Гаровда зуккосиз.
8. Тезланиш билан ишлайсиз.
9. Кўп аразлайсиз ва хотирада сақлаб қоласиз.
10. Тезкор, шошилиш, қайғули.
11. Тараққий етмаган.
12. Тажаввузкор.
13. Таваккалчиликка мойилсиз.
14. Камчиликларга тоқатсиз бўласиз.
15. Ифодали мимикага эгасиз.
16. Тезкор ҳаракатланишга ва ҳал қилишга қодирсиз.
17. Янгиликка тўхтовсиз интиласиз.
18. Тезкор ҳаракатга эгасиз.
19. Қўйилган мақсадни амалга оширишда қатъий эмассиз.
20. Қайфиятингизнинг тез-тез ўзгариб туришига мойилсиз.

2-гурӯҳ саволлари

1. Сиз қувноқ.
2. Энергияли ва ишбилармон.
3. Тез-тез ишни охирига етказмайсиз.
4. Ўзингизни ортиқча баҳолашга мойилсиз.
5. Янгиликда тезда ушлаб олишга қодирсиз.
6. Қизиқишларда қатъий эмассиз.
7. Ноҳушликлар ва омадсизликларни осон унутасиз.
8. Ҳар хил ҳолларга енгил мослашасиз.
9. Қизиқиш билан ишга бериласиз.
10. Агар иш Сизни қизиқтирмаса, тезда ундан кўнглингиз совийди.
11. Янги ишга тез киришасиз, бир ишдан бошқа ишга тез алмашасиз.
12. Бир хил ишдан қочасиз (хоҳламайсиз).
13. Янги одамлар билан киришувчан, мулоқатга мойилсиз.
14. Чидамли ва меҳнаткашсиз.
15. Аниқ, тезкор, баланд нутқга эгасиз.
16. Мураккаб, кутилмаган ҳолатда ўзингизда ишонч сақлайсиз.
17. Ҳар доим жонли кайфиятга эгасиз.
18. Тез ухлайсиз ва уйғонасиз.
19. Тез-тез қарор қилишда шошқалоқсиз.
20. Юқоридан сирпанишга мойилсиз.

3 - гуруҳ саволлари

1. Сиз оғир ва камсуқумсиз.
2. Ишларда матонатли ва чидамли.
3. Эҳтиёткор ва текширувчан.
4. Кутишни биласиз.
5. Кам гап ва бекорга гапиришни ёқтирмайсиз.
6. Оғир ва чиройли нутққа эгасиз.
7. Сабр-тоқатли.
8. Бошланган ишни охирига етказасиз.
9. Кучни бекорга сарфламайсиз.
10. Ҳаётдаги тартибни қатъий сақлайсиз.
11. Ноҳушликни енгил ўтказасиз.
12. Қўллашга ва қарши чиқишга мойил эмассиз.
13. Меҳмонларга кўп эътибордасиз.
14. Ўзингиз ва муносабатларингизга қатъийсиз.
15. Ишга секин киришасиз ва биридан бошқасига секин ўтасиз.
16. Одамлар билан муносабатда тўғриси.
17. Ҳамма нарсада озодалиқ ва тартибни яхши кўрасиз.
18. Янги шароитга қийин мослашасиз.
19. Кам ҳаракатсиз.
20. Чидамликка эгасиз.

4 гуруҳ саволлари

1. Сиз уятчанг ва камсуқумсиз.

2. Янги шароитда ўзингизни йўқотасиз.
3. Нотанишлар билан алоқа ўрнатишда қийналасиз.
4. Ўз кучингизга ишонмайсиз.
5. Ёлғизликни осон енгасиз.
6. Омадсизликда ўзингизни йўқотасиз.
7. Ўз-ўзингизга кетишга мойилмисиз.
8. Тезда тўясиз, жонга тегади.
9. Жонсиз, тинч нутқга эгасиз, гохида шивирлаб гапирасиз.
10. Хоҳишсиз одам характериға мослашасиз.
11. Қўллаб-қувватлаш ва қарши чиқишни фавқулотда қабул қиласиз.
12. Ўзингизга ва ўзингизни ўраб турганларга юқори талабчансиз.
13. Гумонсирашга мойилсиз.
14. Хаёлпарастликка мойилсиз.
15. Осон жароҳат оласиз.
16. Таассурот қолдирувчансиз.
17. Яширин ва камгапсиз.
18. Сустроқсиз.
19. Ҳаддан ташқари аразловчансиз.
20. Ўраб турганларга ҳамдардлик ва ёрдам беришга интиласиз.

Ҳаётда аниқ намоён бўлган мижозли одамлар йўқ. Ҳар бир одамда мижоз типини аниқ фоизли ўзаро муносабати мавжуд. Бу мижоз типининг фоизли ўзаро муносабатларини формулада аниқлаш мумкин.

$$X = A_1 \cdot 100 / A - \text{холерик фоизи}$$

$$C = A_2 \cdot 100 / A - \text{сангвинник фоизи}$$

$$\Phi = A_3 \cdot 100 / A - \text{флегматик фоизи}$$

$$M = A_4 \cdot 100 / A - \text{меланхолик фоизи}$$

A_1 – саволларнинг биринчи гуруҳида "Ҳа" ларнинг сони.

A_2 – саволларнинг иккинчи гуруҳида "Ҳа" ларнинг сони.

A_3 – саволларнинг учинчи гуруҳида "Ҳа" ларнинг сони.

A_4 – саволларнинг туртинчи гуруҳида "Ҳа" ларнинг сони.

A – саволларнинг барча 4-та гуруҳдаги "Ҳа" ларнинг умумий сони.

Ўзингизнинг мижозингизни тилини фоизли ўзаро муносабатини аниқлашингиз учун, 4та гуруҳ саволларига ижобий "Ҳа" деб жавоб беришингиз муҳимдир. Шундан сўнг ҳар бир A_1 , A_2 , A_3 , A_4 гуруҳларда ижобий "Ҳа" жавобларини ва барча гуруҳлардаги умумий A нинг "Ҳа" сонини санаб чиқиш лозим.

Шундан сўнг юқорида келтирилган формулалар бўйича мижоз типларини фоизли ўзаро муносабатини аниқлаш керак.

15–тест. Сизнинг хулқингиз

Диққат билан 4 та гуруҳда ("ҳаракат", "тинчланиш", "ишонч", "ишончсизлик") тўпланган 16 ишорага эътибор беринглар. Ҳар бир гуруҳдан ўзингизга

кўпроқ мос келадиган ҳолатни ифодаловчи 1 тадан ишорани топинг.

"ҲАРАКАТ"	"ТИНЧЛАНИШ"	"ИШОНЧ"	"ИШОНЧСИЗЛИК"
А-4	А-10	А-10	А-10
Б-8	Б-8	Б-8	Б-8
В-2	В-2	В-6	В-2
Г-10	Г-4	Г-2	Г-6

Тўпланган очколар суммасини ҳисобланг.

8-13: Сизнинг хулқингиз биринчи навбатда атрофингиздагиларга боғлиқ. Сиз осон руҳингизни туширасиз, Сизга ёқмайдиган иш билан қийинчилик билан шугулланасиз. Сизга атрофдаги ҳолат қаттиқ таъсир қилади, шунинг учун Сизни ўз қарорларингизнинг эгаси деб бўлмайди.

14-20 очкогача: "Оқимга қарши сузаётган бўлсангиз ҳам, ўз кўринишингизга эга бўлишга интилинг. Ўзингизга шундай қарангки, атрофдагилар ҳеч қандай далилсиз Сизга таъсир қила олмасин. Агар фикрингизча тутаётган йўлингиз нотўғри бўлса, бу намоён бўлиб турган. Демак Сиз уни рад этиш ҳолатидасиз".

21-27 очкогача: Сиз ўзингизни гуноҳсиз деб ҳисоблайсиз. Лекин Сиз барибир ташқи таъсир остидасиз. Сизга инстинкт ёрдамида танланган тўғри йўл ёрдам беради.

28-34 очкогача: Сизга ўз қарашларингиз ва нуқтаи назарларингиздан воз кечиш қийин бўлади. Қанчалик Сизга кимдир таъсир ўтказишга ҳаракат қилса, шунчалик қаршиликка учрайди. Лекин Сизнинг қаршилигингиз замирида фақатгина ўзига ишонч эмас, балки қандайдир ноҳуш ҳолатга тушиб қолиш қўрқуви туради.

35-40 очкогача: Агарда Сизнинг миянгизга қандайдир фикр келса, Сизни ҳеч ким ундан қайтара олмайди. Сиз ўз мақсадингизга атрофга қарамасдан интиласиз. Лекин Сизни яхши биладиган, Сизнинг реакциянгизни кўра билиб, билдирмай йўналтириши мумкин.

16-тест. Сизнинг иродангиз

Қуйидаги саволларга максимал аниқликда жавоб беришга ҳаракат қилинг. Савол билан розиликка "Ҳа", шубҳалансангиз "Билмайман", норозилик "Йўқ" деб жавоб беринг.

1. Сизга қизиқ бўлмаган ишни охирига етказа олишингиз мумкинми? Вақт ва ҳолат ажралишга ва кейин унга қайтишга йўл қўядими?

2. Ички қаршиликларни алоҳида машаққатсиз енга оласизми, қачонки бирор бир Сизга ноҳуш иш қилиш керак бўлса? (масалан, дам олиш кунини навбатчиликка бориш).

3. Иида зиддиятли ҳолатга тушиб қолганингизда, юқори даражада изчиллик билан қараш учун, ўзингизни тўлиқ қўлга олишга қодирмисиз?

4. Агар Сизга парҳез белгиланган бўлса, унга риоя қилишга қодирмисиз?

5. Эрталаб кечқурун белгилаган вақтингиздан эртароқ туришга кучингиз етадими?

6. Жойингизда воқеа содир бўлганда, гувоҳлик бериш учун қола оласизми?
7. Хатларга тезда жавоб бера оласизми?
8. Агарда белгиланган самолётда учиб ёки тиш даволовчи хонага боришда пайдо бўлган қўрқувни қийинчиликсиз енга оласизми?
9. Шифокор белгилаган, лекин Сизнинг ҳушингизга ёқмаган дорини қабул қила оласизми?
10. Берган ваъдангиз устидан чиқасизми, агар у Сизга кўп ноҳушлик келтирадиган бўлса?
11. Нотаниш шаҳарга ҳеч қандай ҳаяжонсиз хизмат сафарига жўнай оласизми?
12. Кунлик режага қатъий риоя қила оласизми, уйғониш вақти, овқатланиш, шуғулланиш вақти?
13. Кутубхонага қарздорларга салбий қарайсизми?
14. Сиз учун энг қизиқ телекўрсатув муҳим ва тезкор бажариш керак бўлган ишни қолдиришга мажбур қилмайдими. Шундайми?
15. Жанжални бўлиб жим бўла оласизми, у қанчалик Сизга нисбатан аламли бўлса ҳам?

Натижани ҳисобланг.

"Ҳа" - 2 очко.

"Билмайман" - 1 очко.

"Йўқ" - 0 очко.

0-12 очко: Ирода кучи билан Сиз унга боглиқ эмассиз. Фақат Сиз учун енгил бўлмаган нарсани қиласиз. Сизнинг мавқеингиз "менга ҳаммадан ҳам нима керак?" каби ифодаланади. Ўраб турганларга нисбатан ўз муносабатингизни ўзгартиришингиз ва иродани шуғуллантиришингиз керак.

13-21 очко: Ирода кучи Сизда ўртача. Агар тўсиқларга учрасангиз ҳаракатланишни бошлайсиз, агар айланиб ўтадиган йўл топсангиз дарҳол ундан фойдаланасиз. Ортиқча мажбуриятни зиммангизга олмайсиз, бу эса баъзида раҳбар билан бўладиган муносабатларга салбий таъсир этади. Агар ҳаётда кўпроқ эга бўламан десангиз иродангизни шуғуллантиринг.

22-30 очко: Ирода кучи билан Сизда ҳаммаси жойида. Сизга ишонса бўлади, чунки ишонччи оқлайсиз. Аммо баъзи бир ҳолатларда Сизнинг ҳолатингиз атрофдагиларга ҳалақит беради. Ирода кучи - бу жуда яхши, лекин бундан ташқари раҳмдиллик, яхшилик, эгилувчанлик каби сифатларга эга бўлиши ҳам муҳимдир.

17-тест. Сир сақлашни биласизми?

1. Ўзингизга янги гилам сотиб олмоқчисиз. Танлаб олганлигингиз ичида сизга уч хили ёқди? Қайси бири маъқул?

а) Қизил ранг- 6 очко

б) Ҳаво ранг- 2 очко

в) Сариқ ранг- 5 очко

2. Сизни меҳмонга чақиришди - нима киймоқчисиз?

- а) Шим ва оқ кўйлак- 3 очко
- б) Замонавий оқшомдаги кўйлак- 1 очко
- в) Оддий тоза кийим- 2 очко

3. Сиз кутилмаганда кўп йил кўришмаган яқин танишингизни кўриб қолдингиз. Ўзингизни қандай тутасиз?

- а) Уни бўйнига осиласиз, атрофдагиларга эътибор бермай - 4 очко
- б) Енгил илжайиш билан қўлингизни чўзасиз - 3 очко
- в) Сизни таниган-танимаганлиги шубҳаси остида тортиниб сўрашасиз – 1 очко

4. Танишларникида меҳмонда, ўзингизга ёққан одамни кўрдингиз. Қандай йўл тутасиз?

- а) Дўстингиздан у билан таништиришни илтимос қиласиз ва фильмлар ёки қўшиқлар ҳақида гаплашасиз - 6 очко
- б) Сиз ўзингиз у билан суҳбат қурасиз ва қизиққан нарса тўғрисида гаплашасиз - 8 очко
- в) Суҳбатни ўзидан-ўзи боғланишини кутасиз ва у қайси йўналишида давом этади - 4 очко

5. Кечқурун телевизор ёнида ўтирибсиз, бирдан қўшни хонадондан бақирган овоз эшитилди, нима қиласиз?

- а) Уларникига дарҳол югуриб кираман, яъни қўшни хотинини ўраётганлиги шубҳаси остида - 5 очко
- б) Эътибор бермайман - 3 очко
- в) Телевизорни ўчирасиз ва нима бўлаётганига қулоқ соласиз - 6 очко

6. Яқинларингиздан бири туғилган кунингиздан олдин совға қилди ва пакетни туғилган кунини очишни буюрди. Сиз нима қиласиз?

- а) Дарҳол очиб кўраман - 7 очко
- б) Туғилган кунимни нишонлайман - 4 очко
- в) Кичкина тешикча орқали нима эканлигини билмоқчи бўламан - 5 очко

7. Ортиқча оғирлигингиз тўғрисида муаммолар борми?

- а) Ҳеч қачон - 3 очко
- б) Сиз онда сонда озишга ҳаракат қиласиз - 6 очко
- в) Сиз кўп ейсиз ва иштаҳа билан - 7 очко

8. Сиз дўстлар билан учрашувда қанча ичасиз?

- а) Қанча ёқса шунча - 3 очко
- б) Озгина чунки ичган одамларни ёқтирмайсиз - 1 очко
- в) Бошингиз айланиши билан тўхтатасиз - 2 очко

Очколар ҳисоблаб тест натижаларини кўриш мумкин.

25 дан кам: Сиз жуда сирли ва ёпиқсиз. Хаттоки кўп дипломатлар Сиз билан ҳамкорлик қилишса хурсанд бўлар эдилар. Сирни сақлаш Сиз учун асосий ҳурматдир. Ўз ишингиз тугрисида кам гапирганингиз учун кўплар Сизни совуқ ва қалбсиз ҳисоблайди. Лекин бундай эмас Сиз дўстларингиз учун доимо қувноқ чехрадасиз.

25-35 гача: Сизни очик кўнгил дейишади. Ўз хатоларингиз тугрисида уялмасдан гапирасиз, ҳаётингиздаги турли воқеаларни гапирасиз. Лекин дўстларингиз ҳақида жим тура оласиз. Ҳар замонда гуллаб қолишингиз мумкин лекин сир сақлай оласиз.

36 дан юқори: Сиз жамиятда яхши кўрган инсонлардансиз, ҳар доим қизиқ воқеа айтиб беришингиз мумкин. Шунинг учун дўстларингиз Сизга сирларини ишониммайди.

18-тест. Сиз ва техник тараққиёт

Агарда Сиз ўзингизни техник тараққиётга муносабатингизни ва ўзингизни солиштирмоқчи бўлсангиз саволларга жавоб беринг.

1. Мен ўзимни замонавий одам деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.
2. Баъзида мени у-бу билим доирасида бўлган кашфиётлар ҳаяжонлантиради: ҳа: йўқ.
3. Шахсий компьютер олишни режаслаштирдим: ҳа: йўқ.
4. Келасак ҳақидаги фикрлар тугилган ёки муаллифлар хомхаёли деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.
5. Мен юз йил кейинги ҳаётим ҳақида ўйлагандим: ҳа: йўқ.
6. Мен одам ўрнини боса оладиган суперкомпьютер яратилишига ишонмайман: ҳа: йўқ.
7. Баъзан мен агарда 50,100 йил олдин яшаганимда нима бўлиши ҳақида ўйлайман: ҳа: йўқ.
8. Мен ўзгараётган дунё, инсонни ҳам ўзгартиради, деган фикрга қўшилман: ҳа: йўқ.
9. Мен ишонаманки, эркин ишлаш тартиби зарардан кўра кўпроқ фойда келтиради: ҳа: йўқ.
10. Мен ўйлайманки, цивилизациямиз ривожланиши табиат билан инсонни тўлиқ ажралишига олиб келади: ҳа: йўқ.
11. Чарчаганлигимга қарамай мен ҳар доим янги нимадир эшитаман: ҳа: йўқ.
12. Мен фақат баъзи бир инсонлар ижодий новаторлик фаолияти учун тугилган деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.
13. Менимча фан-техника тараққиёти ҳақиқатдан менинг фикримни ва инсонларга муносабатимни ўзгартиряпти: ҳа: йўқ.
14. Мен техника инсон ҳаётини енгилаштиряпти ва цивилизация асри келаяпти деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.
15. Фантастик асарларни яхши кўраман ва ўқийман: ҳа: йўқ.

Жавоб

1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 - ҳар бир маъқулланган савол учун ва 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 - инкор қилинган савол учун 10 балл оласиз. Агар "ҳа" ёки "йўқ" деб жавоб бера оласангиз 5 балл оласиз.

100-150 балл: Сиз келажак одамисиз, чунки цивилизациядаги ўзгаришларни ижобий баҳолайсиз. Сиз техника ва технологиядан қўрқмайсиз.

50-99 балл: Сиз бугунги кун одамисиз. Сизнинг ҳаётингизда эртанги кун энг асосий эмас. Сизга "узоқдаги қуйруқдан яқиндаги гўшт яхши" мақоли мос келади.

0-49 балл: Сиз эртанги кун одамисиз. Анъана, тинч-тотувлик, эслаш бу ҳаётдаги ишончингиздир. Сиз қутилмаган ўзгаришлар тарафдори эмассиз. Сизнинг ўз дунёингиз бор ва у Сизни тўлиқ қондиради.

19-тест. Сиз ишбилармон одаммисиз?

Қуйидаги саволларга "Ҳа" ёки "Йўқ" деб жавоб беринг.

1. Сиз ишда ҳамкасбларингиз билан суҳбатлашишга мойилмисиз, дўстларга нисбатан?
2. Сиз иш юзасидан боғлиқ ишларда жуда аниқмисиз?
3. Сизга яқиндан нисбатан шанба кун оқшомида дам олиш қулайми?
4. Сиз ўзингизни бекорчиликдан кўра иш билан машғул бўлганда яхши сезасизми?
5. Сиз ўзингизни вақт сарфлашингизни чуқур аниқлайсизми?
6. Сиз дўстларингиз қуттириб қўйганда жаҳлингиз чиқадими?
7. Сизни дўстларингиз Сиз билан келишиш осон деб ўйлашадими?
8. Ишлаётганда Сиз яқинларингизни тез-тез унутасизми?
9. Сиз оғир шароитда ишлашга вақт топасизми?
10. Сиз ҳар доим Сизни майда икр-чикрларига режалаштирасизми?
11. Сизга танаффусда йиғилишдан сўнг гаплашиш ёқадими?
12. Сизнинг дўстларингиз Сизга ўхшаши билан шугулланадими?
13. Касал бўлсангиз ҳам ишлашга ҳаракат қиласизми?
14. Сиз ўқиётган барча нарсангиз меҳнат фаолиятингизга тааллуқлими?
15. Касбдошларингиздан кечроқ кетасизми?
16. Кечқурун уйғониб кетганда иш ҳақида ўйлайсизми?
17. Ишда тартибсизлик бўлмаслигини фараз қиласизми?
18. Ўйинларда ишдаги каби шўхмисиз?
19. Дам олиш тезда жонингизга тегадими?
20. Дам олиш кун Сиз меҳнат ҳафтасига тайёрланасизми?

Натижалар

"Ҳа" жавоблар учун 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ва "Йўқ" жавобига 7, 11 саволлар учун 1 баллдан берилади.

10 ва ундан кам: Сизнинг ишсизликка мойиллигингиз бор.

11-15 балл: Сиз ишбилармон одамсиз.

16-20 балл: Сиз ишбилармонсиз.

20-тест. Сизнинг характерингиз

Қуйидаги саволларга жавоб беринг ва очколарни сананг.

Т.р.	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1	Мураккаб таомларни яхши кўрасизми?	4 очко	1 очко
2	Ҳар қандай мавзуда суҳбатлаша оласизми?	3 очко	2 очко
3	Рақсга тушишни яхши кўрасизми?	1 очко	3 очко
4	Жамият қалби бўла оласизми?	1 очко	3 очко
5	Хурсандчиликдан сакрагингиз келадими?	4 очко	2 очко
6	Белингиз оғрийдими?	3 очко	2 очко
7	Тиш шёткасининг юмшоғиними ёки қаттиғини маъқул кўрасиз?	юмшоғини 1 очко	қаттиғини 3 очко
8	Сартарошхонага боришдан олдин қандай причёска қилишингизни биласизми?	3 очко	1 очко
9	Кроссвордни яхши кўрасизми?	1 очко	4 очко
10	Умидсизликка, мойилликка эгамисиз?	1 очко	4 очко
11	Ўз ҳиссиётингизда кечроқ ухлашни маъқул кўрасизми?	4 очко	1 очко

20 очко: Нозик ҳиссиётли, тинчликни хоҳлайдиган табиатли. Сиз яхши дўстсиз, лекин кўпчилик Сизни жонга тегадиган ҳисоблайди.

21-25 очко: Сиз флегматик, танишларнинг яхши муносабатда бўлишига муҳтожсиз. Ўзингизни яхши бошқарасиз, ишни уддалай оласиз.

26 дан юқори очко: Ёшингиздан қатъий назар қалбингизда ёшсиз, тўғри табиатга эгасиз, ҳиссиётларингизни назорат қиласиз, одамларни тўғри баҳолайсиз.

21-тест. Фирмангизнинг қайта қуришдаги эҳтиёжларини аниқланг

Қуйидаги саволларга "Ҳа" ёки "Йўқ" деб жавоб беринг.

1. Йилдан йилга Сизнинг истеъмолчиларингиз сони кўпаймоқдами?
2. Сизни камчиликларни йўқотишга, тўғрилашга харажатларингиз сотилган маҳсулот қийматининг 1% дан камини ташкил қиладими?
3. Ишлаб чиқариш жадвалларини бажараяпсизми?
4. Ишлаб чиқаришнинг режаси харажатларига риоя қиляпсизми?
5. Фойдаланиладиган қисмлар ва йиғувчи маҳсулотлар техник шароит талабларига жавоб берадими?
6. Сизнинг фирмангизда ишга сабабсиз келмасликлар 3% дан камини, ҳамда бошқа сабабларга кўра ишга чиқмасликларнинг эса 2% дан камини ташкил этадими?
7. Сизнинг фирмангизда ишчи кучининг йиллик оқими 5% дан камини ташкил қиладими?
8. Ўз фирмангизда етакчи ходимларни талаб қилишга қодирмисиз?

9. Сиз ходимларни тайёрлаш ва малакасини оширишга зарурий ма-
благларни сарфлаяпсизми?

10. Сизнинг ходимларингиз 90% иш вақти давомида ўз мажбуриятларини
бажараяптими?

11. Маҳоратларингиз ва хизматларингизга ўз истеъмолчиларингиз та-
лабларини тўғри тушунасизми?

12. Сиз ходимларингиз меҳнат шaroитини яхшилашни хоҳлармидингиз?

13. Устама харажатларингиз даромадларингиздан тезроқ ўсаяптими?

14. Фирмангиз ходимлари ишлаётганларидан яна ҳам яхшироқ ишлай
олишади, деб ҳисоблайсизми?

15. Кириш назоратингиз фирмангизга келаётган қисм материалларини ва
бутовчи маҳсулотларини 1% дан юқорисини яроқсиз деб топяпсизми?

16. Сизда ишлаб чиқарувчи ходимларнинг 5% дан кўпи маҳсулотни
назорат қилиш билан шугулланадими?

17. Сизнинг ходимларингизнинг 5% дан юқори иш вақтини қўл меҳнати
эгаллайдими?

18. Ишлаб чиқариш муддатини қисқартириш ва ишлаб чиқариш
харажатларини камайтириш зарур деб ўйласизми?

19. Ишлаб чиқариш самарадорлиги ва меҳнат унумдорлиги даражасининг
ўсиши Сизни қониқтиряптими?

20. Ўз ҳиссадорлигингизга дивидендларни ўз вақтида тўлаяпсизми?

Натижалар баҳоси

11 ва 12 чи, ҳамда 14 ва 18 чи саволларга "Ҳа" жавоби учун 1 балл, қолган
барча саволларга "Йўқ" жавоби учун 1 балл.

20-19 Сизнинг тартибга солишингиз яхши. Уни қайта қуришга зарурат
йўқ.

18-15 Ишлаб чиқариш жараёнини қайта қуриш ҳақида ўйлаб кўришингиз
керак.

14-11 Қайта қуриш Сизнинг фирмангизга фойдали бўлар эди.

10-0 Ишни яхшилаш Сизнинг биринчи навбатдаги вазифангиз бўлиши
керак.

ИШБИЛАРМОНЛИК ЎЙИНЛАРИ

1. Бошқарув ходимларини танлаш, жойлаштириш ва баҳолаш

Ўйин мақсади. Бошқарув ходимларини танлаш ва жойлаштириш бўйича талабаларда маҳорат уйғотиш, ижтимоий тадқиқотлар, ишлаб чиқиш муносабатлари ва кузатишлар асосида бошқарув аппарати ходимларининг шахсий, сиёсий ва ишбилармонлик хислатларини баҳолашнинг илмий асосланган услублари билан талабаларни таништириш, инсонларнинг хислатлари ва уларнинг бошқарув ишларига яроқлилиги ҳақида ахборотни таҳлил қилиш ва қайта ишлашни талабаларга ўргатиш.

Дастлабки маълумотлар. Бу ўйин жуда муҳим масалага - бошқарув ходимларини танлаш, жойлаштириш ва баҳолашга ҳолисона ёндашишни ҳамда ижодий муносабатни шакллантириш масаласига бағишланган.

Иш корхонанинг цех бошлиғи ва бошқа бошқарувчи ходимларини танлашдан иборат бўлиши мумкин.

Талабалар ўз академ гуруҳлари таркибидан корхонадаги бошқарув аппаратининг зарур ходимларини танлайдилар, жойлаштирадилар ва баҳолайдилар. Маълум бир лавозимга номзодларни танлаш, жойлаштириш ва баҳолаш анкета саволларига жавоб бериш, кузатишлар ва ижтимоий тадқиқотлар ўтказиш йўли билан амалга оширилади.

Лавозимга керакли номзодни танлаш учун шу лавозим бўйича бошқарув аппарати ходимларига керакли маълум хислатлар тўплами анкетаси тузилади. Бундай хислатлар намуналари 1-иловада келтирилган.

Лавозимга танланаётган номзодни баҳолаш беш балли тизим бўйича амалга оширилади. Алоҳида хислатларнинг аҳамиятини аниқлаш учун талабалар айрим энг муҳим хислатларга қарши К-2 коэффицентини қўйишлари мумкин. Бу коэффицент муҳим аҳамиятли ҳисобланган хислатни англатади.

К-2 коэффицентни учтадан кўп бўлмаган ижобий хислатларга ва иккита салбий томонларга берилиши мумкин.

Анкетадаги барча сифатлар ижобий (А) ва салбий (Б) сифатларга бўлинади. Ижобий сифатлар қўшув белгиси билан белгиланади (+1дан +5гача, коэффицентни ҳисобламасдан). Салбий сифатлар айирув белгиси " – " билан баҳоланади.

Кичик гуруҳларга бўлиш. Талабалар гуруҳи 3-4 та одамдан ишчи гуруҳчаларга бўлинади. Ишбилармонлик сифатлари ва муҳим аҳамиятли коэффицентларни ўрнатиш кўпчилик овозлар орқали амалга оширилади. Гуруҳларда якуний натижалар ҳисоби биргаликда ўтказилади.

Ишчи гуруҳлардан ташқари, ўқитувчи ва иккита талабадан ташкил топган эксперт гуруҳи танланади. Эксперт гуруҳи қайси кичик гуруҳ биринчи ўринни эгаллаганини ҳал қилади ва бошқа гуруҳчаларнинг ўрнини аниқлайди.

Кичик гуруҳларнинг ҳаракатларини баҳолаш услубларини ишлаб чиқиш. Кичик гуруҳларнинг ҳаракатлари қуйидагилардан иборат:

1) аввал ҳар бир кичик гуруҳ бошқарув аппаратининг у ёки бу ходимлари танланиши шарт бўлган шахсларнинг ичидан ҳар бир ишбилармонлик хислатларнинг баҳосини аниқлайди. Ана шундагина муҳимлилик коэффиценти ўрнатилади (гуруҳ истаги бўйича). Кичик гуруҳ барча ижобий сифатлар баҳосини жамлайди ва салбий баҳоларни айириб ташлайди. Сўнгра умумий натижа чиқариб, анкета варағининг нусхасини эксперт гуруҳига беради;

2) гуруҳ эксперт гуруҳидан анкета бўйича хулоса олади. Агарда бу хулоса ноҳаққоний кўринса, у ҳолда гуруҳ вакили эксперт гуруҳига далиллар билан эътироз билдиради. Эксперт гуруҳи гуруҳ фикрига қўшилишлари ёки қўшилмасликлари мумкин;

3) кейин эксперт гуруҳи ҳар бир гуруҳга лавозимга 2-3 номзоднинг тавсифномасини беради. Ҳар бир кичик гуруҳ бошқарув аппаратининг у ёки бу лавозимида ким сайланса, маъқул бўлишини ҳал қилиши керак. Бу масалаларнинг ҳаммаси шахсий баҳолаш жадвалидан фойдаланиб, кўпчилик овоз билан ҳал қилинади. Ҳар бир "хислат" улар учун балл қўйилади ва ҳар бир номзоднинг хислатлар йиғиндиси аниқланади. Олинган ҳисоблар эксперт гуруҳига топширилади. У ҳар бир номзодга якуний баҳо беради ва:

а) ҳар бир гуруҳ номзодни тўғри танлай олганлигини;

б) ҳар бир гуруҳ учун қанча вақт кетганлигини ҳал қилади.

Ишбилармонлик ўйинида фойдаланиладиган техник воситалар. Техник воситалар сифатида ҳисоблаш воситаларидан фойдаланилади. Ҳисоблаб бўлгандан сўнг гуруҳ бошқарув аппарати лавозимида барча номзодлар учун жадваллар тузади.

Ишбилармонлик ўйинининг ўтказилиш вақти. Ишбилармонлик ўйини 1-машғулотда ўтказилиши мумкин (академ соат). Олдиндан гуруҳ кичик гуруҳларга бўлинган бўлиши шарт. Ундан ташқари анкета варақлари тайёр бўлиши керак (1-иловага қаранг) ва ҳар бир номзоднинг ўзига хос маълумотлар тавсифномаси билан варақ тайёр бўлиши керак (2-иловага қаранг).

Эксперт гуруҳи учун кўрсатмалар. Эксперт гуруҳи кичик гуруҳларнинг анкета маълумотларини қайта ишлаб чиқади ва уларни алоҳида варақка киритади (3-илова). Худди шу варақка эксперт гуруҳи кичик гуруҳларнинг баҳолари натижасини киратади, натижаларни таҳлил қилади ва ҳар бир гуруҳ номзодининг баҳоси тўғрилиги ҳақида якуний ҳукм чиқаради.

Уларнинг хулосаси ва маърузаси жуда қисқа, холис ва ҳатто ҳазил билан бўлиши керак.

Ўйиннинг охирида ўқитувчи, ўйин раҳбари кичик гуруҳлар ишини баҳолаш ва ходим танлаш масаласида ўз нуқтаи назарида қаттиқ туради ҳамда эксперт гуруҳининг объективлиги бўйича хулоса чиқаради.

1-илова

Ишбилармонлик ва маънавий хислатлар

А. Ижобий сифатлар

1. Ишлаб чиқаришда ишлаш тажрибаси
2. Обрўга эга бўлиш
3. Ростгўйлик ҳаққонийлик
4. Хушмуомалалик (назоратлилик), ҳазил-мутойиба туйғуси
5. Ижодий фаоллик
6. Қатъиятлилик
7. Ишчанлик
8. Потенциал қобилиятлар
9. Ўзини тута билиш
10. Инсонларга ғамхўрлик ва аҳамият, уларни тушуна билиш
11. Ташкилотчилик қобилияти, ишга уддабуронлик
12. Сўзи устида туриш
13. Қайта қуришнинг исталган шароитида ўз йўналишини аниқлаб олиш қобилияти
14. Ҳужжатлар билан ишлай олиш

Б. Салбий томонлар

15. Ишда ташаббусли эмас
16. Қўпол муомалада, одобсиз
17. Қатъиятлиликнинг йўқлиги
18. Ўз хулосаларида эпчил эмас
19. Нопокиза, ишини яхши бажармайдиган
20. Доимо холис эмас
21. Кучсиз (заиф) ташкилотчи
22. Доимо ўз сўзида турмайди
23. Мураккаб шароитда ўзини йўқотиб қўймайди
24. Ўз фикрини гоҳида аниқ баён қилиб бера олмайди
25. Ўз ишини қайта кўришда суист (ҳаракатсиз)

Эслатма:

1. Коэффициент – 2-3тадан кўп бўлмаган ижобий ва 2 та салбий сифатларга берилиши мумкин.
2. Талабалар ўз ихтиёрига кўра шахсий, ишбилармонлик ва сиёсий хислатларни ўзгартириши ёки қўшимча киритишлари мумкин.

2-илова

Номзодлар хислатларининг тафсифномаси

Рақам	Номзод 1	Номзод 2	Номзод 3	Номзод 4	Номзод 5
	К : Б	К : Б	К : Б	К : Б	К : Б
1	-	+	+	+	-
2	-	+	-	+	-
3	+	+	-	-	+

4	-	+	-	+	-
5	-	+	+	-	+
6	+	-	-	-	-
7	-	+	-	+	+
8	-	-	-	+	+
9	-	+	+	+	-
10	+	+	+	-	+
11	-	-	+	-	+
12	+	-	+	-	-
13	-	+	-	+	+
14	-	-	-	-	+
Жами					
15	+	-	-	-	-
16	-	-	-	+	+
17	+	+	-	-	-
18	+	-	-	-	-
19	+	-	-	-	-
20	-	-	+	+	+
21	+	-	+	-	-
22	-	+	+	+	+
23	+	-	-	+	+
Жами					
Барчаси					

К – сифат; Б – баллар

3 - илова

Анкета маълумотларини умумлаштириш

Кичик гуруҳ	Баллар миқдори	1, 2, 3, 4-ўринлар
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 номзодлар тартиби		

2. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлиги

Ўйиннинг мақсади. Талабаларда иқтисодий самарадорликни ҳисоблаш, бошқарув самарадорлигини аниқлаб берадиган мавжуд усулларга онгли равишда ёндашув каби амалий билимларни шакллантириш. Бундан ташқари, талаба ўйин мобайнида ижобий фаолият кўрсатиш жараёнида бошқарув самарадорлигини баҳолаш ва бошқарув аппарати фаолиятини рағбатлантиришни бир-бири билан боғлаб олиб боришни ва иқтисодий

математик моделларни қўллай билишни ўрганиш керак.

Бир гуруҳ талабалар 2та гуруҳга бўлиниб, 1 ва 2-топшириқларни олишади (ҳисоблаш вариантлари каби). Раис бошқарадиган 3 кишидан иборат экспертлар гуруҳи ҳар бир ҳисоблар варианты ва хулосаларга охирги баҳо беради ва кейин бошқариш самарадорлигини оширадиган таклифлар ва тадбирларнинг такрорланмаслигини кўриб чиқади.

Ўқитувчилар учун услубий қўлланма. Ҳозирги пайтда, афсуски, бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш муаммосига бир хил ёндашув ҳали йўқ. Адабиётларда бу муаммони ечишнинг 2 асосий йўналишини ажратиб кўрсатиш мумкин ҳолос.

Биринчиси шундан иборатки, бошқарув самарадорлиги мезони сифатида унинг миқдори (катталиги)ни олишади:

$$C_{\delta} = \frac{H_{ич}}{X_{\delta}},$$

бу ерда C_{δ} – бошқарув самарадорлиги;

$H_{ич}$ – ишлаб чиқариш тизимининг умумий фаолияти натижаси;

X_{δ} – бошқарув харажатлари.

Иккинчи йўналиш бўйича бошқарув самарадорлиги C_{δ} ни топиш учун бевосита бошқарув аппарати фаолияти (натижавий) бўлган $H_{ич}$ ни бошқарув харажати X_{δ} га ёки солиштирма бошқарув харажати ўзига солиштириб ҳисобланади.

Ташкилотни бошқаришнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш қуйидаги кетма-кетликдан иборат:

1. Бошқаришга кетган солиштирма харажатни топиш орқали бошқарув тизимининг тежамлилиги аниқланади:

$$T_{\delta} = \frac{X_{\delta}}{A\Phi_{\delta} \cdot K_1 + M_{\delta} \cdot K_2} \cdot 100.$$

2. Ишлаб чиқариш самарадорлиги (меҳнат унумдорлиги, шартли соф маҳсулот орқали ҳисобланган):

$$C_{ич} = \frac{M_c}{H_{ич}},$$

3. Бошқарув тизими самарадорлиги :

$$C_{\delta} = \frac{T_{\delta}}{C_{ич}},$$

бу ерда T_{δ} – бошқарув тизимининг тежамлилиги;

$C_{ич}$ – ишлаб чиқариш самарадорлиги;

M_c – соф маҳсулот;

M_{δ} – шаклланаётган айланма маблағлар баҳоси

K_1 – кооперация даражаси бўйича тўғрилаш коэффициенти;

$A\Phi_{\delta}$ – асосий ишлаб чиқариш фондлари баҳоси.

K_2 – ишлаб чиқариш тўпланиши даражасининг тўғрилаш коэффициенти. Қуйидаги формула билан топилади:

$$K_1 = \frac{M_{x1}}{M_{x2}},$$

бу ерда M_{x1} ва M_{x2} – солиштирилаётган корхоналардаги маҳсулотлар умумий таннархидаги бирлашмалар томонидан етказиб бериладиган маҳсулотлар ҳиссаси.

Ишлаб чиқариш тўпланиши бўйича тўғрилаш коэффициенти қуйидагича аниқланади:

$$K_2 = \frac{A\Phi_{\delta 1}}{A\Phi_{\delta 2}},$$

бу ерда $A\Phi_{\delta 1}$ ва $A\Phi_{\delta 2}$ – солиштирилаётган ташкилотлардаги асосий фондлар баҳоси.

Талабалар томонидан бошқарув тизими самарадорлиги C_6 ҳисоблангандан кейин уларни T_6 ва $C_{ич}$ орасидаги боғлиқлик ҳақида мантиқий фикрлашга ундаш лозим. Солиштирилаётган ташкилотларни таққослаб, бундан келиб чиққанда, C_6 кўрсаткичи қанча кам бўлса, бошқарув тизими самарадорлиги шунча юқори бўлади, чунки бошқарув харажатлари қанча кам бўлиб, меҳнат унумдорлиги юқори бўлса, ишлаб чиқариш тежамкор ва оқилона бўлади деган хулосага келинади.

1- топширик. Юқорида келтирилган формулалар асосида:

а) Н корхонанинг иқтисодий бошқарув самарадорлигини қуйида келтирилганлар асосида ҳисобланг:

Кўрсаткичлар	2005 йил	2006 йил
Бир йиллик бошқарув харажатлари	800	600
Ўртача 1 йиллик баҳо:		
- асосий ишлаб чиқариш фондларининг	8200	8700
- меъёрланган айланма маблағларнинг	6500	6800
Умумий маҳсулотлар таннархидаги бирлашмалар томонидан етказиб бериладиган ярим тайёр маҳсулотларнинг ҳиссаси, %	6.0	8.0
Соф маҳсулотни ишлаб чиқариш	12400	12550
Ишчиларнинг умумий сони, киши	3200	3200

Таққосланаётган корхона деб асосий ишлаб чиқариш фонди – 9,02 млн. сўм ва бирлашма етказиб берадиган ярим тайёр маҳсулотлар умумий таннархининг 5%ини ташкил этадиган ташкилотни қабул қилиш керак.

б) корхонанинг 2 йилдаги бошқарув самарадорлигини таққослаб, солиштириш натижасини таҳлил қилиш ва бошқарув фаолиятини яхшилаш бўйича ўз таклифингизни билдириш талаб этилади.

Ўқитувчи талабаларга ҳисобнинг ҳар бир варианты - бу изланиш эканини, бу йўналишларнинг ҳар бири ўзининг афзаллиги ва камчиликларига эга эканлигини, уларнинг ҳар бири ўзининг қўлланиш доирасига эга эканлигини таъкидлаб ўтиш керак.

Бундан ташқари, иккала йўналиш ҳам бошқарув натижавий кўрсаткичини аниқ ишлаб чиқариш топшириқлари ва бошқарув аппарати фаолиятини рағбатлантириш билан боғланмай, солиштирма харажатларни, айланма маблағларни киритиш орқали аниқлаш кўп катта хатоларга олиб келади, чунки улар корхоналарда одатда 5-6 ва кўпроқ марта меъёрдан юқори бўлади. Бундан маълум бўладики, бу ҳолат бошқарув самарадорлигини ва корхоналар фаолиятини солиштиришга имконият бермайди.

Шунинг учун 2-вариант (2-топшириқ) таклиф этилади. Буни 2-гуруҳ талабалари бажарадилар.

2-топшириқ. Корхонанинг бошқарув аппарати фаолияти ишлаб чиқариш ва ижтимоий натижалар (мақсадлар)га эришишга йўналтирилган бўлиб, улар ўз ичига режани бажаришни олади:

- шартномалар бўйича етказиб бериш;
- берилган номенклатура бўйича;
- меҳнат унумдорлиги бўйича;
- маҳсулот сифати бўйича;
- фойда бўйича;
- ижтимоий ривожланиш бўйича.

Шунинг учун Сиз бошқарув фаолиятини баҳолашни шу топшириқларни ечиш натижалари бўйича баҳоласангиз, қонуний бўлиши аниқ.

Бошқарув аппарати фаолиятининг топшириқларни бажариши натижа кўрсаткичи билан баҳоланади. Бу иккала топшириқда ҳам қуйидаги формула билан топилади:

$$H_{\sigma} = 1 + \frac{M_p}{M},$$

бу ерда H_{σ} – бошқарув натижавий кўрсаткичи (ишлаб чиқариш унумдорлиги);

M_p – кузатилаётган вақтдаги режада мўлжалланган барча маҳсулотлар баҳоси;

Айирув ишораси "–" кўрсаткичлари ўсувчи масалаларида қўлланилади.

Қўшув ишораси "+" кўрсаткичлари камайиши керак бўлган масалаларда қўлланилади (таннарх, бошқарув харажатлари ва бошқалар).

Асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқариш учун бошқарув аппарати фаолиятини баҳолаш бўйича таклиф қилинган ёндашув.

Бошқарувнинг солиштирма харажатларини қуйидаги формула билан аниқлаш таклиф этилади:

$$X_{\sigma c} = \frac{X_{\sigma}}{A\Phi_{\sigma c}} \cdot 100,$$

бу ерда X_{σ} – бошқарув харажатлари;

$A\Phi_{\sigma c}$ – асосий ишлаб чиқариш фондларининг ўртача бир йиллик (ёки кузатилаётган вақтдаги баҳоси);

100 - мутлақ қийматни ошириш учун киритиладиган коэффициент.

Бу ҳолда, корхонани бошқариш самарадорлигини қуйидаги формула орқали топиш мумкин:

$$C_{\sigma} = \frac{H_{\sigma}}{X_{\sigma}}.$$

Бошқарув самарадорлигини аниқлаш бўйича келтирилган ёндашув бошқарув аппарати фаолиятини рағбатлантириш билан бирга бошқарув сифатини баҳолашни киритишга ёрдам беради.

Бошқарув аппарати фаолиятини баҳолаш ва рағбатлантиришга оид жадвал

Бошқарув натижа кўрсаткичи	1,1	1	0,9	0,9
Фаолиятни баҳолаш	аъло	яхши	қоникарли	қоникарсиз
Мукофот миқдори	50 %	40%	20 %	йўқ

Бу бошқарув аппаратини муайян ишлаб чиқаришга оид масалаларни ечишни мақсад қилиб, унинг ечилишини таъминлашга олиб келади ва исталган пайт учун корхона фаолиятини таҳлил қилишга ёрдам беради. Бошқарувнинг солиштирма харажати мезони ишлатилиши бошқарув харажатларини тўғрироқ аниқлаш, корхоналар фаолиятини таққослаш имконини бериб, тармоқнинг турли хил корхоналарининг солиштирма харажатларини нормативини ўрнатишга ёрдам беради. Ҳисоблашларни компьютер ёрдамида бажариш талаб қилинади.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВАЗИЯТЛАРИ

1 - ҳолат

Сиз гуруҳда ҳурматли лидерсиз. Гуруҳингизга янги ўқувчи келди. У яхши ўқийди ва дид билан кийинади. Сиз ўзингизни у билан солиштириб, Сизнинг ташқи қиёфангиз унчалик яхши эмаслигини сездингиз. Яна гуруҳингизда Сизнинг шимингиз ва костюмингиз ҳақида ҳазил ҳам қилишди. Бу ҳолатда ўзингизни қандай тутасиз?

1. Янги ўқувчини йўқотиш учун қўлимдан келганини қиламан, чунки кейинчалик уни хуш кўрмаслик ва уни таъкиб қилиш мумкин.

2. Ўз ташқи қиёфамни бирданига ўзгартирмайман, қиёфамга аста-секин мода элементлари, соч турмаклаш (кестириш), галстук, ранг, бичим киритиб бораман.

3. Модалар уйига бориб, ҳамма энг янги модадаги кийимлар сотиб оламан, ўз қиёфамни бутунлай ўзгантираман.

2 - ҳолат

Низолар жамоанинг ишлаб чиқариш ҳаётига қандай таъсир кўрсатади?

1. Жамоа фаолиятининг самарадорлигини камайтиради.

2. Низолар жамоадаги долзарб муаммоларни ҳал қилишга ёрдам беради.

3. Низолар жамоадаги муҳитни яхшилаш учун имкон туғдиради.

Ишлаб чиқариш жамоасидаги низолар меъёрлар ҳолат бўлиб бошқарилиши мумкин.

3 - ҳолат

Низолар пайдо бўлаётганда унинг ташкилотчиси бир одам бўлади. Бошқаси эса бу вақтда қандай мавқени эгаллаш ҳақида ўйлайди.

Сиз қандай мавқени танлайсиз?

1. Фақат сиртдангина тажоввузкорона муомала қилган кишининг мавқеи ва талабига қўшиламан.

2. Низога олиб келувчи ғаламис гап ва характерларни эътиборсиз қолдираман.

Ўз обрўимга путур етказмасдан низони ҳал қилишга ҳаракат қилиб муносабатларимни билдираман.

4 - ҳолат

Қандай қилиб ишчиларнинг кайфиятини кўтариш мумкин? Бу ҳақида икки уста ўз фикрларини билдиришди. Бири: "Яхши ҳазилни тез-тез ишлатиб, инқилобий, маъқулловчи сўз ва мақтовларни ишлатаман", - деди. Бошқаси эса: "Булар ҳаммаси майда-чуйда нарсалар.

Ҳеч нарса яхши маош ва мукофотдай кайфиятни кўтаролмайди".

Бунга Сиз нима дейсиз?

1. Иккинчи устанинг гапига тўла қўшиламан. Яхши маош бўлса, кайфият ҳам яхши бўлади.

2. Замонавий бу ўз ижтимоий ҳолатини яхши тушунган ва маданият доираси кенг бўлган одам. Шунинг учун унга ахлоқ, одоб ва маънавий сифатлар биринчи навбатда туради, демак, биринчи уста ҳақ.

Ҳар қайси уста ўзича ҳақ, чунки улар келтирилган омиллар жамоада кайфият шаклланишида катта аҳамият касб этади. Моддий рағбатлантириш ва яхши сўзли бўлишни бирга қўшиб олиб бормоқ - бу ҳар қандай раҳбар учун жуда муҳим нарса.

5 - ҳолат

Тавсифлар асосида одамнинг мижозини аниқланг. "В" қобилиятли муҳандис-иқтисодчи. Кўпчилик уни жуда қизиққон ва бесарамжон деб ҳисоблайди. "В" ўзига қаратилган ҳар қандай танқидга чидай олмайди, ўзини тута олмайди ва тажоввузкордек қарайди. Ўзининг камчилигини кўрсатишга жазм қилган киши билан хоҳлаган пайтда уришиб кетиши мумкин. Бундай хулқни "В" ҳар доим унга қарши зарба бера олмайдиган кишига қўллаши кузатилган. Шу билан бир вақтда у билан тортиша оладиган ва уни ўз ўрнига қўя оладиганлар, шунингдек, у нимадан бўлса ҳам тобеъ бўлганлар ва унинг шахсий хотиржамлиги билан боғлиқ бўлганлар "В" босиқ, ғамхўр, вазмин муносабат билдиради. Шу билан бирга "В" жуда ишчан, янги ишга тез кўникувчан, кам чарчайди ва машҳурлик ахтаради.

1. Флегматик.
2. Холерик.
3. Сангвинник.
4. Меланхолик.

6 - ҳолат

Мажлисида ишчилардан бири раҳбарнинг уни қандай қабул қилиши ҳақида очиқ норозилик билдиради. "Хонага кирасан, -деди у , - салом ўрнига бош силкитиш, ўтиришни ҳам ҳар доим таклиф қилмайди, инсонийлик қани?"...

Бир одам сўзга чиққан кишини қўллади, бошқаси эса: "раҳбар ҳар доим ўз фикрини билдириб, унга келган ҳар бир ишга амалий ёрдам кўрсатади, бу эса энг асосийси!" - деди.

Уларнинг қайси бири ҳақ?

1. Биринчи одам ҳам. Раҳбар ҳар доим ўз қўли остидаги кишилар кузатувида бўлади. Бу уни ўз ҳаракатларини қаттиқ назорат қилишга мажбур этади айниқса, ҳар қандай ишлаб чиқариш ҳолатида бўлмасин инсонларга ҳурматда бўлишни талаб этади.

2. Иккинчи одам ҳақ. Асосий ҳиссиётлар эса иккинчи ўринда туради.

Иккала ишчи ҳам адолатли мулоҳаза юритишди, этика, ахлоқ, раҳбарнинг ички маданияти - бу кўп нарсани билдиради, лекин ишда шундай вақтлар бўладики, раҳбар учун саломлашишга ҳам қўли тегмайди, бундан ташқари раҳбар ва бўйсунувчининг орасидаги шахсий ўзаро муносабатлар ҳам катта аҳамиятга эга. Бу ерда раҳбар ҳақ.

7 - ҳолат.

Берилган тавсифга асосланиб, миждоз турини аниқлаш, "М" - заводнинг бош иқтисодчиси. У жуда босиқ, вазмин, сусткаш аёл. Ким биландир гаплашганда тез-тез кўзини четга олиб қочади. Ҳеч қачон ўзига эътибор қаратишга ҳаракат қилмайди. Чунки бу уни уялтиради. Янги ишчилар билан зўрға танишади. Тинчлик ва ёлғизликни ҳуш кўради. Бошқалар нима билан шуғулланаётганини четдан кузатишни яхши кўради, лекин, ўзи уларнинг ишига қўшилмайди. Жуда ишчан. У яхши кишилар билан дилкаш муомалада.

1. Сангвинник.
2. Холерик.
3. Флегматик.
4. Меланхолик.

8 - ҳолат.

Бўлим бошлиғи иш вақтида коридорда кетаётган эди. Бир бурчакда ёш ишчилар чекиб туриб баланд овозда гаплашиб туришибди. Бўлим бошлиғи 10 дақиқадан кейин қайтаётиб худди шу ҳолатни кўрди.

Унинг ўрнида Сиз ўзингизни қандай тутган бўлар эдингиз?

1. Уларнинг олдига келиб, нима учун иш вақтида узоқ гаплашиб турганликларини сўраб, иш ўринларига тарқалишларини илтимос қилар эдим.
2. Маъмурий чора кўрилиши керак: буйруқ шаклида хайфсан эълон қилардим, меҳнат интизомини бузганлиги ҳақида.
3. Ёшлар ташкилоти котибинини чиқариб, улардан чора кўришни меҳнат интизомини бузганлиги учун буйруқ шаклида хайфсан эълон қилардим.
4. Бирон хулосага келмасдан, одамлар нима ҳақида гаплашаётгани тўғрисида ўйлаб кўриб, яқинроқ бориб, секин мулоқатга киришардим.

Балки ишлаб чиқаришнинг мунозарага сабаб бўлган масалани ҳал қилолмаётган бўлиши мумкин.

9 - ҳолат

Иқтисодчи ярим кечагача ишлади: зудлик билан таҳлил керак эди. Иқтисодчи эрталаб бўлим бошлиғи томонидан ўтказилган мажлисга кеч келди. Бўлим бошлиғининг жаҳли чиқиб, унинг шахсига ёмон гап айтди. Бу иқтисодчининг ўрнида Сиз ўзингизни қандай тутар эдингиз?

1. Муносабатимизни ёмонлашишига олиб келадиган жавоб берар эдим.
2. Унинг айбини асоссиз эканилагини тинч йўл билан тушунтиришга ҳаракат қилардим.
3. Унинг гапига эътибор бермайман, кейинчалик ўзи тушунади.

10 – ҳолат

Ёш ишчи меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини бир неча бор бузмокда. Уста у билан суҳбатлар ўтказди. Жарима солишга ҳам тўғри келди. Ёш ишчи ишлайдиган бригадада 12 киши бор, улардан бири унинг дўсти ҳамма нарсада уни қўллайди, 6 киши жамоа ишлари билан унчалик қизиқмайди, ишдан сўнг уйга кетишга шошилади. 5 киши жамоатчилик топшириқларини бажаришади, бригадир касаба уюшмаси қўмитаси аъзоси.

Ёш ишчи билан яна "фавқулотда ҳолат" юз берди. Унинг ахлоқини баҳолашда Сиз уста ўрнида нима қилар эдингиз?

1. Бригада жамоаси йиғилишида ёш ходимнинг ҳаракатини муҳокамага қўяр эдим.

2. Жамоа қатнашувисиз ўзим қарор қабул қилар эдим.

3. Ёш ишчининг ҳаракати муҳокамасига фақат бригада фаолларини таклиф қилар эдим.

Бошқа жавоб йўқ.

11 - ҳолат

Бошқарув ходимлари қандай асосий тоифаларга бўлинади?

1. 2-тоифага: раҳбарлар ва муҳандис-техник ходимлар.

2. 3-тоифага: раҳбарлар, мутахассислар, хизмат кўрсатувчи-ёрдамчи-техник ва хизматчи персонал.

3. 4-тоифага: юқори поғонали раҳбар (бошлиқ, ўринбосари), ўрта поғонали раҳбар (бўлим бошлиғи, сектор ва бюро бошлиқлари), муҳандис-техник ходимлари ва кичик хизмат ходимлари.

12 - ҳолат

Касаба уюшмаси етакчисини танлаш керак. 3 та номзод бор. Қуйида уларнинг тавсифномаси келтирилган. Кимни танладингиз?

1. Биринчиси-аълочи, мулойим, ўзига эргаштира оладиган, ўз фикрида тура оладиган.

2. Инсонлар билан қуруқ муносабатда бўладиган табиатга мижозга эга иккинчи номзод, вазифаларни бажаришда тезкор саволни аниқ белгилаб, унинг бажарилишини ташкил эта олади.

3. Учинчи номзод - жамоа фикрига таянадиган, ўзига эргаштира оладиган, кўнгилсизликлардан узоқ юрувчи, айниқса иш жараёнида одамларнинг ўзаро муносабатлари билан боғлиқ ҳолларда.

13 - ҳолат

Ишлаб чиқаришга келган ёш мутахассисларга раҳбарларни (устозларни) тайинловчи (белгиловчи) қоидалари устида ўйлаб кўринг. Сизнинг фикрингизча қуйидаги берилган учта саволдан қайси бири ҳақиқатда ҳақ одилонга (тўғри)?

1. Маъмурий ишлаб чиқаришга келган ҳар бир ёш мутахассисга зарур бўлган махсус тайёргарликни ўтаган ва ёшлар тарбияси билан шуғулланишни истаган энг яхши ишлаб чиқарувчилардан раҳбарларни бириктириб қўйиш шарт.

2. Илғор (етакчи) ишлаб чиқарувчилардан ёшлар тарбияси билан шуғулланишни истайдиганларни аниқлаш (кўрсатиш) зарур ва уларга махсус тайёргарликдан ўтиш учун имкониятлар яратиб бериш зарур.

Айниқса ёш ишчиларга бириктирилиш тўғрисидаги саволни эса раҳбарларнинг ўзлари ҳал этишлари лозим.

3. Ишга кираётган ёш ишчини ишлаб чиқаришда раҳбарнинг ҳаракати

билан таништириш, унга ёшлар билан ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари тўғрисида тўлиқ ахборот бериш зарур. Бундан сўнг ёш мутахассисга ўзи раҳбарни танлашни таклиф қилиш керак.

14 - ҳолат

Меҳнатига бир қатор хусусиятлар хосдир. Улардан асосийси шундан иборатки, раҳбар ўзига меҳнат қилмайди, унинг фаолияти у раҳбарлик қиладиган ишчилар жамоаси мавжудлиги билан маънога эгадир.

Бу бошқарув муҳотида банд бўлган раҳбар ва мутахассислардан ишчанлик қобилиятини мунтазам ўсишини, берилган ишга жавобгарликни, меҳнатни тўғри ташкил қилишни ва ундан самарали фойдаланишни талаб этади.

Замонавий раҳбар ўзида омилкорликни (чуқур билимга асосланган) ишбилармонликни, ташаббусли интизомлиликни ва ишга ижодий ёндашувни узвий равишда бирлаштириши шарт.

Раҳбар эга бўлиши керак бўлган хусусиятлар тўғрисидаги савол тамомила ечилмаган баҳслашувларга олиб келяпти, зеро, бошқарувчининг иши ўзига хос хусусиятларни талаб қиладди. Бу сифатларни ўлчаш, уларнинг таркибини аниқлаш ва бошқарувнинг турли даража ва объектларининг ўзаро боғланишига тегишлидир. Таъсирни кузатиш қийин, хусусан, раҳбарнинг у ёки бу хусусиятларининг миқдорий алоқасини, унинг жамоадаги муносабатларида, ишнинг иқтисодий кўрсаткичларида ривожланиш даражасини кўрсатиш ундан ҳам қийин, лекин имкони бор. Раҳбар қандай хусусиятларга эга бўлиши керак? Бу саволга жавоб бериш учун шундай мезонлар тизимини танлаш керакки, у билан раҳбарнинг хусусиятларини етарли равишда объектив баҳолаш мумкин бўлсин. Мезонларнинг ҳар бири махсус ишлаб чиқарилган баҳолаш шкаласи бўйича миқдорий равишда баҳоланади. Эксперт сўрашга ва эксперт натижалари асосида раҳбарга зарур ва етарли бўлган хусусиятлар рўйхати тузилади. Бошқарув бўйича адабиётда нашр қилинган изланишлар асосида раҳбар ва мутахассислар керакли бўлган хусусиятларни шартли равишда қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

1. Уддабуронлик (ташаббускорлик):

- таваккал қила билиш;
- берилган ишга шахсий жавобгарлик ҳисси;
- инсонларга ғамхўрлик қилиш;
- бир фикрда туриш;
- танқидга қулоқ сола билиш, ўз ишига (хатти-ҳаракатига) танқидий қараш.

2. Интизом ва меҳнатга муносабат:

- меҳнатсеварлик;
- интизом.

3. Касб эгаси эканлиги омилкорлилик (ўз касбини чуқур эгаллаганлиги, чуқур билим эгаси) ва билим даражаси:

- маъмурий;

- омилкорлик (чукур билимга эга бўлиш);
- эрудиция (бир ёки бир неча соҳада кенг ва чукур маълумотга эга бўлиш).

4. Ташкилий ва маъмурий қобилият:

- ишбилармонлик;
- ташаббускорлик;
- иш ҳақидаги фикрларни қисқа ва аниқ баён қила олиш;
- аниқ бир мақсадга қаратилганлик;
- иш бўйича бўладиган хатларни, буйруқларни, фармойиш ва бошқаларни

ёза билиш;

- ўз вақтида қарор қабул қила олиш;
- қарорнинг бажарилиши бўйича назорат ўрнатиш қобилияти;
- мураккаб шароитларда ўз йўналишини тезда аниқлашни билиш;
- янгиликдан қўрқмаслик;
- турли ташкилот раҳбарлари билан ишлашни билиш.

5. Жамоа муҳитига мос келиш:

- мустаҳкам бирлашган жамоани ярата олиш;
- бўйсунувчилар билан ишлай олиш;
- низоли ҳолатларни бартараф қилиш (йўлга қўйиш);
- қатъият;
- жаҳли тезлик;
- одамлар билан киришишлик;
- виждонлилик;
- дилраболик;
- камтарлик;
- ташқи кўриниш (озодалик, покизалик, тозалик);

6. Бошқа хусусиятлар:

- соғлиқ-саломатлик;
- иш муддати;
- ёш;
- оилавий ҳолати.

Албатта, раҳбар ва мутахассис бу ҳамма хусусиятларга эга бўла олмайди. Эксперт сўровлар ва эксперт натижалар ёрдамида раҳбар ёки мутахассисга керакли ва етарли бўлган хусусиятларнинг рўйхатини тузамиз.

15 - ҳолат

Бошқарувнинг мазмуни жараён сифатида ўзининг фаолияти турларини ифодалайдиган вазифаларда очилади. Улар ёрдамида бошқарув субъекти бошқарилувчи объектга таъсир қилади.

Ташкилий техник режада ишлаб чиқаришни бошқариш белгиларига кўра қуйидаги вазифаларга бўлиниши мумкин: бошқарув жараёнининг мазмуни, ишлаб-чиқариш хўжалик фаолияти турларига алоқадорлик (мансублик). Санаб ўтилган белгилар бўйича ҳамма йирик вазифалар бир нечта қисмларга бўлиниши мумкин. Бунда биргина корхона ичидаги бошқарув меҳнатининг бўлиниши кўп миқдорли омилларга таъсир қилади, шу жумладан: кенг кўламлилиқ ва

бошқалар. Бунинг асосида бошқарув меҳнатининг вазифа эгалигида бўлиниши юзага келади. Шундай экан, меҳнатнинг вазифага бўлиниши сўзлари кенг маънода ўз ичига ишлаб-чиқариш хўжалик фаолияти муҳити бўйича бошқарув жараёнининг алоҳида бошқарув иши ва операциялар турларига бўлинишини олади.

Бошқарув бўйича шундай меҳнат бўлинмасини таъминлаш муҳимки, унда ҳамма вазифалари ўзаро алоқадорликда ва мувофиқлашган ҳолда бажарилиши керак. Бу эса алоҳида бошқарув вазифаларининг турли бошқарувчи тизимларининг майдонларига оқилона қўшилиб кетишини ва бир-бирига бириктирилишини таъминлашда ёрдам беради. Бу ўз навбатида, бошқарув аппаратида ишлайдиганларнинг ҳуқуқ ва бурчларини аниқроқ аниқлаб беради, Бошқарув тизимини мукаммаллаштириб беради.

16 - ҳолат

Фараз қилайлик, Сизнинг бевосита раҳбарингиз Сизни четлаб, бўйсунувчингизга бериб бўлгансиз. Сиз ва Сизнинг бошлигингиз ўз вазифаларингизни кечиктириб бўлмайдиган, яъни зарур ҳисоблайсизлар.

Қуйидаги фиклар вариантидан Сиз учун кўпроқ маъқул бўлганини танланг.

А. Субординация (кичикларнинг даражама-даража катталарга бўйсунуши) қатъий риоя қилиб, Сизнинг вазифангизни бажарилишини кейинга суриб ёки бекор қилиб бошлиқ вазифасига эътироз билдирмаслик.

Б. Ҳаммаси менинг кўзимда бошлиқ қанчалик обрўга эга эканлигига боғлиқ.

В. Бошлиқ қарорига розилик билдирмасдан, келгусида бундай ҳолларда Сизнинг розилигингизсиз бўйсунувчингизга бериладиган вазифани бекор қиласиз.

Г. Ишга эътибор бериб, бошлиқ вазифасини бекор қиласиз ва аввал Сизнинг вазифангизни бажариши ҳақида бўйсунувчингизга буйруқ берасиз.

Д. Сизнинг вариантингиз ...

17 - ҳолат

Фараз қилайлик, Сиз бир вақтда шошилиш вазифа олдингиз: Сизнинг бевосита ва юқорида турган бошлигингиздан. Уларни мувофиқлаштириш учун Сизда вақт ҳам шароит ҳам йўқ. Бундай ҳолларда Сиз кўпроқ қандай иш тутасиз?

А. Биринчи навбатда, кимни кўпроқ ҳурмат қилсам, шу кишининг вазифасини бажараман.

Б. Менинг фикримча муҳимроқ бўлган вазифани бажараман.

В. Юқорида турган бошлиқнинг вазифасини бажараман.

Д. Сизнинг вариантингиз ...

18 - ҳолат

Икки ходим ёки Сизнинг бўйсунувчиларингиз ўртасида ўзаро муросасизлик, ҳуш кўрмаслик юзага келди. Бу эса уларнинг муваффақиятли

ишлашига ҳалақит беради. Уларнинг ҳар бири уларнинг томонларини олишингиз учун Сизга алоҳида муомала қилишар эди.

Бундай ҳолатда Сизнинг одатдаги вариантингиз?

А. Менинг ишим уларнинг ўзаро муносабатларини ишга ҳалақит беришга йўл қўймаслик, низони ечиш эса уларнинг шахсий ишлари.

Б. Энг яхшиси муносабатни тартибга солишни фаолга топшириш ёки мажлисда ҳал этиш.

В. Энг аввал ўзи тартибга солиши (ҳал этиши) лозим ва уларни яраштиришга ҳаракат қилиши лозим.

Г. Аввало, ҳар бир можаро (низо)чи учун жамоада ким обрўга эга эканлигини билиб олиб, улар орқали таъсир этиш керак.

Д. Сизнинг вариантингиз ...

19 - ҳолат

Жамоада ножўя ҳаракат юз берди, интизом бузилди ёки яроқсиз маҳсулот чиққан. Раҳбари айбдор ёки гуруҳ номаълум. Унинг ўрнида қандай иш тутар эдингиз?

А. Айбдорларни жазолаш ва ишнинг бажарилиши, хатоларнинг тузатилишига эришиш мақсадида аниқ айбдорларни топиш учун ҳамма чораларни қўллаш.

Б. Ҳаракатда, хатоларда шубҳаланганларни ўзига (хонасига) чақириб, фаоллар йиғилган ҳолда гаплашиб олинади.

В. Юз берган ҳолат ҳақида жамоага хабар бериш керак ва аввалом бор аниқ айбдорни аниқламасдан унинг жамоадаги ҳолатини фаоллар билан муҳокама қилиш керак.

Г. Жамоа меҳнат унумдорлигининг ва интизомининг ўсиши учун вақтни куруқ гапга ва айбдорларни излашга сарфламасдан, бундай ҳоллар қайтарилмаслиги учун бир қатор ташкилий ва интизомий чора-тадбирлар кўрилиши керак.

Д. Сизнинг фикрингиз ...

20 - ҳолат

Фараз қилайлик, ўзингиз учун ўринбосар танлашингиз керак. Бир қатор номзодлар мавжуд. Даъвогар (номзод)лардан ҳар бири бўйсунувчилар билан ўзаро муносабатларда қуйидаги хусусиятлар (сифатлар) билан ажралиб туради:

А. Биринчиси одамлар билан бўладиган низолардан қочишни (четлаб ўтишни) афзал кўрадилар ва аввалом бор илиқ, дўстона кайфиятли муҳитни яратишга ҳаракат қилади. Бу билан бўйсунувчиларнинг ҳамжиҳатлик билан қилинган, муваффақиятли ишларга эришади.

Б. Иккинчиси, ишга эътибор берган тарзда одамлар билан низоларга боради, қўйилган мақсадга эришиш учун шахсий муносабатларни "бузиб қўйиш"дан қўрқмайди.

В. Учинчиси ўз ҳуқуқи ва шунга бўйсунувчилардан талаб қилади, ишнинг аниқ бажарилишига эришади.

Г. Тўртинчиси, иш юзасидан ва ташкилий масалалар бўйича ўз мақсадла-

рига эришишда доимо диққат эътиборли. Бўйсунувчилар билан ўзаро муносабатдаги низолар тушунмовчиликларга унчалик катта аҳамият бермасдан қўйилган мақсадга эришади.

Д. Сизнинг вариантингиз ...

21 - ҳолат

Юқори ҳолатдаги вазият. Номзодлар бир-биридан юқорида турган раҳбарлар билан бўладиган ўзаро муносабатларида қуйидаги хусусиятлар билан фаркланадилар:

А. Биринчиси бошлиқнинг фикри, кўрсатмаси билан тезда розилик билдиради. Раҳбар билан қандай муносабатда бўлишдан қатъий назар истаган вазифани сўзсиз ва аниқ бажаради.

Б. Иккинчиси раҳбарнинг фикри ва кўрсатмаси билан тезда розилик билдиради. Исталган вазифани сўзсиз ва аниқ бажаради, агар раҳбар унинг олдида обрў-эътиборга эга бўлса.

В. Учинчиси чиқиша олмайдиган характерга эга, тортишувларга мойиллиги, у билан муомала қилиш жуда қийин, лекин жуда қобилиятли мутахассис, моҳир ташкилотчи, ишни ижодий бажаради, энг қулай натижаларга эришади.

Г. Тўртинчиси, олдида турган иш соҳасида жуда бой тажрибага, қобилиятга эга, ўз ишида диққат-эътиборини тўплашга доимо ҳаракат қилади, ҳалақит бермасликлари учун, раҳбар билан ортиқча алоқалардан қочади (четлашади), жавобгарлик ҳисси жуда юқори.

Д. Сизнинг вариантингиз ...

22-ҳолат

Сизнинг бўйсунувчингиз уюшмаганлиги ёки ишлашни билмаганлиги сабабли вазифани вақтида бажармади, гарчи ваъда берган бўлса ҳам, яъни белгиланган вақтда вазифани бажаришга сўз берган бўлса ҳам бажармади. Сизнинг амалга оширишингиз:

А. Аввал вазифанинг бажарилишига эришиши керак, сўнгра эса алоҳида гаплашиб олиш керак, тарбиялаш, керак бўлса жазолаш зарур.

Б. Аввал у билан алоҳида гаплашиб олиш керак, сабабини аниқламоқ ёки уялтирмоқ керак, сўнгра шуни бажарилишига эришиш ёки жазолаш керак.

В. Аввал айбдорни кўпроқ биладиганлар билан гаплашиб олиш, унга қандай таъсир чораларини қўллаш ҳақида маслаҳатлашиб олиш зарур.

Г. Энг аввал бўйсунувчига ёрдам беришни ўйлаб кўриш лозим, унга синов муддатини бериш ва иши устидан пухта назорат олиб бориш керак, хатоларини тўғрилаш ва ишни вақтида бажарилмаганлиги учун жазолаш билан танбех бериш керак.

Д. Сизнинг вариантингиз ...