

**O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim
vazirligi**

**«MENEJMENT ASOSLARI»
fanidan o`quv- metodik majmua**

Guliston-2006

O.T.Sattorqulov. «Menejment asoslari» fanidan o`quv-metodik majmua. Guliston. 2006. 170 b.

O`quv-metodik majmua, 5340100-iqtisodiyot ta`lim yo`nalishlarida ta`lim olayotgan talabalarga mo`ljallangan bo`lib, unda menejment asoslari fanining predmeti, metodlari va vazifalari, bozor munosabatlari sharoitida boshqaruv tizimini faoliyatiga doir ma`lumotlar yoritilgan.

Lektsiyalar zamonaviy pedtexnologiya talablariga mos ravishda tayyorlanib, unda dars maqsadi, identiv o`quv maqsadlari, mavzuda ko`rib chiqiladigan muammolar, nazorat savollari va mustaqil ish topshiriqlari keltirilgan. O`quv-metodik majmuaning V-qismida talabalar tomonidan bajarilishi lozim bo`lgan seminar mashg`ulotlarini o`tkazish tartiblari bayon qilingan.

O`quv-metodik majmua Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi Muvofiqlashtiruvchi kengashi tomonidan (- bayonnoma. ____ 2006 y.) nashrga tavsiya qilingan.

Mas`ul muxarrir: iqtisod fanlari doktori, prof. Sh. Z.Zaynutdinov (TDIU)

Taqrizchilar: iqtisod fanlari doktori, prof. B. Salimov (TDIU)

Iqtisod fanlari doktori, prof. A.A.Mamatov (O`zMU)

Сатторкулов О.Т. Учебное пособие по курсу «Основы менеджмента».-Гулистан, 2006. 170 с.

Учебное пособие подготовлено на основании программы курса «Основы менеджмента» по направлению образования 5340100-экономика. Освещены основные моменты формирования и развития системы управления в условиях рынка, предмет, методы и задачи курса.

Пособие предназначено для магистров и бакалавров экономических факультетов, а также для преподавателей общественно-экономических колледжей.

Учебно-методический сборник рекомендован к публикации Координационным советом министерства Высшего и среднего специального образования (протокол №____2006г.).

Sattorkulov O.T. Educational-methodic collection on principals of managment.
Gulistan 2006. 170 p.

The present collection is prepared on the base of functioning program and is intended for the students studying on the 5340100 branch of economics. The identical educational scientific problems, questions and self-independent works are given on the base of new pedagogical technologies.

The peculiarities of studying principals of management accounting, economic analyses and audit are opened in educational-methodic collection. This collection is intended for the students of the universities as an introductional educational literature.

Educational-methodic collection is recommended for publication by coordinational commission and by the ministry of Higher and secondary special education. Protocol _____ 2006.

So`z boshi

Mamlakatimiz hayotida muhim iqtisodiy o`zgarishlar ro`y bermoqda. Bozor iqtisodiyoti munosabatlarining tarkib topishi va shakllanish jarayoni o`ziga xos ko`rinishda amalga oshmoqda. Bu sharoitda xo`jalik sub'ektlarining yangi shakllarini hosil bo`lishi va ularni boshqarish bilan bog`liq bo`lgan muammolar, ayniqsa, dolzarb ahamiyatga ega. Olib borilayotgan iqtisodiy islohotlarning muvaffaqiyati ko`p jihatdan ishlab chiqarishni to`g`ri tashkil etish va boshqarishga bog`liq. Korxonalarni bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat ko`rsatishga tayyorlash muammosi har tomonlama chuqur, mukammal va qat`iyatlikni talab etuvchi boshqarish tizimini qayta qurish bilan bog`liq. Bu borada «Menejment asoslari» fanini o`rganish chuqur ahamiyatga ega. Bu fan doirasida menejmentning uslubiy va nazariy asoslari, ushbu fanning predmeti va usullari o`rganiladi; boshqaruvning asosiy maqsad va vazifalar mazmuni ochiladi; menejmentning fan sifatida rivojlanish tarixi va bosqichlari kuzatiladi, shuningdek boshqaruv texnikasi va texnologiyasi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish, bu jarayonda modellardan foydalanish va modellashtirish kabi masalalar o`z aksini topadi.

Ma`ruzalar zamonaviy pedagogik texnologiya talablariga mos ravishda qayta ishlanib, unda mavzuga oid muammolar, o`quv maqsadlari, nazorat savollari va mustaqil ish topshiriqlari keltirilgan. Lektsiyalar kursini tayyorlashda «ta`limning ilmiyligi» yoki «ilm orqali bilim egallash» tamoyili asosida shu sohaga oid monografiyalar, jurnallardagi ilmiy maqolalar hamda internetdan olingan materiallardan keng foydalanildi. Har bir mavzudan keyin shu masalaga tegishli ilmiy ishlar ro`yxati berilgan bo`lib, talabalar o`zlarini qiziqtirgan savollar bo`yicha qo`shimcha ma`lumotlarni olish mumkin. Amaliy mashg`ulotlari o`tkazish tartiblarini bayon qilishda ushbu mashg`ulot o`tkazishdan kutilayotgan o`quv maqsadlari, kerakli jihozlar va materiallar, ishni bajarilish ketma-ketligi batafsil yoritildi.

O`quv-metodik majmua oxirida yakuniy xulosalar, bilimni sinab ko`rish uchun nazorat savollari, tegishli adabiyotlar ro`yxati va fanda yechimini kutayotgan asosiy ilmiy muammolar mavzulari keltirilgan.

Ushbu majmuadan iqtisodchi mutaxassisligida tahsil olayotgan talabalar foydalanishi mumkin.

Mazkur o`quv-metodik majmuada ayrim kamchiliklar, munozarali qarashlar uchrashi mumkin.

Shunga ko`ra majmua haqidagi fikr-mulohazalarini bildirgan hamkasblariga muallif o`z minnatdorchiligini bildiradi.

Manzilimiz: 707012. Guliston shahri, IV mavze.

Universitet, «Umumiy iqtisodiyot» kafedrasi.

I. «MENEJMENT ASOSLARI» KURSINING MAQSADI VA VAZIFALARI.

1.1. Kursning maqsadi: 5340100-iqtisodiyot ta'lim yo'nalishida tahsil olayotgan talabalarga menejment tizimini rivojlanish qonunlari, korxonalarning faoliyati va ularga ta'sir etuvchi omillar guruhi, samarali boshqaruvni amalga oshirish jarayonini to'laroq ochib berishdir.

1.2. Kursning vazifalari:

Boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishi, bozor iqtisodiyoti sharoitida yangicha boshqaruv tizimini shakllanishi, uning xususiyatlari, boshqaruv usullari va ularni amalga oshirish mexanizmi to'g'risida tushunchalar berishdir.

1.3. Mazkur kurs bo'yicha talabalar boshqaruv nazariyasi va amaliyoti, menejment funktsiyalari va usullari, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni bo'yicha bilim va ko'nikmalarni egallashlari lozim.

1.4. Mazkur kursni o'rganishda talabalar iqtisodiy nazariya, mikroiqtisodiyot, marketing, O'zbekiston milliy iqtisodiyoti fanlaridan olgan bilimlari asosida ish ko'radilar.

II. USHBU KURSNING MAZMUNI:

2.1. Lektsiya mavzulari, ko'riladigan masalalar va vaqt.

№	Mavzu nomi	Ko'riladigan masalalar	Vaqt, soat
1	Menejment asoslari kursining predmeti va vazifalari	Menejment tushunchasi va ahamiyati. Fanning predmeti va metodlari. Fanning asosiy vazifalari va boshqa fanlar doirasida tutgan o'ri. Biznes va tadbirkorlik. Menejer va tashkilot.	2
2	Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari	Menejmentni ilmiy yunalish sifatida shakllanish va rivojlanish bosqichlari. Ilmiy boshqaruv maktabi va uning namoyondalari. Ma'muriy maktab va uning nazariyasi. Insoniy munosabatlar va psixologiya maktabi. Boshqaruv yoki miqdoriy yondashuv maktabi. hozirgi zamon menejmenti va uning xususiyatlari.	4
3	Yangicha xo'jalik yuritish sharoitida boshqaruv tizimi	XX asrning birinchi yarmida xorijiy davlatlar boshqaruv tizimi. Boshqaruv tizimi turlari va bir-biridan farqlari. Amerikacha boshqaruv tizimi va uning xususiyatlari. Tashkilotlar	2

	va uning tutgan o`rni	boshqaruv tizimini asosiy ob'ekti sifatida. O'zbekistonda menejment sohasidagi vaziyat tahlili. Yangi boshqaruv tizimini shakllanishi va uning bosqichlari. Yangicha boshqaruv nazariyasini shakllantirishdagi vazifalar.	
4	Menejmentda jarayon, tizim va vaziyat yondashuvlari	Boshqaruv jarayon sifatida. Boshqaruv funktsiyalari. Tizimlar nazariyasi. Tizim turlari va ularning xususiyatlari. Boshqaruvda vaziyat yondashuvi. Vaziyatdan chiqishning "eng maqbul usuli". Rahbar o`rni va vazifalari.	2
5	Tashkilotning ichki muhiti	Tashkilotning ichki muhit tushunchasi. Maqsad, tashkiliy tuzilma, vazifalar, texnologiya va odamlar. Ichki o`zgaruvchilarning o`zaro bog`liqligi. Texnologiyalarning guruhlanishi.	2
6	Tashkilotning tashqi muhiti	Boshqaruv nazariyasida tashqi muhit va uning ahamiyati. Korxona faoliyatida tashqi muhit va uning ahamiyati. Bevosita ta'sir muhiti. Bilvosita ta'sir muhiti. Xalqaro biznesning rivojlanishi.	2
7	Menejment funktsiyalari	Boshqaruv faoliyatining mohiyati va ta'rifi. Menejment funktsiyalarining klassifikatsiyasi. Strategik rejalashtirish jarayoni va uning bosqichlari. Tashkilotni tashkil etish. Departamentlash. Motivatsiya jarayoni mohiyati va hozirgi davr motivatsiya nazariyalari. Nazorat turlari. Nazoratni amalga oshirish mexanizmi. Menejment funktsiyalarining takomillashtirish yo`nalishlari.	4
8	Boshqaruv usullari.	Boshqaruv metodlari va ularning klassifikatsiyasi. Boshqaruvning iqtisodiy va tashkiliy ko`rsatma usullari. Sotsial-psixologik boshqaruv usullari va mazmuni. Mehnat samaradorligini oshirishda boshqaruv usullari yaxlit qo`llanilishining ahamiyati.	2
9	Axborot va aloqa	Axborot va aloqa haqida tushuncha. Boshqaruv jarayonlarini axborot ta'minoti. Axborot almashinuv jarayonini boshqarish. Bozorni o`rganishda axborot va aloqaning ahamiyati.	2
10	Qarorlar qabul qilish jarayoni.	Boshqaruv qarorlarining mohiyati va xususiyatlari. qarorlarni tayyorlash jarayoni va qabul qilish	4

		bosqichlari. Menejment qarorlarini optimallashtirish va ularni bajarilishini ta'minlash usullari. qarorlarni bajarilishini nazorat qilishda menejerning roli.	
11	Qarorlar qabul qilishning modellari va usullari	Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning xususiyatlari. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning modellari va usullari. Modellashirishning ahamiyati. Model, o'yin nazariyasi, iqtisodiy tahlil usuli, to'lov matritsasi. Ilmiy usullar orqali qarorlarni ratsionallashtirish asosida murakkab vaziyatlardan chiqish jarayoni. qaror qabul qilish modellarini boshqaruv samaradorligiga ta'siri. Modellashirish harakatlari va daromadlarining o'zaro bog'liqligi.	2
12	Menejment samaradorligi	Boshqaruv samaradorligi iqtisodiy kategoriya sifatida. Samara va xarajatlar. Boshqaruvning sotsial va iqtisodiy samaradorligi. Boshqaruv samaradorligini oshirish omillari va baholash usullari. Ishlab chiqarish rentabelligi va foyda.	2
13	Unumdorlik mezoni bo'yicha boshqaruv	Mehnat unumdorligi bozor iqtisodining mezoni sifatida. Unumdorlik va samaradorlik. Foydalilik. Unumdorlik mezoni bo'yicha boshqaruvning ahamiyati. Unumdorlikni ta'minlashda kommunikatsiyalar va qabul qilinayotgan qarorlarni boshqaruvi.	2
14	Marketingni boshqarish	Marketing, bozorni o'rganish zaruriyati. Marketing turlari va strategiyasi. Bozor imkoniyatlarini o'rganishning boshqaruv uchun ahamiyati. Reklama va tovar sifati. Tovarni sotish usullari.	2
15	O'zgarishlar, ziddiyatlarni to'g'ri izga solish va bartaraf etish	O'zgarishlar va ziddiyatlar mohiyati, paydo bo'lish sabablari. Rahbar tashkilotda ijtimoiy-ruxiy iqlimni yaratuvchi shaxs sifatida. Nizolarni bartaraf etish yo'llari va usullari. Nizoli vaziyat.	2
JAMI: 15 mavzu 36 soat			

2.2. Amaliy mashg'ulot mavzulari, bajariladigan ish mazmuni va vaqti.

№	Mavzu nomi	Ko`riladigan masalalar	Vaqt, soat
---	------------	------------------------	------------

1.	Kursning predmeti, vazifalari va mazmuni	Menejment tushunchasi va ahamiyati. Fanning predmeti va metodlari. Fanning asosiy vazifalari. Ushbu fanning boshqa fanlar doirasida tutgan o'ri.	2
2.	Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi	Menejmentni ilmiy yo'nalish sifatida shakllanish va rivojlanish bosqichlari. Ilmiy boshqaruv maktabi va uning namoyondalari. Ma'muriy yoki klassik maktab. Insoniy munosabatlar maktabi. Boshqaruv yoki miqdoriy yondashuv maktabi.	2
3.	Menejmentda jarayon, tizim va vaziyat yondashuvlari	Boshqaruv jarayoni kontseptsiyasi. Boshqaruvda tizim yondashuvi. Boshqaruvda vaziyat yondashuvi.	2
4.	Tashkilotning ichki va tashqi muhitlari.	Tashkilotning ichki va tashqi muhit tushunchasi. Ichki o'zgaruvchilarning o'zaro bog'liqligi. Bevosita ta'sir muhiti. Bilvosita ta'sir muhiti. Xalqaro biznesning rivojlanishi.	2
5	Menejment funktsiyalari.	Boshqaruv faoliyatining mohiyati va ta'rifi. Menejment funktsiyalarining klassifikatsiyasi. Menejment funktsiyalarining takomillashtirish zaruriyati.	2
6	Boshqaruv metodlari.	Boshqaruv metodlari va ularning klassifikatsiyasi. Boshqaruvning iqtisodiy va tashkiliy ko'rsatma usullari. Sotsial-psixologik boshqaruv usullari va mazmuni. Mehnat samaradorligini oshirishda boshqaruv usullari yaxlit qo'llanilishining ahamiyati.	2
7	Axborot va aloqa	Axborot va aloqa haqida tushuncha. Boshqaruv jarayonlarini axborot ta'minoti. Axborot almashinuv jarayonini boshqarish. Bozorni o'rganishda axborot va aloqaning ahamiyati.	2
8.	Qarorlar qabul qilish jarayoni.	Boshqaruv qarorlarining mohiyati va xususiyatlari. qarorlarni tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari. Menejment qarorlarini optimallashtirish va	2

		ularni bajarilishini ta'minlash usullari. qarorlarni bajarilishini nazorat qilishda menejning roli.	
9.	Menejment samaradorligi	Boshqaruv samaradorligi iqtisodiy kategoriya sifatida. Boshqaruvning sotsial va iqtisodiy samaradorligi haqida tushuncha. Boshqaruv samaradorligini oshirish omillari va baholash usullari.	2
Jami amaliyot mavzusi 9 ta 18 soat			

2.3. Talabalar mustaqil ishi.

Tg`r	Topshiriq mavzulari	Vaqt, soat
1	Kichik, o`rta va yirik korxonalar misolida boshqaruv tizimini samarali tashkil etish va uning faoliyat ko`rsatish mexanizmini tahlil qiling hamda olingan ilmiy-amaliy natijalar asosida referat tayyorlang.	10
2	Mavzular bo`yicha tegishli mustaqil ish topshiriqlarini bajarish*	

* **Eslatma:** Mustaqil ish topshiriqlari tegishli mavzular bo`yicha lektsiya matnining oxirida keltirilmoqda.

3. «Menejment asoslari» kursidan reyting ishlanmasi va baholash mezonlari

3.1. Reyting ishlanmasi

Tg`r	Nazorat turlari	Soni	Ball	Jami ball
I.	JB			
	1.1. Amaliy mashg`ulotni bajarish	9	3.5	31.5
	1.2. Test so`rov	9	1,5	13.5
	1.3. Uyga vazifalar	5	2	10
II.	OB			
	2.1. Yozma ish	2	6	12
	2.2. Referat	1	6	6
	2.3. Kollokvium	2	6	12
III.	YaB			
	3.1. Yakuniy baholash	1	15	15
	3.1.1. Yozma ish (5 ta savol)	1	(5x2q10)	
	3.1.2. Test so`rovi (25 ta savol)	1	(25x0,2q5)	
Jami				100

3.2. «Menejment asoslari» fanidan baholash mezonlari

- 1.1. JB bo'yicha amaliy mashg'ulotda qatnashib, uni topshiriqlarini to'la sifatli bajargan talabaga 1,5-3,5 ball beriladi, agar to'la bo'lmasa bajarish darajasiga qarab 1,0-1,4 ballgacha beriladi.
- 1.2. Talabalar mustaqil ishlarining bajarilishi hajmi va sifatiga qarab 1,5 dan 4 ballgacha berish mumkin.
- 2.1. Oraliq baholash yozma yoki og'zaki o'tkazilib, undan 5 ta savolga javob berishi so'raladi. Har bir savol 2 ballgacha baholanadi.
 - agar savol mohiyati to'la ochilgan bo'lsa, javoblari to'liq va aniq bo'lsa-1,8-2 ball
 - savolning mohiyati umumiy ochilgan asosiy faktlar to'g'ri bayon etilgan bo'lsa-1,4-1,7 ball
 - savolga javob berilgan, ammo kamchiliklari bo'lsa 1,0-1,3 ball
 - savolga javob berishga harakat qilingan, ammo faktlarda chalkashliklar bo'lsa-0,6-0,9 ball beriladi.
- 2.2. Talabaning mustaqil ishi-korxona balansini gorizontaal va vertikal tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, berilgan mavzu bo'yicha referat tayyorlanadi:
 - referatda mavzu to'liq ochilgan, to'g'ri xulosa chiqarilgan va amaliy takliflari bo'lsa- 9-10 ball
 - mavzu mohiyati ochilgan, faqat xulosasi bor-7-8 ball
 - mavzu mohiyati yoritilgan, ammo ayrim kamchiligi bo'lsa -5-6 ball beriladi.

Yakuniy baholashda talaba 5 ta savolga yozma va 25 ta test savoliga javob berishi lozim.

- har bir yozma savolga 2 ball ajratiladi.
- agar savol mohiyati to'la ochilgan bo'lib, talabaning tanqidiy nuqtai nazari bayon qilingan bo'lsa-1,8-2 ball
- savolning mohiyati ochilgan, asosiy faktlar to'g'ri bayon qilgan bo'lsa-1,4-1,7 ball
- savolga javob berilgan, ayrim kamchiliklari bor bo'lsa - 1,0-1,3 ball
- berilgan savolda javoblar chalkash va kamchiliklar ko'proq bo'lsa-0,6-0,9 ball beriladi
- test savolining har biri 0,2 ballik tizimida baholanadi.

Eslatma: Talabaning umumiy bali hisoblanganda yaxlitlab olinadi.

O'zlashtirish ko'rsatkichi:

86-100 ball – «a'lo»,
 71-85 ball – «yaxshi»,
 55-70 ball- «qoniqarli»
 hisoblanadi.

Saralash bali -55.

IV. LEKTSIYALAR KURSI

1-mavzu: Menejment asoslari kursining predmeti va vazifalari

Asosiy savollar:

1. Menejment asoslari kursining predmeti va metodlari. Fanning vazifalari.
2. Tashkilot-menejment ob'ekti sifatida.
3. Boshqaruv tizimi tushunchasi.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: Biznes, tashkilot, menejment, biznesmen, menejer, tadbirkorlik, tadbirkor, fanning ob'ekti, fanning maqsadi, fanning vazifalari.

Mavzuda ko'rib chiqiladigan muammolar:

- 1.1. Menejment asoslari kursini o'rganishdagi usullar va yondashuvlarning o'zaro bog'liqligi.
- 1.2 Tashkilotni menejment ob'ekti sifatida iqtisodiy-tashkiliy jihatdan ta'riflanishi va uning ko'rinishlari.

1-savol bo'yicha dars maqsadi: Talabalarga menejmentning mohiyatini ochib berish va fanning predmeti, metodlari bilan tanishtirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 1.1. Menejment asoslari kursining predmeti va metodlarini yoritib bera oladi.
- 1.2. Menejment asoslari kursining vazifalarini aytib bera oladi.

1- savol bayoni:

Biznes-bu ma'lum mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotish yo'li bilan foyda olishga qaratilgan faoliyatdir. Biznesni boshqarish-tijorat, xo'jalik va tashkilotlarni boshqarishdir. Biznesmen va menejer tushunchasi bir xil ma'noni anglatmaydi. Biznesmen-bu «pul qiluvchi» ya'ni daromad keltiruvchi va oborotda bo'lgan kapitalning egasidir. U ishbilarmon kishi, tashkilotda o'zi doimiy lavozimiga ega bo'lgani holda yirik mulkdor bo'lishi, aksiyalar egasi bo'lishi ham mumkin. Menejer esa tashkilotda doimiy lavozimga ega, uni qo'l ostida unga bo'ysingan xodimlar ishlaydi, boshqacha qilib aytganda-u yollanma boshqaruvchi. Tadbirkorlik esa-bu faoliyat turini amalga oshiruvchining shaxsi bilan bog'liq holda tushuniladi. Tadbirkor deb ishni ko'zini bilguvchi, biznesni amalga oshiruvchi, ma'lum yangiliklarni tadbqiq etuvchi, o'z mablag'larini yangi korxonaga joylovchi va o'ziga xavf-xatarni to'la yuklovchi shaxs tushuniladi. Amalda biznesmen, tadbirkor va menejer bir shaxsda mujassam bo'lishi ko'p uchraydi.

Menejment butun dunyo kishilari hayotiga keng singib ketgan. Menejment-inglizcha so'z bo'lib, tarjimai boshqaruv ma'nosini anglatadi hamda har qanday turdagi tashkilotlarda band bo'lgan kishilarga rahbarlik qilish, ularni boshqarish faoliyatidir. Menejment deganda ma'lum maqsadlarga erishish yo'lida boshqa odamlarni xatti-harakatini tashkil qilish va tartibga solishni uddasidan chiqish tushuniladi. Buning uchun turli tamoyillar, nazariya va amaliyot tomonidan ishlab chiqilgan vositalar va qoidalar qo'llaniladi. Oddiy qilib aytsek, menejment-

tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga boshqa odamlarni mehnatini, qobiliyatlarini, intellektini, harakat motivlarini qo'llagan holda erishish demakdir. Menejment, shuningdek, boshqaruv borasidagi funktsiyalarni amalga oshirishga yordam beruvchi insoniy bilimlar doirasidir. Va nihoyat, menejmentni boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi alohida kishilar toifasi-menejerlar majmuasi sifatida ham tushunish mumkin.

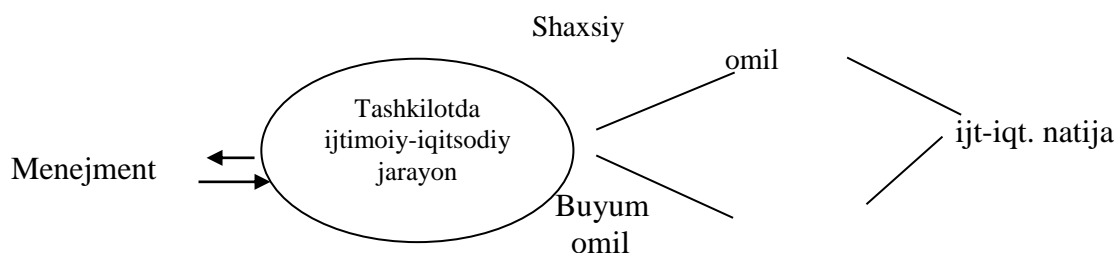
Boshqaruv borasidagi faoliyati bilan ancha ko'zga ko'ringan bir qator menejerlar har biri o'z tajribasidan kelib chiqib o'ziga xos ta'riflar berishga harakat qilganlar.

Menejerlar-bu ishning bajarilishini boshqa kishilar qobiliyati, bilimlari va faoliyati evaziga ta'minlovchi kishilardir.

Menejment ham san'at, ham fandır.

Menejment-korxonani mavjud resurslaridan maksimum foydalangan holda uni maqsadlari sari olib borish demakdir.

Menejment-bu iqtisodiy resurslar va odamlarni boshqarish demakdir. Iqtisodiy lug'atlarda «menejment» deganda shunday ijtimoiy-iqtisodiy jarayon tushuniladiki, uning natijasida firma o'z maqsadiga iqtisodiy resurslarni samarali boshqarish asosida erishadi (chizma-1).



Chizma-1. Menejmentni qo'llanilishi jarayoni.

Menejment-bu ishlab chiqarishni tashkil etishning eng samarali usullarini joriy etish orqali foyda olishdir.

Menejment-bu kishidan alohida qobiliyatlarni, bilim va tajribalarni talab etuvchi hamda tashkilot doirasidagi xodimlarning turli xil faoliyatini maqsad yo'lida o'zaro kelishtirish bilan bog'liq faoliyatdir.

Menejment-bu ishlab chiqarish samaradorligi va foyda hajmini oshirib borishga qaratilgan ishlab chiqarishni boshqarish borasidagi tamoyillar, usullar va vositalar majmuasidir. Umuman, menejmentni hamma ta'riflari ham bitta mohiyatga ega. Bu ham bo'lsa menejment kishilar faoliyatini boshqarish, ular bilan doimiy muloqotda bo'lish demakdir.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanishning ob'ektiv zaruriy elementidir. har qanday jamoa o'z faoliyatini boshqaruvsiz, tartib o'rnatmasdan, o'z faoliyatini tashkil qilmasdan, kishilar orasida ma'lum munosabatlarni shakllantirmasdan va turli tashkilotlarning o'zaro aloqalarini muvofiqlashtirmasdan amalga oshira olmaydi. Demak, boshqaruv tashkiliy, ma'muriy, ijtimoiy-psixologik jihatlariga ega bo'lgan hamda korxona, alohida tashkilot, tarmoq, umuman iqtisodiyot kabi tizimlarni

maqsadga muvofiq tarzda faoliyat yuritishini ta'minlaydigan alohida faoliyat turidir.

Ishlab chiqarish masshtabi kengayishi, mehnat taqsimotini tobora chuqurlashishi va ishlab chiqarish murakkablashib, ilmiy-texnik taraqqiyot rivojlangani sari boshqaruvni ahamiyati oshib borib, uning vazifalari ham murakkablashib borayapti. Faoliyat davomida hisobga olinishi lozim bo'lgan omillar soni oshib bormoqda.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejerlarga qo'yilayotgan talablar soni ko'payib bormoqda. Menejment alohida qobiliyat, bilim, tajribani talab etadigan faoliyat va fan sohasi bo'lishidan tashqari, alohida san'atni talab etadigan sohadir. Demak, menejment bir vaqtning o'zida ham fan, ham san'atdir.

Hozirgi vaqtda ilmiy boshqaruv deganda, u yoki bu tizimni rivojlanish qonun va tamoyillarini, ilg'or tendentsiyalar, ijtimoiy jarayonlarni ilmiy asosda tadqiq etib, ob'ektiv imkoniyatlarni hisobga olib, ongli ravishda amalga oshiriladigan boshqaruv tushuniladi.

Menejment asoslari fani–boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va ishchan qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi -bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Bu fanning predmeti quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ◆ boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- ◆ boshqarish ob'ekti va sub'ekti;
- ◆ boshqarish tamoyillari va usullari;
- ◆ boshqarish madaniyati;
- ◆ menejer va uning fazilatlarini;
- ◆ menejer reytingi;
- ◆ boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- ◆ boshqarish vazifalari;
- ◆ xodimlarni boshqarish;
- ◆ ishlab chiqarishni boshqarish;
- ◆ samaradorlikni boshqarish;
- ◆ o'z-o'zini boshqarish;
- ◆ hududiy boshqarish va hokazolar.

Ushbu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'ekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

Boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning sub'ekti, ya'ni boshqaruv organlari yoki menejerlar-boshqaruvchilar hisoblanadi. Shu nuqtai-nazardan ob'ekt va sub'ektlarni quyidagicha tavsiflash mumkin (1-jadval):

Menejment ob'ekti va sub'ekti

1-jadval

	MENEJMENT
--	-----------

	OB'EKTI (boshqariluvchi hodisa, voqeyelik)	SUB'EKTI (boshqaruv organi, rahbarlar)
I. Makrodarajada.		
	Mamlakat (respublika)	-qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) -Ijro etuvchi hokimiyat (Vazirlar Mahkamasi) -Sud hokimiyati
	Viloyat	-QQR Joqarg'i Kengashi, viloyat deputatlari -QQR Vazirlar Kengashi, viloyat hokimiyatlari
	Tuman (shahar)	-Tuman (shahar) xalq deputatlari -Tuman (shahar) hokimiyatlari -Tuman (shahar) sudlari
II. Megodarajada.		
	Konsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	-Qo'mitalar va ularning raislari
	Sektor (tarmoq)	-Vazirliklar va vazirlar
III. Mikrodarajada.		
	Korxona (firma), korporatsiya	-Jamo'a kengashi va raislar, prezident
	Xodimlar	-Korxona rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
	Ishlab chiqarish	-Korxona rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
	Samaradorlik	-Korxona rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
	O'z-o'zini boshqarish	-Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

Shunday qilib, har qanday hodisa, keltirilgan jarayon negizi boshqariladigan ob'ekt va boshqariluvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil topadi.

Umuman fanning predmeti nima? Predmet-fanni nima bilan shug'ullanishini, ushbu soha jarayon va voqyealar oqimi qonuniyligini belgilaydi.

Menejment asoslari fanining predmeti boshqaruv fani sifatida ko'p sonli hodisalarni qamrab oladi. Menejment asoslari fanining predmeti-bu boshqaruv tizimini rivojlanish qonunlari va qonuniyatlarini o'rganishdan iboratdir.

Ushbu predmetni o'rganishda quyidagi usullardan foydalaniladi:

1. Tizim usuli boshqaruv muammolarini yechishda ishlatiladi va tizimni bir butunligiga asoslanadi. Taraqqiyot topgan davlatlarda menejmentning bir necha ko'rinishlari ishlatiladi: tizimli, majmual, tizimli-tarkibiy, tizimli-Funktsional, tizimli-kommunikatsion va boshqalar.
2. Izlanishning kompleks usuli voqealarni va ularni bir-biri bo'lgan aloqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa bir xil hodisalarni o'rganuvchi fanlar bilan o'rganadi.
3. Izlanishning tarkibiy usuli. Bu murakkab hodisalarni tarkibiy bo'laklarga ajratishdan iborat.
4. Vaziyatli yondashish. Bu boshqaruv faoliyatining maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.
5. Modellastirish usuli. Bu tizimli yondashish bilan yaqindan bog'langan. Ushbu usul bilan boshqaruvda takomillashgan boshqaruv shakllarini bunyod etish imkoniyatlari o'qib o'rganiladi.
6. Kuzatish usuli. Ushbu usul orqali tashkilotda belgilangan vaqt oralig'ida iqtisodiy jarayonlar kuzatiladi va zaruriy xulosalar qilinadi.

7. Integratsion yondashuv. Boshqariluvchi ob'ekt yuqoridagi usullar (vaziyatli, kompleksli, tarkibiy yondashuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi.
8. Iqtisodiy-matematik yondashuv. Maqbul qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash.
9. Tajriba usuli. Boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.
10. Sotsiologik kuzatuv usuli. Boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish.

Menejment asoslari kursining asosiy maqsadi-bozor munosabatlari sharoitida ishlay oladigan malakali boshqaruvchilarni tayyorlash, ya'ni o'quvchilarda zamonaviy fikrni shakllantira oladigan, xo'jalik yuritish va boshqaruvda yangicha usullarni qo'llay oladigan, shuningdek, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgata oladigan darajada nazariy va amaliy bilimlar berishdir.

Fanning asosiy vazifasi-tashkilotning boshqaruv tizimini takomillashtirish, shuning negizida bozorni zarur, yuqori sifatli iste'mol tovarlari bilan boyitish, jahon bozoriga chiqishga keng yo'l ochish va o'z mahsulotlarini raqobatbardosh qilib tayyorlash, uni valyutaga sotish va bu bilan respublika iqtisodiyotini boshqarishni xalqaro andozalarga olib chiqadigan kasbiy mahoratga ega bo'lgan mutaxassislar tayyorlashni yo'lga qo'yishning ilmiy negizini yaratishdir.

Menejment asoslari fani muayyan iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy fanlar-milliy iqtisodiyotni rejalashtirish, statistika, buxgalteriya hisobi, moliya, kredit kabi fanlar bilan uzviy bog'langan.

Fanning vazifasi-iqtisodiy, ilmiy, psixologik bilimlarning mavjud yutuqlaridan ishlab chiqarishni boshqarishda maqsadga muvofiq foydalanish natijasida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, sifatli mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, yangi g'oyalarni amaliyotga tatbiq etish va nihoyat bular asosida mamlakatimizda iqtisodiy o'sishni ta'minlash va xalq farovonligini oshirishdir.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Menejment iqtisodiy kategoriya sifatida nimani anglatadi?
- 1.2. Fanning maqsadi va vazifasi nimadan iborat?
- 1.3. Boshqaruvning mohiyati nimadan iborat?
- 1.4. Menejmentning ilmiy izlanish usullari nimalardan iborat?

2-savol bo'yicha dars maqsadi: Talabalarni tashkilot tushunchasi bilan tanishtirish va tashkilotni menejmentning ob'ekti sifatidagi faoliyatini yoritish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 2.1. Tashkilotlar to'g'risida tushuncha hosil qila oladi.
- 2.2. Tashkilotni boshqarish usullarini izohlay oladi.

2- savol bayoni:

Har qanday boshqaruvning ob'ekti-bu biron-bir tashkilotdir. Har qanday tashkilotga uning hajmi, qanday doirada faoliyat ko'rsatishi va qanday vazifalarni

hal qilishidan qat'iy nazar, umumiy jihatlar xos. Tashkilotni asosini tashkil qiluvchi elementlar: tashkilot faoliyatini amalga oshiruvchi odamlar, tashkilot hal qilishi lozim bo'lgan maqsadlar va shuning uchun yaratilgan usullar hamda ushbu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun tashkilot salohiyatini harakatga keltiruvchi va jamlovchi boshqaruvchilar mavjud. Tashkilotga uni tashkil etuvchi elementlaridan kelib chiqib quyidagicha ta'rif berish mumkin, ya'ni tashkilot bitta (yoki bir nechta) umumiy maqsadni ko'zlab faoliyat yurituvchi kishilar harakatining sistemalashgan, ongli ravishdagi birlashuvidir.

Tashkilotlar rasmiy, norasmiy, oddiy va murakkab bo'lishi mumkin. Rasmiy tashkilotlar o'zini rasmiy huquqiy statusiga ega. Norasmiy tashkilotlar esa o'z doirasiga kishilarni qiziqishlari, diniy, madaniy va boshqa ehtiyojlari bo'yicha birlashtirib turadi. Norasmiy tashkilotlar ijtimoiy, diniy va boshqa jihatlariga ega bo'lib rasmiy tashkilot doirasida ham bo'lishi yoki bir necha rasmiy tashkilotlar a'zolarini birlashtirishi ham mumkin. Murakkab tashkilotlar o'z oldilariga bir emas, balki bir necha maqsadlarni qo'yishlari, murakkab tuzilmaga ega bo'lishi va bir vaqtning o'zida juda ko'p xil mahsulot va xizmatlar bo'yicha bir necha bozorlarga qarata ish olib borishlari mumkin. Oddiy tashkilotlar bir yoki aniq chegaralangan maqsadlar doirasini tanlab, bir-ikki mahsulot turi va bir bozorga moslashib nisbatan uncha murakkab bo'lmagan tuzilmaga ega bo'lishi mumkin. hamma tashkilotlarga xos umumiy tavsiflar mavjud bo'lib, ularga quyidagilar kiradi;

- resurslar, ya'ni odamlar, kapital, topshiriqlar, texnologiya, axborot;
- tashqi muhitga bog'liqlik;
- gorizontal va vertikal mehnat taqsimotini mavjudligi;
- har xil funktsiyalar, ya'ni o'ziga xos faoliyat turi bilan farqlanib turadigan, bloklar, bo'limlar, qismlardan iboratligi;
- boshqaruvning zarurligi.

Tashkilotni boshqarish-tashkilotni doimiy ravishda o'zgarib boradigan ichki va tashqi muhitga moslashtirib borishdir. Bu fikr hozirgi davr menejmenti metodologiyasining asosini tashkil qiladi. Boshqaruvda amalga oshiriladigan funktsiyalar va harakatlar tarkibi, mazmuni juda ko'p omillarga bog'liq bo'ladi. Ammo har qanday tashkilotni boshqarishda quyidagi xatti-harakatlarning mantiqiy ketma-ketligi mavjud:

- maqsadlar belgilash, ya'ni tashkilotni kelajakdagi holatini belgilash;
- strategiyani shakllantirish, ya'ni maqsadga erishish vositalarini aniqlash;
- ishni loyihalashtirish, ya'ni ijrochilarni ishchi funktsiyalarini aniqlash;
- ishni rejalashtirish, ya'ni aniq ijrochilarga vazifalarni belgilash;
- xodimlar faoliyatini motivatsiyalash, ya'ni xodimlarga maqsadli ta'sir o'tkazish;
- faoliyat turlarini koordinatsiyalash, ya'ni ijrochilar xatti-harakatlarini o'zaro kelishtirish;
- bajarilgan ishni hisobga olish va baholash, ya'ni ish natijalarini o'lchash va ularni tahlil qilish;
- ish borishini nazorat qilish, ya'ni natijalarni maqsadlar bilan solishtirib borish;
- aks ta'sir aloqa, ya'ni maqsadlarga vaqtida tuzatish kiritish.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Tashkilot nima va uning qanday turlari mavjud?
- 2.2. Boshqaruv harakatlarini mantiqiy ketma-ketligini aytib bering.
- 2.3. Boshqaruv funktsiyalarini sanab bering.
- 2.4. Boshqaruv tizimini tarkibiy tuzilishi qanday ?
- 2.5. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarning o`zaro ta'sirini tushuntirib bering.

3-savol bo'yicha dars maqsadi: Boshqaruv tizimi haqida tushuncha berish va boshqaruv funktsiyalarining mohiyatini tushuntirish.

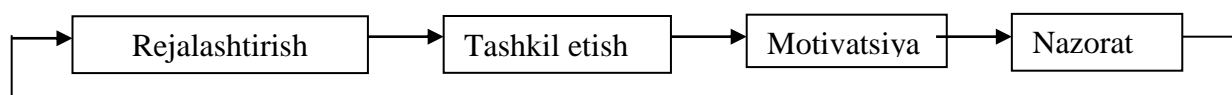
Identiv o`quv maqsadlari:

- 3.1. Menejmentning funktsiyalari to'g'risida tushuncha hosil qila oladi.
- 3.2. Boshqaruv tizimining faoliyatini izohlab bera oladi.

3- savol bayoni:

Tashkilotni boshqarish-tashkilotni doimiy ravishda o`zgarib boradigan ichki va tashqi sharoitiga moslashib borishidir. Bu fikr hozirgi davr menejmenti metodologiyasining asosini tashkil qiladi.

Amerika metodologiyasiga binoan menejmentdagi barcha funktsiyalarni mohiyati jihatidan to'rtta umumiy funktsiyaga



Chizma-2. Menejment sikli.

keltirish mumkin (2-chizma). Bular rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazoratdir.

Birgalikda bu funktsiyalarning uzluksiz ketma-ketligi menejment siklini tashkil qiladi. O'z navbatida, har bir funktsiya uni tashkil qiluvchi bosqichlar, harakatlar majmuidan iborat. Masalan, rejalashtirish istiqbolni belgilash, loyihalashtirish va boshqa bir qator harakatlardan tashkil topadi. Demak alohida bu funktsiyalarni har birini jarayon sifatida tasavvur etib, ular menejment siklini, bosqichlarini tashkil etadi deyish mumkin.

Maxsus usullar, shakllar va texnik vositalar orqali o'z ta'sirini o'tkazuvchi kishilar guruhi boshqaruv organlarini tashkil etadi. Boshqaruv tizimi boshqariluvchilar va boshqaruvchilar tizimidan iborat. O'z navbatida, boshqaruvchi tizimning o'z ichida boshqariluvchi tizim elementlari uchraydi. Boshqaruvni ikkala tizimi bir butunlikni tashkil etadi va bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatadi, bir-birini taqozo etadi. Boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga ta'sirini o'tkazib, uning tuzilmasini o'zgartirib turadi. Boshqaruvchi tizim o'zgargan sari, o'z navbatida, boshqaruv tizimiga ta'sirini ko'rsatib, undagi o'zgarishlarni taqozo etib turadi. Boshqaruvchi tizim qanchalik yaxshi tashkillashtirilgan mexanizmga ega bo'lsa, boshqaruv tizimi shuncha ixcham bo'ladi. Boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar orasidagi o'zaro bog'liqlik

axborot yordamida amalga oshiriladi. Shu o`rinda boshqaruvni turli tashkilotlarda boshqaruv bosqichlari qancha sonli bo`lishidan qat'iy nazar, ular shartli ravishda bajaradigan funktsiyalari ko`lamini qay biri ustunligiga ko`ra uch bosqichga ya'ni, oliy, o`rta va quyi bosqichga bo`linishini ta'kidlash lozim. Eng yuqori oliy bosqich funktsiyalari ichida, odatda, tashqi muhit bilan ochiq muloqotni amalga oshirish va ko`lami jihatidan yirik qarorlar qabul qilish ustun turadi. quyi bosqich bevosita kundalik tarzda joylarda xodimlar bilan bog`liq mayda qarorlar va boshqaruv operatsiyalarini amalga oshirishi bilan farqlanib turadi. O`rta bo`g`in boshqaruvchilari esa odatda uzatuvchanlik vositasi vazifasini bajarib yuqoridan pastga uzatilgan qarorlarni personifikatsiyalashtirib, ya'ni aniq ijrochisiga, quyiga vazifa tariqasida aniqlashtirib uzatish va vazifalar bajarilishi natijalarini umumlashtirib, yuqoriga uzatish bilan shug`ullanadilar.

Ammo hamma bosqich menejerlari ham tashkilotda uch guruh rollarni, ya'ni:

-rahbar-yetakchi rolini bajarishi;

-axborot informatsion roli, ya'ni axborot yig`uvchi va tarqatuvchi rolini bajarishi;

-qarorlar qabul qilish rolini, ya'ni harakat yo`nalishini belgilash rolini bajarishi shart.

NAZORAT SAVOLLARI:

3.1. Boshqaruv funktsiyalarini sanab bering.

3.2. Boshqaruv tizimini tarkibiy tuzilishi qanday?

3.3. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarning o`zaro ta'sirini tushuntirib bering.

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Mikro va makro darajadagi menejment ob'ekti va sub'ektining farqini izohlang. 1(12 b.)

2. Menejment asoslari predmetini tahlil etish usullarini izohlab bering. 1 (13-14 b.).

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar::

1. Menejment-korxonani mavjud resurslaridan maksimum samarali foydalangan holda uni maqsadlari sari olib borish demakdir.

2. Menejment-bu iqtisodiy resurslar va odamlarni boshqarish demakdir.

3. Menejment-bu ishlab chiqarishni tashkil etishni eng samarali usullarini joriy etish orqali foyda olishdir.

4. Menejment-bu kishidan alohida qobiliyatlarni, bilim va tajribalarni talab etuvchi, hamda tashkilot doirasidagi xodimlarning turli xil faoliyatini maqsad yo`lida o`zaro kelishtirish bilan bog`liq faoliyatdir.

5. Menejment-bu ishlab chiqarish samaradorligi va foydani oshirishga qaratilgan ishlab chiqarishni boshqarish borasidagi tamoyillari, usullari va vositalari majmuasidir.

6. Amerika metodologiyasiga binoan menejmentdagi barcha funktsiyalarni mohiyati jihatidan to`rtta umumiy funktsiyaga bo`lish mumkin: bular rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 5-14b.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 10-25b.
3. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 5-21 b.
4. Qosimov G`.M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002. 7-19 b.
5. G`ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: «Sharq», 2002. 107-121b.

2-mavzu. Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari.

Asosiy savollar:

1. Menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida shakllanishi va uning omillari.
 2. Menejmentda ilmiy maktablar va ularning nazariyalari.
- Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar:** ilmiy boshqaruv, boshqaruv tamoyillari, insoniy munosabatlar, miqdoriy yondashuv, ma'muriy maktab.

Mavzuda ko`rib chiqiladigan muammolar:

1. Menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida paydo bo`lishida ro`l o`ynagan asosiy shart-sharoitlar, vaziyatlar va omillar.
2. Boshqaruv tizimi bosqichlari va ularni tashkilotga ta'sir darajasi.
3. Menejment maqsadlarining yondashuvlari va ularning o`ziga hosligi.
4. Hozirgi zamon menejmenti va ularning xususiyatlari.

1-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Talabalarda menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida taraqqiy topishi haqida tushunchalar hosil qilish.
2. Ilmiy menejmentni paydo bo`lishida rol o`ynagan shart-sharoitlar va omillarni tushuntirib berish.

Identiv o`quv maqsadi;

- 1.1. Boshqaruv nazariyasining tarixi bilan tanishish.
- 1.2. Menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida shakllanishida rol o`ynagan omillarni izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Boshqaruvning amaliyoti xuddi tashkilotlar kabi kelib chiqishi jihatidan ancha qadimiy. Eramizgacha bo`lgan uchinchi ming yillikka oid bo`lgan loydan qilingan jadvallar topilmalarida tijorat amallari, qadimgi Shumeriyani tijorat qoidalari haqida ma'lumotlar olingan. Bular boshqaruv amaliyoti qadimdan mavjudligidan dalolat beradi. Albatta qadimgi boshqaruv xuddi tashkilotlari kabi tubdan hozirgilaridan farq qilib turadi. Boshqaruv o`zi qadimgi, boy tarixga ega, tarixan ancha asrlar davomida shakllangan bo`lsa ham, fan sifatida, mustaqil faoliyat yo`nalishi sifatida faqat yigirmanchi asrdagina tan olingan. Shuning uchun, odatda izlanishlarda 1900 yilgacha bo`lgan boshqaruv va tashkilotlar, hamda 1900 yillardan so`nggi boshqaruv va tashkilotlar deb ajratiladi. Makedoniya davridan qadimgi Rim, qadimgi Persiyagacha, Yuliy Sezardan Amir Temurgacha barcha tarixiy va biroz bo`lsada ulug` ishlarni amalga oshirishni uddasidan chiqqan shaxslar boshqaruv amaliyotiga o`z hissasini qo`shganlar. Aynan

boshqaruv xususiyatlari borasida Arximed, Al Xorazmiy, G. Galiley, B.Paskal', Diofant, G.Leybnits, Sh.Lagranj, M.Lomonosov, D. Rikardo, V.Petti, U.Djuort, ulardan so'ng F.Engels, K. Marks, A. Smit, D.Rikardo, Keyns, R. Ouen menejmentning tarixiy ildizlarini yaratishda o'z hissalarini qo'shganlar. Ammo boshqaruvga sistemali yondashuvni shakllanishi va uni fan, alohida faoliyat turi sifatida tan olinish boshlanishi 1900 yillardan boshlangan.

Boshqaruvga ilmiy yo'nalish sifatida birinchi qiziqishning uyg'onishi 1911 yili F.Teylorning «Ilmiy boshqaruv tamoyillari» kitobining chop etilishi bilan bog'liq. Aynan shu kitobning chop etilishi boshqaruvni fan sifatida tan olinish davrining boshlanishi deb hisoblanadi. Ushbu kontseptsiya asoslari XIX asrning o'rtalaridan XX asrning 20 yillarigacha bo'lgan davrni qamrab oldi. U shu vaqtgacha og'zaki va onda-sonda bo'lgan munozaralardan boshqarish borasidagi mustaqil izlanishlar natijalari va birinchi xulosalarini chop ettirilishi izlanish va tadqiqotlar borasida keng doirada fikr almashishlarga olib keldi.

Boshqaruvga bo'lgan qiziqishni kuchayishiga birinchi turtki sifatida Yevropa mamlakatlaridagi jadal o'zgarishlar, xususan, Angliyadagi sanoat revolyutsiyasining ro'y berishi sabab bo'lgan. Ammo tashkilotning muvaffaqiyatini samarali boshqaruv tashkil qilishi mumkinligi haqidagi sistemalashgan fikrlar Amerikada yuzaga keldi va bunga bir necha sabablar bor, bular:

- Amerikadagi o'sha davrdagi irqiy, iqtisodiy erkinlik hamda kishilarning moddiy kelib chiqishi va sinfiy tabaqalarning ahamiyatsizligi;
- XIX asrning oxirida Amerika yakunlangan transkontinental temir yo'llarining to'qnashuv joyi bo'lganligi;
- davlatning aralashmaslik siyosati.

Har xil milliy, iqtisodiy asosdan kelib chiqqan odamlar o'z omadini sinash maqsadida Amerikaga yo'l olib, bu davrda iqtisodiyotni rivojlanishi va tadbirkor odamlarning ko'payishi boshqaruvni fan sifatida shakllanishiga olib keldi. Bunga:

- yirik tadbirkorlarning ehtiyoji va yirik biznesni rasmiylashgan boshqaruv vositalariga ehtiyojining kuchliligi;
- sanoat revolyutsiyasi natijasida texnika afzalliklarini qo'llashning zarurligi;
- ishni samarali tashkil qilish va o'z maqsadlariga erishish yo'llarini axtarayotgan bir qator izlanuvchi-tadqiqotchilarni yuzaga kelishi va o'z g'oyalarini targ'ib qilish zarurati qo'l keladigan shart-sharoitni yaratib berdi.

Boshqaruv borasidagi g'oyalarni rivojlanishining birinchi bosqichi teylorizm davri deb atalib, bu davrning eng xos g'oyasi ilmiy asosda boshqarish mumkin ekanligini targ'ib qilishdir. Bu davrda muhandislik fanlari g'oyalarini eng quyi ishlab chiqarish bo'g'iniga singdirilishi xos bo'lib, keyinchalik aynan shunda teylorizmni cheklanganligi namoyon bo'ladi.

Ikkinchi bosqich-klassik yoki ma'muriy bosqich, ya'ni A.Fayol tomonidan uning mashhur boshqaruv tamoyillarini keng tarqalishi bilan bog'liq. Buni ma'muriy maktabning birinchi mustaqil natijasi deb bilish mumkin. Ushbu davr izlanishlari formal tashkiliy tuzilmalar va tizimlarni tashkil qilishga, shakllantirishga qaratilgan. Amerikaliklar Anri Fayolni bekorga "menejment otasi" deb atashmagan, u birinchi bo'lib butun bir samarali boshqaruv tuzilmasini

shakllantirish, uning yuqoridan pastgacha barcha bo`g`inlari faoliyatini tavsiflash, ularning birgalikdagi faoliyati muvaffaqiyatini ta'minlovchi tamoyillarini ishlab chiqishning uddasidan chiqdi.

1930-yillarda boshqaruv tarixida yana bir o`ziga xos bosqich ko`zga tashlandi. Bu bosqich ko`pincha "neoklassik davr" deb ataladi va ahamiyati jihatidan birinchi va ikkinchi maktablardan orqada qolmaydi. Bu davr "insoniy munosabatlar" deb nom olgan maktabning yuzaga kelishi bilan xarakterli. 1940-60 yillar davomida bu yo`nalish tashkilotlarni "ijtimoiy tizim" sifatida qarash lozim degan fikrlar bilan davom etdi. 30-yillardan so`ng ayniqsa bu yangi g`oyalar yapon menejerlari tomonidan chuqur o`rganilib, amalda qo`llab kelindi. Xarakteriga ko`ra bu davrni g`oyalari psixologiya va sotsiologiyaning, ya'ni inson xulq-atvori borasidagi fanlarning erishgan yutuqlarini boshqaruvga qo`llab ko`rishdan iborat edi.

1950-60 yillarda boshqaruv g`oyalarida qarorlarni miqdoriy usullar jihatidan asoslash rivojlandi. Bu siljish boshqaruvda matematikani hamda kompyuterlarni qo`llashning natijasida ro`y berdi. Aynan, miqdoriy maktab deb nom olgan maktab tomonidan kibernetikaning tizimlar nazariyasi, ya'ni murakkab hodisalarni integratsiyalashtiruvchi, sintezlovchi fan yo`nalishlarining asosiy g`oyalari, xulosalarini boshqaruvga jalb qilinishi shu davrning o`ziga xos jihatidir.

70-yillarda "tashkilot-bu ochiq tizim", u doimiy tarzda o`zini ichki va tashqi muhitiga moslashib yashaydi, biror qiyinchiliklar negizini nafaqat tashkilotning ichki muhitidan, balki tashkilotning tashqi omillari doirasidan ham izlamok kerak, degan g`oya keng tarqaldi. Bu amaldagi "universalizmdan", ya'ni har bir narsada rasmiy shakl, usul, vosita izlash holatidan "vaziyatli yondashuvga" o`tishni anglatadi.

80-yillarda esa ko`pchilik amerikaliklar uchun kutilmaganda yaponlar tomonidan samarali qo`llanilib kelingan "tashkiliy madaniyat" tushunchasini boshqaruvda kuchli ta'sir vositasi ekanligini tan olish davri bo`ldi. hozirgi kunda ko`pchilik amerikaliklar madaniyatni, ta'sir kuchi jihatidan, boshqaruv instrumenti bo`lgan tashkil qilish bilan bir qatarga qo'yishadi, tashkilot ichidagi madaniyatni tashkil qilish borasidagi o`quv dasturlari esa yetakchi biznes maktablarida ko`zga ko`ringan yangilik. Demak, ko`pchilik menejerlar tashkilotning asosiy potentsiali, progressiv o`zgarishlar manbai-inson va uning ongi, madaniyatida ekanligini tan oladilar.

90-yillar bosqichini esa qisqacha uchta tendentsiyani belgilash bilan ta'riflash mumkin. Birinchidan, bu ma'lum jihatdan ortga qaytish, ya'ni moddiy texnologik baza ahamiyatini tushunib yetish. Ikkinchidan, nafaqat tashkiliy madaniyatga e'tiborni kuchayishi, balki boshqaruvni demokratlashuvining turli shakllariga e'tiborni kuchayishi. Uchinchidan, menejmentning xalqaro xarakterining kuchayishidir.

NAZORAT SAVOLLARI:

1.1. Qadimda boshqaruv nazariyasini rivojlantirishga o`z hissalarini qo`shgan olim va shahslarni aytib bering.

1.2. Boshqaruv ilmiy yo`nalish sifatida qachondan boshlab rivojlangan.

1.3. Qaysi omillar va jarayonlar menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida rivojlanishida asosiy rol o`ynagan.

1.4. Nima uchun korxona erishayotgan omad va muvaffaqiyatlarda boshqaruvning o`rni katta degan fikrlar Amerikada birinchi paydo bo`ldi.

1.5. Menejment san'atmi yoki fan?

2-savol bo'yicha dars maqsadi;

2.1. Ilmiy maktablarning nazariyalari va yondashuvlarini talabalarga tushuntirish.

2.2. Hozirga zamon menejmenti va uning xususiyatlarini ochib berish.

Identiv o`quv maqsadi;

2.1. Ilmiy maktablar to`g`risida tushunchalar hosil qila oladi.

2.2. Har bir boshqaruv maktabining dunyoqarashi, namoyondalari va ularning boshqaruv nazariyasiga qo`shgan hissasini aytib bera oladi.

2-savol bayoni:

Hozirgi menejment kontseptsiyalarining yuzaga kelishini kuzatadigan bo`lsak, bizga asos bo`lib "boshqaruv industriyasi" deb tan olinadigan AQSHning rivojlanish tendentsiyalari xizmat qiladi, chunki ushbu menejment tajribasi boshqaruvning hamma qirralarini to`la namoyish qiladi. Xo`jalik amaliyoti rivojlangan sari boshqaruv usullari va vositalari takomillashib boradi. Yig`ilgan tajribani sistemaga solib menejment fani rivojlanib boradi, ammo boshqaruv faqat san'atni talab etadi, deb ta'kidlovchilar ham topiladi. Bunday yuzaki fikrlarni birinchilardan bo`lib Frederik Teylor inkor qilib chiqdi. Uni hozirda ilmiy boshqaruvning asoschisi deb hisoblaydilar.

O`z nazariyasini Teylor ilmiy boshqaruv deb nomladi va bu nom bilan shu yo`nalishda o`sha davrda izlanishlar olib borgan bir qator tadqiqotchilar maktabi nomlana boshlandi. Menejmentdagi "ilmiy boshqaruv maktabi" deb nom olgan bu birinchi maktab g`oyalarining keng targ`iboti, avjiga chiqishi 1885-1920 yillarni qamrab oldi. Teylor tomonidan 1903 yilda chop etilgan "Korxonani boshqarish", 1911 yili chop etilgan "Ilmiy boshqaruv asoslari" kitoblari korxonani boshqarish bo'yicha birinchi qo`llanma bo`ldi. U samaradorlikka, muvaffaqiyatga erishishda duch kelgancha emas, balki ilmiy asosda boshqarish zarur, hamda ishchi joyini tashkil qilishga, vaqt omilini hisobga olishga, aniq va qat'iy vazifalarni belgilashga e'tibor qaratish, tashkilotda ma'lum tartib va qoidalarni o`rnatish, ishni taqsimlash, kishilarni alohida talab asosida tanlash va joy-joyiga qo'yish zarur deb hisobladi. Teylor nazariyasining ilg`orligi-resurslar, energiyani minimal sarfi bilan yuqori unumdorlikni ta'minlashga qaratilganligidir. Bunga erishish maqsadida ishlab chiqarish operatsiyalarini alohida tashkiliy qismlarga ajratish tavsiya etilgan, kuzatish va xronometraj qo`llangan. Teylor boshqaruv organlari funktsiyalariga, hisob tamoyillariga, personalni tayyorlashga, ishlarni normalashtirishga oid bir qator boshqaruv tavsiyalarini ilgari suradi. U tavsiya etgan tashkilot tuzilmasi aynan tavsiya etilgan shu ko`rinishida tizim sifatida o`z amaliy ifodasini topmadi, ammo uning asosiga yetgan boshqaruv jarayonini Funktsional bo`linishi, ya'ni chiziqli boshqaruv tizimi hozirgacha keng qo`llaniladi.

Teylorning izdoshlaridan bo'lgan Garrington Emerson esa Teylorga nisbatan faqat tor texnik va ishlab chiqarish sharoitinigina ko'rib chiqmasdan, balki boshqaruvni ratsionallashtirishni ancha keng doirada ko'rib chiqdi va unumdorlikni 12 tamoyilini ilgari surdi. Ilmiy boshqaruv maktabining yana bir namoyondasi amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch edi. U boshqaruv doirasidagi ko'p muammolar bilan shug'ullandi, jumladan, boshqaruvning umumiy tamoyillarini asos qilib olgan holda, boshqaruvning asosiy funktsiyalari va tashkil qilish metodlarini batafsil o'rgandi. Teylorizmning yana bir izdoshlari-Frenk va Lilli Gilbretlardir. Ular har bir ishlab chiqarish operatsiyalarini parchalanadigan mikroelementlarini o'rganish, harakatlarni o'rganish metodikasini, vaqt normativlarini belgilashni va har xil kasb yo'nalishlarini shu yo'l bilan takomillashtirish, unumdorlikni oshirish ustida ish olib bordilar.

Ilmiy boshqaruv maktabi namoyondalari korxona miqyosidagi boshqaruv borasida izlanishlar olib borish bilan cheklanganlar. Ushbu maktabni boshqaruv g'oyalari rivojlanishiga qo'shgan hissasini quyidagicha belgilash mumkin:

- belgilangan vazifalarni yaxshi bajarilishida ilmiy tahlildan foydalanish;
- ishchi xodimlarni tanlab olish va o'qitishni ta'minlash;
- vazifalarni samarali yechimini ta'minlash uchun ishni zaruriy resurslar bilan to'liq ta'minlash zaruratini ta'kidlash;
- o'ylab olish va rejalashtirishni ishni o'zidan ajratib olib ko'rish;
- moddiy rag'batlantirishdan sistemali, doimiy va to'g'ri tarzda foydalanish.

1920-1950 yillar oralig'ida ma'muriy yoki klassik maktab deb nomlangan yo'nalishning g'oyalari keng tarqaldi. Yana bir qator tadqiqotchi izlanuvchilar birinchi maktabdan uzib, boshqaruvni yanada keng yo'nalishlarda takomillashtirish bilan shug'ullana boshladilar. Ular endi tashkilotga nafaqat pastdan, uni ishlab chiqarish jarayonidan, balki yuqoridan bir butun tuzilma sifatida nazar tashladilar va uni batafsil bir butunlik holida o'rgandilar. Tashkilotlarni ratsional boshqaruv tizimini shakllantirish borasida izlanishlari bilan ushbu maktabni namoyondasi Anri Fayol nomi mashhur. Uning asosiy asari "Umumiy va sanoat boshqaruvi" (1916 y). A. Fayol birinchi bo'lib tashkilotni boshqarish nazariyasini davlat boshqaruv organlariga qarata qo'llash ham mumkinligi va zaruratini ta'kidladi. Eng asosiy e'tiborni Fayol ma'muriy apparat faoliyatini to'g'ri tashkil qilish tamoyillarini aniqlashga qaratadi, u tashkilotga murakkab Funktsional organizm sifatida yondashadi, uni qismlarga bo'ladi va boshqaruv borasidagi barcha tadbirlarni 6 xil operatsiyalarga bo'ladi, ya'ni u hamma sanoat kompaniyasiga rahbarlik qilishni oltita asosiy guruhga taqsimladi va har bir vazifani bajarilishiga kerakli vaqt sarfini aniqladi:

1. Boshqaruv apparatining ma'muriy faoliyati.
Bunga quyidagi vazifalar kiradi: rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik qilish, vaqt sarfini tartibga solish, umumiy ish vaqtining-40%;
2. Tijorat faoliyati: sotib olish, sotish, almashtirish, ish vaqtining-15%;
3. Texnik ishlab chiqarish faoliyati ishlab chiqarish, saqlay berish, tekshirib ko'rish, nazorat qilish, ish vaqtining-10%;
4. Moliyaviy faoliyat-moliyaviy nazorat olib borish, shu jumladan samaradorlik va kapital kiritish sohasida ish vaqtining-10%;

5. Himoya qilish bilan bog'liq, faoliyat-xavfsizlik texnikasi-10%;
6. Nazorat vazifasi, yoki ishlab chiqarishdagi holatni hisob-kitob qilish-ish vaqtining-10%;

A. Fayol tomonidan qilingan boshqaruv nazariyasi haqidagi ikkinchi muhim qoida, bu yirik korxonada ishlovchi kishilardan tashkilotchilik (ma'muriy), texnik qobiliyatlar va bilimlarga ega bo'lishdir.

U bu ko'rsatkichlarni foiz ko'rinishida quyidagi jadval shaklida keltirgan (2-jadval).

Qobiliyat va bilimlarni maqbullik nisbati qoidasi.

2-jadval.

№	Rahbarlik saviyasi	Ma'muriy (tashkilotchi)	texnik	Ijtimoiy
1	Direktor uchun	40	15	45
2	Texnik direktor uchun	35	30	35
3	Bo'lim boshliqlari uchun	30	30	40
4	Ustaxona boshliqlari uchun	25	45	30
5	Ustalar uchun	5	85	10
6	Ishchilar uchun	5	85	20

Keltirilgan jadval shuni ko'rsatadiki uch turdagi qobiliyat barcha darajadagi ishlovchilarga tegishli, ammo har xil nisbatda. Masalan, direktorning asosiy vazifasi ma'murchilik va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanish bo'lib, texnik qobiliyat uncha katta emas, ya'ni 15% darajasida. Ammo quyi bo'g'in boshqaruvi ishlovchilarida-ustalarda ishlab chiqarish vazifasi yetakchi hisoblanib, u 80% ni tashkil etadi. Ishchilarda texnik qobiliyatlar yana yuqori 5% oshiq bo'lishi kerak.

Bundan kelib chiqadiki, A. Fayol yaratgan tizim to'g'ri chiziqli shakldagi (avvalgi zamon uslubida emas) boshqaruv tamoyilida qurilgan. U uni katta harbiy birlashmalar tajribasiga suyanib ishlab chiqdi. Unda zavod direktori- qobiliyatli o'ziga ishongan general bo'lib, uning yaqin yordamchilari-maslahatchilar, bosh shtabga-birlashuvchilar, barcha qolganlar esa: xizmatchilar va ishchilar, bo'limlar, sexlar bo'yicha taqsimlangan-guyoki buyruq bajaruvchi bo'linmalar. Bu usul "direktorning shaxsini kengayishi" degan ma'noda namoyon bo'ladi.

A. Fayol yana bir yuksak xizmatini ko'rsatmaslikni iloji yo'q-bu boshqaruv idoralarini samarali hukm surishi tizimini ilmiy ishlab chiqarilishidir. Bu tizim bir-birini mantiqan to'ldiradigan 14 ta tamoyildan tashkil topgan bo'lib, ular menejmentning tashkiliy, ijtimoiy-psixologik vazifalarini to'la belgilaydi. Uning fikricha, boshqaruvda qadimiy Rim tamoyilini ishlatilishi rahbarlarning katta xatosi hisoblanadi. Boshqaruvchilardan qo'l ostidagilarga nisbatan xushmuomalali bo'lishi, ularning intilishlarini yanada uyg'otish va ushlab turishga, boshliqlar ba'zida o'z g'ururidan voz kechib ishchilar tashabbusini qondirishlari kerak. Shuningdek, u boshqaruv samaradorligini ta'minlashda oliy ma'muriyatni birinchi o'ringa qo'yadi. Uning fikricha, menejer shunday sifatlar to'plamiga ega bo'lishi kerakki, ular ichida ma'naviy va tashkilotchilik qobiliyatlari yuqori bo'lishi va odamlar bilan muomala qilish san'ati ko'proq ahamiyatga egadir. Bularga qo'shimcha qilib yana shaxsiy sifatni ham keltirish kerak, ya'ni shaxsiyatsizlik sifati, chaqqon erkli, ijtimoiy vazifa (burch) sezish va boshqalar. A. Fayol yosh

muxandislar uchun maxsus tavsiyanoma yozgan, unda qayd qilingan tavsiflar o'z amaliy isbotini topgan.

Ma'muriy maktab namoyondalari boshqaruvni "universal" tamoyillarini yaratishga ham intilishgan. Ushbu universal tamoyillarni har qanday tashkilotda qo'llash lozim va shu orqali kutilgan natijalarga erishish mumkin deb hisoblaganlar. Anri Fayol keyinchalik ko'p yillar davomida tashkilot negizini tashkil qilib kelgan va samarali boshqaruvni garovi bo'lgan mashhur 14 boshqaruv tamoyilini ishlab chiqdi:

Bularga:

1. Mehnat taqsimoti.
2. Ma'suliyat va huquq
3. Qabul qilingan shartnomaga rioya qilish va uni hurmat qilish.
4. Yo'nalishning birligi.
5. Shaxsiy manfaatlarni ijtimoiy manfaatlarga bo'ysinishi.
6. Jamoani rag'batlantirish.
7. Markazlashuv.
8. Rahbarlikda yakkaboshchilik.
9. Boshqaruvda vertikal mehnat taqsimoti (skalyar zanjir).
10. Adolat.
11. Jamoa uchun ish o'rnini barqarorligi.
12. Tashabbuskorlik.
13. Korporativ ruh.
14. Tartib-intizom

Ma'muriy maktabning menejment nazariyasini rivojlanishiga qo'shgan hissalar quyidagicha:

- boshqaruv tamoyillarini rivojlantirilishi;
- boshqaruv funktsiyalarini tavsiflash va o'rganish;
- butun tashkilotni boshqarishga nisbatan sistemali yondashuv.

1920-yillar oxirlaridan boshlab boshqaruv nazariyasida hozirgi davrgacha davom etib kelayotgan ijtimoiy-iqtisodiy va ijtimoiy psixologik jihatlariga e'tibor natijasi bo'lib, "insoniy munosabatlar maktabi" keyinchalik esa "xulq-atvor" maktabi nomini olgan maktab yuzaga keldi. Ilmiy boshqaruv maktabi namoyondalarining fikrlari tanqidga uchrab, ular cheklanganlikda hamda inson omiliga kam e'tibor berilganlikda ayblandi. Ushbu maktab namoyondalari fikriga ko'ra, yuqori unumdorlikni ta'minlash uchun tashkilotni texnik jihatidan tashkil qilishga e'tibor berishdan tashqari, yana shu tashkilot negizini, asosiy harakat kuchi va samaradorlik potentsiali bo'lgan insonlarga e'tiborni kuchaytirish shart, ularni alohida sifatlarini hisobga olib, qobiliyatlari to'la namoyon bo'lishiga sharoit yaratish zarur. Insoniy munosabatlar maktabining rivoj topishiga amerikalik sotsiolog Elton Meyo asos solgan. Unumdorlikka ta'sir ko'rsatadigan omillarni o'rganib chiqish jarayonida, Elton Meyo boshchiligidagi tadqiqotchilarning fikricha, mehnat unumdorligiga psixologik omillar, ya'ni ishchi guruhlaridagi jipslashuv va o'zaro bir-biriga yordam berishga intilish darajasi ko'proq ta'sir etar ekan. Bundan ular amaliy maqsadga o'tdilar, ya'ni kishilar orasida mehnat unumdorligini oshirishga ijobiy ta'sir qila oladigan munosabatlarni

tashkil etishga harakat qilishdi. Bu nazariya boshqaruvni aynan insonlarni boshqarish jarayoni sifatida o'rganishgan. Ularning fikricha, rahbarlarga ishchilar bilan muloqotda bo'lishni o'rgatish, suhbatlashish manerasi, o'zini tutishni, ishchilarni o'ziga jalb qilib turadigan qilib o'rgatish zarur. Shuningdek, rahbar oqko'ngil, samimiy bo'lib, hammaga hurmat bilan munosabatda bo'lishi, ishchi xodimlariga hamma shart-sharoitni yaratishga intilishi zarur.

E. Meyo fikrining asl ma'nosi shundaki, ishning o'zi, ishlab chiqarish jarayoni ishchi uchun uning ishlab chiqarishdagi ijtimoiy va psixologik holatiga qaraganda juda kam ahamiyatga ega. Bundan E.Meyo shunday xulosa chiqaradiki, ishlab chiqarish va boshqaruvda hamma muammolar ichki munosabatlar nuqtai-nazaridan qarab chiqilishi kerak.

Garvard maktabining professori, psixolog E. Meyo asosiy diqqat e'tiborni o'sha davrda kam o'rganilgan ijtimoiy psixologik omillarga qaratadi. U past mehnat unumdorligi, kadrlar qo'nimsizligi sabablarini aniqlash maqsadida Xotorn shaxridagi "Western elektrik kompani" firmasining bir qator korxonalarida katta seriyadagi tajribalar o'tkazdi. Avval tajribalar o'zgaruvchan mehnat sharoitlari va mehnatga haq to'lash tizimi bo'yicha o'tkazildi. Ammo mehnat sharoitini yaxshilash (masalan, ish joylarini yaxshiroq yoritish, isitish) va maoshni oshirish ham mehnat unumdorligini oshirishga olib kelmadi. E.Meyo tajriba yo'nalishini o'zgartirdi, bunda katta miqdordagi o'zgaruvchan omillar qamrab olindi. Tajriba maxsus tanlab olingan 6 ta yigiruvchidan tashkil topgan guruh bilan 2,5 yil davomida olib borildi. Ishchi ayollarga o'tkaziladigan tajriba katta ahamiyat berishi mumkinligi tushuntirildi.

Tajriba o'tkazuvchilar guruhi bilan doimiy ishchilar muomalada bo'ldilar, ishchilar kayfiyatlari, uy ishlari haqida savolnomalar o'tkazib borildi.

Ishchilar 2,5 yil o'tgandan so'ng 240 o'rniga 300 xil mahsulot tayyorladilar. Shundan so'ng barcha yangiliklarni bekor qildilar. Meyo tajribalarining shu xususiyati ajablanarliki, ishchilarning mehnat unumdorligi oldingi darajadagi hajmida qolaverdi. U bu natijani guruhda yuzaga kelgan norasmiy insoniy munosabatlar orqali tushuntirishga harakat qildi, ya'ni ishchilar ish vaqtida bir-birlari bemalol suhbatlashdilar, ular ish joyini kerak bo'lganda tark qilish imkoniga ham ega bo'ldilar (avval bu man qilingan edi. Ishning unumdorligiga qarab guruhning o'zida haq to'lanadigan bo'ldi (avval sexda to'lanar edi). Kuzatuvchilar barcha imkoniyatlarni ishga solib ishchilarni o'z kuchlariga ishonishiga, erkin holat yaratishga harakat qildilar. Xuddi shu davrdan boshlab "insoniy munosabatlar" nomli tushuncha yuzaga keldi.

E. Meyoning taklifiga binoan tashkilot rahbarlari odamlarning mehnat jarayonidagi xulq-atvorlariga, shaxsiy fazilatlariga e'tibor bera boshlashdi va shu narsa ma'lum bo'ldiki, ishdan qoniqish sababi faqatgina yuqori maosh olishda emas ekan. Bunday samarali ishning sababi esa-bu jamiyatda har bir ishchi-xodim shaxs sifatida o'z o'rniga ega bo'lishi, obro'-e'tiborda bo'lishi, o'z-o'zini hurmat qilishi, o'z qadr qimmatini his etishi, tashkilotda ishchilar bilan rahbarlar o'rtasida yaxshi o'zaro ichki munosabatlar mavjudligida ekanligi ayon bo'ldi.

Elton Meyodan tashqari ushbu maktab namoyondalari qatoriga sotsiolog va ruhshunos olim Meri Parket Folletni kiritish mumkin. Aynan Meri Parker Follet

menejmentni"...-ishni bajarilishini boshqa odamlar hisobiga ta'minlash" deb ta'riflagan va tashkilotda qancha ishchi ishlasa, rahbar ularni har birini yaqindan bilishi, har birining alohida tilini topa bilishga intilishi kerak degan fikrni ilgari suradi. Insoniy munosabatlar maktabining yana bir namoyondasi A. Masloudir. Uning mashhur ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi asosida kishini hamma xatti-harakatlari negizida uning ehtiyojlari yotadi. Ushbu ehtiyojlar 5 ta toifada bo'lib, har bir keyingi toifa ehtiyojlar yuzaga chiqishi, kuchayishi uchun avvalgi toifa ehtiyojlar qondirilishi kerak deb ta'kidlanadi. Ular:

1. Fiziologik ehtiyojlar
2. Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar (tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj)
3. E'tiqod va kishilar bilan aloqadorlikka bo'lgan (ijtimoiy) ehtiyojlar (biron bir ijtimoiy guruhda bo'lish).
4. Hurmatga ehtiyoj (yuqoriroq xizmat darajasiga erishishga intilish, ishiga yuqori baho olish, o'ziga diqqat e'tiborni qaratish, shon-shuhratga erishish va boshqalar).
5. O'zligini isbotlashga ehtiyoj (ijod qilish orqali imkoniyatlarini haqiqatga aylantirish).

Hozirgi zamon menejmenti A. Maslou tomonidan yuqorida ko'rsatilgan ehtiyojlarga bergan bahosini va shu bilan birga taklif qilgan ehtiyojlarni qondirilishi qurol sifatida ishlovchilarning unumli faoliyat sharti deb hisoblaydi. A. Maslou fikricha, taraqqiyot topgan davlatlarda fiziologik va xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar birlamchi, e'tiqod va kishilar bilan aloqadorlikka bo'lgan (ijtimoiy) ehtiyojlar, hurmatga va o'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar esa ikkilamchi ehtiyojlardir. Shunday ekan, menejmentning vazifasi-insonning faoliyatini shunday tashkil qilishi kerakki, unda yuqoriroq saviyalardagi ehtiyoj va talablari ham to'laligicha qondirilsin.

Insoniy munosabatlar maktabi rivojlanishi taxminan 1930-50 yillarga to'g'ri keladi, 1950-yillardan hozirgacha bu maktab "xulq-atvor" maktabi nomini olgan. Bu maktab davomchilari Kris Ardjiris, Rensis Laykert, Duglas MakGregor, Frederik Gersberg va boshqalardir. Ular ijtimoiy o'zaro faoliyatni turlicha jihatlarini, ishchi motivatsiyasini harakat turtkilarini, hokimlik va mavqeni o'rnini, tashkilotlardagi muloqot va aloqa tizimini, mehnat va turmush sifatini oshirish yo'llarini va shu kabi ijtimoiy masalalarni o'rgandilar.

Amerikalik olim Duglas MakGregor (1906-1964yy.) ham «insoniy munosabatlar» maktabining atoqli namoyondalaridan biri hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib, "X" (iks) va "Y" (igrek) nazariyasi yaratdi.

"X" nazariyasi, muallifning fikri bo'yicha boshqaruvga an'anaviy yondashuvni, ya'ni ma'muriy buyruqbozlik jarayonini aks ettiradi. Ushbu nazariyaga muvofiq, yollanma xodim tabiatan yolqov, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bunday sharoitda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitish zarur.

Bu kabi yondashuv psixologik omillarni quyidagicha anglashga asoslangan:

1. Oddiy odamga ichki mehnat yoqimsiz va o'ziga xosdir, u uni har qanday yo'l bilan aylanib o'tishga harakat qiladi.
2. Oddiy inson nazoratda bo'lishini xohlaydi, javobgarlikdan qochadi.
3. Oddiy odam katta ambitsiyalarga ega emas, u himoyalashga xosdir. Tabiiyki, yollanma xodimning bu kabi tushunib yetishida menejment bir tomonidan majburlashga va nazoratga qo'l ura, boshqa tomondan ishlovchini yaxshi kayfiyatini saqlab turishi kerak.

D. MakGregor fikricha, bu kabi boshqaruv nazariyaga qarama-qarshi bo'lib, "Y" nazariyasi turishi kerak. Uning negizida yollanma xodimni shaxs sifatida ma'naviy sezish qobiliyati yotadi. "Y" nazariyasining boshlang'ich qoidasi quyidagilardan iborat:

1. Tabiiyki insonni mehnat qilishida jismoniy va aqliy kuchlari sarf bo'ladi. Mehnat qilishga majburlash, qo'rqitish, jazolash maqsadga erishishda yagona vosita hisoblanmaydi.
2. Inson faoliyat jarayonida o'zi-o'zini boshqaradi va nazorat qiladi.
3. Oddiy inson zaruriy sharoitlarda faqat o'ziga javobgarligini oshirishga o'rganib qolmay, balki, o'z qobiliyatini namoyish qilish uchun shu kabi ishlarni topish imkonini axtaradi.

Menejmentning "Y" nazariyasi sifat jihatidan boshqa rolni o'ynaydi. Uning vazifasi-insonning aqliy qobiliyatlarini rivojlantirish va undan samarali foydalanish uchun shart-sharoitlar majmuasini yaratishdan iboratdir. Bu kabi sharoitlarda insonning samarali mehnati uchun kafolat mavjuddir. Agar kengroq fikr yuritadigan bo'lsak, unda D. Mak Gregorning "Y" nazariyasi inson resurslari boshqaruvining nuqtai-nazarini, hamda inson ahloqiy ta'lim umumiy nazariy qoidalarining aks etishi deb tushunish mumkin. Ushbu maktabni boshqaruv borasidagi fikrlarni rivojlanishiga qo'shgan hissalarini quyidagicha deb bilish mumkin:

-insonlar orasidagi munosabatlarni boshqarishining umumiy qoidalarini ish bilan qoniqish darajasi va unumdorlik darajasini oshirishga qarata qo'llash;

-insonning xulq-atvori borasidagi fan xulosalarini tashkilot va uni boshqarishni aynan odamlarni potensialini to'la namoyon qila oladigan va ishlata biladigan darajada tashkil etishda qo'llash.

1950 yillardan boshlab esa boshqaruv fani yoki miqdoriy yondashuv maktabi rivojlana boshladi. Boshqaruv fani yoki miqdoriy yondashuv maktabi asosida ikkita maktab nazariyasi yotibdi. Ulardan birinchisi "empirik" deb nom olgan. Empirik so'zi-tajribaga asoslangan degan ma'noni anglatadi. Bu maktab namoyondalari boshqaruvni tashkil qilish nazariyasini o'rganishdan tashqari, ushbu nazariyani ijobiy amaliyotini, u bergan xulosalarni korxona va tashkilotlar amaliyotida qo'llash hamda o'quv fani sifatida foydalanish zarur deb hisoblaydilar. Bu maktab tarafdorlari iloji boricha nazariy izlanishlarni amaliyotga yaqinlashtirish maqsadida boshqaruv tamoyillarini aniqlash va ularni aniq tavsiyalar, ko'rsatmalar, instruksiyalar va qoidalar tariqasida shakllantirishga intiladilar. Bunday ko'rsatma va tavsiyalar boshqaruvni ijtimoiy-psixologik jihatlariga ham oid beriladi. Ammo, fikrimizcha vaziyat omillari kuchli ta'siriga ega bo'lgan hozirgi davrda qay tarzda ish olib borishni vaziyatni o'zi takazo etib

turadigan holatlar bo'ladi. Lekin albatta amaliy tajribani to'plash asosida ish olib borish o'z afzalliklariga ega. Bu ta'lim nazariyasi zaminida firma, tashkilotlar bilan aniq boshqaruv tajribasi asosida menejment usulini takomillashtirish, o'rganish va uni keyinchalik tarqatish yotadi. Shu yerdan esa ushbu ta'limning nomi kelib chiqadi, ya'ni empirik (empirik-tajriba). Uning vakillari E. Peterson, G. Saymon, P. Druker, R. Devis, A. Chandler, E. Deyl va boshqa olimlardir.

Ta'limni oyoqqa turishida yirik biznes vakillarining o'rni kattadir. Empirik ta'limni dunyoga kelishiga ilmiy menejmentni va insoniy munosabatlar ta'limini bir qator qoidalarini yetarli darajada ishlatilishi sababdir. Empirik ta'limning tarafdorlari nazariy tamoyillarning ahamiyatini inkor qilmagan holda eng muhimi boshqaruv tajribasini bevosita tahlil etish zarur deb hisobladilar. Boshqaruvni o'rgatishning maxsus usullari boshqaruvni aniq vaziyatlari asosida ishlab chiqilgan edi. Bu kabi tahlil ularning fikricha, ushbu vaziyatga to'g'ri keladi va uni qo'llash aniq samaraga olib keladi. Empirik ta'lim firma ichidagi menejment amaliyotiga o'zining ijobiy ulushini qo'shdi. U boshqaruv tarkibiga vazifaviy xizmatlarni tashkil etishda, muntazam xizmatlarda, texnik va axborot ta'limi tizimlarida va boshqalarda qimmatbaho tavsiyanomalar berdi. Empirik ta'lim vakillari bir qator muammolarni oldinga surishdi va ular bo'yicha aniq qarorlar qabul qilishdi. Ulardan quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Ta'lim maskani boshqaruvni markazlashtirish va nomarkazlashtirish masalasiga salmoqli diqqat e'tibor qaratadi.
2. Ta'lim maskani maqsadli boshqaruvni joriy etilishida hamkorlik qildi.
3. Empirik ta'lim boshqaruv vazifasini turkumlash muammosi, rahbar xodimlar mehnatini tashkil qilish bilan shug'ullangan. Uning izlanuvchilari menejmentni kasblantirishni, ya'ni boshqaruv mehnatini muhim va alohida kasbga aylantirishni tasdiqlab keldilar. Bu kabi kasbiy boshqaruvning birinchi xususiyati-menejerni barcha mavjud resurslardan samarali, maqsadli foydalanishidir. Ikkinchi xususiyati esa qaror qabul qilishda mo'ljalni tashkilotning kelajagiga qaratishdir.

Bu ta'lim boshqaruv nazariyasi amaliyotida "Menejment", "Menejer" terminlarining keng tarqalishi bilan bog'liq.

"Menejment" tushunchasi empirik ta'lim vakillarining izlanishlarida ikkita ma'noda ko'riladi: keng va tor ma'noda. Keng ma'noda ijtimoiy nuqtai-nazardan, menejment bu texnika yoki insonga xos moyillikni taraqqiy toptirish va guruhni shakllantirish usulidir. Guruhning qanday bo'lishiga qaramay, u o'zining xususiy menejmentiga ega bo'lishi kerak. Bu ta'limga asos soluvchilar E. Peterson va E. Ploumenlarning fikricha, menejment-bu qo'l ostidagilarga rahbarlik qilish va u orqali insonning asosiy intilishini qoniqtiradigan jarayon deb bilish mumkin.

Menejment ancha tor ma'noga ega bo'lishi ham mumkin. Bu korxona boshqaruvining nazariy va amaliy tamoyili bo'lib, boshqa holatlarda menejment va menejer korpusi empirik ta'limi vakillari tomonidan vaqt va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish omili sifatida qabul qiladi.

Boshqaruv ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab)

3-jadval.

Tg'r	Maktab		Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga
------	--------	--	---

	nomlari(yillar)	Namoyondalari	qo`shgan hissasi
1	2	3	4
1	Ilmiy menejment (1885-1920)	F. Teylor, G. Emerson va boshq.	-vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo`llash; -vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimlarni tanlash va ularning o`qitilishini ta'minlash; -vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zaruriy resurslar bilan ta'minlash; -yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag`batlantirib turish.
2	Mumtoz yoki ma'muriy menejment(1920-1950)	A. Fayol, M. Veber va boshq.	-boshqaruv tamoyillarini rivojlantirish; -boshqaruv vazifalarini bayon etish; -tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondashuvni asoslash.
3	Insoniy munosabatlar maktabi, xulq-atvor fanlari (1950dan hozirgacha)	E. Mayo, R. Laykert va boshq.	-mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o`zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo`llash; -kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.
4	Miqdoriy yondashuv (boshqaruv fani) yoki zamonaviy menejment (1950dan hozirgacha)	G. Saymon, P. Drukker, E. Deyl va boshq.	-murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va ularni qo`llash; -murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv rahbariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. F. Teylor, uning asari (Ilmiy boshqaruv tamoyillari) va boshqaruv nazariyasidagi o`rnini ta'riflab bering.
- 1.2. Klassik maktab, uni izlanish ob'ektlari va boshqaruv nazariyasiga qo`shgan hissasini aytib bering.
- 1.3. A.Fayol tomonidan ishlab chiqarilgan boshqaruv tamoyillarini mohiyati nimadan iborat?
- 1.4. Insoniy munosabatlar va xulq-atvor maktabini boshqaruv ta'limotida tutgan o`rnini aytib bering.
- 1.5. Boshqaruv fani yoki miqdoriy yondashuv maktabining asosiy xususiyatlarini aytib bering.
- 1.1. Kadimda boshqaruv nazariyasini rivojlantirishga o`z hissalarini qo`shgan olim va shaxslarni aytib bering.
- 1.2. Boshqaruv ilmiy yo`nalish sifatida qachondan boshlab rivojlangan?
- 1.3. Qaysi omillar va jarayonlar menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida rivojlanishida asosiy rol o`ynagan?
- 1.4. Nima uchun korxona erishayotgan omad va muvaffaqiyatlarda boshqaruvning o`rni katta degan fikrlar Amerikada birinchi paydo bo`ldi?
- 1.5. Menejment san'atmi yoki fan?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Hozirgi zamon menejmentini ta'riflab, uning xususiyatlarini ko'rsating. 4. (100-106 betlar).
2. Klassik maktab asoschisi A.Fayol tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv tamoyillarini izohlang va nima uchun ularning ahamiyati hozirgacha yuqori ekanligini tushuntiring. 1. (21-23 betlar).

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Boshqaruvga ilmiy yo'nalish sifatida birinchi qiziqishning uyg'onishi 1911 yili F.Teylorning «Ilmiy boshqaruv tamoyillari» kitobining chop etilishi bilan bog'liq. Aynan shu kitobning chop etilishi boshqaruvni fan sifatida tan olinish davrining boshlanishi deb hisoblanadi.
2. Boshqaruvga bo'lgan qiziqishni kuchayishiga birinchi turtki sifatida Yevropa mamlakatlaridagi jadal o'zgarishlar, xususan, Angliyadagi sanoat revolyutsiyasining ro'y berishi sabab bo'lgan.
3. Boshqaruv borasidagi g'oyalarni rivojlanishining birinchi bosqichi teylorizm davri deb atalib, bu davrning eng xos g'oyasi ilmiy asosda boshqarish mumkin ekanligini targ'ib qilishdir.
4. Amerikaliklar Anri Fayolni bekorga "menejment otasi" deb atashmagan, chunki u birinchi bo'lib butun bir samarali boshqaruv tuzilmasini shakllantirish, uning yuqoridan pastgacha barcha bo'g'inlari faoliyatini tavsiflash, ularning birgalikdagi faoliyatida muvaffaqiyatni ta'minlovchi tamoyillarni ishlab chiqishning uddasidan chikdi.
5. Hozirgi kunda ko'pchilik amerikaliklar madaniyatni, ta'sir kuchi jihatidan, boshqaruv instrumenti bo'lgan tashkil qilish bilan bir qatarga qo'yishadi, tashkilot ichidagi madaniyatni tashkil qilish borasidagi o'quv dasturlari esa yetakchi biznes maktablarida ko'zga ko'ringan yangilik. Demak, ko'pchilik menejerlar tashkilotning asosiy potensiali, progressiv o'zgarishlar manbai-inson va uning ongi, madaniyati ekanligini tan oladilar.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 15-28 b.
2. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 61-71 b.
3. Qosimov G'.M. Menejment-T.: O'zbekiston, 2002.39-47 b
4. Gerchikova I.N. Menedjment - M.: YuNITI, 2001. 88- 100 b.

3-mavzu. Yangicha xo'jalik yuritish sharoitida boshqaruv tizimi va uning tutgan o'rni***Asosiy savollar:***

1. Respublikamizda boshqaruv tizimining rivojlanish tarixi.
2. XX asrning birinchi yarmida xorijiy davlatlar boshqaruv tizimining rivojlanish xususiyatlari.
3. O'zbekiston Respublikasida yangi boshqaruv tizimini shakllantirish va uning vazifalari.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: universalizm, vaziyat yondashuvi, tashkilotni boshqaruv tizimi, boshqaruvni ixtisoslashish qonuni, boshqaruvni yaxlitlanish qonuni, boshqaruv mexanizmi, nazorat ostida boshqaruv, ekstrapolyatsiya, boshqaruv tamoyillari.

Mavzuda ko`rib chiqiladigan muammolar;

1. Respublikamizda boshqaruv tizimini shakllanish bosqichlari va ularning hususiyatlari.
2. Boshqaruv mexanizmini tashkil etuvchi elementlarning o`zaro munosabati.
3. Hozirgi zamon menejmentining faoliyat yuritish mexanizmi va uning asosiy jihatlari.
4. Respublikamizda shakllanayotgan yangi boshqaruv tizimi va uni tashkilot faoliyatiga tasiri.
5. Boshqaruv qonunlari va uni amal qilish mexanizmi.

1-savol bo`yicha dars maqsadi;

1. Talabalarni respublikamizdagim boshqaruv tizimini rivojlanish bosqichlari bilan tanishtirish.
2. Sobiq Ittifoq boshqaruv tizimining amal qilish mexanizmi faoliyatini tushuntirish.

Identiv o`quv maqsadlari;

- 1.1. Respublikamizda mavjud bo`lgan boshqaruv tizimlariga ta`rif bera oladi.
- 1.2. Boshqaruv tizimining asosiy kamchiliklari va o`ziga hos hususiyatlarini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Sobiq Ittifoq davrida mehnatni tashkil qilish va boshqaruv doirasidagi ilmiy izlanishlar 20-yillar boshidan amalga oshirila boshlangan. O`sha yillarda Markaziy mehnat instituti tuzilgan bo`lib, bir qator ilmiy-amaliy konferensiyalar o`tkazildi va keyinchalik bir qator yirik shaharlarda mehnatni ilmiy asosda tashkil qilish institutlari tashkil topdi. Ushbu institutlar tashabbusi bilan o`ndan ortiq maxsus oynomalar chop etilib, xorijiy tillarda tarjimalar va izlanishlar natijalari borasidagi ilmiy xulosalar, fikrlar, g`oyalar yuzaga chiqa boshladi. Shuningdek, ayrim oliy o`quv yurtlarida mehnatni ilmiy asosda tashkil etish va boshqarish kurslari o`qitila boshlandi. Boshqaruv nazariyasining rivojlanishiga bir qator olimlar, xususan A.K.Gastev, P.M.Kerjensev, P.A.Popov va boshqalar o`z hissalarini qo`shdilar. Mehnatni tashkil qilish va boshqaruv borasida ular bir qator ilmiy asarlar chop etdilar. Ammo bu izlanishlar XX asrning 30-yillari o`rtasida sustlashib, ilmiy boshqaruv usullarini o`rnini ma`muriy usullar egallay boshladi. Ancha katta tanaffusdan so`ng 50-yillar oxiridan, boshqaruv borasidagi izlanishlar yangidan jonlana boshladi. Bu davrda Mehnat ilmiy-tadqiqot instituti, Boshqaruv texnikasi va boshqaruvni tashkil qilish bo`yicha markaziy ilmiy-tadqiqot va loyiha texnologiya instituti, Boshqaruvni tashkil qilish va normativlar bo`yicha ilmiy-tadqiqot institutlari tashkil topdi va faoliyat yuritdi. Bir qator markaziy va respublika ilmiy muassasalari va laboratoriyalari tashkil topdi. Ijtimoiy asosda faoliyat yurituvchi bir qator tashkilotlar yuzaga keldi, xususan, «Xalq xo`jaligini

boshqarishni ilmiy asoslari» muammolari bo'yicha ilmiy kengash, kibernetika bo'yicha ilmiy kengash va hokazolar yuzaga keldi. Mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarishni boshqarish markazlari, maxsus fakultetlar ochilib, rahbar kadrlarni tayyorlash yo'lga qo'yilgan edi. Ammo rahbar kadrlar asosan ma'muriy boshqarish usullarini o'rganish va takomillashtirish yo'lida ta'limni mustahkamlash imkoniga ega bo'lib, ta'lim aynan umumiy rivojlanish dasturlari doirasidan chiqmagan holda olib borilar edi.

1920-30-yillarda sotsialistik deb nom olgan iqtisodiyot asoslari barpo etildi. Uning asosiy jihatlari qisqacha quyidagicha:

- davlat mulkining ustunligi;
- davlat korxonalarining monopoliyasi;
- korxonalar orasidagi aloqalarni hamda taqsimot tizimining qat'iyligi;
- yuqorida keltirilgan omillar bilan korxonalarni xo'jalik mustaqilligini chegaralanganligi xos edi.

Bu davrning eng asosiy, ko'zga tashlangan tomonlari:

- ishlab chiqarishning kontsentratsiyasi;
- ishlab chiqarish ixtisoslashuvini, avvalo, xalq xo'jaligi samaradorligiga qaratilganligi;
- mamlakatning yagona xalq xo'jalik kompleksini o'z doirasida cheklanganligi;
- yirik korxonalar iqtisodiyotda ko'pchilikni tashkil qiladigan hamda mahsulot va xizmatlarni asosiy turlarini monopollashuvi xos bo'lgan tizim shakllanganligi;
- zararga ishlovchi korxonalar dotatsiyalar yordamida qo'llab-quvvatlab turilishi.

Ushbu tizimning eng katta kamchiliklari:

- tuzilmaviy disproporsionallik;
- defitsit holatini yuzaga kelishi;
- o'sishni ekstensiv omillarining ustunligi xos edi.

Boshqaruv mexanizmining asoslarini quyidagilar tashkil qilar edi:

- yagona xalq xo'jaligi kompleksini boshqarishni o'ta markazlashuvi (xo'jalikning monotsentrik tizimi);
- rejalashtirishni iqtisodiyotni boshqarishning markazi, yuragi sifatida keng tarqalishi;
- korxonalarning ishlab chiqarish, xo'jalik faoliyatini davlat organlari tomonidan to'g'ridan-to'g'ri boshqarilishi;
- korxonalarning xo'jalik va iqtisodiy mustaqilligini davlat manfaatlari va umumxalq iqtisodiy samaradorligi mezonlari (doiralari) bilan chegaralanishi.

Sovet boshqaruv tizimini xususiyatlarini kapitalistik menejmentdan farqli tarzda ekanligini nazariy asoslashga ko'p harakatlar qilindi. Boshqaruvning quyidagi tamoyillariga, ayniqsa, katta e'tibor berilgan:

- xo'jalik va siyosiy boshqaruvining birligi;
- demokratik sentralizm tamoyili;
- har tomonlama va keng qamrovli rejalashtirish;
- jamoaa, individual va umumxalq manfaatlari ichida umumxalq manfaatlarning ustunligi;
- boshqaruvda davlatning yetakchilik roli ustunligi va boshqalar.

Shu bilan birga kapitalistik menejment keng o`rganilib, har tomonlama tahlil etilgan, amaldagi roli yuqori bo`lgan tamoyillarini ham qo`llash lozimligi ta`kidlangan:

- personalni (xodimlarni) taqdirlash, mukofotlash;
- buyruqni ijro etilishini nazorat qilish va tekshirish;
- boshqaruvda ham mehnat taqsimotini ta`minlash.

Ishlab chiqarishning ushbu yillardagi eng asosiy xususiyati-ishlab chiqarishni iste`molchiga emas, balki rejani bajarilishiga qaratilganligidir. Boshqaruvning mohiyati-ta`sir qilish vositalarining tanlanishida ekanligi targ`ib qilinardi. Tashkiliy tuzilmalarga tipizatsiya, ya`ni bir-biriga o`xshashligi, ma`muriy boshqaruvga mosligi nuqtai-nazaridan yondashilgan-ularni har xil bo`lishi cheklab turilgan, buning uchun o`rtacha tarmoq normativlari, ishchi va mahsulot soniga limitlar belgilash kabi vositalar qo`llanilgan.

XX asrning birinchi yarmi, umuman olganda, sanoat revolyutsiyasi asos solib bergan industrial rivojlanish davri bo`lgan. Uning umumiy jihatlari va bizning mamlakatimizga xos bo`lgan, yaqqol ko`zga tashlanadigan tavsiflari bor. Bu davrda hamma harakat ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy tarzda sotuvni amalga oshirishga qaratilgan; asosan moddiy ishlab chiqarish, xususan sanoat, jadal rivojlangan; ishlab chiqarishni tashkil etilishida gigant, yirik masshtabli korxonalar, korporatsiyalar asossiz rol o`ynagan. Shunga mos ravishda xo`jalik yuritish tamoyillari va mexanizmlari shakllangan. Ular:

Birinchiidan, bozorda muvaffaqiyatni asosiy garovi sifatida-mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish masshtabi va ratsional tashkil qilinishi; ichki ishlab chiqarish zahiralarini qo`llash evaziga ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirish; mehnat unumdorligini har xil vositalar yordamida to`xtovsiz oshirib borish; resurslarning turli xillaridan keng foydalanish omillari yuzaga chiqadi.

Ikkinchiidan, «korxonalar-yopiq tizim» degan kontseptsiya ancha keng tarqalgan bo`lib maqsadlar, vazifalar, ishlab chiqarish sharoiti kabi ichki elementlar ancha uzoq muddat ichida o`zgarmas bo`lib qolishi xos edi.

Uchinchiidan, korxona strategiyasining asosini ishlab chiqarish ixtisoslashuvini (ayniqsa tarmoq ichidagisi) chuqurlashib borishi tashkil etgandi.

To`rtinchiidan, tashkiliy tuzilmalarni har bir faoliyat turi ustidan nazoratga ustun ahamiyat bergan holda faqat Funktsional shaklda tashkil topishi xos bo`lgan.

Beshinchiidan, boshqaruv xodimlari mehnatini aniq taqsimoti mavjud bo`lib, boshqaruv mehnati funktsiyalari bo`yicha normalar, standartlar va qoidalar asosida kooperatsiyalashuv xos edi,

Oltinchiidan, iqtisodiy taraqqiyot, jamiyat va davlat manfaatlari ko`zlangani holda korxonalar orasida hamkorlik, aniqrog`i “bir-birini suyash” tendentsiyasi amal qilgan.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Sobiq Ittifoq davrida boshqaruv nazariyasi qaysi olimlar tomonidan rivojlantirilgan.
- 1.2. Sotsialistik deb ataluvchi iqtisodiyotni asosiy hususiyatlari nimalardan iborat?

- 1.3. Sotsialistik iqtisodiyotni asosiy kamchiliklari nimalardan iborat?
- 1.4. Sobiq Ittifoq davrida qaysi boshqaruv tamoyillariga asosiy e'tibor berilgan.
- 1.5. Respublikamizda qanaqangi xo'jalik yuritish tamoyillari va mexanizmlari shakllangan?

2-savol bo'yicha dars maqsadi; hozirgi zamonaviy menejment va uning xususiyatlari bilan talabalarni tanishtirish.

Identiv o'quv maqsadlari

- 2.1. Hozirgi zamonaviy boshqaruv tizimi to'g'risida tushuncha hosil qila oladi.
- 2.2. Boshqaruv tizimidagi asosiy hususiyatlar va o'zgarishlarni izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Xorijiy rivojlangan mamlakatlarda ham XX asrning birinchi yarmida yuqorida keltirilgan xususiyatlar xos edi. Boshqaruv sohasida, uning nazariy asoslarini o'rganishda ancha siljish mavjud bo'lib, har qanday yangi g'oyani tadqiq etish, uning samarasini amalda sinab ko'rishga intilish kuchli edi. Masalan, menejment har tamonlama va keng, ham nazariy, ham amaliy jihatdan rivojlanib kelayotgan AQSHda shu davrda ikki tip boshqaruv tizimi mavjud edi.

Birinchisi, «nazorat ostida boshqaruv», ikkinchisi esa «ekstrapolyatsiya», ya'ni, avvalgi tajribani kelajakka joriy etish asosida boshqaruv deb ataladi.

Birinchi tip boshqaruv, asosan, to'laligicha ishlab chiqarishga qaratilgan, ikkinchi tip boshqaruv tizimi esa bozorga yo'naltirilgan edi. Ammo ikkala boshqaruv tipi ham asosiy maqsad sifatida ommaviy ishlab chiqarish va uning mexanizmini tadbiq qilish, o'rganish va takomillashtirishni ilgari surib, bu o'rinda mahsulot va xizmatlarni bozorga ilgari surish, targ'ib qilish va ularni ommaviy tarzda sotishni ta'minlashga qarata harakat qildi. 1930 yillarda "Djeneral motorz" kompaniyasi birinchi bo'lib tovarlarni bozorda ilgari surish, targ'ib qilish, reklama asosida sotuvni tashkil qilishga kuch berish orqali bozorga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi asoslarini yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan. Dastlab u avvalgi tajribani kelajakka joriy etish (ekstrapolyatsiya) asosida tashkil etilgan bo'lib, so'ng kelgusi tendentsiyalarni shu asosda oldindan aytib berish, istiqbolni va yirik maqsadlarni belgilash, harakat dasturlarini ishlab chiqish va rejalashtirish kabi vositalar asosida ish yurita boshladi. Ushbu boshqaruv turi oddiy va qayta takrorlanib turadigan vazifalar sharoitiga, talab va taklifni muvozanatli tuzilmasiga hamda nisbatan uzoq muddatga mo'ljallangan texnologiyalar sharoitiga ko'proq mos kelar edi.

1950 yillar esa yangi informatsion era boshlanish davri bo'ldi, chunki ilmiy-texnik tadqiqotlarni keng rivojlanishi natijasida ishlab chiqarish tizimida, uning tashkiliy shakllari, tuzilmalari, ishchi xodimlari, korxonalar samaradorligini oshiruvchi omillar tizimida sezilarli siljishlar ro'y berdi. Shu davrdan boshlab xizmat ko'rsatish sohasi, informatika va ilmiy tarmoqlar rivojlanishi ilgarilab ketdi. Amerika ilmiy adabiyotlarida bu davr «postindustrial rivojlanish davri» deb ataladi. Uning o'ziga xos jihatlari mavjud bo'lib, ular: yirik tuzilmaviy

o'zgarishlar; ilg'or texnologiyalar va iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga bevosita xizmat qiladigan sohalarni rolini kuchayishi; aqliy mehnat xodimlari obro'sini oshishi; egiluvchan, ommaviy tarzda bo'lmagan, balki iste'molchilarni maxsuslashgan ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan ishlab chiqarishni uncha katta bo'lmagan bozorlarga yoki segmentlarga qaratilishi; kichik va o'rta ishlab chiqarish hajmidagi tashkiliy shakllarga etiborni kuchayishidir. Mohiyati jihatidan ushbu postindustrial rivojlanish bosqichiga o'tgan iqtisodiyot hozirgi bozortadbirkorlik yo'nalishidagi iqtisodiyotning o'zginasi bo'lib, ishlab chiqarishning negizi qanday bo'lmasin iqtisodiy o'sishnigina ta'minlashi emas, balki tashqi muhitni o'zgarishlariga tez va moslashuvchan tarzda javob berish evaziga samaradorlikka erishishdir. Bu yangicha iqtisodiyotni boshqarish nazariyasining mohiyatini amerikalik tadqiqotchilar (R.Uoterman, T.Piters, I.Ansoff) 80-yillarda quyidagi ahamiyatli jihatlar bilan tavsiflaydilar:

- ishlab chiqarish va bozorga yo'naltirilgan ratsional ishlab chiqarish va boshqaruv tizimlaridan voz kechib, tashqi muhit talablariga mos ravishda resurslarni tejab, boshqaruvning yangi-yangi usullarini qo'llash orqali harakatchan tashkilotlarni shakllantirish;
- tashkilot «ochiq tizim» ekanligi va u tashkiliy qismlarning bir butunligida, tashqi omillar bilan uzviy bog'liqlikda qaralishi shartligi;
- vaziyatli yondashuvning boshqaruv samaradorligidagi ahamiyatini oshganligi;
- korxona samaradorligini, avvalo, resurslarning eng asosiy turi bo'lgan insonlarga, ishchi kuchiga bog'liq ekanligini ta'kidlaydilar.

Bu yangicha yondashuv va fikrlar boshqaruv tamoyillarini ham qayta ko'rib chiqishni taqoza etdi. Xususan, P.Drukker ularni quyidagicha ijtimoiy jihatdan talqin qilib, menejment bu:

- insonlarga qaratilgan bo'lib, ularning umumiy samarali harakatlari, faoliyati va qobiliyatini oshirishiga xizmat qilishi;
- madaniyatdan ajralmas holda amalga oshirilishi;
- tashkilot o'z harakatlarini qaratadigan maqsadlar va vazifalarini oddiy va aniq qilib belgilashini;
- xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishga katta ahamiyat berishi;
- tashkilotda kishilar orasidagi muloqot va munosabatni shakllantirib, individual ma'suliyatni belgilashi;
- menejerlar faoliyatini faqat ishlab chiqarish ko'rsatkichlari bilan emas, balki har tomonlama, xususan, sifat ko'rsatkichlari bilan ham baholanishini nazarda tutishi shart deb hisoblaydi.

Boshqaruv tizimlariga kelsak, oxirgi yillarda hozirgi rivojlangan mamlakatlarda, xususan AQSHda, ikki xil boshqaruv tizimi rivoj topdi. Bular:

- o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish asosidagi boshqaruv;
- egiluvchan, tezkor qarorlar qabul qilish asosidagi boshqaruv deb ataladi.

Ular tadbirkorlik tizimlari sifatida tavsiflanadi hamda kelajakdagi rivojlanishni noaniqligi va o'rganilmaganligi kabi omillarni hisobga oladi. Korxonalar endi ko'proq strategik rivojlantirish va boshqarish usullariga murojaat eta boshlaydi, chunki tashqi muhitdagi, xususan texnologiyalardagi, raqobatdagi, talab va taklifdagi, bozordagi va boshqa iqtisodiy o'zgarishlar endi doimiy tus olib

boradi. Boshqaruvga nisbatan shakllangan bu yangi nuqtai nazarni Amerika iqtisodiy adabiyotlarida «tinch boshqaruv revolyutsiyasi» deb atashadi, chunki haqiqatdan ham bu yangicha kontseptsiyani asosiy jihatlari menejment amaliyotida keskin burilishlarsiz, bir me'yorda to'ldirish, kiritish va yangi sharoitga moslasha borish yo'li bilan joriy etilmoqda. Korxonaning egiluvchanligi va moslashuvchanligini oshira borish, qarorlarni qabul qilishda markazdan qochishga intilishi (detsentralizatsiya), nazoratga kuch berishni emas, balki joylarda qarorlar qabul qilinishini ta'minlash uchun, albatta, oddiy rahbar-texnokratlardan ko'ra tadbirkor-rahbarlar zarur bo'lib boradi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. AQSH da boshqaruv tizimida oxirgi yillarda qanaqangi o'zgarishlar ro'y bermoqda?
- 2.2. «Nazorat ostida boshqaruv»ni mohiyati nimadan iborat?
- 2.3. «Ekstrapolyatsiya» boshqaruvi nima degani?
- 2.4. Yangicha iqtisodiyotni boshqarish nazariyasini amerikalik olimlar qanday ta'riflaydilar?

3-savol bo'yicha dars maqsadi; Talabalarni respublikamizdagi yangi boshqaruv tizimi va uning vazifalari bilan tanishtirish.

Identiv o'quv maqsadlari;

- 3.1. Respublikamizda shakllanayotgan boshqaruv tizimi jarayoniga ta'rif bera oladi.
- 3.2. Yangi boshqaruv tizimining vazifalarini izohlay oladi.

3-savol bayoni:

Yuqorida keltirilgan xorijiy davlatlar tajribasini o'rganish O'zbekiston Respublikasini menejment sohasidagi strategiyasini belgilash, boshqaruv faoliyatini yangi shakllarini yaratish imkonini beradi. Unda, albatta, xorijiy tajribani keragidan ortiq tarzda baholashdan ham, umuman mensimaslikdan ham yiroq ish tutish zarur. Ushbu tajribani har tomonlama o'rganish, ilm-fan va amaliyot yangiliklarini O'zbekiston amaliyotida o'ziga xog's xususiyatlari bilan hisoblashgan holda to'g'ri qo'llay bilish zarur. Tajribani tanqidiy tahlildan o'tkazib, eski foydasiz fikrlarni olib tashlab milliy, tarixiy, psixologik, iqtisodiy jihatlardan kelib chiqib eng ratsional tomonlarini qo'llash lozim. O'zbekiston Respublikasi bozor iqtisodiyotiga o'tishda o'z ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish modelini tanladi. hozirgi kunda bizning mamlakatimizga xos tendentsiyalarni tavsiflashdan oldin, xalqaro boshqaruv tendentsiyalarni solishtirish maqsadga muvofiqdir:

-hozirgi menejment nazariyasi va amaliyotidagi asosiy jihatlar tez o'zgarib, ayrimlari eskirib, qolganlari qo'llanilib kelinsada ular vaqt o'tishi bilan o'z samaradorligini yo'qotib boradi. Bu o'zgarishlar umuman iqtisodiyotdagi, jamiyat va tafakkurdagi o'zgarishlar bilan uzviy bog'liq. Shuning uchun ushbu o'zgarishlarni hisobga olish, ularga moslashib borib, yangiliklarni keng miqyosda qo'llashga o'tish lozim;

-hozir ma'naviy «universalizmdan», ya'ni qat'iy tus olgan boshqaruv tamoyillaridan ancha egiluvchan, moslashuvchan tusda bo'lgan «vaziyat yondashuviga» o'tish ro'y berayapti. Unga ko'ra boshqaruv usullari, shakllari turli-tuman bir-biriga o'xshamagan bo'lishi bilan birga, bunday yangilanishga intilish doimiy tarzda bo'lishi lozim, ya'ni vaziyatni hisobga olishi lozim;

-boshqaruv muammolarining ildizini nafaqat firma ichida, balki tashkilotni tashqi muhitidan ham izlash zarur. Ishbilarmon tashkilot, avvalo, «ochiq tizimdir», uning muvaffaqiyatini ichki omillardan tashqari tashqi omillar ham, ularga qanchalik moslasha bilishi aniqlaydi;

-hozirgi taraqqiyot davrida inson omili katta ahamiyat kasb etadi. Endi inson ishlab chiqarish tizimiga emas, balki ishlab chiqarish tizimini inson ehtiyojlariga moslashtirish vaqti keldi. hozirgi davr boshqaruvining farqli xususiyati-boshqaruv tizimini insonga, uning xulqini ijtimoiy-psixologik tomonlariga, moddiy bazasi rivojlangan jamiyatning motivatsiya tizimiga yo'naltirilganligidir. Oxirgi yillarda formal-iyerarxik tizimlar o'z kuchini yo'qotib borayapti. har bir xodimning ijtimoiy funktsiyalarini tan olish hamda qarorlarni ishlab chiqish jarayonlarini demokratlashuvi, tadbirkorlik hislatlari, tashabbus va xavf-xatardan qo'rqmaslik qobiliyatlari, moslashuvchanlik va yuqori malakani tan olish zarurati-hayot talabi bo'lib borayapti. Ushbu kontseptsiyaga binoan korxona-bu ijtimoiy tizim bo'lib unda nafaqat tashkiliy tuzilmalar, rejalashtirish jarayoni, balki xodimlarning malakasi, rahbarlik uslubi va xulq-atvorini ham tahlil qilish zarur bo'ladi.

Bizning mamlakatimizdagi yangicha xo'jalik yuritishga xos tendentsiyalarni quyidagicha tavsiflash mumkin:

-birinchidan, mamlakat uchun keskin, global burilish ro'y berayapti, ya'ni ma'muriy-rejalashtirish iqtisodiyot modelidan bozor-tadbirkorlik iqtisodiyoti modeliga o'tish ro'y berayapti;

-ikkinchidan, ushbu burilish butun dunyoni qamrab olayotgan, ko'lam va chuqurligi jihatidan yirik bo'lgan texnologik revolyutsiya sharoitida, jamiyat va tabiat orasidagi tub o'zgarishlar sharoitida ro'y berayapti;

-uchinchidan, ushbu yirik siljishlar ularni o'zi tomonidan yuzaga keltirilgan quvvatli integratsion jarayonlar bilan uygunlashib borayapti. Bu integratsion jarayonlar alohida mamlakatlardagi alohida xo'jalik o'choqlaridan tortib to subkontinentlar (g'arbiy Yevropa, Shimoliy Amerika, Janubiy Sharqiy Osiyo va hokazo) darajasi orasida jadallashib bormoqda;

-to'rtinchidan, yuqorida keltirilgan tub o'zgarishlar bilan bir vaqtda butun dunyoda ijtimoiy hayotning demokratlashuvi, ijtimoiy-sinfy munosabatlarning jiddiy yangilanishi ro'y berayapti. Endi kelishib bo'lmaydigan qarama-qarshiliklar o'rnini realistik, ijtimoiy hamkorlik egallab borayapti.

O'zbekiston Respublikasining maqsadi-mamlakatimiz xalqaro hamjamiyatga kirib borib, unda o'zining munosib o'rnini egallashi yo'lida iqtisodiy va ijtimoiy hayotni isloh qilishdan iboratdir. Bu yo'lda biz ikki asosiy holatni hisobga olishimiz zarur:

-birinchidan, islohotlar jahon hamjamiyatida ta'kidlangan tamoyillar va mexanizmlar bilan bog'liq holda amalga oshirilishi kerak;

-ikkinchidan, islohotlar kontsepsiyasini ishlab chiqishda, yangilanishni maqsad va vazifalarini hisobga olish, iqtisodiyotni shu davrgacha bo'lgan o'ziga xosliklari, iqtisodiyotimizning hozirgi ahvoli, xalqimizning mentaliteti, xulqiy jihatlarini, iqtisodiy jarayonlarda avvaldan tarixan cheklangan davlat qatnashuvi tizimini hisobga olish zarur.

Bu ikki moment yangicha boshqaruv nazariyasining mohiyati va o'ziga xosligini aniqlaydi. Boshqaruvning yangicha kontsepsiyasi yo'lida quyidagi vazifalar ilgari suriladi:

- Ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni tartibga solishning bozor usullari (ya'ni aks aloqa ta'minlangan usullari) va davlat tomonidan tartibga solish usullaridan o'zaro mos holda, mutanosiblik holida foydalanishni ta'minlash;
- Bozor xo'jalik sub'ektlari (korxona va firmalar)ni ochiq ijtimoiy yo'naltirilgan tizimlar sifatida shakllantirish va faoliyatini ta'minlash;
- Xo'jalik yuritishning politsentrik tizimiga o'tishni ta'minlash, har bir bosqichlarda o'z o'zini boshqarishni ta'minlash, o'z o'zini boshqaruvni va o'z o'zini rivojlantirishni ta'minlay olish qobiliyatiga ega tuzilmalar (tizimlar)ni yuzaga keltira borish;
- Iqtisodiyotning davlat sektori korxonalarini boshqarishda bozor va ma'muriy usullarni mutanosib tarzda qo'llash.

Ma'lumki, korxona har qanday iqtisodiyotda, shu jumladan, bozor iqtisodiyotida ham asosiy, birlamchi bo'g'indir. Korxonalar faoliyatining samarasiga tarmoq, mintaq, mamlakat potentsiali bog'liqdir. Demak, bozor iqtisodiyoti xo'jalik yuritish mexanizmida korxona, firmani tutgan o'rni o'ta muhim, chunki hamma korxonalar faoliyati yig'ilib tarmoq, mintaq va umuman mamlakat iqtisodiyotini tashkil etadi. O'z faoliyati bilan korxonalar ko'plab ijtimoiy muammolarni hal qilish, shu jumladan, aholini turmush darajasini va sifatini ta'minlash borasidagi muammolarni hal qilish imkonini beradi. Korxona mustaqil xo'jalik yurituvchi va yuridik shaxs huquqlariga ega sub'ekt bo'lib, o'ziga tegishli mulki asosida yoki to'la xo'jalik egaligi asosida mahsulot ishlab chiqarish, sotish yoki xizmatlar ko'rsatish bilan shug'ullanadi. Korxona har qanday xo'jalik yuritish shakli, tuzilmasi, boshqaruv usullari va shakllarini tanlash huquqiga ega. Odatda korxonalar klassifikatsiyasi boshqaruv tuzilmasini, texnologik jarayon, tipli loyihalar, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishning ratsional tarkib topishi maqsadida amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarni mulkiy shakllari bo'yicha taqsimoti, ayniqsa, ahamiyatlidir. hamma korxonalar bir vaqtning o'zida ham huquqiy, ham tashkiliy shakllarga ega.

Huquqiy shakllarga quyidagilar kiradi: davlat-munitsipal korxonalari, ijara korxonalari, to'liq o'rtoqlik, ishonch asosida o'rtoqlik, hissadorlik jamiyatlari, xususiy korxonalar, individual korxonalar, oilaviy va qo'shma korxonalar.

Tashkiliy shakllar quyidagicha: konsern, konsorsium, konglomerant, xolding kompaniyalari, venchur korxonalar, offshor kompaniyalar, kooperativ birlashmalar, kartel, sindikat, trest, faktoring firmalari, lizing firmalari, injiniring firmalar, konsalting firmalar, solong firmalari, trast firmalari.

Tashkilotning boshqaruv tizimi deganda, bir qator tavsiflarga ega va tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan usullar, ta'sir vositalari, qoida, tadbirlar majmuasi va bu ishlarni amalga oshiruvchi odamlar tushuniladi. Boshqariluvchilar tizimi va boshqaruvchilar tizimi birgalikda boshqaruv tizimini tashkil qiladi; bular bir vaqtning o'zida bir butunlikni va qarama-qarshi tomonlarni tashkil etadi. Boshqaruv tizimi deganda yana tashkilotda shartli ravishdagi uch bosqich, ya'ni oliy, o'rta va quyi boshqarish bosqichlariga bo'lingan tizim tushuniladi. Boshqaruv qarorlari, ularning o'zaro bog'liqligi va tuzilmasi ham bu tushunchaga kiradi. Boshqaruv tizimi boshqaruv, ya'ni-ta'sir o'tkazish vositalari, ushbu vositalar yordamida boshqaruv funktsiyalarini amalga oshiruvchi boshqaruv sub'ektlari hamda boshqarish ob'ekti majmuasidan iborat. Boshqaruv tizimining maqsadi-tashkilot maqsadlarini amalga oshirish yo'lidagi xatti-harakatlarni amalga oshiruvchi kishilar orasidagi munosabatlarni belgilash va tartibga solib turishdir.

NAZORAT SAVOLLAR:

- 1.1. O'zbekiston sharoitida boshqaruvning xorijiy tajribasidan qanday foydalanish mumkin?
- 1.2. Yangicha boshqaruv tizimini qanday tushunasiz?
- 1.2. Hozirgi davr boshqaruv tizimini farqli xususiyatlari nimadan iborat?
- 1.4. Boshqaruvning yangi kontsepsiyasi yo'lida qanaqangi vazifalar bajarilishi kerak?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. A. Temur davlatni boshqarishda qaysi tamoyillarga asos solganligini o'rganib, ularni tahlil qiling. 1. (33-34 b)
2. Ma'muriy buyruqbozlik tizimiga taaluqli boshqaruv tamoyillarini izohlab bering va baholang. 1 (35-36 b)
3. Bozor iqtisodiyotiga taaluqli boshqaruv tamoyillarini izohlang.1. (36-40 b)

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. 1920-30-yillarda sotsialistik deb nom olgan iqtisodiyot asoslari barpo etildi. Uning asosiy jihatlari qisqacha quyidagicha:
 - davlat mulkining ustunligi;
 - davlat korxonalarining monopoliyasi;
 - korxonalar orasidagi aloqalarni hamda taqsimot tizimini qat'iyiligi;
 - yuqorida keltirilgan omillar bilan korxonalarni xo'jalik mustaqilligini chegaralanganligi.
2. Ushbu tizimning eng katta kamchiliklari:
 - tuzilmaviy disproporsionallik;
 - defitsit holatini yuzaga kelishi;
 - o'sishni ekstensiv omillarini ustunligi.
3. hozirgi vaqtda AQSHda ikki tip boshqaruv tizimi mavjud:
 - 1) "nazorat ostida boshqaruv",
 - 2) "ekstrapolyatsiya", ya'ni, avvalgi tajribani kelajakka joriy etish asosida boshqaruv. Birinchi tip boshqaruv asosan-to'laligicha ishlab chiqarishga qaratilgan, ikkinchi tip boshqaruv tizimi esa bozorga yo'naltirilgan

4. Boshqaruv tizimlariga kelsak, oxirgi yillarda hozirgi rivojlangan mamlakatlarda, xususan AQSHda, ikki xil boshqaruv tizimi rivoj topdi. Bular-o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish asosidagi boshqaruv;

- egiluvchan, tezkor qarorlar qabul qilish asosidagi boshqaruv deb ataladi.

5. Hozir ma'naviy "universalizmdan", ya'ni qat'iy tusga kirgan boshqaruv tamoyillaridan ancha egiluvchan, moslashuvchan, tusda bo'lgan "vaziyat yondashuviga" o'tish ro'y berayapti. Unga ko'ra boshqaruv usullari, shakllari turli-tuman bir-biriga o'xshamagan bo'lishi bilan birga, bunday yangilanishga intilish doimiy tarzda bo'lishi lozim, ya'ni vaziyatni hisobga olish lozim.

6. Tashkilotning boshqaruv tizimi deganda, bir qator tavsiflarga ega va tashkilot maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan usullar, ta'sir vositalari, qoida, tadbirlar majmuasi va bu ishlarni amalga oshiruvchi odamlar tushuniladi. Boshqariluvchilar tizimi va boshqaruvchilar tizimi birgalikda boshqaruv tizimini tashkil qiladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 28-40 b.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 25-36 b.
3. Qosimov G'.M. Menejment-T.: O'zbekiston, 2002. 26-38 b.
4. G'ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: «Sharq», 2002 72-95 b.

4-mavzu: Menejmentda jarayon, tizim va vaziyat yondashuvlari.

Asosiy savollar.

1. Tizimlar haqida tushuncha.
2. Boshqaruvdagi asosiy yondashuvlar.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: tizim, ochiq tizim, yopiq tizim, ijtimoiy-texnik tizim, jarayon yondashuvi, tizim yondashuvi, vaziyat yondashuvi, boshqaruv obekti va sub'ekti.

Mavzuda ko'rib chiqiladigan muammolar:

1. Tizimlar vaularni tashkil etuvchi elementlarni o'zaro ta'siri va bog'liqligi.
2. Tashkilotni ochiq tizim sifatida tashqi muhit omillari bilan o'zaro ta'siri va ularga moslashish.
3. Boshqaruvda yondashuvlar va ulardan amaliyotda foydalanish.

1-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Tizimlar haqida talabalarda ko'nikmalar hosil qilish.
1. Boshqaruvchi va boshqariladigan tizimlar faoliyatini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadi:

- 1.1. Tizim turlarini aytib bera olaadi.
- 1.2. Tizimning umumiy xususiyatlarini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Boshqaruv murakkab, o'zgaruvchan tizimni va uning tashkiliy qismlari (komponentlari)ga ta'sir o'tkazish orqali kerakli holatga solish jarayonidir. Tizim keng tarqalgan hodisa. Masalan, korxonada o'zi ta'sir o'tkazuvchi va ta'sir ostida

bo'luvchi elementlar mavjud. Tizimlar nazariyasi 1950 yillar oxirida keng tarqalib, u boshqaruvga ham kirib keldi. Tizim-bu har biri butunlikning tavsifiga o'z hissasini qo'shuvchi, o'zaro bog'liq bo'lgan qismlardan iborat bir butunlikdir. Tizimlar yopik va ochiq, ya'ni tashqi muhit bilan aloqa qilmaydigan va tashqi muhit bilan o'zaro aloqadorlikda bo'ladigan tizimlar bo'ladi.

Korxona boshqariladigan va boshqaruvchi tizimlardan iborat. Boshqariluvchi tizim yoki boshqaruv ob'ekti ko'p qirrali bo'lib, o'zida texnikaviy-moddiy, tashkiliy-mehnat tayyorgarligini, xizmat ko'rsatishni tashkil qilish, bevosita mahsulot ishlab chiqarish va sotishni birlashtiradi. Boshqariluvchi tizim pul, ishlab chiqarish va tovar fondlarining to'xtovsiz harakati bo'lib, u tashkiliy elementlarga yoki tizimchalarga yo'naltirilgan ta'sir orqali amalga oshiriladi.

Boshqaruvchi tizim yoki boshqaruv sub'ekti-boshqaruv borasidagi faoliyatni amalga oshiruvchi kishilar guruhi bo'lib, boshqaruv organini tashkil qiladi hamda turli ta'sir usullari, vositalar orqali boshqarilayotgan tizimga o'z ta'sirini o'tkazadi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalar birgalikda o'zaro bog'liq bir butunlikni tashkil etadi, bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bu tizimlar orasidagi o'zaro bog'liqlik axborot yordamida ro'y beradi. Bunda to'g'ri aloqadan tashqari aks aloqa ro'y berishi, ta'sir bilan birga shu ta'sirga javob yuzaga chiqishi o'ta muhimdir.

Har qanday tizim, shu jumladan boshqaruv tizimi ham qator xususiyatlarga ega:

- u tizimni bir butunligini tashkil qiluvchi tashkiliy elementlardan iborat;
- tizimni barcha elementlari o'zaro bog'liq holda harakatda bo'ladi, bu esa tizimni ichki muhitini tashkil etadi;
- tizim va uni tashkil qiluvchi elementlar barchasi ma'lum funktsiyalarni bajaradi;
- tizim rivojlanish, saqlanish, takomillashuv manbalari va omillariga ega;
- tizim boshqa tizimlar bilan ham gorizontol, ham vertikal tarzda o'zaro aloqalarga ega;
- tarixiy jihatdan har qanday tizim ma'lum bosqichlarni o'tib, kelajakda rivojlanish istiqboliga ega.

Boshqaruvda tizimning har bir xususiyati alohida yoki kompleks tarzda ishlatilishi mumkin. Ammo eng yuqori samarani barcha xususiyatlarni to'la hisobga olishgina ta'minlaydi.

Har qanday tashkilot ijtimoiy-texnik tizimdir, ya'ni unda ijtimoiy va texnik tizimchalar mavjud. Tashkilot-ochiq tizim, u o'zaro uzviy bog'liq tizimchalardan iborat va tashqi muhiti bilan o'zaro doimiy aloqadorlikda, muloqotda bo'ladi. Tashkilotni bir butunlikda, soz va samarali ishlashini ta'minlash uchun menejment yondashuvlarini qo'llash o'rinli.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Tizim nima va uning qanaqa turlari mavjud?
- 1.2. Tizim qanaqangi xususiyatlarga ega?
- 1.3. Nima uchun tashkilot ochiq tizim?

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Boshqaruvdagi asosiy yondashuvlar haqida talabalarda tushunchalar hosil qilish.

2. Har bir yondashuv hususiyatlarini tushuntirish.

Identiv o`quv maqsadi:

1.1. Boshqaruvdagi asosiy yondashuvlarni farqlay oladi.

1.2. har bir yondashuvning hususiyatini izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Boshqaruvdagi yondashuvlardan birinchisi jarayon yondashuvidir. U birinchi bor klassik (ma'muriy) maktab tomonidan taklif etilgan bo'lib, ular menejerning vazifalarini ko'rsatishga (aniqlashga) harakat qilishgan. Lekin bu namoyondalar menejmentning vazifalarini bir-biriga bog'liq bo'lmagan alohida, mustaqil omil (jarayon) sifatida talqin qilishgan. Bu talqindan farqli o'laroq jarayon yondashuvi boshqaruv vazifalarini o'zaro bir-biriga bog'liq holda o'rganadi.

Boshqaruv jarayon sifatida o'rganiladi, chunki boshqa odamlar yordamida tashkilotning maqsadlariga erishish-bu doimiy, bir-biriga bog'liq bo'lgan harakatlarning yig'indisidir. Bu harakatlarning har biri alohida mustaqil jarayon hisoblanib, tashkilotning faoliyatida boshqaruv funktsiyalari va tashkiliy elementlar o'zaro uzviy bog'liqlikda, harakatda ko'rib chiqiladi. Boshqaruv jarayon sifatida qaraladi. U bir vaqtlik qisqa harakat emas, balki bir biri bilan o'zaro bog'liq uzluksiz harakatlar seriyasidan (rejalashtirish-tashkil qilish-motivatsiya-nazorat) iborat. Bu umumiy jarayondagi har bir boshqaruv funktsiyasi ham, o'z navbatida, jarayondir, chunki u bir qator hatti-harakatlardan iborat.

Ushbu tashkilotga tizimli yondashuv, bu demak uni tashkil etuvchi elementlar o'zaro hamkorlikda, bir-biriga ta'sir etuvchi va to'ldirib boruvchi omillar yig'indisi sifatida qaralishi kerak.

Tizimlar nazariyasi ilk marotaba tabiiy fanlarda va texnikada ishlatilgan. Tizimlar nazariyasini boshqaruvda qo'llanilishi (XX asrning 50 yillarida) boshqaruv fani maktabining boshqaruv nazariyasiga qo'shgan katta hissasidir. Tizim yondashuvi-bu boshqaruvchi uchun qandaydir tamoyillar yig'indisi emas, balki tashkilotga, uni boshqarishga nisbatan fikrlash usulidir. Barcha tashkilotlar tizimlardir. Ishchilar tashkilotni bir qismi bo'lgani uchun (texnikalar qatori maqsadga erishishda ishlatiladi) ular ijtimoiy-texnikaviy (sotsiotexnikaviy) tizimlardir. Odatda tizimlarning 2 xili mavjuddir: yopiq va ochiq. Yopiq tizim-cheklangan, mustaqil chegaraga ega bo'lib, uning faoliyati nisbatan tashqi muhitga bog'liq emas, ochiq tizim-bu tashkilotning tashqi muhitga bog'liqligi va o'zaro ta'siridan iborat. Energiya, informatsiya, topshiriqlar-bularning barchasi tashqi muhit bilan aloqa qilish ob'ektlaridir.

Ochiq tizim tashqi muhitdagi iqtisodiy o'zgarishlarga moslashish qobiliyatiga egadir. Rahbarlar asosan ochiq tizimlar bilan shug'ullanishadi, chunki barcha tashkilotlar ochiq tizimlardir. har qanday tashkilotning faoliyati birinchi navbatda tashqi muhitga bog'liqdir. Boshqaruvdagi maktablarning ham asosiy kamchiligi shundan iborat ediki, ular tashkilotni ochiq tizim sifatida o'rganishmagan, ular tashqi muhitning boshqaruvda tutgan o'rniga unchalik ahamiyat berishmagan.

Tizim yondashuvining mohiyati shundan iboratki, rahbarlar tashkilotni oʻzaro bogʻliq boʻlgan elementlarning majmuasi sifatida qarashi lozim. Tashkilot elementlari, xususan, odamlar, maqsadlar, vazifalar, texnologiya, tashkilot tuzilmasi-tashkilotning yagona, bir butun maqsadlariga erishish yoʻlida birgalikda tashqi muhit taʼsiri ostida harakat qiladi. Tashkilot murakkab tizim va u bir qancha tizimchalardan iborat boʻlib, ularning har biri iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik, maʼnaviy va boshqa aloqalarga ega. Ushbu tizimning asosiy xususiyati-undagi biror tizimchaning oqsoq, chala va nooʻrin harakatlari, yaʼni bu tizimcha bajarishi lozim boʻlgan vazifalarning ogʻirligi bevosita boshqa tizimchalar boʻyniga oʻtadi, chunki tizim bir butunlikni taqozo etadi. Tizim yondashuvidan foydalanish ayniqsa kompleks, yirik masshtabli, uzoq muddatli ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy texnik muammolarni hal qilishda qoʻl keladi.

Tizim yondashuvining davomi sifatida vaziyat yondashuvi yuzaga keldi. Uning mohiyati shundan iboratki, tashkilot rahbariyati biror aniq holatda, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olmogʻi lozim. Vaziyat-bu harakati bir vaqt oraligʻiga toʻgʻri kelgan turli omillar majmuasidir. Buning uchun rahbar «vaziyatni sezish qobiliyatiga» ega boʻlishi zarur. Tizim yondashuvi tashkilot faoliyatiga taʼsir etuvchi oʻzgaruvchilarni aniqlab berishga oʻjiz. Vaziyat yondashuvi esa aynan shu turkum oʻzgaruvchilarni avval guruhini, keyin esa har birini ajratib olish imkonini beradi. Boshqaruv fanida bu yondashuv fan xulosalarini aniq vaziyatlarga va shart-sharoitga moslashtira olishi bilan ahamiyatlidir. Vaziyat yondashuvi 1960-yillar oxirida yuzaga kelib, uning ahamiyati biznesning xalqaro miqyosi oshgan sari oshib bormoqda. Chunki kuchli raqobat maydonida vaziyat firma holatini, kelajagini aniqlovchi asosiy omillardan biri boʻlib kelmoqda. Vaziyat yondashuvi umumiy qoidalarni vaziyat bilan bogʻlaydi, yaʼni hozirgi holatni oʻziga xosligini hisobga oladi.

Tizimlar nazariyasi shuni anglatadiki, tashkilot koʻp sonli bir-biri bilan oʻzaro bogʻlangan kichik tizimlardan tashkil topgan boʻlib, ochiq tizimdir va u tashqi muhit bilan faol oʻzaro taʼsir qilib turadi. Bu boshqaruv vazifalariga taʼsir etuvchi asosiy oʻzgaruvchilar (omillar)ni aniqlaydi. U tashqi muhit tashkilotning faoliyatiga qanday taʼsir etishini ham aniqlab beradi.

Vaziyat yondashuvi-fan yutuqlaridan aniq vaziyat va sharoitlarda foydalanish orqali boshqaruv nazariyasiga katta hissa qoʻshdi. Vaziyat yondashuvining markaziy yadrosi bu vaziyat, yaʼni maʼlum vaqt mobaynida tashkilotga katta taʼsir koʻrsatuvchi har xil sharoitlarning konkret yigʻindisidir. Vaziyat yondashuvi (tizim yondashuviga oʻxshab)-bu tashkilot muammolari va ularning yechimi toʻgʻrisidagi fikrlash usulidir.

Vaziyat yondashuvida-yana hamma tashkilotlarga nisbatan qoʻllaniladigan boshqaruv jarayoni kontseptsiyasi (tushuncha) ham saqlangan boʻlib, u shuni tan oladiki, umumiy jarayon garchi bir xil boʻlsada, undan chiqishning maxsus usullari koʻp hollarda turli xil boʻlishi mumkin.

Vaziyat yondashuvida-tashkilotning maqsadlariga yanada samarali erishish maqsadida konkret usullarni aniq konkret vaziyatlar bilan bogʻlashga harakat qilinadi.

Vaziyat yondashuvi-tashkilotlar o`rtasidagi hamda tashkilot ichidagi shart-sharoitlar, aloqalar va vaziyat farqlariga asosiy e`tiborni qaratadi. Vaziyat yondashuvi asosiy o`zgaruvchan vaziyatlarni qanaqangi ekanligini va ular tashkilot samaradorligiga qanday ta`sir ko`rsatishini aniqlaydi.

Vaziyat yondashuvi-metodologiyasi (uslubiyoti) quyidagicha:

1. Rahbar samaradorligi yuqori bo`lgan professional boshqaruv vositalari bilan tanishgan bo`lishi kerak. Bu shunday boshqaruv jarayoniki, unda individ va ishchilar guruhi xulqini baholash, tizimli tahlil, rejalashtirish, nazorat qilish va qaror qabul qilishni o`rgatadi.
2. Rahbar biron bir boshqaruv kontseptsiyasini qo`llashdan oldin, uning ijobiy va salbiy oqibatlarini oldindan ko`ra bilishi kerak.
3. Rahbar vaziyatni to`g`ri baholay olishi kerak. Ushbu vaziyatda qaysi omillar asosiy ekanligini ham to`g`ri aniqlashi kerak.
4. Rahbar konkret usullarni aniq konkret vaziyatlar bilan bog`lay olishi va shu orqali tashkilotning maqsadlariga erishishning eng samarali usulini topishi va ta`minlashi kerak

Vaziyat yondashuvi-tashkilotga ta`sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o`zgaruvchilarni aniqlash orqali tizimlar nazariyasining amaliy qo`llanishini kengaytirdi. Vaziyat nuqtai nazardan boshqaruvning «eng samarali usuli» mavjud emas.

Oxirgi o`n yilliklarda nisbatan yangi bo`lgan boshqaruv fani yoki miqdoriy yondashuv maktabi deb nom olgan maktab tomonidan ilgari surilgan miqdoriy yondashuv yuzaga keldi. Uning mohiyati shuki, har bir iqtisodiy-ijtimoiy hodisalar negizida biror qonuniyat mavjud bo`lib, bu o`zaro bog`liqlikni miqdoriy ifodasini aniqlab berishi mumkin, ya`ni ijtimoiy-iqtisodiy hodisalarni so`z orqali tafsiflash o`rniga ularni simvollar, matematik ifoda va miqdoriy ko`rsatkichlar yordamida tafsiflash mumkin. Bu yondashuv tarafdorlari ko`p emasligining asosiy sababi-miqdoriy yondashuvning o`ta murakkabligidan kelib chiqadi. Miqdoriy yondashuv 1960 yillar oxirida rivojlana boshlagan hamda matematika, ehtimollar nazariyasi, kibernetikadagi tizimlar nazariyasini boshqaruv tizimida qo`llanilishi bilan bog`liq. Miqdoriy yondashuvning qabul qilinishi va samarali qo`llanilishi menejerlardan yuqori kasbiy malaka, avtomatlashgan tizimlar bilan ishlay olish qobiliyatini talab etadi. Uni o`zlashtira bilgan menejerlar yuqori murakkab vaziyatlarni to`liq tahlil qilishi lozim va modellardan keng foydalanishi esa boshqaruv samaradorligini bir necha bor oshirish imkoniga egadir. Vaziyatli va miqdoriy yondashuvlar hozirgi kunda eng ilg`or sohadagi tashkilotlarda, xalqaro menejment doirasida keng qo`llaniladi.

Har bir tashkilotlarda boshqaruvdagi yondashuvlarning qay tarzda qo`llanilishi ushbu tashkilotni holati, maqsadlari, vazifalari, qaysi doirada faoliyat olib borishiga bog`liq bo`ladi. Ammo boshqaruvdagi bu yondashuvlarni kompleks tarzda qo`llay bilish eng yuqori samarani beradi. Ularni faqat birini tanlab olish va qo`llash-tashkilotning imkoniyatlari va salohiyatini cheklab qo`yish, demakdir. To`g`ri tanlangan uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarning o`zi bu yondashuvlar qorishmasini taqozo etib turadi. Demak, boshqaruv samarasini boshqaruv maqsadlari va ularga erishish vositalari, ularning birligi ta`minlaydi.

Aniq belgilangan maqsad unga erishish dasturini ishlab chiqish bilan to'ldiriladi. Bu dasturda har bir bo'lim, bosqich, bo'g'in vazifasi, unga erishish muddati, aniq ijrochilar, ular orasidagi aloqadorlik, maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, nazorat tizimi belgilanadi. Bu boshqaruv apparati harakatlarining aniqligini ta'minlaydi. Tashkilot maqsadlari iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, ilmiy-texnik hamda bajarilish muddatiga ko'ra qisqa muddatli, joriy, istiqbolli bo'lishi mumkin. Amalga oshirilishi va belgilanishiga ko'ra doimiy va bir xillik bo'lishi mumkin. Ko'zlanayotgan muddatiga ko'ra strategik va oraliq maqsadlar bo'lishi mumkin. Va nihoyat tashkilotning har bir Funktsional bo'g'ini, o'z navbatida, tashkilot maqsadlari doirasida belgilanadigan o'z turkum maqsadlariga ega. Demak, shu maqsadlar orasida ham ma'lum iyerarxiya mavjud. Ushbu iyerarxiya (ya'ni maqsadlarni o'zaro uzviy bog'liq ravishda bir biriga bo'ysinish tartibini)-«maqsadlar daraxti» deb atalib, boshqaruvni maqsadlar daraxti asosida boshqaruv usuli deb atashadi. Xulosa qilib shuni ta'kidlash lozimki, bir butun samarali boshqaruv tizimini yaratish har bir tashkilotdagi bo'g'in va bosqichning aniq maqsad va vazifalarini to'g'ri belgilashga asoslanadi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Boshqaruv jarayon sifatida nimani anglatadi?
- 2.2. Jarayon yondashuvining asosiy xususiyati nimadan iborat?
- 2.3. Tizim yondashuvining mohiyatini aytib bering
- 2.4. Boshqaruv tizim sifatida nimani anglatadi
- 2.5. Vaziyat yondashuvini mohiyati nimadan iborat.

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlar:

1. Boshqaruvdagi asosiy yondashuvlar va ularning xususiyatlarini o'rganib chiqing.
1. (71-84 b).
2. Boshqaruvning tizim sifatidagi faoliyatini tahlil qilib, izohlang. 1. (77-81 b).

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Boshqaruv murakkab, o'zgaruvchan tizimni, uning tashkiliy qismlari (komponentlari)ga ta'sir o'tkazish orqali kerakli holatga solish jarayonidir.
2. Boshqaruvchi tizim yoki boshqaruv sub'ekti-boshqaruv borasidagi faoliyatni amalga oshiruvchi kishilar guruhi bo'lib, boshqaruv organini tashkil qiladi hamda turli ta'sir usullari, vositalar orqali boshqarilayotgan tizimga o'z ta'sirini o'tkazadi.
3. Odatda tizimlarning 2 xili mavjuddir: yopiq va ochiq. Yopiq tizim-cheklangan, mustaqil chegaraga ega bo'lib, uning faoliyati nisbatan tashqi muhitga bog'liq emas, ochiq tizim-bu tashkilotning tashqi muhitga bog'liqligi va o'zaro ta'siridan iborat.
4. Tizim yondashuvining mohiyati-rahbarlar tashkilotni o'zaro bog'liq bo'lgan elementlarning majmuasi sifatida qarashi lozim.
5. Vaziyat yondashuvida-tashkilotning maqsadlariga yanada samarali erishish maqsadida konkret usullarni aniq konkret vaziyatlar bilan bog'lashga harakat qilinadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 71-81 str.
2. Qosimov G`M. Menejment-T.: «O`zbekiston», 2002. 19-24 b.

5-mavzu. Tashkilotning ichki muhiti.

Asosiy savollar:

1. Tashkilotning ichki muhiti va ichki o`zgaruvchilar.
2. Tashkilotning ichki hayoti, tashkilot madaniyati va tashkiliy jarayonlar tushunchalari.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: ichki muhit, maqsad, tuzilma, vazifalar, texnologiya, odamlar, Vudvord klassifikatsiyasi, Tompson klassifikatsiyasi, ichki o`zgaruvchilarning o`zaro aloqalari.

Mavzuda ko`rib chiqiladigan muammolar;

1. Tashkilotning ichki muhit elementlari va ularning o`zgaruvchanlik darajasi.
2. Ichki o`zgaruvchilarni tashkilot rahbariyati tomonidan nazorat qilinishi darajasi.
3. Ichki o`zgaruvchilarning o`zaro bog`liqligi va munosabati.
4. Tashkilot faoliyatida inson o`zgaruvchining tutgan o`rni.

1-savol bo`yicha dars maqsadi;

1. Tashkilotning ichki muhiti va uni tuzilishini ochib berish.
2. Texnologiyani guruhlanishi va uni Vudvord va Tompson klassifikatsiyasi asosida o`rganish.

Identiv o`quv maqsadi;

- 1.1. Boshqaruvning ichki muhiti to`g`risida ko`nikmalar hosil qiladi.
- 1.2. Ichki o`zgaruvchilar faoliyatini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Ma'lumki, tashkilotning ichki muhiti-ichki tashkiliy jarayondir. U tuzilma, texnologiya, xodimlar, tashkiliy madaniyat va boshqa qator o`zaro bog`liq ichki elementlardan, ularning o`zaro uzviy bog`liq tizimidan iboratdir.

Ichki o`zgaruvchilar-bu tashkilot ichidagi vaziyatli omillardir. Bu ichki o`zgaruvchilar o`z-o`zidan rahbariyatning doimiy nazoratida bo`ladi degan gap emas. Ko`pincha ichki omil rahbariyat yengib o`tishi lozim bo`lgan to`siqu. Rahbariyatning doimiy e`tiborida bo`lishi zarur bo`lgan asosiy tashkilot ichidagi o`zgaruvchilar: bu maqsadlar, tuzilma, vazifalar, texnologiya va odamlardir. Tashkilot ichidagi boshqaruvning pozitsiyasi, asosan, tashkilotning roli va nima maqsadda yuzaga kelganligi bilan aniqlanadi. Shu ma'noda, menejerlar zarurat tug`ilganda, tashkilotning ichki muhit o`zgaruvchilarini boshqacha qilib o`zgartirish yoki yangidan shakllantirishi shart bo`lib qoladi.

Tashkilot tuzilmasi elementi-tashkilotda rollarni va faoliyat turlarini taqsimlanishi, turli bo`linmalar, qismlarda ushbu faoliyat turlarini birlashuvi,

bo`linmalar orasidagi bog`liqlikni va ularni, oxir oqibatda, bir butunlikni hosil qilishini aks ettiradi. Bu bo`limlar odatda Funktsional doiralar deb ataladi. Xususan, har bir tashkilotda marketing, moliya, kadrlar bilan ishlash, texnologiya bo`limi, informatsion bloki mavjud. Ammo Funktsional doiralar tushunchasini boshqaruv funktsiyalari tushunchasi bilan aralashtirmaslik kerak. Chunki Funktsional doira tushunchasi aynan biron bo`limlarni tashkilotga nisbatan bajarib beradigan ishiga oid. Tashkilot tuzilmasini tarkib topishi ixtisoslashgan maxsus mehnat taqsimotiga, boshqaruv hajmi yoki doirasiga va boshqaruv zaruratiga bog`liq.

Tashkilotda avtonom ishlar tizimi qabul qilingan. Konveyer shaklida ishlash turli mehnatni tashkil qilish modellari shaklida qabul qilingan bo`lishi mumkin. Ishni loyihalashtirish juda ko`p omillardan, xususan, talab etilayotgan malaka darajasi, ishning qanday qismi har bir ishchi zimmasiga tushishi, ishni mazmuni ishchiga qanday ta`sir etishi, ishchi malakasini oshirib borishi va bajarayotgan ishi bilan toqazo etilib turishidan iborat. Tuzilmani shakllantirishda keyingi bosqich-doimiy ishlab chiqarish doirasi bo`lib, bir-biriga o`zaro bog`liq yoki bo`ysungan tarzda bo`ladigan tuzilmaviy bo`linmalarni ajratishdan iborat bo`ladi. Menejerlar tuzilmaviy bo`linmalarining tashkiliy o`lchamlarini, ularning huquq va majburiyatlari, o`zaro harakat tizimi va boshqa bo`linmalar bilan axborot aloqalarini aniqlab berib, bo`linmalar oldida vazifalar belgilab, ularni zaruriy resurslar bilan ta`minlashlari lozim. Bu masalalarni to`g`ri hal qilinishi, o`z vaqtida tuzatishlar kiritib turilishi va tuzilma o`zgarishlarini amalga oshirib turilishi-tashkilot faoliyatini samarali tarzda ta`minlash demakdir.

Tashkilot maqsadlari tashkilot, odamlar o`zlari individual tarzda bajara olmaydigan maqsadlarini jamoa tarzida bajarish vositasi sifatida qaralishi mumkin. Maqsad-bu aniq holat yoki erishish xohlangan natijadir. Rahbariyat rejalashtirish jarayonida maqsadlarni ishlab chiqib, tashkilot a`zolariga yetkazib beradi va bu jarayon tashkilot a`zolariga nimaga intilishlarini belgilab beradi. Tashkilot turi qanchalik ko`p bo`lsa, maqsadlar turi ham ko`p bo`ladi. Bu esa tashkilotning faoliyat yo`nalishlariga bog`liq bo`ladi. Yirik tashkilot bir emas, bir nechta maqsadlarni o`z oldiga qo`yadi. Maqsadlar - umumiy va xususiy, kichik va yirik maqsadlar bo`lishi mumkin. Strategik maqsadlar odatda bir necha o`n yilliklarga mo`ljallangan bo`ladi. Ushbu strategik maqsad yo`lida boshqa tashkilotlardagi kabi foyda olish, unumdorlikni ta`minlash kabi maqsadlar bo`lishi hamda shu bilan birga alohida o`z holati va imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda faqat o`ziga xos maqsadlari bo`lishi ham mumkin. O`z navbatida, har qanday yirik maqsad yo`lida bir necha tashkiliy yo`nalishli, bosqichma-bosqich bajarilishi lozim maqsadlar bo`lishi mumkin. Masalan, foyda olish maqsadida bozor, biznes doirasida yangi mahsulot ishlab chiqish, xizmatlar sifatini oshirish, maxsus kadrlar tayyorlash kabi yo`nalishlarda maxsus maqsadlarning bajarilishi lozim. Maqsadlar yo`nalishni belgilab berib, rahbariyatning har bir keyingi qarorlari shu maqsadlar yo`nalishi doirasida bo`lmog`i lozim. Bo`linmalar, Funktsional doiralar maqsadlari turlicha tashkilotlarda ham o`zaro bir-birlariga o`xshash bo`ladilar. Shu bilan birga bir tashkilotdagi bo`linmalarining maqsadlari bir-biridan tubdan farq qiladi. Bo`linmalar, Funktsional doiralar maqsadlari tashkilotning umumiy maqsadiga o`z

aniq hissasini qo'sha oladigan darajada belgilanishi va o'zaro boshqa bo'linmalarning maqsadlari bilan qarama-qarshi holatga kelib qolmasligi kerak.

Maqsadlarning aniq ko'rinishi bo'lgan vazifalar-bu oldindan belgilangan tarzda va oldindan belgilangan muddatlar ichida bajarilishi lozim bo'lgan ish, ishlar ketma-ketligi, ishning bir qismi borasidagi ko'rsatmadir. Texnik jihatdan vazifa ishchi xodimga emas, balki u egallagan lavozimga biriktiriladi. har bir lavozim zaruriy tarzda bir qator aniq belgilangan vazifalarni bajaradi. Ushbu belgilangan vazifa to'liq va aniq bajarilsa, tashkilotning ko'zlagan maqsadiga erishish oson kechadi. Odatda, vazifalar uch kategoriyaga bo'linadi, ya'ni odamlar bilan ishlash, predmetlar va axborot bilan ishlash borasidagi vazifalardir. Ishni bajarilishidagi yana ikki muhim moment: ushbu vazifani takrorlanish tezligi hamda uni bajarish uchun zarur muddatidir. Texnologik yangiliklarni joriy etish, texnikani va mehnat ixtisoslashuvini tizimiy mutanosiblikda qo'llash, vazifalar ixtisoslashuvini juda chuqur va murakkab qilib yuboradi.

Texnologiya-asosiy ichki o'zgaruvchilardan bo'lib, u ancha keng ma'noni anglatadi. Ayrim odamlar texnologiyani yangi tadqiqotlar, mashinalar, kompyuterlar bilan bog'liq bir narsa sifatida bilishadi. Aslida, texnologiya xom ashyoni qayta ishlash, topshiriqlarga ishlov berishda ishlov berish usuli, vositasi sifatida tushuniladi. Texnologiya-texnik vositalarning mutanosib, mos tarzda mahsulot ishlab chiqarish uchun qo'llanishi demakdir. Texnologiyani joriy qilish tashkilotda ijobiy o'zgarishlar bilan birga salbiy holatlarni yuzaga keltirishi mumkin. Shuning uchun texnologiyaga faqat unumdorlik nuqtai-nazaridangina qarash noto'g'ri bo'ladi. Texnologiyaning guruhlanishida, hozirda qo'llanilib kelinayotgan D.Vudvord va D.Tompson klassifikatsiyasi ko'pchilik tomonidan qabul qilingan. *D. Vudvord bo'yicha texnologiyani klassifikatsiyasi:*

1.Mayda seriyali yoki individual ishlab chiqarish. Bu ishlab chiqarishda faqat bitta mahsulot yoki bir xil mahsulotlarning kichik seriyasi ishlab chiqiladi. Bunday mahsulot oldindan tayin haridor uchun, uning ixtisoslashuvi bo'yicha ishlab chiqiladi. Masalan, IBM kompyuterlari, yoki tijorat Boyinglari yoki harbiy reaktiv samolyotlar.

2.Ommaviy yoki yirik seriyali ishlab chiqarish. Ko'p seriyali ishlab chiqarish bir xil yoki o'xshash mahsulotlar ishlab chiqarishga moslashgan. Ushbu ishlab chiqarish tipi ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash, standartlashgan detallarni qo'llash va yig'ishni konveyer usuli orqali tavsiflanadi.

3.Uzluksiz ishlab chiqarish avtomatlashgan jihozlarni qo'llaydi. Bu texnologiya sutka davomida ishlaydi va uzluksiz ravishda katta hajmda mahsulotni ishlab chiqaradi.

D.Tompson bo'yicha texnologiyani klassifikatsiyasi:

1.Ko'p bo'g'inli texnologiyalar, ketma-ket bajarilishi lozim bo'lgan o'zaro bog'liq vazifalar seriyasi bilan tavsiflanadi. Masalan, avtomobil yig'ish ma'lum tartibda bajariladi.

2.Vositachi texnologiyalar, masalan o'zaro bir-biri bilan bog'liq bo'lgan odamlar guruhlarining to'qnash kelishi, ish yuzasidan harakatlarini kelishtirilishi va uchrashuvlari bilan tavsiflanadi. Masalan, bank vositachi texnologiya sifatida unga pul qo'yuvchilar bilan undan qarz oluvchilarni bog'lab turadi..

3.Intensiv texnologiyalar maxsus ko'nikma va xizmatlarni qo'llash bilan tavsiflanadi. Bunday texnologiyaga misol qilib film montajini olish mumkin. Ma'lum jihatdan, bu ikki klassifikatsiya bir-biriga o'xshash, faqat biri ishlab chiqarish firmalarini kuzatish natijasida, ikkinchisi esa umumiy iqtisodiyotni ishlab chiqarish yo'nalishlarini kuzatish natijasida vujudga kelgan.

Tashkilotning ichki muhiti elementlaridan eng asosiysi odamlardir. Tashkilot faoliyatini olib boruvchi, ish yo'nalishini belgilovchi va vazifalarni bajaruvchilar ham insonlar. Menejmentning mohiyatini ham odamlar bilan ishlash tashkil etadi. Inson o'zini jamiyatda qanday tutishiga uning individual insoniy tavsiflari va tashqi muhit omillari birgalikda ta'sir qiladi. Dunyoda hech bir-biriga individual sifatlari jihatidan o'xshash odamlarning o'zi yo'q. Menejment vazifasining murakkabligi ham ana shundan kelib chiqadi. Boshqaruvga yondashuv doirasida inson o'zgaruvchisining uchta jihati ko'ndalang turadi:

- alohida odamlarning xulqi, harakati;
- odamlarning guruhlar ichidagi harakati;
- rahbar odamlarning fe'l atvori, ya'ni yetakchi sifatidagi xulqi, uning shaxs sifatida guruhga ta'siri.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1.Tashkilotning ichki muhitini tashkil etuvchi ichki o'zgaruvchilarni izohlab bering.
- 1.2.Tashkilot maqsadi nima va unga qanday erishiladi?
- 1.3.Boshqaruv tizilmasini izohlab bering?
- 1.4.Tashkilotda texnologiya asosiy ichki o'zgaruvchi hisoblanadimi?
- 1.5.Tehnalogiyaning klassifikatsiyasini izohlab bering.
- 1.6.Eng yahshi texnologiya yo'q-degan fikrga qo'shilasizmi?
- 1.7.Tashkilotda odam o'zgaruvchining o'rni qanday?

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 2.1. Ichki o'zgaruvchilarning o'zaro bog'liqligini tushuntirib berish.
- 2.2. Tashkiliy madaniyat haqida tushuncha hosil qildirish.

Identiv o'quv maqsadi:

- 2.1. Tashkilotdagi ijtimoiy-texnik tizim haqida tushuncha hosil qiladi.
- 2.2. Ichki o'zgaruvchilarning o'zaro bog'liqligini anglay oladi va izohlab bera oladi.

2-savol bayoni:

Hozirgi davr iqtisodiyotida kishilarning nafaqat tashqi jihatlari bilan hisoblashish, balki ularning, avvalo, ichki kechinmalariga ham e'tibor berish lozim. Biz yuqorida tashkilot uchun ahamiyatli bo'lgan ichki o'zgaruvchilarni ko'rib chiqdik. Bundan asosiy maqsad-ularni har birini o'ziga xosligini ko'rsatish, bu ichki elementlar hech qachon bir-biri bilan o'zaro bog'lanmasdan mavjud bo'la olmasligini ta'kidlash edi. Tashkilotning ichki o'zgaruvchilari odatda ijtimoiy-texnik tizim deb yuritiladi, chunki ular ijtimoiy va texnik tashkil etuvchilardan iborat. Ichki o'zgaruvchilardan birining rivojlanishi albatta boshqa

o'zgaruvchilarning ham rivojlanishiga olib keladi degani emas, chunki bunday rivojlanishni to'xtatib turuvchi yoki salbiy tomonga tortuvchi reaksiya bo'lishi ham mumkin. Tashkilotning ichki hayoti juda ko'p turli harakat va jarayonli yo'nalishni tashkil etuvchi qismlardan iborat. Tashkilotning turiga, uning o'lchamlariga, faoliyati turiga qarab ayrim harakat jarayonlari unda birlamchi o'rinni tutishi mumkin. Ayrim tashkilotlarda keng miqyosda amalga oshiriladigan jarayonlar boshqa tashkilotlarda umuman bo'lmasligi yoki juda tor doirada amalga oshirilishi tabiiy.

Harakat jarayonlarining soni, turi qancha ko'p bo'lmasin, ularning ichida yaqqol, har bir tashkilotlarda ko'zga tashlanadigan bir necha guruhdan iborat Funktsional jarayonlarni ajratish mumkin. Odatda, boshqaruv ob'ektlaridan bo'lgan ishlab chiqarish, marketing, moliya, ekkauenting, personal bilan ishlash, yangiliklarni joriy qilish kabi Funktsional jarayonlar ajratiladi. Demak, har bir tashkilotda menejment quyidagi an'anaviy operatsiyalarni bajaradi:

- mahsulotni yaratish va ishlab chiqarishni boshqarish;
- texnologik jarayonni tanlash;
- kadrlarni joy-joyiga qo'yish;
- mahsulot yaratish jarayonlarini optimallashtirish;
- mahsulot ishlab chiqarish usullarini tanlash;
- xom ashyo, topshiriqlarni, yarim fabrikatlarni sotib olishni boshqarish;
- omborlardagi zahiralarini boshqarish;
- sifatni nazorat qilish;
- marketingni boshqarish.

Marketing faoliyatini boshqarish orqali mijoz ehtiyojlari qondiriladi va bu yo'lida quyidagi harakatlar olib boriladi:

- bozorni o'rganish;
- tashkilotning ilmiy-texnik taraqqiyot bo'limlari va ishlab chiqarishni zarur axborotlar bilan ta'minlash;
- reklama va marketing tadbirlarini boshqaruv;
- narxlarning hosil bo'lishini kuzatish;
- yaratilgan mahsulotning taqsimlanish hamda sotish tizimlarini yaratish;
- iste'molchilarga xizmat ko'rsatish;
- tadbirkorlikni yangi shakllarini tashkil qilish.

Moliyaviy boshqarishning asosiy vazifasi-tashkilotdagi moliyaviy mablag'larning harakat qilish jarayonini boshqarishdir. Buning uchun:

- pul resurslarini shakllantirishni boshqarish;
- byudjet-moliya rejalarini tuzish;
- tashkilot faoliyatini belgilovchi Funktsional doiralar orasida moliyaviy mablag'larni taqsimlash;
- tashkilotning moliyaviy imkoniyatlarini baholash zarur.

Informatsiya blokini boshqarish-tashkilotning faoliyati bilan bog'liq barcha ma'lumotlarni qayta ishlash va tahlil qilishni boshqarishdir. Shu yo'l bilan tashkilotning amaldagi faoliyati bilan boshqa tashkilotlar faoliyati solishtiriladi.

Personal va ishchi-xodimlarni boshqarish har bir xodimning imkoniyatlarini tashkilot manfaatlari yo'lida ishlata bilish demakdir. Bu:

- kadrlar bilan ishlash, ularni yig`ish, tanlash, joy- joyiga qo`yish, o`qitish;
- ishchi o`rinlarini baholash va ishchi o`rinlarini loyihalash;
- ishbop muhitni yaratish;
- mehnat kelishmovchiliklarini hal qilish va boshqa jarayonlarni o`z ichiga oladi.

Yangiliklarni joriy etishni boshqarish hozirgi davr tashkilotlari uchun muhim funktsiyalardan biri bo`lib, u tashqi muhitning doimiy o`zgarishlariga moslashib borishni taqozo etadi. Rahbar faqat o`z tashkilotiga ta'sir o`tkaza oladi. U tashqi muhitni o`zgartira olmaydi. Demak, tashqi muhitga moslashish zarur bo`ladi. Bu faoliyat yo`nalishi bir yo`la bir nechta bo`linmalar faoliyatiga kirib ketadi, yoki alohida bo`g`in bo`lib ajralib chiqadi.

Tashkiliy jarayonlar, yoki bog`lovchi jarayonlar tushunchasi doirasiga kommunikatsiya, insoniy aloqalar, qarorlar qabul qilish tartibi, yetakchilik, hokimlik va hokozolar kiradi. Ularning har biri har xil tashkilotda o`ziga xos ravishda shakllanadi. Bir tashkilotni boshqa tashkilotdan farq qilib turadigan yana bir xususiyati-uning tashkiliy madaniyatidir. Tashkiliy madaniyat butun tashkilotning ichki faoliyatidan shakllanadi va ham ichki hayotiga, ham tashqi muhitdagi holatiga ta'sirini ko`rsatadi. Tashkiliy madaniyat ushbu tashkilotdagi ishlab chiqarish, belgilangan normalar, tasavvurlar, tamoyillar va ishonch aqidalaridan shakllanadi. Tashkiliy madaniyat imidj-ya'ni tashkilot xodimlari rahbariyati, mijozlari va jamoa fikri tomonidan yaratiladigan tashkilot haqidagi tasavvur asosini tashkil etadi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Ijtimoiy-texnik tizim nima ?
- 2.2. Ichki o`zgaruvchilarning o`zaro bog`liqligi nimadan iborat ?
- 2.3. Asosiy maqsadga erishilmaslik boshqa ichki o`zgaruvchilarga qanday ta'sir o`tkazadi.

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Tashkilotning ichki muhitini tashkil etuvchi o`zgaruvchilar faoliyatini tahlil qilib, baholang. 1. (89-59 b)
2. Ichki o`zgaruvchlarning o`zaro bog`liqligini aks ettiruvchi chizmani chizib izohlang. 1. (107-108 b)

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Rahbariyatning doimiy e'tiborida bo`lishi zarur bo`lgan asosiy tashkilot ichidagi o`zgaruvchilar: bu maqsadlar, tuzilma, vazifalar, texnologiya va odamlardir.
2. Maqsad-bu aniq holat yoki erishish xohlangan natijadir.
3. Maqsadlarning aniq ko`rinishi bo`lgan vazifalar bu oldindan belgilangan tarzda va oldindan belgilangan muddatlar ichida bajarilishi lozim bo`lgan ish, ishlar ketma-ketligi, ishning bir qismi borasidagi ko`rsatmadir.
4. Odatda, vazifalar uch kategoriyaga bo`linadi, ya'ni odamlar bilan ishlash, predmetlar va axborot bilan ishlash borasidagi vazifalar.
5. Texnologiyaning guruhlanishida, hozirda qo`llanilib kelinayotgan D.Vudvord va D.Tompson klassifikatsiyasi ko`pchilik tomonidan qabul qilingan.

5. Menejement vazifasining murakkabligi odam-o`zgaruvchining tabiatidan kelib chiqadi. Boshqaruvga yondashuv doirasida inson o`zgaruvchisining uchta jihati ko`ndalang turadi:
- alohida odamlarning xulqi, harakati;
 - odamlarning guruhlar ichidagi harakati;
 - rahbar odamlarning fe'l atvori, ya'ni yetakchi sifatidagi xulqi, uning shaxs sifatida guruhga ta'siri.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 88-111 str.
2. Qosimov G`.M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002. 62-65, 144-155 betlar.
3. G`ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: «Sharq», 2002. 124-140

6-mavzu: Tashkilotning tashqi muhiti.

Asosiy savollar:

1. Tashqi muhit va uning ahamiyati.
2. Bevosita va bilvosita ta'sir muhiti.
3. Ijtimoiy muhit va uning ahamiyati.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: tashqi muhit, bevosita ta'sir, bilvosita ta'sir, tashqi muhit omillari, tashqi muhit murakkabligi, tashqi muhit harakatchanligi.

Mavzuda ko`rib chiqiladigan muammolar;

1. Tashkilotni boshqarishda tashqi muhit omillarining tutgan o`rni.
2. Tashqi muhit omillariga tashkilot faoliyatini moslatirish.
3. Tashqi muhit omillarining guruhlanishi va tashkilotga ta'sir darajasi.
4. Tashkilot faoliyatida ijtimoiy muhit va unga moslashuvchanlik.

1-savol bo'yicha dars maqsadi;

1. Tashqi muhit omillarini talabalarga tushuntirish.
2. Tashqi muhit omillarining harakatini yoritib berish.

Identiv o`quv maqsadlari;

- 1.1. Tashqi muhit haqida tushuncha hosil qiladi.
- 1.2. Tashqi muhit omillarining faoliyatini bayon qila oladi.

1-savol bayoni:

Tashkilotga nisbatan tashqi muhitni hosil qiluvchi kuchlarning ahamiyati to`g`risidagi tasavvurlar boshqaruv fanining rivojlanishida, xususan, 1950-yillarga to`g`ri keladi. Bu boradagi tizim yondashuvining boshqaruv faniga qo`shgan asosiy hissalaridan biri-bu yondashuvda tashqi muhit omillariga va tashkilot faoliyatida ularni inobatga olish zarurligiga e'tibor berishgan. Vaziyat yondashuvi esa, tizimlar nazariyasini quyidagi kontseptsiyasini ishlab chiqarish orqali boyitadi: har bir aniq vaziyatdan chiqish usuli ichki va tashqi omillar bilan aniqlanadi. Bu ichki va tashqi omillar tashkilot faoliyatini aniqlab, unga faol ta'sir ko`rsatadi.

Hozirgi tashkilot rahbarlari uchun tashqi muhit va uning ta'siri asosiy muammolardan biri bo'lib qolmoqda.

Tashkilot ochiq tizim bo'lgani uchun rahbariyat doimo tashqi muhit omillarini inobatga olishi kerak, chunki tashkilot faoliyati uchun zarur bo'lgan xom ashyo, energiya, topshiriq, ishchi kuchi, iste'molchi va boshqa resurslar tashqi muhitdan olinadi. Tashkilot faoliyati rahbariyatga bog'liq bo'lgani uchun boshqaruvchi (menejer) tashkilot samaradorligiga faol ta'sir etishi mumkin bo'lgan tashqi muhit omillarini va ularga aks ta'sir etish usullarini oldindan aniqlashi lozim. Tashkilot boshqa tirik (biologik) organizmlar qatori o'zining faoliyatini saqlab qolishi uchun tashqi muhitga moslashishi kerak.

Tashqi muhit quyidagi elementlarni (omillarni) o'z ichiga oladi: iste'molchilar, raqobatchilar, davlat organlari, xom ashyo yetkazib beruvchilar, moliya tashkilotlari. Hozirgi davrda tashkilotning tashqi muhiti va uni o'rganish tobora katta ahamiyatga ega bo'lib bormoqda. Ayniqsa, xalqaro biznes, yetakchi tarmoqlar, raqobat doirasi keng bo'lgan korxonalar bu fikrga o'z kundalik faoliyatida amin bo'lmoqda. Menejer ushbu tashqi muhit omillari va ularning ta'sir doirasini to'g'ri belgilab olishi lozim. Bundan tashqari, u tashqi ta'sirga to'g'ri moslashish va aks ta'sir javob usullari ustida ham ish olib borishi zarur.

Tashqi muhit-bu tashkilot faoliyatiga aloqador bo'lgan elementlar, xususan, iste'molchilar, ta'minotchilar, raqobatchilar, davlat muassasalari, moliya tashkilotlari va hokozolar majmuasidir. Tashqi muhit asosiy uchta tavsifga ega. Bular: a)tashqi muhitning murakkabligi, b)muhitning o'ta harakatchanligi hamda v)noaniqligi (mavhumligi)dir. Tashqi muhitning murakkabligi tashkilotga ta'sir etuvchi elementlarning ko'pligi va bu elementlarning hammasining o'zaro yaqin bog'liqligidan kelib chiqadi. Tashqi muhitning harakatchanligi deganda, tashkilot atrofida bo'lib o'tayotgan o'zgarishlarning tezligi tushuniladi. Tashqi muhitning mavhumligi, noaniqligi esa axborot doirasi tor yoki kengligi hamda qanchalik darajada ishonchliligidan kelib chiqadi. Tashqi muhitning barcha omillarini, o'z navbatida, siyosiy, ijtimoiy, demografik, bozor va hakozi omillar turkumi deb guruhlash mumkin.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1.Tashqi muhit tushunchasiga aniqlik kiriting.
- 1.2.Tashqi muhit omillarini aytib bering.
- 1.3.Tashqi muhit qanaqangi hususiyatlarga ega?
- 1.4.Nima uchun menejer tashqi muhit omillarini doimo nisbatga olishi kerak?
- 1.5.Tashqi muhit murakkabligi va noaniqligi nimadan iborat?

2-savol bo'yicha dars maqsadi;

- 1.Tashkilotga bo'lgan bevosita ta'sir muhitini tushuntirish.
2. Tashkilotga bo'lgan bilvosita ta'sir muhitini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadlari;

- 2.1. Bevosita ta'sir muhiti omillarini bayon qila oladi.
- 2.2. Bilvosita ta'sir muhiti haqida tushuncha hosil qila oladi.

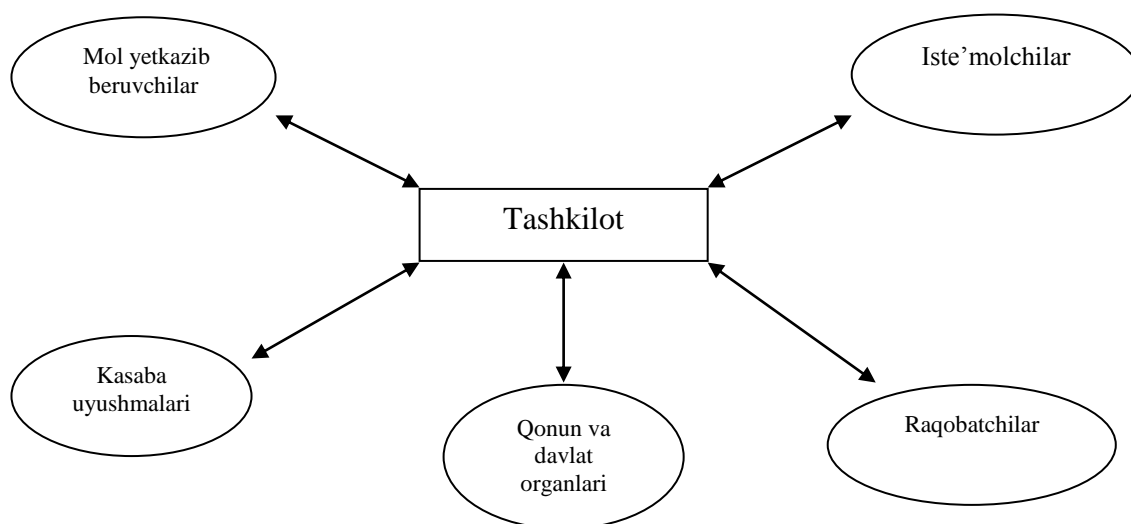
2-savol bayoni:

Tashqi muhitning omillari tashkilotga ko'rsatadigan ta'sir kuchiga ko'ra, bevosita va bilvosita ta'sir muhiti omillariga bo'linadi. Tashkilot uchun bevosita va bilvosita ta'sir muhiti omillari qanday bo'lishi, ushbu tashkilotning faoliyat doirasidan, ishlab chiqarish tarmog'i, iqtisodiy mavqei va moliyaviy holatidan kelib chiqadi.

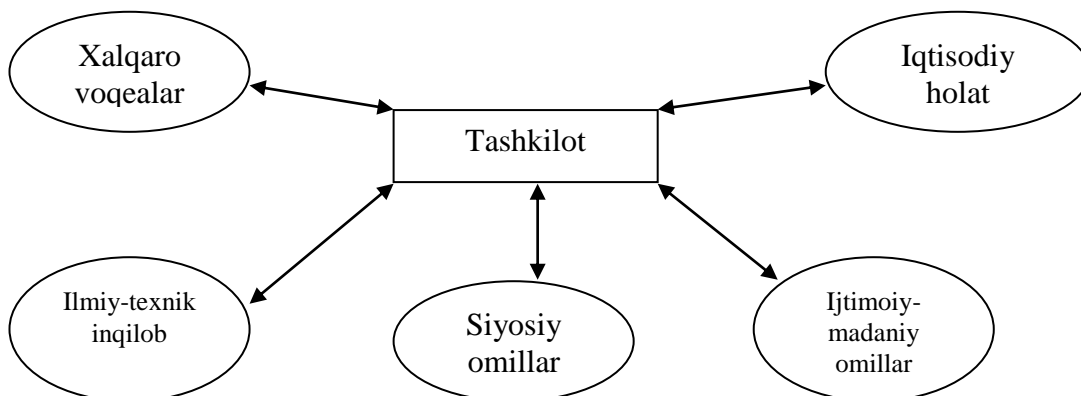
Bevosita ta'sir muhiti deganda, tashkilot operatsiyalariga bevosita o'z ta'sirini o'tkazadigan shuningdek, o'zi ham tashkilot ta'sirini sezadigan omillar turkumiga aytiladi. Jumladan, bularga ta'minotchilar, mehnat resurslari, davlat qonunlari, iste'molchilar, raqobatchilarni kiritish mumkin.

Bilvosita ta'sir muhiti deganda, o'zi bevosita tashkilot operatsiyalariga o'z ta'sirini to'g'ridan-to'g'ri va hozirda o'tkazmaydigan, ammo bari bir ta'sir ko'rsatmay qolmaydigan omillar qatoriga aytiladi. Masalan, iqtisodiy ahvol, ilmiy-texnik taraqqiyot, ijtimoiy, madaniy va siyosiy o'zgarishlar, guruhliy manfaatlarni ta'siri, boshqa davlatlardagi hodisalar va hokozolar(9-chizma).

A) Tashkilotning bevosita ta'sir muhiti



B) Tashkilotning bevosita ta'sir muhiti.



9-chizma. Tashkilotning bevosita va bilvosita ta'sir muhiti.

Bevosita ta'sir etuvchi omillar doirasi ancha aniqroq va soddaroq, chunki tashkilot o'zi bevosita aloqa boshlaydigan tomonlarini o'zi aniqlaydi, ularni obdon o'rganadi va ular haqida ma'lumot to'playdi.

Bilvosita ta'sir muhiti, odatda ancha murakkab, chunki bu muhit omillari borasidagi tahlillar ko'pincha to'liq bo'lmagan ma'lumotlarga asoslanadi. Tashkilotning istiqbolini shu ma'lumotlarga tayanib belgilash murakkab vaziyatlarni vujudga keltirishi mumkin. Bular yangi texnologiyalar, iqtisodiyotning umumiy holati, ijtimoiy-madaniy omillar turkumi, siyosiy omillar, mahalliy aholi mentaliteti va hokozolar. Tashqi muhitning omillari hamma tashkilotlarga u yoki bu tarzda ta'sir etsa, xalqaro miqyosda faoliyat yurgizuvchi tashkilotlar muhiti yanada murakkab.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Bevosita bilan bilvosita ta'sir muhitini nima farqi bor?
- 2.2. Bevosita va bilvosita ta'sir muhitini aniqlab bering.
- 2.3. Menejer tashqi muhit ta'sirini qanday aniqlashi va unga qarshi chorani qachon ishlab chiqishi kerak?

3-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Ijtimoiy muhit ahamiyati va jahon bozoriga chiqish yo'llarini yoritib berish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 3.1. Halqaro biznes maqsadi va uning shakllari haqida tushunchalar hosil qila oladi.
- 3.2. Korxonani jahon bozoriga chiqish yo'llarini izohlay oladi.

3-savol bayoni:

Xalqaro biznesning eksport qilish, litsenziyalash, qo'shma korxonalar tuzish, to'g'ridan-to'g'ri kapital joylash, milliy va transmilliy korporatsiyalar tuzish shakllari orqali xalqaro dunyo bozorlariga singish jadallashib bormoqda. Demak, xalqaro biznes doirasidagi mamlakatlarning madaniyati, iqtisodiyotining qonunlari, siyosiy ahvoli va boshqa omillar ta'siri kuchayib boradi. Tashkilotning tashqi muhitini yana tashkilot atrofidagi umumiy muhit va bevosita ishbilarmonlik muhitiga bo'lish mumkin. hozirgi kunda ijtimoiy muhitning biznesga, ishlab chiqarish faoliyatiga ta'siri juda kuchli. Xalqaro biznesni boshqarish deganda, odatda tovarlar, ishchi kuchi, xom ashyo, texnologiyalarni mamlakatlar o'rtasidagi faoliyatini tushunish kerak, ya'ni ushbu tovarlar bir mamlakatdan ikkinchi bir mamlakatga ko'chib (oqib) o'tadi. XX asrning 60-yillaridan boshlab xalqaro biznes Amerika va boshqa chet el tashkilotlari uchun birinchi darajali iqtisodiy faoliyatga aylandi.

Amerika tashkilotlarining chet eldagi investitsiyasi (chetga tovar, kapital chiqarish) miqdori 1960 y. 3,8 mlrd \$, 1970 y 78 mlrd, 1978 y. 168 \$ mlrd \$ chikdi. 1970 va 1980 yillar oralig'ida chet elda amerika tovarlarini sotish yiliga 10% o'sib borgan.

AQSHda xalqaro biznes bilan shug'ullanish uchun iqtisodiy sharoitlar qulay va bunday faoliyat davlat tomonidan bilan rag'batlantiriladi:

1. Amerika mahsulotlari tannarxi arzon. Amerika kompaniyalari tovarlari arzon va raqobatbardoshli.
2. Amerika davlati chetga ba'zi bir tovarlarni eksport qilishda har xil to'siqlardan foydalanadi. Bunday to'siqlar yuqori soliq stavkalari, tariflar yoki qonun yo'li bilan man etish orqali amalga oshiriladi. Misol: yuqori sifatli fanbop (naukayemkaya) texnologiyalarni eksport qilish (ayniqsa harbiy texnologiya sohasida) mumkin emas.
3. AQSHda trestlarga qarshi qonunlar mavjud bo'lib, ushbu qonunlar orqali yirik kompaniyalarning bozorda egallagan mavqei boshqarib turiladi, ya'ni bozorda yakka hokimlik qonuniy yo'l bilan man etilgan. Misol: Amerika avtomashina kompaniyalarini monopoliyasiga qarshi kurash sifatida davlat tomonidan Yaponiya avtomashina kompaniyalariga 70-yillarda ichki bozorda imtiyozlar berildi va Yaponiya kompaniyalari kuchli raqobat muhitini yaratishdi.
4. Chet eldagi tashkiliy-iqtisodiy imkoniyatlardan Amerika TMKlari samarali foydalanishadi: ikkinchi jahon urushidan keyin Yevropani tiklash Amerika kompaniyalari uchun yangi bozorlarni ochish va egallashga olib keldi.

Hozirgi vaqtda xalqaro biznes quyidagi ko'rinishlar (shakllar)ga ega:
Tashkilotlar jahon bozoriga quyidagi yo'llar orqali kirib borishi mumkin:

A) Mahsulotni eksport qilish orqali.

B) Litsenziyani sotish orqali (o'z mahsulotini chetda ishlab chiqarishga ruxsatnoma chet el tashkilotlariga yoki davlatiga sotish (litsenziya to'g'risidagi shartnomaga muvofiq).

V) Qo'shma korxonalarni tashkil etish orqali.

G) kapital chiqarish orqali, ya'ni kompaniya chet el davlatida o'zini mahsulotini (yangi korxona tashkil etish orqali) ishlab chiqara boshlaydi. Bunda kompaniya o'zini filialini to'liq nazorat qilish huquqiga ega bo'ladi. (masalan: nemetslar tashkilotlari Turkiyada mavjud).

D) Trans milliy korporatsiyalar: jahonning 100 ta ko'p millatli korporatsiyasi dunyoni 20 dan ortiq mamlakatlarida o'z filiallariga egadir.

Kuchli raqobat muhiti sharoitida xalqaro muhit omillari, ya'ni tashkilot o'zining mahsulotini xalqaro muhit talablariga javob berishi uchun rahbariyat xalqaro muhitning har bir omilini to'liq inobatga olib, o'rganishi kerak. Xalqaro biznes faoliyat ko'rsatayotgan xalqaro muhitda 4 ta omil asosiydir: iqtisodiy madaniyat, qonunchilik, davlat boshqaruvi va siyosiy ahvol.

Ma'lumki, ishlab chiqarishning ayrim tarmoqlarining faoliyati ijtimoiy manfaatlarga mos kelmasligi mumkin. Ishlab chiqarishda keyingi yillarda ro'y bergan tub o'zgarishlar ijtimoiy manfaatlarga zid keladigan faoliyat turlarini inkor qilish, to'xtatishni nazarda tutadi. Ijtimoiy muhitning murakkabligi, jamiyat ko'pchilik odamlarning o'zaro harakati bilan bog'liqdir. Ijtimoiy muhit ijtimoiy ma'suliyat tushunchasini ilgari suradi.

Ijtimoiy ma'suliyatning ijobiy jihatlari quyidagicha:
-biznes uchun uzoq muddatli istiqbollarni ochishi;

-ommaning ehtiyojlari va kutgan natijalarini oqlashi, ya'ni ijtimoiy muammolarga bo'lgan odamlarning qarashlari o'zgarib, o'zlarining ham bu muammolar yechimida qatnashishiga intilishi;

-ijtimoiy muammolarni hal qilishda resurslarning mavjudligi;

-ijtimoiy ma'suliyat bilan o'zini tutish majburiyati korxonani jamiyatdagi o'rnini yanada mustaxkamlashi, uning obro'yini ko'tarishi.

Ijtimoiy ma'suliyatning salbiy jihatlari:

-foydaning maksimallashtiruviga to'sqinlik;

-ijtimoiy ma'suliyat va muammolar qo'shimcha sarf-xarajatlarni talab etishi;

-ommaga keng ma'lumotlarni yetkazishning qiyinligi;

-ijtimoiy muammolarni hal qilishda qobiliyatning yetishmasligi.

Ijtimoiy ma'suliyat doirasida ikki aniq nuqtai-nazar mavjud. Biriga ko'ra, tashkilot qonunlar va ko'rsatmalar doirasidan chiqmagan holda, foydani maksimallashtira bilsa, u ijtimoiy ma'suliyatli tashkilot sanaladi. Ikkinchisi, iqtisodiy ahvoliga ko'ra, hodisalarga mos tarzda javob berish bilan birga rahbariyat kompaniyada faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar jamoasini ijtimoiy ma'suliyatiga javobgardir.

Huquqiy ma'suliyat huquqiy tarzda ro'y beradi. Ijtimoiy ma'suliyat o'z xohishi bilan ro'y berishiga qaramay, jamiyat uchun ahamiyati jihatidan past emas. Shuning uchun, tashkilotlar o'z xodimlarining etikasi, madaniyati va ijtimoiy ma'suliyatini ko'tarish yo'lida harakat qilish imkonini kengaytirib borishlari lozim.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 3.1. Xalqaro darajada menejmentning xususiyatlari nimalardan iborat?
- 3.2. Xalqaro biznesni boshqarish qanday amalga oshiriladi?
- 3.3. Korxona jahon bozoriga qaysi yo'llar orqali kirishi mumkin?
- 3.4. O'zbekiston sharoitida tashkilot uchun ijtimoiy muhitning qaysi omillarini ahamiyati yuqori?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Tashkilotga ta'sir etuvchi tashqi muhit modelini chizib, izohlang. 1. (113-114 b.)
2. Bevosita va bilvosita ta'sir muhiti va uning omillarini tahlil etib, baholang. 1. (116-127 b.)

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Hozirgi tashkilot rahbarlari uchun tashqi muhit va uning ta'siri asosiy muammolardan biri bo'lib qolmoqda.
2. Tashkilot ochiq tizim bo'lgani uchun rahbariyat doimo tashqi muhit omillarini inobatga olishi kerak, chunki tashkilot faoliyati uchun zarur bo'lgan xom ashyo, energiya, topshiriq, ishchi kuchi, iste'molchi va boshqa resurslar tashqi muhitdan olinadi.
3. Tashqi muhit quyidagi omillarni o'z ichiga oladi: iste'molchilar, raqobatchilar, davlat organlari, xom ashyo yetkazib beruvchilar, moliya tashkilotlari.

4. Tashqi muhit asosiy uchta tavsifga ega: a) tashqi muhitning murakkabligi, b) muhitning o'ta harakatchanligi, hamda v) noaniqligi (mavhumligi)dir.
5. Tashqi muhitning omillari tashkilotga ko'rsatadigan ta'sir kuchiga ko'ra, bevosita va bilvosita ta'sir muhiti omillariga bo'linadi.
6. Bevosita ta'sir muhiti deganda, tashkilot operatsiyalariga bevosita o'z ta'sirini o'tkazadigan, o'zi ham tashkilot ta'sirini sezadigan omillar turkumiga aytiladi.
7. Bilvosita ta'sir muhiti deganda, o'zi bevosita tashkilot operatsiyalariga o'z ta'sirini to'g'ridan-to'g'ri va hozirda o'tkazmaydigan, ammo bari bir ta'sir ko'rsatmay qolmaydigan omillar qatoriga aytiladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 112-141 b.
2. Qosimov G`.M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002. 62-65, 72-81, 144-155 betlar.
3. G`ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: Sharq, 2002. 124-140 b.

7-mavzu: Menejment funktsiyalari.

Asosiy savollar:

1. Boshqaruv faoliyatining mohiyati.
2. Boshqaruv funktsiyalarining klassifikatsiyasi.
3. Rejalashtirish funktsiyasi va uning bosqichlari.
4. Tashkillashtirish funktsiyasi va uning o'zgaruvchanligi.
5. Motivatsiya va uning mohiyati.
6. Nazorat funktsiyasi va uni amalga oshirilishi.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: umumiy funktsiyalar, rejalashtirish, motivatsiya, nazorat, Maslou nazariyasi, strategiya, missiya, vakolat, chiziqli vakolat, shtabli vakolat, Man Klelland nazariyasi.

Mavzuda ko'rib chiqiladigan muammolar:

1. Boshqaruv faoliyatining xususiyatlari va uni rahbarlik san'atiga ta'siri.
2. Boshqaruv tizimining bosqichlari va ularni boshqaruv hajmi, maxsus mehnat taqsimoti bilan o'zaro munosabati.
1. Hozirgi tashkilot rahbarining tadbirkor-menejerligi va tez o'zgaruvchan iqtisodiy muhitga moslashishi.
2. Boshqaruv funktsiyalarining o'zaro bog'liqligi.
3. Strategik rejalashtirish bosqichlari va uni korxona faoliyatiga ta'siri.
4. Tashkilotda vakolat va vazifani belgilash hamda samarali uzatish orqali ma'suliyatni oshirish.
5. Ish haqi hajmini mehnat natijalariga bog'liqligi.
6. Nazorat turlari orqali menejmentda teskari aloqalarni ta'minlash darajasi.

1-savol bo'yicha dars maqsadi: Talabalarni boshqaruv faoliyati va uni amal qilish mexanizmi bilan tanishtirish

Identiv o'quv maqsadlari:

1. Boshqaruv faoliyatini boshqa faoliyatdan farqlay oladi.
2. Boshqaruv faoliyatining xususiyatlarini aytib bera oladi.

1-savol bayoni:

Boshqaruv faoliyati boshqa faoliyat turlaridan tubdan farq qiladi. Chunki, rahbar o'z faoliyatini amalga oshirish jarayonida kundalik amaliyotida juda turli, bir-biriga o'xshamagan harakatlar bilan to'qnash keladi. Minsberg xulosa qilishicha, rahbarning faoliyati boshqa faoliyat turlari kabi doimiylikka ega emas, u har xilligi, tezkorlikni talab etib turishi, vaqti-vaqti bilan boshqa tur faoliyat bilan to'qnash kelishi bilan ajralib turadi. G.Gestni izlanishlariga ko'ra, har bir rahbarning rahbarlik faoliyati kuniga o'rtacha 583 ta turli boshqaruv operatsiyalaridan iborat. Boshqaruv faoliyatining yana bir xususiyati shundaki, unda ko'pchilik harakatlar, qarorlar, hozirni o'zida hal qilinishni talab etadi. Demak, rahbar o'z faoliyati va xodimlariga juda talabchan, vaziyatni to'g'ri tushunishi va baholashi, maxsus bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim. Bundan tashqari, bu harakatlarning barchasi sovuqqonlik bilan, emotsiyalarga berilmagan holda bajarilishi zarur. Minsberg fikriga ko'ra, menejerlar tashkilotda o'ziga xos lavozimlarga ega bo'lib, har xil bo'linmalarning rahbarlari sifatida, shu lavozim taqozo etadigan xizmat xulqiga ham ega bo'lishi kerak. Bu ma'noda boshqaruvda, aynan, o'z lavozimi taqozo etib turgan xulqni amalga oshirgani holda, o'zligini saqlab qolish hamda bu ishni o'ziga xos tarzda bajara olish- bu haqiqiy san'atdir.

Minsbergning fikricha, hamma rahbarlarga kishilar orasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirish, axborotni qayta ishlash va uzatish, qarorlar qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan rollar mansub. qarorlar qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan sub'ekt sifatida rahbar-tadbirkor kamchiliklar va nuqsonlarni bartaraf etuvchi, resurslarni taqsimlovchi va munozaralar olib boruvchi rollarni bajaradi. Ushbu rollar bir-biridan alohida emas, balki o'zaro bir-biri bilan bog'liq, bir butunlikni yaratish yo'lida o'zaro birgalikda bajariladi. Ushbu rollar menejer ishining hajmini va mazmunini aniqlaydi.

NAZORAT SAVOLLARI::

- 1.1. Boshqaruv faoliyatini mohiyati nimalardan iborat?
- 1.2. Boshqaruv faoliyati qanday xususiyatlarga ega?
- 1.3. Boshqaruv jarayon sifatida nimani anglatadi?
- 1.4. Boshqaruv faoliyati bo'yicha Minsberg qanday xulosaga kelgan?

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Talabalarga boshqaruv funktsiyalarini tushuntirib berish.
2. Boshqaruv tizimining bosqichlari mohiyatini ochib berish.

Identiv o'quv maqsadlari:

1. Boshqaruv funktsiyalarini bayon qila oladi.
2. Boshqaruvni umumiy va aniq funktsiyalarini farqlay oladi.

2-savol bayoni:

Boshqaruv-tashkilot maqsadlarini shakllantirish va ularga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kabi aosi

(umumiy) funktsiyalarni amalga oshirish jarayonidir. Biz ham aynan shu (amerikacha) metodikaga asoslanamiz.

Boshqaruvga oid ikki muhim holatni ko'rsatish mumkin:

-birinchidan, har qanday tashkilotning boshqaruv tizimi nechta bosqichdan iborat bo'lmasin, shartli ravishda uch bosqichga keltiriladi: oliy bosqich, o'rta boshqaruv va quyi boshqaruv bosqichi. Bu bosqichlarga bo'linish boshqaruv hajmi (ya'ni, qo'l ostida bo'ysinuvchi xodimlar soniga), maxsus mehnat taqsimotiga bog'liq bo'ladi. Sotsiolog Talkott Parsons fikriga ko'ra, quyi bosqichdagi, ya'ni texnik bosqichdagi rahbarlar, asosan, har kundalik operatsiyalar va harakatlar bilan shug'ullanib, ishlab chiqarishda yoki xizmatlar ko'rsatishda uzluksizlikni ta'minlaydilar. O'rta boshqaruv rahbarlari asosan tashkilot ichida boshqaruv va o'zaro kelishtirish ishlari bilan, tashkilotning turli bo'limlarini harakatlari va faoliyat shakllarini o'zaro kelishtirish bilan shug'ullanadilar. Va nihoyat, oliy boshqaruv bosqichi, ya'ni institutsional bosqich rahbarlari, asosan, uzoq muddatli rejalarni, maqsadlarni ishlab chiqish hamda tashkilotning turli sharoit, o'zgarishlar va ijtimoiy jarayonlarga moslashish masalalari bilan shug'ullanadilar.

-ikkinchidan, hozirgi davr tashkilotlari shunchalik tez o'zgaruvchan, turg'un bo'lmagan muhitda ishlashga majburki, bozor iqtisodiyoti sharoiti ulardan juda tez tarzda sharoitga moslasha bilishni taqozo etadi. Rahbarlar o'zgarishlarni kutib o'tirib, keyin harakatga tushishlari kerak emas, balki shu o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilgan holda, aniq tadbirlarni qo'llashlari kerak bo'ladi. Hozirgi kunda tashkilotlar rahbarlari xuddi tadbirkorlardek fikrlashlari va faoliyat yuritishlari zarur. Tadbirkor-menejer imkoniyat izlaydi va o'zini xavf-xatarga soladi.

Funktsiya lotin tilidan kelib chiqqan bo'lib faoliyat, majburiyat, ish ma'nosini anglatadigan so'z. Demak, funktsiya biror bir organ bajaradigan ishni, kishilarning majburiyatlarini yoki faoliyat doiralarini anglatadi. Boshqaruv funktsiyalari deganda ishlab chiqarishni boshqarishga, bir qator aniq vazifalarni bajarishga qaratilgan bir xil ishlar majmuasiga aytish mumkin. Boshqaruv ta'sir sifatida qator funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Boshqaruv funktsiyalarining mazmuni ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilinishidan kelib chiqadi. Boshqaruv funktsiyalari juda keng ma'noli tushunchadir. Ular, ma'lum belgilariga ko'ra, asosiy (umumiy) hamda aniq (konkret) funktsiyalarga bo'linadi. Asosiy funktsiyalarga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat kiradi. Bu funktsiyalar hamma bo'g'inlar va bosqichlarda amalga oshiriladi. Aniq funktsiyalar ichida esa ko'pincha quyidagi aniq funktsiyalar ajratiladi: texnik-iqtisodiy rejalashtirish, moddiy-texnik ta'minot, mehnatga haq to'lashni tashkil qilish va hokozalar. Boshqaruv funktsiyalari ishlab chiqarish jarayonining alohida elementlari va parametrlari, boshqarish belgisi bo'yicha ham farqlanadi. Boshqaruv ob'ektlari bo'yicha, gorizontal va vertikal bosqich funktsiyalarini ajratish mumkin.

Asosiy funktsiyalar qatoriga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kiradi. Ushbu funktsiyalarning uzluksiz, o'zaro bog'liq ravishda amalga oshirilishi menejmentning siklini tashkil qiladi. Asosiy funktsiyalar qatoriga tashkilotning turidan qat'iy nazar, doimiy tarzda bajarilishi shart bo'lgan vazifalar kiradi, ular bir necha mayda aniq (konkret) funktsiyalarni o'z ichiga oladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Boshqaruv tizimi qanaqangi bosqichlardan iborat?
- 2.2. Funktsiya tushunchasiga aniqlik kiriting.
- 2.3. Boshqaruvning umumiy va aniq funktsiyalarini ta'riflang.
- 2.4. Boshqaruv funktsiyalari yana qanaqangi mezonlar bo'yicha farqlanadi?

3-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 3.1. Talabalarga rejalashtirish mohiyatini ochib berish.
- 3.2. Strategik rejalashtirish bosqichlarini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 3.1. Rejalashtirish funktsiyasini izohlay oladi.
- 3.2. Strategik rejalashtirishni amalga oshirish bosqichlarini bayon qila oladi.

3-savol bayoni:

Rejalashtirish ahamiyati jihatidan, boshqaruvning asosiy funktsiyalaridan biridir. Har qanday boshqaruv reja tuzishdan boshlanadi. Reja tuzish esa boshqaruvning maqsad va vazifalarini aniqlash, ularning bajarilish muddatlarini ko'rsatish, vazifalarini amalga oshirish usullari hamda iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari bilan uzviy bog'liqligini belgilashdan boshlanadi. Rejalashtirish vositasi orqali jamiyatning maqsadga muvofiq dinamik, proporsional tarzdagi rivojlanishi ta'minlanadi.

Boshqaruv funktsiyasi sifatida ichki firma rejalashtirish mazmuni bozor talabi va moddiy resurslar manbaini inobatga olgan holda ishlab chiqarishni rivojlanish proporsiyalari va asosiy yo'nalishlarining asosli aniqlashdan iborat. Rejalashtirish mohiyati - belgilangan muddatda tashkilot va uning bo'linmalarini rivojlanish maqsadlarini aniqlashda; xo'jalik masalalari va vazifalarni, ularni bajarish vositalari, realizatsiya qilish ketma-ketligi va muddatlarini belgilashda; qo'yilgan vazifalar yechish uchun kerakli moliyaviy, mehnat va moddiy resurslarni izlab topishda namoyon bo'ladi.

Boshqaruv funktsiyasi sifatida rejalashtirish - tashkilotni samarali faoliyat yuritishi va rivojlanishi uchun qulay shart-sharoitlarni ta'minlovchi ichki va tashqi muhit omillarini imkon qadar hammasini hisobga olishga qaratilgan.

hozirgi zamon transmilliy korporatsiyalarda rejalashtirishga bo'lgan ehtiyojlar xalqaro maydonda olib borilayotgan ishlab chiqarishni katta hajmidan; sanoat tashkilotlarining yirik xo'jalik majmualari doirasidagi ishlab chiqarishni ixtisoslashuvi va kooperatsiyasidan; tashkilot doirasidagi ko'p miqdordagi tarkibiy tuzilmalarning mavjudligi va FTT talablaridan kelib chiqadi.

Rejalashtirish darajasi va sifati:

- boshqaruvning barcha bo'g'inlarida tashkilot rahbariyatining chuqur bilimga asoslanganligi va boy ish tajribasi;
- Funktsional bo'linmalarida faoliyat yurituvchi mutaxassislarning malakasi;
- informatsiya baza mavjudligi va kompyuter texnikasi bilan ta'minlanishiga bog'liq.

Rejalashtirish jarayoni qo'yilgan maqsadlarga bog'liq xolda quyidagi xususiyatlarga ega:

a) Amerika kompaniyalarida asosiysi-barcha bo`linmalar strategiyasini birlashuvi va resurslar taqsimoti;

b) Ingliz kompaniyalarida–resurs taqsimotiga yo`naltirilganligi;

v) Yapon kompaniyalarida-qarorlar sifatini oshirish va yangiliklarni joriy etishga yo`naltirilganligi.

Rejalashtirish quyidagilarni talab etadi: maqsadlarni asosli tanlash; siyosatni aniqlash; chora-tadbirlarni ishlab chiqish; maqsadlarga erishish usullari; kelgusidagi uzoq muddatli qarorlarni qabul qilish uchun asos tayyorlash. Rejani amalga oshirish bo`yicha harakatlarni boshlash bilan birga rejalashtirish ham tugaydi. Rejalashtirish–bu boshqaruvning boshlang`ich bosqichi, lekin bu bir muddatli akt (jarayon) emas, balki operatsiyalarni rejalashtirish majmuasini tugashigacha davom etuvchi jarayondir.

Rejalashtirish–bu, avvalo istiqbolda tashkilotni samarali faoliyati va taraqqiyoti, noaniqliklarni kamaytirishga qaratilgan qarorlar qabul qilish jarayonidir. Rejaga taaluqli qarorlar odatda, korxona maqsadi va vazifalarini belgilash, strategiyani ishlab chiqish, resurslarni taqsimlash va qayta taqsimlash, standartlarni aniqlash bilan bog`langan bo`lib, ularga mos holda tashkilot kelajakda faoliyat yuritishi lozim. qisqa ma`noda esa qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish borasida tashkilot qo`yadigan qadamlarini aniqlovchi-maxsus hujjatlar- rejalarni tuzish rejalashtirish deb hisoblanadi.

Reja–bu rasmiy hujjat bo`lib, unda istiqbolda tashkilotning rivojlanishi; tashkilot va uning bo`linmalari oldida turgan maqsadlar, oraliq va pirovard vazifalar; resurslarni taqsimlash va joriy faoliyatni muvofiqlashtirish mexanizmlari; favquloddagi vaziyatlar uchun ishlab chiqilgan strategiyalar o`z aksini topadi.

Rejani 3 ta tipi mavjud;

-reja- maqsadlar;

-takrorlanuvchi harakatlar uchun rejalar;

-takrorlanmaydigan harakatlar uchun rejalar.

Tashkilotda rejalashtirish quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

a) rejalashtirishni ilk bosqichlarida tashkilot personalini maksimal qismi (soni)ning ishtirokini ta`minlash;

b) rejalashtirishni doimiy uzluksizligi;

v) moslashuvchanligi;

g) tashkilot bo`linmalari faoliyatini muvofiqlashtirish (koordinatsiya);

d) boshqaruv bo`g`inlari faoliyatini integratsiyasi;

ye) tejamkorlik.

Rejalarni tuzishda 3 ta yondashuvdan foydalanishadi:

1) Agar tashkilot resurslari juda cheklangan bo`lsa, ularga bog`liq holda maqsadlar quyiladi. Bunda qoniqarli yondashuvdan foydalanishib, kichik tashkilotlar (ularni asosiy maqsadi qanday bo`lmasin uzoqroq yashash) o`z rejalarini tuzishadi.

2) Juda boy tashkilotlar esa sharoitlarga qarab rejalariga o`zgarish kiritishlari mumkin. Bunday rejalashtirish tuzishda ular adaptatsiya yondashuvdan foydalanishadi.

3) Juda katta miqdordagi ishlab chiqarish resurslariga ega tashkilotlar esa rejalashtirishni tuzishni optimallashtirish yondashuvidan foydalanishadi. Ushbu tashkilotlarda rejalar resurslar hajmidan emas, balki maqsadlar miqdoridan kelib chiqqan holda tuzilgan.

Rejalarni tuzishning usullari 3 ta: balansli, normativ va matematika- statistik.

Rejalashtirish funktsiyasi:

- tashkilotning maqsadlari qanday bo'lmog'i lozim;
- ushbu maqsadlarga erishish uchun tashkilot a'zolari nima qilmog'i lozim;
- qanday vositalar yordamida-kabi savollarga javob beruvchi qarorlarni taqozo etadi.

Rejalashtirish-bu rahbariyat harakatlarining yagona yo'nalishini, tashkilot a'zolarining umumiy maqsadlariga erishish yo'lidagi harakat birligini ta'minlash vositalaridan biridir. Tashkilotda rejalashtirish bir xillik hodisa emas, u doimiy uzluksiz jarayon bo'lib, bunga ikki sabab mavjud:

- tashkilot maqsadiga erishganidan so'ng, yana yangi maqsad tanlab olinadi va iloji boricha o'z umrini uzaytirishga harakat qiladi;
- u doim noaniq kelajakni biroz bo'lsada ko'ra bilishlik zaruratidan kelib chiqadi.

Rejalashtirishni boshlashda eng birinchi qadam sifatida strategik rejalashtirish yuzaga chiqadi. Strategik rejalashtirish ostida barcha boshqa boshqaruv funktsiyalari birlashadi. Strategik rejalashtirish-rahbariyat tomonidan qo'llanadigan va tashkilot o'z maqsadlariga erishishi uchun yordam beradigan, o'ziga mos strategiyani ishlab chiqishga olib keladigan harakatlar, tadbirlar, qarorlar to'plamidir. Strategik rejalashtirish-boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradigan instrument sifatida xizmat qiladi, uning maqsadi-tashkilotda yetarli darajada yangiliklarni joriy qilish, harakatchanlik va kerakli o'zgarishlarni ta'minlashdan iborat.

Strategik rejalashtirish jarayoni doirasida 4 xil boshqaruv faoliyati amalga oshiriladi:

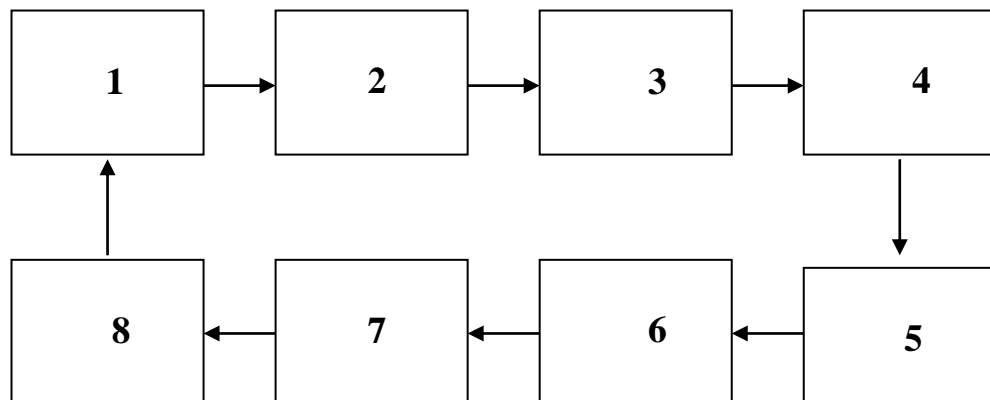
- resurslarning taqsimlanishi;
- tashqi muhitga moslashish;
- ichki koordinatsiya;
- oldindan ko'ra bilish.

Strategiya-bu har tomonlama detallashtirish uzoq muddatli kompleks reja bo'lib, u tashkilot missiyasini amalga oshirish va maqsadlariga erishishini ta'minlash uchun mo'ljallangan. Strategiya oliy boshqaruv bosqichi tomonidan ishlab chiqiladi, ammo uni amalga oshirishda barcha boshqaruv bosqichlari birdek qatnashadi. Strategiyaga quyidagi talablar qo'yiladi:

- strategiya aniq individ uchun emas, balki butun tashkilot istiqboli inobatga olinib ishlab chiqiladi;
- strategik reja keng izlanishlar va amaliy ma'lumotlar bilan asoslanishi zarur;
- strategik reja firmaga, tashkilotga o'ziga xoslik, individuallik berib turishi zarur, ya'ni tashkilot alohida tur xodimlarini jalb qilib, boshqa tur xodimlardan voz kechishini aniqlab turishi zarur;
- tashkilotning strategik rejalarini nafaqat uzoq vaqt davomida o'z bir butunligini saqlashi, balki yetarli darajada egiluvchan va moslashuvchan ham bo'lishi zarur.

Rejalashtirishni amalga oshirmagan holda ish boshlash-bu avvaldan muvaffaqiyatsizlikka uchrash demakdir. Hozirgi davrdagi bilimlar, o'zgarishlarning jadalligi va ko'lam shunchalik kattaki, strategik rejalashtirish kelajakdagi muammolarni, imkoniyatlar va rasmiy istiqbolni belgilashning yagona vositasi bo'lib qolmokda. U oliy boshqaruv bosqichiga uzoq muddatli yo'nalish birligi, shu yo'nalishda qarorlar qabul qilish imkonini, harakat usullarini belgilash, xavf-xatarni oldini olish yoki yumshatish va tashkilot ichida umumiy maqsad birligini ta'minlashning imkonini beradi. Iqtisodiyotda ish boshlashdan avval strategik reja tuzish-qoida bo'lib borayotgani bejiz emas. Strategik rejalarni ishlab chiqishni tashkilotning biror bo'g'ini yoki tashkilotdan tashqari holda bo'lgan maxsus markazlar bajarib berishi ham mumkin.

Strategiya doirasida maqsad belgilash va tashkilotning missiyasini aniqlash muhim o'rin tutadi. Rejalashtirish jarayonida muhimligi jihatidan, birinchi o'rinda, tashkilotning maqsadlarini to'g'ri tanlay bilish turadi. Shu jihatdan, yirik tashkilotlar, odatda, ko'p qavatli tizimlarga va bir necha keng tavsiflangan maqsadlarga zarurat sezadilar. Asosiy va hamma tashkilotlarga xos maqsad-har tomonlama uning nima uchun mavjudligi va yuzaga kelganligini aniq ifodalovchi missiyasidir (10-chizma).



10-Chizma. Strategik rejalashtirish jarayoni

1-tashkilot missiyasi; 2- maqsadi; 3-tashqi muhitni tahlil etish va baholash; 4-tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini o'rganish; 5-strategik alternativalarini tahlil qilish; 6-strategiyani tanlash; 7-strategiyani amalga oshirish; 8-strategiyani baholash.

Maqsadlar aynan shu missiyani amalga oshirish uchun belgilanadi. Tashkilot missiyasi o'zida quyidagilarni aks ettirishi lozim:

- firma qanday tadbirkorlik bilan shug'ullanayotganligi, asosiy mahsulotlari va xizmatlarini ishlab chiqarish borasidagi vazifalari, asosiy bozorlari;
- firmaning ishchi tamoyillarini belgilovchi tashqi muhiti borasidagi ma'lumot;
- tashkilot madaniyati, firma ichidagi ishchi muhit va ushbu muhit qanday odamlarni jalb etishi borasidagi ma'lumotlar.

Missiya rasmiy tarzda tavsiflangan bo'lib, undan tashkilot xodimlari xabardor bo'lishlari shart. Juda keng missiya tanlash tashkilot muvaffaqiyatiga zarar qilishi mumkin, xuddi shunday tor missiya tanlash ham rahbariyat imkoniyatlarini, al'ternativ yechimlarni tanlash imkonini chegaralab qo'yishi mumkin. Missiya va maqsadlarning qanday aniqlanishi tashkilot rahbariyatining ish tajribalari, malakalari va imkoniyatlari doirasiga bog'liq. Tashkilot muvaffaqiyatiga sezilarli hissa qo'shishi uchun tashkilot maqsadlari bir qator talablarga javob berishi lozim. Maqsadlar aniq va o'lchanadigan, qisqa va uzoq muddatli, haqiqatga yaqin hamda bir-birini quvvatlovchi bo'lishi zarur.

Tashkilot uchun tashqi muhitning tahlili va baholanishi muhim ahamiyatga ega. Bu baholash va tahlil qilish, aynan, rejalashtirish bosqichida ro'y beradi. Rahbariyat bu tadbirlar orqali o'z imkoniyatlari va xavf-xatarlarni o'rganadi, tashkilotning ichki kuchli va zaif tomonlarini ham aniqlab oladi. Busiz samarali rejalashtirishni tashkil qilish mumkin emas. Hozirgi diversifikatsiyalashgan ishlab chiqarish sharoitida har qanday tashkilot oldida rivojlanishning to'rtta strategik al'ternativa(muqobil varianti)si mavjud, bular: cheklangan o'sish, o'sish, qisqarish (kamayish) va shu usullarning qorishmasi.

Rejalashtirish bosqichida har qanday tashkilotning yana amalga oshirishi shart bo'lgan ishlaridan biri - bu ichki va tashqi raqobatchilarining faoliyat doirasini aniqlash, ularning kuchli va zaif tomonlarini o'rgangan holda strategiyasiga baho berishdir. Rejalashtirishning keyingi bosqichi - joriy rejalashtirishdir. Joriy rejalashtirish taktik, tashkiliy, operatsion, operativ, funktsional shakllarda amalga oshiriladi. Rejalarni o'zaro bog'lash mexanizmi taktika, faoliyat yoki harakat siyosati, qoida va tadbirlarga tayanadi. Ma'lumki, rejalashtirish bosqichi bilan nazorat o'zaro uzviy bog'liq, chunki rejalashtirish vaqtida keyinchalik nazorat uchun asos bo'lib xizmat qiladigan ko'rsatkichlar ishlab chiqiladi. Rejalashtirish va nazorat jarayonlarini o'zaro muvofiqlashtirishning usullaridan ikki boshqaruv instrumenti(vositasi)ni keltirish mumkin:

- birinchisi, byudjet, ya'ni miqdoran ifoda etiladigan maqsadlar yo'nalishlarida miqdoriy tarzda taqsimot usuli;
- ikkinchisi, maqsadlar bo'yicha boshqaruvdir.

A.Rayo, P.Druker, Mak Gregor va bir qator boshqa tadqiqotchi olimlar maqsadlar bo'yicha boshqaruvni har tomonlama o'rganib, keng doiradagi tashkilotlarga tavsiya etganlar. Hozirgi kunda eng ilg'or sohadagi tashkilotlar maqsadlar bo'yicha boshqarish usulidan keng foydalanadilar. Ularning fikricha, tashkilotning har bir bosqichidagi bo'g'ini tashkilotning umumiy maqsadidan kelib chiqqan holda o'zining aniq maqsadlariga ega bo'lishi va ushbu maqsadlarni aniq tarzda, chegaralangan holda tavsiflay olishi zarur. Bunday maqsadlar taqsimoti asosida umumiy maqsadning qanday darajada amalga oshayotganligi yaqqol namoyon bo'ladi hamda bu usul o'z vaqtida, kerakli joyda tuzatish kiritish imkonini beradi. U bir nechta bosqichlardan iborat bo'lishi mumkin:

- maqsadlarning qisqa va aniq ta'riflarini ishlab chiqish;
- ularga erishish bo'yicha haqiqatga yaqin real rejalarni tuzish;

- doimiy nazorat, ishni o`lchash va baholashni amalga oshirish;
- rejalashtirilgan natijalarga erishish yo`lida tuzatish kirituvchi choralar.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 3.1. Rejalashtirish nimadan boshlanadi?
- 3.2. Rejalashtirish funktsiyasi qanaqangi savollarga javob beradi?
- 3.3. Strategik rejalashtirish mohiyatini yoritib bering
- 3.4. Tashkilot missiyasi nima va unda nimalar aks ettiriladi?
- 3.5. Tashkilotning nechta strategik alternativasi mavjud?

4-savol bo`yicha dars maqsadi:

- 4.1. Talabalarga tashkillashtirish funktsiyasi mohiyatini tushuntirib berish.
- 4.2. Vakolatlar va ularning turlarini tushuntirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

- 4.1. Tashqillashtirish funktsiyasi to`g`risida tushuncha hosil qiladi.
- 4.2. Tashkilot tuzilmasini izohlay oladi.

4-savol bayoni:

Boshqaruvning keyingi funktsiyasi tashkil etishdir. Tashkil qilish har qanday tizimning faoliyat tartibini, avval tuzilgan tuzilmani sifat jihatidan takomillashtirish va yangi tuzilmalarni tuzishni bildiradi. Tashkil qilishning asosiy maqsadi boshqaruv ob`ekti ichida boshqaruvchi va boshqariluvchi jarayonlarning tartibli amalga oshirishini ta`minlashdan iboratdir. Bunday tarzda tashkil qilish boshqaruvning barcha funktsiyalari bilan uyg`unlashib, boshqaruv jarayoniga singib ketadi.

Boshqaruvning tashkil etish funktsiyasi tashkilotning barcha bo`linmalari o`rtasida doimiy va vaqtinchalik o`zaro munosabatlarini o`rnatish, tashkilotni faoliyat yuritish shart-sharoitlari va tartibini aniqlashdan iborat. Tashkil etish funktsiyasi 2 xil yo`l orqali amalga oshiriladi.

A) Ma`muriy-tashkiliy boshqaruv;

B) Operativ boshqaruv.

Ma`muriy-tashkiliy boshqaruv-tashkilot tuzilmasini aniqlash, barcha bo`linmalar o`rtasida funktsiyalarni taqsimlash va o`zaro aloqalarni o`rnatish, boshqaruv apparati xodimlari o`rtasida ma`suliyatni belgilash va ularga huquqlarni berilishi kabi jarayonlarni qamrab oladi. Operativ boshqaruv esa tasdiqlangan rejaga muvofiq tashkilot faoliyatini ta`minlaydi. U olingan va erishilgan natijalarni rejada belgilangan ko`rsatkichlar bilan taqqoslashdan iborat. Operativ boshqaruv joriy rejalashtirish bilan uzviy bog`liq.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi-bu tashkilotni alohida bo`linmalarining o`zaro aloqalaridan tashkil topib, ushbu aloqalar tashkilot va uning bo`linmalari oldida turgan maqsadlari hamda ular o`rtasida qaror qabul qilish vakolatlari va funktsiyalarini taqsimlashni nazarda tutadi.

Boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqishda quyidagi muammolar paydo bo`lishi mumkin;

a) alohida bo`linmalar o`rtasida aniq va to`g`ri o`zaro munosabatlarni o`rnatish. Ushbu munosabatlar esa ish sharoitlari, rag`batlantirish va maqsadlarni aniqlash bilan bevosita bog`liqdir;

b) rahbarlar o`rtasida ma`suliyatni taqsimlash;

v) qarorlarni qabul qilishda protseduralarni ketma-ketligi va boshqaruvning aniq chizma (sxema) larini tanlash;

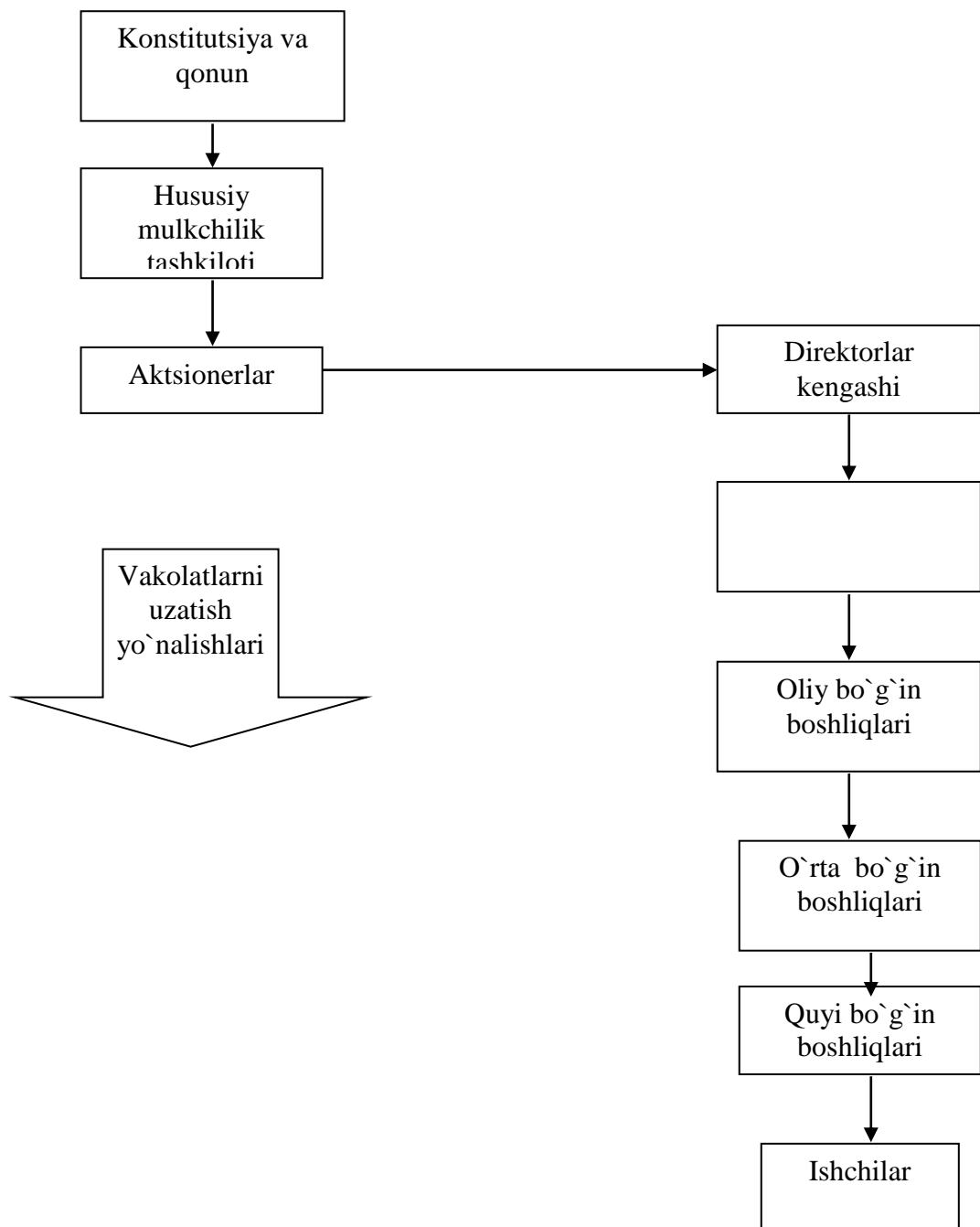
g) informatsiya oqimlarini tashkil etish;

d) texnik vositalarni tanlash.

Tashkiliy tuzilma, avvalambor, tashkilot bo`linmalari o`rtasida aniq o`zaro aloqalarni o`rnatish, ular o`rtasida xuquq va ma`suliyatni taqsimlashga qaratilgandir.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish muammosi—bo`linmalar funktsiyalarini aniqlash, har bir rahbar va xodimning majburiyatlari, vazifalari va huquqlarini aniqlash, ko`p pog`onalikni cheklash, informatsion oqim va funktsiyalarni takrorlanishi (dublirovaniye)ga yo`l qo`ymaslikni nazarda tutadi. Lekin bu yerda asosiy vazifa—bu boshqaruv samaradorligini oshirishdir.

Ma'lumki, mehnat turlari va mehnat taqsimoti aniqlab olinmasa ixtisoslashuvning samarasi bo`lmaydi. Shuning uchun, tashkil qilish jarayoni vakolat uzatishdan boshlanadi, chunki vakolat uzatish orqali tashkilot a'zolarining rasmiy muloqoti va tartibi belgilanadi. Vakolat uzatish va vazifalar belgilash orqali rahbariyat aniq javobgar shaxslar doirasini belgilaydi. Tashkil qilish tashkilot doirasidagi kishilarning tashkilot maqsadlariga erishish yo`lida birgalikda amalga oshiriladigan samarali ishlariga mos keladigan korxona tuzilmasini tuzish jarayonidir. Vakolat uzatish, vazifa va vakolatlarni belgilash vositasida rahbariyat o`z xodimlari orasida tashkilot maqsadi yo`lida bajarilishi kerak bo`lgan ko`p sonli vazifalarni taqsimlaydi. Agar vazifa boshqa bir shaxsga uzatilmagan ekan, unda rahbar uni o`zi bajarmog`i kerak. Ammo har bir vazifani rahbar tomonidan o`ziga yuklanishi samarali boshqaruvga olib kelmaydi. Aynan vakolat va vazifalarni uzata bilish rahbarlikning mohiyatini tashkil qiladi. Vakolat uzatish o`zini ahamiyatiga qaramasdan ko`pchilikda yuzaki e'tiborsiz narsaday qabul qilinadi. Ma`suliyat mavjud vazifalarni bajarishni, majburiyatni o`z bo`yniga olishni va qoniqarli bajarilishiga javobgarlikni bildiradi. Vakolat uzatishsiz ma`suliyatni yuklash ro`y bermaydi. Vakolat va ma`suliyat shaxsni o`ziga emas, balki u egallagan lavozimga biriktiriladi.



11-chizma. Tashkilot vakolatlarining mumtoz kontsepsiyasi.

Tashkiliy vakolatlar deganda, tashkilot resurslaridan va uning ayrim xodimlaridan ma'lum vazifalarni bajarish yo'lida foydalanish bo'yicha cheklangan huquq demakdir. Vakolatlarning rahbarlar tomonidan quyiga qarab uzatilishi tabiiy hol, ammo so'nggi vaqtlarda rivojlangan mamlakatlarda uzatilgan vakolatlarni qabul qilinishining yangi kontseptsiyasi yuzaga keldi, unga ko'ra, rahbar yoki xodim tomonidan vakolatlar qabul qilinmasa, vakolat uzatish ro'y bermadi deyiladi. Vakolatlar har doim cheklangan bo'ladi. Vakolatlar reja va tadbirlar bilan, qoidalar va rahbarlarning buyruqlari bilan tashqi muhit omillari bilan cheklanadi. Rasmiy vakolatlar chegarasi, ko'pincha, hokimiyat va norasmiy tashkilotlar tomonidan tuziladi. Vakolatlarga nisbatan olganda hokimlik faoliyat ko'rsatishning yoki vaziyatga ta'sir ko'rsata bilishning huquqiy imkoniyatini bildiradi. Vakolatlar chiziqli va apparatli (shtabli) bo'ladi.

Chiziqli vakolatlar-bevosita rahbardan xodimga qarata, so'ng boshqa bosqichga o'tadigan vakolatlarga aytiladi. Aynan chiziqli vakolatlar rahbarlarga qonuniy hokimlikni beradi. Chiziqli vakolatlar tashkilotning boshqarish bosqichlari iyerarxiyasini hosil qiladi. Iyerarxiyani hosil qilish jarayoni esa skalyar jarayon deyiladi. Yakunlovchi, tugallangan iyerarxiya esa skalyar zanjir yoki buyruqlar zanjiri deyiladi.

Apparatli (shtab) vakolatlarda biror boshqaruv bosqichi yoki bo'g'ini bilan barobar vakolatli yana bir gorizontal bosqichlar bo'ladi. Ularning keng tarqalgan xillariga maslahat, xizmat ko'rsatuvchi, shaxsiy apparat kiradi. Shtab vakolatlari tavsiyaviy vakolatlarni, shart bo'lgan kelishuvlarni, parallel va Funktsional vakolatlarni o'z ichiga oladi. Chiziqli rahbarlar ko'pincha ayrim doiralarda apparat vakolatlariga egalar, shtab apparatlarining boshlig'i apparatning o'zida chiziqli vakolatlarga ega. Rahbarga bevosita bo'ysinganlar soni boshqarish normasini tashkil etadi. Vakolat uzatish samarali bo'lishi uchun rahbarlar adolatli moslik tamoyiliga rioya qilishlari lozim. Vakolatlarning qay tarzda uzatilishi tuzilma turini belgilaydi.

Tashkilot tuzilmasini tanlashdan so'ng, tashkil qilish bosqichida keyingi qadam bo'lib, tashkilotni barpo etish, shakllantirish yuzaga chiqadi. Ishlarni tashkil qilish hamma menejerlar bajarishi lozim bo'lgan funktsiyalardan biridir. Yuqorida ko'rdikki, vakolat uzatish orqali gorizontal va vertikal tarzdagi mehnat taqsimoti amalga oshadi, ammo shunga mos tuzilmani shakllantirilishi ham muhim. Vakolat uzatish hamma bosqich rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi, tuzilma tanlash esa oliy boshqaruv bosqichining vazifasidir. Bu holda menejering vazifasi-aynan tashkilot maqsadlarini ruyobga chiqarish imkonini beradigan tuzilmani tanlay bilishdir. Eng yaxshi tuzilma deb tashkilotga tashqi muhiti bilan samarali muloqotda bo'lish, o'z xodimlarining harakatlarini mahsuldor va maqsadli ravishda taqsimlash va yo'naltirish, tez orada mijozlarning ehtiyojini qondirish orqali tashkilot maqsadlariga erishish imkonini beradigan tuzilmaga aytiladi. Tashkilotni boshqarish tuzilmasini tashqi muhit bilan aloqadorligi jihatidan mexanistik va organik, shaxsga bo'lgan munosabat nuqtai nazaridan individualistik va korporativ, hamda tashkilotning Funktsional bo'g'inlarini o'zaro bir-biriga aloqadorligi jihatidan esa iyerarxik (byurokratik, Funktsional,

divizional) va adaptiv (matritsaviy, loyihaviy va mahsulotli) tuzilmalarga guruhlanadi.

Tashkil qilish funktsiyasiga ko'ra, tashkiliy tuzilma loyihalashtirishdan boshlanadi. Tuzilmaning loyihalashtirilishi tashkilotning maqsadlariga javob beradigan tarzda bo'lishi zarur. U tashkilotning strategiyasiga asoslanadi. Ayrim menejerlar tashkilot tuzilmasini tanlash strategik rejalashtirishning qarorlaridan biri deb ta'kidlaydilar. Tuzilma strategiyaga tayanadi, unga mos ravishda shakllanadi. Tuzilma ayrim tashkilotlar uchun juda harakatchan va dinamik holatda bo'ladi. Masalan, izlanishlar shuni ko'rsatadiki, "Dyupon", "Djeneral motorz" kabi firmalarning bir necha yillar davomida tashkiliy tuzilmalari tez-tez o'zgarib turgan.

"Tuzilmani strategiya aniqlaydi" deb hisoblanadi. Tuzilma tashkilot strategiyasini amalga oshirib bera oladigan holda bo'lishi kerak. Tashkilot tuzilmasi yuqoridan pastga qarab ishlab chiqiladi. Ma'lum jihatdan, tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish ketma-ketligi rejalashtirish jarayonining ketma-ketligiga o'xshash. Ular quyidagicha:

- tashkilotni gorizontall jihatdan strategiyani amalga oshirish bo'yicha eng asosiy faoliyat yo'nalishlariga mos holda keng bloklarga ajratish va qanday faoliyat turlari chiziqli yoki shtabli bo'linmalar tomonidan bajarilishini belgilash;

- har xil lavozimlar vakolatlarining o'zaro mutanosibligini aniqlash hamda ixtisoslashuv va ish yuklamasini samarali qo'llash maqsadida buyruqlar ketma-ketligini belgilash;

- lavozim majburiyatlarini aniqlab, ularning bajarilishini ma'lum vazifalar va funktsiyalar majmuasi sifatida alohida shaxslarga, aniq kishilarga yuklash.

Yuqoridagi tadbirlar natijasida yuzaga kelgan tuzilma qotib qolgan bir shakl emas, balki har bir yo'nalish va, umuman, tashkilot maqsadlaridan kelib chiqqan rejalar asosida o'zgaruvchanlik xos bo'lgan tuzilmadir. hozirgi kunda faoliyat yurituvchi barcha tashkilotlar o'z tashkiliy tuzilmalarining mosligi va harakatchanligi darajasi borasida doimiy izlanishlar olib boradilar.

Ayrim iqtisodiy adabiyotlarda menejmentning uchinchi funktsiyasi deb tartibga solish(koordinatsiya) yoki boshqarish funktsiyasi keltiriladi. Ammo nazarimizda, boshqaruv bu faqat maxsus funktsiyalarni bajarish bo'yicha o'ziga xos faoliyatni amalga oshirishgina emas, balki aynan odamlar bilan muloqotda bo'la olish, ularga ta'sir eta olishdir. Demak, tashkilotdagi harakatlarni o'zaro muvofiqlashtirishdan kengroq ma'noda ishga qiziqtirish, yo'naltirish, taqdirlash va tanbeh berish orqali, ya'ni bu hamma jihatlarni o'z ichiga olgan motivatsiya funktsiyasini boshqaruvning uchinchi funktsiyasi deb tushunish o'rinli. Motivatsiya o'z ichiga harakatlarni o'zaro muvofiqlashtirishni ham, boshqarish va tartibga solishni ham oladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 4.1. Tashkil qilish mazmun jihatidan nimani bildiradi?
- 4.2. Tashkil qilishning asosiy maqsadi nima?
- 4.3. Vakolat nima va qanaqangi shaklda bo'ladi?
- 4.4. Tashkilot tuzilmasi qanday ishlab chiqiladi ?
- 4.5. Tartibga solish funktsiyasi mohiyati nimadan iborat?

5-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 5.1. Talabalarga motivatsiya mohiyatini yoritib berish.
- 5.2. Motivatsiya to'g'risidagi hozirgi zamon nazariyalarida inson ehtiyojlarini yoritilishini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 5.1. Motivatsiya jarayonining bosqichlari bilan tanishadi.
- 5.2. Motivatsiya bo'yicha yirik olimlar nazariyalarini bayon qila oladi.

5-savol bayoni:

Motivatsiya deganda o'zini va boshqalarni o'z maqsadlariga yoki tashkilot maqsadlariga erishish yo'lida faoliyatga, harakatga keltirish, qiziqtirish, turtki berish tushuniladi. Motivatsiya qabul qilinayotgan qarorlarning va belgilangan ishlarning mahsuldor tarzda bajarilishi uchun zarur.

Azaldan mavjud kontseptsiyalardan biri-“taqdirlash va jazo berish” usulidir. Ushbu usul kishilarning qon-qoniga shunchalik singib ketgan ediki, har qadamda undan foydalanishga o'rganib, hozir ham bu usulni faqat yagona ta'sirchan usul sifatida qabul qiladigan rahbarlar juda ko'p. Chunki ushbu usul bosh qotirishni, alohida qobiliyatlar va diplomatik tadbirlarni talab etmaydi. Keyinchalik ushbu usulning o'rnini boshqaruvda psixologiya usullarini qo'llash egallab boradi hamda xodimlarni bilim saviyasi oshib borgan sari oddiy majbur qilish yoki aldab ishga solish usullari samara bermay qo'yadi. Endi har bir kishiga uning psixologik xususiyatlaridan kelib chiqqan holda, mos va o'ziga xos ta'sir etish vositasi va yo'lini topa bilish zarur bo'ladi. hozirda qo'llaniladigan barcha motivatsiya nazariyalari ishchi-xodimlarning psixologik jihatlarini hisobga olgani holda olib boriladi.

Motivatsiya kishining biror faoliyatiga turtki beradigan ichki va tashqi harakat kuchlarining majmuasi bo'lib, ular faoliyat shakli va uning chegaralarini belgilaydi. Motivatsiyaning kishi xulqiga, harakatlari va faoliyatiga bo'lgan ta'siri juda ko'p omillarga bog'liq. U ko'p jihatdan individuallikka ega. U kishi faoliyati tomonidan ro'y beradigan aks aloqa ta'siri ostida o'zgarishi mumkin. Ehtiyojlar-inson ichida mavjud bo'ladigan, hamma uchun umumiy asosga ega, ammo bir vaqtning o'zida har kimda individual ko'rinishiga ega bo'lgan zarurlardir. Motiv esa insonning ma'lum harakatlarini yuzaga keltiradigan ichki turtkilaridir.

Motivlash-kishini biror harakatga keltirish maqsadida unga ko'rsatilgan ta'sir (qiziqtirish) jarayonidir. hozirda motivlashtirishning ikki turini ajratish mumkin: birinchisiga ko'ra, kishilarga ayrim tashqi ta'sirni amalga oshirish yo'li bilan ularning ichki turtkilarini harakatga keltirish maqsadi ko'zlanadi. Bu motivlashtirish tipiga “men senga nima xohlasang beraman, sen esa menga” qabilida taklif asos bo'ladi. Ikkinchi tip motivlashtirishning mohiyati esa-insonning o'ziga xos motivatsion tuzilmasini tashkil qilish va shakllantirib borishdan iborat. Bu holda biror insonning harakatlarini motivlashtirishni maqsad qilgan sub'ektning asosiy e'tibori shu inson uchun qo'l keladigan turtkilarni rivojlantirish va kuchaytirishdan iborat. Ikkinchi tipdagi motivlashtirish ko'proq

bilim va qobiliyatlarni talab etadi. Ikkala tip motivlashtirish ham bir-biriga qarshi qo'yilmaydi, balki bularning ikkisidan ham birdek foydalaniladi.

Motivatsiya jarayoni bir nechta bosqichdan iborat, bular:

- ehtiyojni yuzaga chiqarish;
- ehtiyojni qondirishning yo'llarini izlash;
- harakat yo'nalishini aniqlash va harakatni amalga oshirish;
- amalga oshirilgan harakatlarning evaziga taqdirlash;
- ehtiyojlarni qondirishdan iborat.

Ruhiy nuqtai nazardan sistemali ravishda o'rganilishiga qaramay, kishilarni aynan nima harakatga majbur qilishini aniqlash juda qiyin, bu borada har kim o'z taxminini bildiradi. Taklif etilayotgan motivatsiya nazariyalari ikki kategoriyaga bo'linadi: mazmundor va jarayonli nazariyalar. Mazmundor nazariyalar odamlarni aynan shunday harakat qilishiga majbur qiladigan ichki turtkilarini identifikatsiyalashtirishga asoslanadi. Bu borada A. Maslou, Devid Mak Klelland va Frederik Gersberg nazariyalarini yaqqol misol qilish mumkin. Jarayonli nazariyalar birinchi galda kishilarning o'z tafakkuri, xarakteri, bilimlariga tayangani holda turli vaziyatlarda o'zlarini aynan qanday tutishlariga, qanday harakatlarni o'zlariga ep ko'rishlariga asoslanadi. Jarayonli nazariyalarga misol qilib "kutish nazariyasi", "adolat nazariyasi" va Porter-Louler motivatsiya nazariyasini olish mumkin.

Barcha mazmundor nazariyalar kishilarda yuzaga keladigan ehtiyojlarning tarkibini aniqlashga qaratilgan. Ehtiyojlar-bu anglangan tarzdagi biror narsaga zarurat sezish bo'lib, u harakatga chorlaydi. Birlamchi ehtiyojlar genetik tarzda odamga singigan, ikkilamchi ehtiyojlar esa bilim va hayotiy tajribaga erishish natijasida yuzaga keladi. Ehtiyojlarni taqdirlash orqali qondirish mumkin. Taqdirlash-bu kishi o'zi uchun qadrli deb bilgan narsa. Tashkilotda menejerlar ichki va tashqi taqdirlashni qo'llaydilar. Tashqi taqdirlashga pul to'lovlari, martaba, xizmat bosqichiga ko'tarilish va ichki taqdirlashga esa-maqсадga erishishdagi muvaffaqiyat hissi kiradi.

A.Maslou nazariyasiga ko'ra kishilarning ehtiyojlari 5 xilga bo'linadi. Bular pastdan tepaga qarab o'sganda quyidagicha tartibda joylashadi:

- fiziologik ehtiyojlar;
- xavfsizlik ehtiyoji;
- ijtimoiy ehtiyojlar;
- muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji;
- o'z qobiliyatlarini to'la namoyon qilish ehtiyoji.

Kishi ehtiyojlari o'ziga xos iyerarxiya tuzilmasini tashkil qiladi va ushbu ehtiyojlarning keyingi pog'onasi oldingi ehtiyojning qondirilishiga bog'liq ravishda yuzaga keladi. Demak, ishchi kuchini samarali faoliyat darajasi tashkilotga zarur bo'lsa, ushbu ketma-ketlikdagi barcha oldingi ehtiyojlarning tabiiy ravishda qondirilishiga sharoit yaratish zarur. Mak Klelland ushbu nazariyani o'zicha to'ldiradi. Uning fikricha, odamlar uch toifa ehtiyojlarning birini o'zida ustun holda bo'lgani bilan bir-biridan farq qiladi. Ba'zi odamlarda hokimlik qilish ehtiyoji kuchli, ikkinchi bir toifadagi odamlarda o'z muvaffaqiyatini his qilish bilan qoniqadi, uchinchi bir toifadagi odamlarda esa

qandaydir bir jamoaga yoki umumiy ishga aloqador bo'lish ehtiyojini birinchi o'ringa qo'yadi. Odamda qaysi ehtiyojlar ustun ekanligidan kelib chiqqan holda, unga aynan boshqacha yondashuv va o'ziga xos sharoit yaratish darkor bo'ladi. F.Gersberg ish jarayonida ishga ta'sir o'tkazayotgan omillar ehtiyojlarning qondirilishiga ta'sir etadi degan xulosaga kelib, hamma omillarni gigiyenik va motivatsion omillarga bo'ladi. Gigiyenik omillar qatoriga ish haqi miqdori, mehnat sharoiti, o'zaro muloqot hamda bevosita boshliq tomonidan amalga oshirilayotgan nazorat xarakteri kiradi. Gigiyenik omillar yetarli tarzda tashkil qilingan bo'lsa, ular o'zi shunday bo'lishi kerak tarzida qabul qilinadi. Ammo ular yetarli darajada bo'lmagan, yoki shunday deb hisoblanmagan hollarda, ular ish bilan qoniqish darajasi va motivatsion omillar ta'siriga qarshi ta'sir ko'rsatadi. Motivatsion omillar qatoriga muvaffaqiyat hissi, xizmat bosqichiga ko'tarilish, hurmat va obro'e'tiborga ega bo'lish, ma'suliyat doirasining kengayishi hamda kishi imkoniyatlarining oshib borishi kiradi. Motivatsion omillar ko'lamining oshishi kishi harakatlarining yanada yaxshilanishiga imkon beradi.

Jarayonli nazariyalardan biri bo'lgan "kutish nazariyasi"- kishi o'z harakatlarini faqat o'zi kutgan narsasiga erisha olishini bilgani holdagina amalga oshiradi deb ta'kidlaydi. Motivatsiya bu holda kutish omilining funksiyasi bo'lib keladi, ya'ni: $(\text{Mehnat sarfi-natija}) \cdot (\text{Natija-Taqdirlanish}) \cdot (\text{Valentlik})$ -formulasi amal qiladi. Kishilar o'z harakatlari ular kutganchalik taqdirlanish darajasiga olib kelishini bilganlari holdagina eng samarali motivatsiya ro'y beradi. Aksincha, taqdirlanish darajasi past bo'lsa, motivatsiya kuchsizlanadi. Adolatsiz tarzda ro'y bergan taqdirlash esa psixologik tanglikka olib keladi. Agar xodim o'z mehnatini yetarli darajada baholanmadi deb bilsa, u o'z harakatlarini susaytirib boradi. Agar, aksincha, kishi harakatlarining natijasi keragidan ortiq baholansa, uning harakatlari avvalgidan ziyod bo'ladi. Bu adolat nazariyasining mohiyatini tashkil qiladi. Va nihoyat, hozirgi davrda keng tan olingan Porter-Louler nazariyasiga kelsak, unga ko'ra kishi harakatlarining takdirlanishi uning ehtiyojlariga, kutgan natijalariga mos kelishi va adolatli ro'y bergan deb tan olinishi-motivatsiya funksiyasining mohiyati deb qaraladi. Xodimning mehnati natijalari u tomondan qilingan harakatlariga, mavjud imkoniyatlariga va ish jarayonida o'z rolini qanday baholanishiga bog'liq bo'ladi. Porter-Louler nazariyasiga ko'ra, mehnat natijasi qoniqishga, qoniqish esa kishi qadriyatlariga ta'sirini o'tkazishi orqali, keyinchalik uning bajarayotgan ishi yuzasidan harakatlarining to'liq amalga oshirilishiga olib keladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 5.1. Motivatsiya nima va u nima uchun kerak?
- 5.2. Motivatsiya jarayoni qanaqangi bosqichlardan iborat?
- 5.3. A.Maslou, F. Gersberg va D.MakKlelland nazariyalarini bir-biridan farqi va o'xshash tomonlarini izohlab bering.

6-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 6.1. Nazorat funksiyasini tushuntirish.
- 6.2. Nazorat bosqichlari va teskari aloqalarni yoritib berish.

Identiv o'quv maqsadlari:

6.1. Nazorat turlarini bayon qila oladi.

6.2. Nazorat bosqichlarini izohlay oladi.

6-savol bayoni:

Boshqaruvning asosiy funktsiyalaridan yakunlovchisi-nazorat funktsiyasidir. Tashkilot faoliyati va boshqaruv jarayonini ko'pincha noaniqlik o'rab turadi. Masalan, rejalarni ko'zlangandek bajarilmasligi, kishilar o'zlariga uzatilgan vakolatlarni qabul qilmasligi, yoki rahbariyat xodimlarini kerakli tarzda birgalikdagi faoliyatga motivatsiya qila olmasligi mumkin. Tashkilot rahbariyati maqsadlariga erishgan yoki erishmaganligining tahlili, o'z xatolarini ko'ra bilishi, xodimlarining xatolarini o'z vaqtida tuzata bilishi, tashqi muhit o'zgarishlariga moslasha olishi nazorat yordamida amalga oshiriladi. Ko'pchilikda nazorat so'zi unga nisbatan aks hissiyotlarni yuzaga keltiradi, chunki ko'pchilik odamlar uchun nazorat cheklanish, biror harakatda chegaralash ma'nosini anglatadi. U majbur qilish, mustaqillikni, erkni chegaralash bilan birdek qabul qilinadi. Binobarin, nazorat xodimlarni ma'lum chegarada ushlab turish imkonini beradigan vosita deb tushuniladi, mantiqan bu to'g'ri. Ammo nazoratni faqat biror narsaga buysinish, harakatlarni chegaralash deb tushunish noto'g'ri. Nazorat, bu avvalambor, tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlash jarayonidir. Nazorat jarayoni standartlar belgilash, baholash hamda zarur bo'lgan hollarda tuzatishlar kiritish demakdir. Nazorat boshqaruvning muhim va murakkab funktsiyasidir. Nazorat keng miqyosda va doimiy bo'lishi zarur. Nazorat olinayotgan natijalar talab etilayotgan darajalarga yaqin bo'lishini ta'minlashi, shunga yordam berishi kerak. Bu nazoratning asosiy maqsadini tashkil qiladi. Nazorat doimiy hisob, tahlil, tekshiruvlar, kuzatish orqali amalga oshiriladi. Nazorat, avvalo, yordam berishga, ta'sirchan tavsiyalarni ishlab chiqish va kamchiliklarni vaqtida bartaraf etishga qaratilgan.

Nazoratni quyidagi turlari mavjud: dastlabki, joriy va yakunlovchi nazorat. Dastlabki nazoratni amalga oshirish vositalari sifatida ma'lum qoidalarni, tadbirlarni harakat yo'nalishlarini belgilash tushuniladi. Dastlabki nazorat birinchi galda inson resurslari, moddiy va moliyaviy resurslar borasida amalga oshiriladi. Joriy nazorat bevosita ishning bajarilish jarayonida amalga oshiriladi. Uning mohiyatini xodimlar bilan ishlash tashkil qiladi. Ayrim faoliyat turlarida joriy nazorat bevosita ish bilan birga amalga oshmaydi, balki qisqa-qisqa ish natijalarini o'lchash bilan olib boriladi. Demak, joriy nazoratning amalga oshishida doimiy aks aloqa ro'y berishi zarur. Yakunlovchi nazoratning amalga oshirilishida esa aks aloqa ishni tugatilganidan so'ng ro'y beradi. Yakunlovchi nazorat muammoga vaqtida reaksiya qilish imkonini bermaydigan vaqt oralig'ida amalga ohsa ham, uning ikki muhim o'ziga xos jihati mavjud. Birinchidan, yakunlovchi nazorat kelgusida shunday faoliyat ishini amalga oshirishda zarur bo'ladigan ma'lumotlarni beradi va rejalashtirishga asos bo'ladi. Ikkinchidan esa, u kelgusida motivatsiyaga xizmat qiladi, ya'ni natijalarga qarab baholash va taqdirlash imkonini beradi.

Nazorat jarayoni bir nechta bosqichlardan iborat, bular: standartlarni belgilash, erishilgan natijalarni standartlar bilan solishtirish, mos keladigan harakat yoʻnalishini belgilash.

Nazoratning toʻgʻri amalga oshishida standartlarni toʻgʻri belgilashga, ikki yoqlama muloqotni oʻrnatishga, belgilangan standartlarga erishilgan hollarda taqdirlashga eʼtibor berish zarur. Keragidan ortiq tarzda nazorat tizimini oʻrnatish ham muvaffaqiyatga olib kelmaydi, balki rahbariyatga nisbatan yomon keskin munosabatni kuchaytiradi. Nazoratga quyidagi talablar qoʻyiladi: nazorat strategik yoʻnalish ega boʻlishi, biror bir aniq natijani koʻzlashi, oʻz vaqtida amalga oshirilishi, egiluvchan, moslashuvchan, oddiy va tejamkor boʻlishi zarur.

Xalqaro miqyosdagi tashkilotlarda nazoratni amalga oshirish, ayniqsa, murakkab, chunki, faoliyat doiralari koʻp va bu jarayon aloqa toʻsiqlari bilan bogʻliq. Hozirgi kunda samarali boshqaruvni amalga oshirish maqsadida hamma yirik koʻzga koʻringan tashkilotlar rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish orqali xatolarni yuzaga chiqarish va vaziyatni qayta tahlil qilishni amalga oshirayaptilar.

NAZORAT TOPSHIRIQLARI:

- 6.1. Nazorat sohasi nima uchun kerak?
- 6.2. Nazorat qanday amalga oshiriladi va uning qanaqangi turlari mavjud?
- 6.3. Nazorat jarayoni qanaqangi bosqichlardan iborat?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Boshqaruv funktsiyalarini turkumlanishiga oid jadvallarni chizib izohlang. 1. (62, 63, 64, 67, 76 betlar)
2. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlarini oʻrganib izohlang. 2. (256-279 b)

Mavzu boʻyicha asosiy xulosalar:

1. Boshqaruv-tashkilot maqsadlarini shakllantirish va ularga erishish uchun zarur boʻlgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kabi asosiy (umumiy) funktsiyalarni amalga oshirish jarayonidir. Boshqaruv tizimi oliy bosqich, oʻrta boshqaruv va quyi boshqaruv bosqichlaridan iborat.
2. Har qanday boshqaruv reja tuzishdan boshlanadi. Reja tuzish esa boshqaruvning maqsad va vazifalarini aniqlash, ularning bajarilish muddatlarini koʻrsatishdan boshlanadi.
3. Boshqaruv funktsiyasi sifatida rejalashtirish mazmuni bozor talabi va moddiy resurslar manbaini inobatga olgan holda ishlab chiqarishni rivojlanish proporsiyalari va asosiy yoʻnalishlarining asosli aniqlashdan iborat. Rejalashtirish mohiyati-belgilangan muddatda tashkilot va uning boʻlinmalarini rivojlanish maqsadlarini aniqlashda; xoʻjalik masalalari va vazifalarni, ularni bajarish vositalari, realizatsiya qilish ketma-ketligi va muddatlarini belgilashda; qoʻyilgan vazifalar yechish uchun kerakli moliyaviy, mehnat va moddiy resurslarni izlab topishda namoyon boʻladi.
4. Rejalashtirish jarayoni qoʻyilgan maqsadlarga bogʻliq xolda quyidagi xususiyatlarga ega:

a) Amerika kompaniyalarida asosiysi-barcha bo`linmalar strategiyasini birlashuvi va resurslar taqsimoti;

b) Ingliz kompaniyalarida–resurs taqsimotiga yo`naltirilganligi;

v) Yapon kompaniyalarida-qarorlar sifatini oshirish va yangiliklarni joriy etishga yo`naltirilganligi.

5. Rejalashtirish–bu, avvalo istiqbolda tashkilotni samarali faoliyati va taraqqiyoti, noaniqliklarni kamaytirishga qaratilgan qarorlar qabul qilish jarayonidir.

6. Rejani 3 ta tipi mavjud:

-reja- maqsadlar;

-takrorlanuvchi harakatlar uchun rejalar;

-takrorlanmaydigan harakatlar uchun rejalar.

7. Tashkil qilishning asosiy maqsadi boshqaruv ob'ekti ichida boshqaruvchi va boshqariluvchi jarayonlarning tartibli amalga oshirishini ta'minlashdan iboratdir.

8. Motivatsiya deganda o`zini va boshqalarni o`z maqsadlariga yoki tashkilot maqsadlariga erishish yo`lida faoliyatga, harakatga keltirish, qiziqtirish, turtki berish tushuniladi.

9. A. Maslou nazariyasiga ko`ra kishilarning ehtiyojlari 5 xil:

-fiziologik ehtiyojlar;

-xavfsizlik ehtiyoji;

-ijtimoiy ehtiyojlar;

-muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji;

-o`z qobiliyatlarini to`la namoyon qilish ehtiyoji.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 59-72 betlar.

2. Meskon M.X, Albert M. Osnovo` menedjmenta-M.: Delo, 1997. 255-430 str.

8-mavzu: Boshqaruv usullari.

Asosiy savollar:

1. Boshqaruv usullari va ularning mohiyati.

2. Boshqaruv usullarining tasnifi.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: boshqaruv usuli, iqtisodiy usul, ijtimoiy ruhiy usul, tashkiliy ko`rsatma usul, boshqaruv vositasi.

Mavzuda ko`rib chiqiladigan muammolar:

1. Tashqi muhit omillarining ta`siri ostida boshqaruv usullarining o`zgaruvchanligi va uning egiluvchanligini ta'minlash.

2. Boshqaruv usullari va vositalarining o`zaro bog`liqligi hamda eng ta`sirchan usulni tanlash jarayoni.

3. Insonning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish orqali korxona samaradorligini ta'minlash.

1-savol bo`yicha dars maqsadi: Talabalarda boshqaruv usullari va vositalari haqida ko`nikmalar hosil qilish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Boshqaruv usullari va ularning o`zgaruvchanligi bilan tanishadi.

2. Boshqaruv vositalarining harakatini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Boshqaruv usullari-boshqarilayotgan ob'ektga boshqaruv sub'ekti tomonidan amalga oshiriladigan maqsadli ta'sir vositalari, yo'llaridir. Aniqrog'i, boshqaruv usullari rahbarning o'z qo'l ostidagi xodimlariga belgilab berilgan maqsadlarga erishishlarini ta'minlash yoki ularning o'zaro hatti-harakatlarini, birgalikdagi faoliyatlarini ta'minlash borasidagi maqsadli ta'sir o'tkazish vositalaridir. Boshqaruv usullari boshqaruvning qonunlari va tamoyillari bilan o'zaro bog'liq bo'lib, boshqaruv fanida muhim o'rin tutadi.

Albatta, hozirgi boshqaruv mexanizmida bozor iqtisodiyoti sharoitidagi boshqaruvning ob'ektiv qonunlariga to'liq mos keladigan, davr talablariga javob beradigan usullargina ahamiyatlidir. Aynan shu ma'noda boshqaruv usullari ob'ektiv iqtisodiy qonunlar tizimi bilan bog'liq.

Boshqaruv usullari doimiy o'zgarishda bo'lib, ularga bir nechta tashqi va ichki omillar o'z ta'sirini o'tkazadi. Umuman, boshqaruv usullari ishlab chiqarish usuli, ishlab chiqarish kuchlarining va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar o'zgarishi bilan bevosita bog'liq ravishda takomillashib boradi. Boshqaruv usullarini to'g'ri tanlash iqtisodiy rivojlanishda muhim o'rin tutadi.

Boshqaruv usullarini boshqaruv bosqichlari bo'yicha (davlat, mahalliy, korxona doirasida), tarmoqlar bo'yicha, turli boshqaruv sub'ektlari tomonidan amalga oshirilishiga ko'ra har xil turlarga ajratish mumkin. Boshqaruv fani va amaliyotida mavjud turli tuman boshqaruv usullari o'ziga xos boshqaruv usullari tizimini tashkil etadi. Barcha boshqaruv usullarini yirik uchta guruhga ajratish mumkin. Bular iqtisodiy boshqaruv usullari, tashkiliy ko'rsatma va ijtimoiy-ruhiy (psixologik) boshqaruv usullaridir. Bu usullarni barchasini birgalikda va o'zaro uzviy bog'liqlikda qo'llash lozim. Ularni qo'llashda to'g'ri tanlab, amalga oshirilgan mutanosiblik boshqaruv muvaffaqiyatining garovidir.

Insoniyat o'z rivojlanishi tarixida uchta ta'sirchan boshqaruv vositasini ishlab chiqqan. Bular: iyerarxiya, ya'ni bevosita bo'ysindirish; madaniyat, ya'ni jamiyat miqyosida shakllanib kelgan an'ana, qoida va namunalar asosida ta'sir o'tkazish; va bozor, ya'ni talab va taklif yuzaga keltiruvchi munosabatlar. Shu usullar ichida eng ta'sirchan usul deb, albatta, kishini o'z-o'zidan harakatga soluvchi bozor vositasi tan olinadi. Umuman, bozor vositasi deganda iqtisodiy usullar, iyerarxiya deganda tashkiliy ko'rsatma usullar, madaniyat deganda esa ijtimoiy-ruhiy usullar anglanadi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Boshqaruv usuli nima?
- 1.2. Boshqaruv usullarini o'zgaruvchanligi nimadan iborat?
- 1.3. qanaqangi boshqaruv vositalarini bilasiz?
- 1.4. Boshqaruvda iyerarxiya tamoyilini izohlab bering.

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

2.1. Talabalarda boshqaruvning iqtisodiy, tashkiliy-ko`rsatma, ijtimoiy-ruhiy usullari haqida ko`nikmalar hosil qilish.

2.2. Boshqaruv usullarini takomillashtirish zaruriyatini tushuntirish.

Identiv o`quv maqsadi:

2.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullarini izohlay oladi.

2.2. Boshqaruvning tashkiliy-ko`rsatma va ijtimoiy-ruhiy usullariga ta`rif bera oladi.

2-savol bayoni:

Iqtisodiy boshqaruv usullari insonlarga ularning iqtisodiy manfaatlari orqali ta'sir o'tkazadi. Ularning mohiyati -korxona ishchi-xodimlarining manfaatlarini jamiyat manfaatlari bilan mos ravishda amalga oshishi uchun qo'l keladigan iqtisodiy shart-sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari ichida iqtisodiy usullar birlamchi o`rin tutadi. Iqtisodiy usullar baho, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag`batlantirish va xok. shu kabi iqtisodiy vositalar majmuasidan foydalanadi. Bozor iqtisodiyotidagi boshqaruv usullarining ichida ayniqsa, biznes-reja muhim o`rin tutadi. Iqtisodiy boshqaruv usullarining mohiyati va bozor iqtisodiyoti sharoitidagi ta'siri:

- korxonalarga xo`jalik yuritish usullarini tanlab olishda keng mustaqillik berish;
- korxonalarning o`z faoliyatida moddiy manfaatdorlikni oshirish va iqtisodiy rag`batlantirishni kuchaytirishga shart-sharoit yaratish;
- majburiyatlarni bajarish borasida shartnomaviy munosabatlar rolini mustahkamlash va oshirish;
- moliya-kredit munosabatlarini ratsional hal qilish;
- narxlar, foyda, rentabellik, raqobat kabi bozor elementlarini keng qo'llash;
- adolatli tashkil etilgan soliq siyosatini ta'minlashga qaratilgan.

Demak, iqtisodiy usullarning mohiyati - korxonaning aniq imkoniyatlari va shart-sharoitlaridan kelib chiqib ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratiladigan to`g`ri qarorlarni qabul qilishni talab etadigan iqtisodiy sharoitlarni yaratishdan iboratdir. Iqtisodiy ta'sirning mazmunini iqtisodiy hisob-kitob tashkil qilib, u o`z faoliyatini aniq hisob-kitob qilishni, sarf xarajatlar va daromadlarni solishtirish, topshiriqlar va xom ashyoni tejash, texnikani unumli qo'llash, yangi texnologiyalarni joriy qilishni taqozo etadi. Iqtisodiy hisob-kitob korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini iqtisodiy rag`batlantirishga tayanadi. Boshqaruvning iqtisodiy usullarini amalga oshirishning yana bir muhim instrumenti - bu texnik-iqtisodiy tahlildir. Tahlil nafaqat joriy masalalarni, balki istiqbolni belgilovchi masalalarni hal qilish imkonini beradi. Tahlilda Funktsional qiymat tahlili usuli alohida o`rin tutadi. Jarayon yoki mahsulotni bunday tahlil qilish usuli moddiy va mehnat resurslarni shakllantirishning samaradorligini oshirishga qaratilgan. Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi-ishlab chiqarishda har bir mahsulot birligiga sarflanadigan harajatlar miqdorini kamaytirishga imkon beruvchi yangi xo`jalik mexanizmlari, yangi usullarini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir. Xo`jalik yuritish mexanizmining negizini uchta asosiy

jiyat tashkil etadi. Bular ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va rag'batlantirishdir.

Boshqaruv usullarining yana bir guruhi tashkiliy-ko'rsatma yoki tashkiliy-ma'muriy usullardir. Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish - bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan ob'ektga yoki shaxslarga qaratilgan bajarilishi majburiy shaklida bo'lgan to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy ko'rsatmalardir. Quyi pog'ona rahbarlari, xodimlar bajarishi lozim bo'lgan farmoyish va ko'rsatmalarni berish, ularning bajarilishini nazorat qilish, ma'lum normalar ishlab chiqish, xodimlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yish, ishchilarni bir joydan boshqa joyga o'tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog'ona rahbarlarining vazifasiga kiradi. Tashkiliy-ma'muriy usullar iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari, huquqiy va davlat aktlari shartlarini bajarishni kuzatish va baholashga asoslanadi. Davlat maxsus tashkil topgan boshqaruv organlari orqali boshqaruvchi tizimga ma'muriy va tashkiliy ta'sir ko'rsatadi. Tashkiliy-ma'muriy usullarni to'g'ri qo'llanilish asosini boshqaruv tamoyillariga rioya qilish tashkil etadi. Tashkiliy-ma'muriy usullar tashkilotga aniqlik beradi: uning tashkiliy tuzilmasini belgilaydi; boshqaruvning har bir bo'g'inining funktsiyalarini aniqlaydi; boshqaruv apparatining faoliyat samaradorligi va intizomni ta'minlaydi. Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari manbalari va ishlab chiqaruvchilarga ta'sir qilish yo'nalishlari bo'yicha guruhlanadi. Shunga mos ravishda tashkiliy-ko'rsatma usullar uch guruhga ajratiladi. Bular tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, ko'rsatma va intizomlashtiruvchi usullar guruhlari. Barqarorlashtiruvchi tashkiliy usullar birgalikda faoliyatning tashkiliy asoslarini, ya'ni funktsiyalar, majburiyatlar, ma'suliyat va vakolat taqsimoti, tartib intizom o'rnatishni hamda ishbilarmonlik munosabatlarini tashkil qilishni ta'minlaydi. Ma'muriy ta'sirning tashkiliy shakllari ikki turda bo'ladi: tashkiliy tartibga solish (reglamentlash) va tashkiliy me'yorlashtirish. Ko'rsatma-ta'sir usullari joriy tezkor boshqaruvni ta'minlaydi, ular aniq vaziyatdan kelib chiqadi. Ko'rsatma usullar buyruqlar, ko'rsatmalar, farmoyishlar va boshqa normativ aktlar orqali amalga oshiriladi. Intizom-ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va ko'rsatma usullarni to'ldiradi hamda intizom talablari va ma'lumotlar tizimi, tashkiliy o'zaro aloqalarni barqarorligini qo'llab-quvvatlash uchun kerak.

Ijtimoiy-ruhiy boshqaruv usullari-bu ishlab chiqaruvchilar va alohida shaxslarning ijtimoiy ehtiyojlariga ularning ruhiy xususiyatlari orqali ta'sir etish usullaridir. Ijtimoiy-ruhiy boshqaruv usullarini qo'llash ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish, ishlovchilar tabiatiga (asabiga) ta'sir etuvchi ruhiy omillarni bilishni taqozo etadi. Sotsiologiya ishlab chiqarish sharoitidagi mehnat omillari, insonlar orasidagi ijtimoiy munosabatlarning asosi, ijtimoiy tizimlarning qonuniyatlari va turli ijtimoiy hodisalarning o'zaro uzviy bog'liqligini o'rganadi. Ijtimoiy psixologiya inson hatti-harakatiga ta'sir etuvchi stimullarni, alohida guruhlarining va ommaning xususiyatlari, ijtimoiy fikrni o'rganadi. Psixologiya shaxsning qiziqishlarini, temperamenti, xarakteri, qobiliyatlari, fikrlash doirasi va uning faoliyatiga ta'sirini o'rganadi. Mehnat psixologiyasi esa har xil faoliyat turlarining xususiyatlarini, shu jumladan, rahbarlar va mutaxassislarining kasbiy xususiyatlari, tanlov usullari, faoliyatini baholash usullari, mehnat jarayonining

ruhiy jihatlarini, mehnat va o'qitish tadbirlarini o'rganadi. Ijtimoiy-ruhiy boshqaruv usullari ishlab chiqarishda amal qiluvchi ijtimoiy mexanizmni, ya'ni o'zaro munosabatlar, ijtimoiy ehtiyojlar va boshqa ijtimoiy omillardan iborat bo'lgan mexanizmni qo'llashga tayanadi. Ijtimoiy boshqaruv usullari ijtimoiy tartibga solish va ijtimoiy boshqarish orqali amalga oshiriladi. Ijtimoiy boshqarish, tartibga solish usullari turli ijtimoiy guruhlar va shaxslarning ehtiyojlari, manfaatlarini yuzaga chiqarish, o'zaro muvofiqlashtirish orqali ularni tartibga solish va ijtimoiy munosabatlarni yaxshilash uchun qo'llaniladi. Ushbu usullarga ijtimoiy tashkilotlarning nizomlari, shartnomalari, o'zaro majburiyatlari, ishlovchilarni tanlov tizimlari, taqsimoti, ularning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish kiradi. Ijtimoiy tartibga solish inson omilining faolligini oshirishga va boshqaruvning demokratlashuviga xizmat qiladi. Ruhiy ta'sir usullari kishilar orasidagi o'zaro munosabatlar borasida jamoada optimal ruhiy sharoit yaratishga qaratilgan. Ruhiy usullarga mehnat jamoalari va kichik guruhlarini shakllantirish, mehnatni insoniy asosda tashkil etish, kasbiy tanlov, kadrlarni o'qitish va boshqalar kiradi. Kishilarning fikrlash tartibi, ongi o'zgarishi bilan ijtimoiy-ruhiy omillarning ahamiyati yanada oshib boradi. hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida esa tamoman yangicha fikrlash tarzi kishilar ongiga singib borishi tabiiy. Insonning ruhiy qobiliyatini uning faoliyatidan ajratgan holda tushunish mumkin emas, chunki inson qobiliyatlari va xarakteri uning faoliyati davomida shakllanadi va namoyon bo'ladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullariga nimalar kiradi?
- 2.2. Tashkiliy-ko'rsatma va ijtimoiy ruhiy usullar mohiyatini ochib bering.
- 2.3. Boshqaruv usullarini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlarini aytib bering.

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari.

1. Boshqaruv usullarini turkumlanishiga oid jadvallarni chizib, tahlil qiling va baholang. 1. (136, 138, 142, 144, 146, 162 betlar)
2. Boshqaruvning iqtisodiy usullari va ularni takomillashtirish zaruriyatini o'rganib izohlang. 2. (289-297 b)

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Boshqaruv usullari-boshqarilayotgan ob'ektga boshqaruv sub'ekti tomonidan amalga oshiriladigan maqsadli ta'sir vositalari, yo'llaridir.
2. Boshqaruv usullari doimiy o'zgarishda bo'lib, ularga bir nechta tashqi va ichki omillar o'z ta'sirini o'tkazadi.
3. Boshqaruv usullarini boshqaruv bosqichlari bo'yicha (davlat, mahalliy, korxona doirasida), tarmoqlar bo'yicha, turli boshqaruv sub'ektlari tomonidan amalga oshirilishiga ko'ra har xil turlarga ajratish mumkin.
4. Barcha boshqaruv usullarini yirik uchta guruhga ajratish mumkin. Bular iqtisodiy, tashkiliy ko'rsatma va ijtimoiy-ruhiy (psixologik) boshqaruv usullaridir.
5. Iqtisodiy boshqaruv usullari insonlarga ularning iqtisodiy manfaatlari orqali ta'sir o'tkazadi.

6. Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi - ishlab chiqarishda har bir mahsulot birligiga sarflanadigan xarajatlar miqdorini kamaytirishga imkon beruvchi yangi xo'jalik mexanizmlari va usullarini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

7. Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish - bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan ob'ektga yoki shaxslarga qaratilgan bajarilishi majburiy shaklda bo'lgan to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy ko'rsatmalardir.

8. Ijtimoiy-ruhiy boshqaruv usullari - bu ishlab chiqaruvchilarni va alohida shaxslarning ijtimoiy ehtiyojlariga ularning ruhiy xususiyatlari orqali ta'sir etish usullaridir. Ijtimoiy-ruhiy boshqaruv usullarini qo'llash ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish va ishlovchilar tabiatiga (asabiga) ta'sir etuvchi ruhiy omillarni bilishni taqozo etadi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 135-163 betlar.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 289-307 str.
3. Zaynutdinov Sh. Menejment asoslari-T.: O'qituvchi, 1998. 71-82 b.
4. Zaynutdinov Sh va boshq. Menejment asoslari-T.: Moliya, 2001. 87-90 b.

9-Mavzu: Axborot va aloqa.

Asosiy savollar:

1. Axborot va uning turlari
2. Boshqaruvda aloqa va uning ahamiyati.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: axborot, aloqa, axborot tizimi, murakkab axborot tizimi, axborot uzatuvchi, axborot qabul qiluvchi.

Mavzuda ko'rib chiqiladigan muammolar:

1. Tashkilot maqsadlariga erishish uchun axborotni yig'ish, tahlil qilish orqali o'zaro muloqotni amalga oshirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish.
2. Axborot tizimi va uni boshqaruv samaradorligiga ta'siri.
3. Kommunikatsiya jarayoni va uning bosqichlarini o'zaro bog'liqligi.
4. Axborotni yetkazish jarayoni va teskari aloqalar samaradorligi.

1-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Korxona maqsadlariga erishishda axborotning o'рни va ahamiyatini yoritib berish.
2. Axborotlarni tahlil qilish va uzatishni tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 1.1. Axborot tushunchasiga ta'rif bera oladi.
- 1.2. Axborot tizimi turlarini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Tashkilot maqsadlari belgilangandan so'ng ularga erishish uchun kerakli axborot va ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish hamda boshqa sub'ektlar bilan aloqaga kirib, o'zaro muloqotni amalga oshirish jarayonida ushbu ma'lumotlardan

foydalanib boshqaruv qarorlari qabul qilinadi. Aloqa va boshqaruv qarorlarini qabul qilish bog'lovchi jarayonlarga oiddir. Aloqa (kommunikatsiya)-ma'lumot, axborot almashish jarayonidir. Uning asosida rahbar zaruriy ma'lumotlarni, ya'ni samarali (ratsional) qarorlarni qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni yig'ib olib, keyin tashkilot xodimlariga qabul qilingan qarorlarni yetkazish bilan shug'ullanadi. Kommunikatsiya yomon tashkil qilingan bo'lsa, qaror xato ketishi mumkin. Kommunikatsiya samarasi ko'pincha qarorning sifatini va keyinchalik uning to'liq amalga oshirishini ta'minlaydi. Tashkilotda boshqaruv odamlar orqali amalga oshiriladi, demak, menejer qo'lida jamlangan axborot va ma'lumotlar ham boshqaruvning ta'sirchan instrumentlaridan biriga aylanadi. Ushbu axborot va ma'lumotlardan foydalanib, ularni uzatib va aks ta'sirini qabul qilish bilan menejer xodimlar faoliyatini tashkillashtiradi, ularning hamkorlikdagi harakatlarini o'zaro kelishtiradi va motivatsiyalaydi. Ko'p harakatlar samarasi axborotning qanday tarzda uzatilishiga bog'liq bo'ladi. Uzatishning samarasi esa axborot qabul qiluvchining tushinib olishiga ham, uzatish vositalariga ham bog'liq bo'ladi. Aloqa ro'y berishi uchun kam deganda ikki kishini mavjud bo'lishi talab etiladi, hamda bu jarayonda qatnashuvchilarning har biriga qat'iy talablar qo'yiladi. Samarali aloqa ikkala tomondan ma'lum ko'nikmalarni, ma'lum jihatdan bir-birini tushunishga intilishni talab etadi. Aloqaning ahamiyatini ko'rsatish maqsadida "Dyu-Pont" kompaniyasi xodimlarining aloqaga sarflaydigan vaqti taqsimotini kuzatish joiz: shaxsan majlislardagi aloqalar umumiy vaqtning 53% ini, yozma ravishdagi muloqot 16% ni, o'qib olish orqali 15% ni, telefon suhbatlari 8% ni, boshqa tur aloqalar 8% ni tashkil qiladi. Rahbarlarning umumiy vaqtining 50% i dan 90% gacha qismi aloqaga sarflanadi (bular bevosita boshqaruv borasidagi qarorlarga bog'liq aloqalar). Rahbarlardan "tashkilotda eng murakkab jarayon qaysi"-degan savolga 73% amerikalik, 63% ingliz va 85% yapon menejerlari aloqa jarayoni deb javob berganlar, hamda tashkilot samaradorligini ta'minlashdagi asosiy to'siqlar qatorida aloqani keltirganlar. Yana bir izlanishlar natijasi: 2000 ta turli kompaniyalarning 250 ming xodimlaridan so'rovnoma o'tkazilganda, ular tashkilotda aloqani amalga oshirish eng murakkab muammolardan biri deb ta'kidlaydilar. Ma'lumotlar kelib chiqish manbaiga ko'ra, tashqi va ichki axborotlarga, shartli o'zgarmaydigan va o'zgaruvchi axborot turlariga bo'linadi. O'zgarmaydigan axborotlar nisbatan kam o'zgaruvchi axborotlar, o'zgaruvchi axborotlar esa murakkab, tabiatan tez o'zgaruvchan va muhim axborotlardir; ularni to'plash va ularga ishlov berish ham murakkabdir.

Ma'lumotlar to'plash-odamlar bilan muloqotda bo'lish, intervyu olish, xujjatlarni o'rganish, majlislarda, yig'ilishlarda, konferensiyalarda qatnashish, statistik ma'lumotlarni o'rganish, ma'lumotlarni solishtirish orqali hamda qo'shimcha vaqt, mablag' talab qiladigan shakllari, ya'ni anketalar tarqatish, ekspert baholashlar, testlar, tahlilning har xil usullari orqali amalga oshiriladi.

Ma'lumotlarning tahlili ularni guruhlashtirishdan boshlanadi, guruhlash turli usullarda amalga oshiriladi. Misol uchun bitta usulni keltiramiz: tartibi va ketma-ket amalga oshirilishi bo'yicha; hodisalar bo'yicha; takrorlanishi, vaqti, o'lchami, tendentsiyalari, sabablari, oqibatlari bo'yicha; ishchi guruhlar bo'yicha; mahsulot

va topshiriqlar bo'yicha; kelib tushishi va tashqariga uzatilishi jihatidan guruhlanadi.

Kerakli ma'lumotlarni olishni osonlashtirish maqsadida ma'lumotlar tizimi hosil qilinadi. Bunday ma'lumotlar tizimi ma'lumot oqimlari, xujjatlar, aloqa kanallari va texnik vositalarni tashkiliy rasmiylashtirilgan majmuasidir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish hajmini oshishi, korxonaning ichki va tashqi ishlab chiqarish aloqalarining kengayishi, qarorlar qabul qilishdan oldin inson o'zlashtirishi zarur bo'lgan axborotlar hajmini haddan ziyod ko'paytirib yubordi. Bunday sharoitda boshqaruv amaliyotida ikkilamchi axborotlardan ham keng foydalaniladi. Axborotlarga ishlov berishda iloji boricha chaqqonlik zarur, aks holda bunday axborotlar o'zining muhim va kerakli ahamiyatini yo'qotishi mumkin.

Axborot tizimi tarkibi bo'yicha hamma vaqt bir xil bo'lib qoladi, ya'ni ishlab chiqarish hajmidan, boshqaruv tizimi vazifalaridan qat'iy nazar, u axborot to'plash, uni jo'natish, unga ishlov berish jarayonlaridan iborat bo'ladi. Boshqaruv va axborot tizimlari boshqaruvning har qanday bosqichida bir butun bo'lib faoliyat ko'rsatadi. Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin: oddiy va murakkab. Oddiy tizimda-axborot yuzaga kelish joyidan to'g'ri ishlatilish joyiga keltiriladi. U telefon orqali yoki signallar yordamida kelib tushishi mumkin. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi. Murakkab axborot tizimi-bu tizimda axborotning yuzaga kelishi va uni uzatish ishlab chiqarish va boshqaruvning tashkiliy tarkibi murakabligiga mos ravishda ro'y beradi. Murakkab axborot tizimida axborotga ishlov berishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish zarur bo'ladi.

Axborotga ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng miqyosda foydalanilmoqda, avtomatlashish darajasiga ko'ra quyidagi tizimlar mavjud:

- axborotlarni to'la o'zlashtirish davri inson orqali va oddiy mexanizmlar yordamida amalga oshiriladigan axborot tizimi;
- aralash axborot tizimi, ya'ni axborotga mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalar yordamida ishlov berish tizimi (bu tizim avtomatlashtirilgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi);
- axborot ma'lumotnoma tizimi (bu tizim nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi);
- kuzatuvchi axborot tizimi (bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi).

Axborot jamlash tizimini uning barcha ro'yxatga olish shakllari bilan, dispetcherlik xizmati bilan qo'shib olib borish samara beradi, ya'ni EHM ga zarurat tug'iladi. EHM asosida boshqarish tizimini yaratish XX asrning 60-chi yillaridan boshlangan. EHMning qo'llanilishi texnologik jarayonlarni boshqarish tizimlarini avtomatlashtirish (ASUTP), loyihalash (SAPR), axborotlarga qayta ishlov berish (ASOI), ishlab chiqarishni texnologik jihatdan tayyorlash (ASUTPP), korxonalar, firmalar, birlashmalar, tarmoqlar, hududiy tumanlarni boshqarish (ASUP) uchun mahalliy avtomatik tizimlar yaratilishi bilan amalga oshiriladi hamda (OGAS) axborotni yig'ish, uni qayta ishlash uchun umumdavlat

avtomatlashtirish tizimidan foydalaniladi. Bu tizimni yiriklashgan holda to'rt darajaga bo'lish mumkin:

- Respublika davlat hisoblash markazi;
- O'zbekiston Respublikasi viloyatlarining davlat hisoblash markazlari (OTVS);
- Iqtisodiy-hududiy davlat hisoblash markazlari (ETGVS);
- korxona, firma, hisoblash markazlari (VS).

ASUP odam-mashina tizimlari, quyidagi uch vazifani bajaradi: boshqarayotgan ob'ekt haqida axborot yig'ish va uni uzatish; uni qayta ishlash; axborotni tahlil qilish va boshqarilayotgan ob'ektga boshqaruv ta'sirini ko'rsatish.

Ma'lumotlarni tahlil qilish, umumlashtirish, solishtirish orqali qayta ishlanadi. hozirgi kunda bu qatarga qayta tekshirib olish ham kiradi. Chunki, bozor iqtisodiyoti sharoitida, kuchli raqobat doirasida ko'pincha raqib tomonlar oldindan noto'g'ri yoki teskari ma'lumotlarni tarqatishdan manfaatdor bo'ladilar. Ayrim ommaviy axborot vositalari "kim ko'proq to'lasa - shu haq" qabilida ish tutib, ma'lumotlarni buzilishlariga yo'l qo'yadilar. Shuning uchun ham hozirgi kunda yirik firmalar qo'shimcha tarzda ma'lumotlarni qayta tekshirib olish yoki to'g'ri ma'lumot kanallarini qo'llab-quvvatlash uchun juda katta mablag'lar sarf qiladilar. Ma'lumotlar qo'lda va mexanizmlar, avtomatlashgan tizimlar orqali qayta ishlanishi mumkin.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Axborot nima va uning qanaqangi turlari mavjud?
- 1.2. Axborot tizimi nimalardan iborat?
- 1.3. Murakkab va aralash axborot tizimini izohlang.

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 2.1. Talabalarda aloqa va uning boshqaruvdagi o'rnini to'g'risida tushunchalar hosil qilish.
- 2.2. Aloqa jarayonining elementlari bilan tanishtirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 1.4. Aloqa tushunchasini ta'riflay oladi.
- 1.5. Aloqa jarayonining bosqichlarini izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Tashkilot va uning tashqi muhiti bilan aloqalari doirasida tashkilotning umumiy "imidji" hosil bo'ladi, bunga bozor iqtisodiyoti sharoitida alohida e'tibor bilan yondashiladi. Tashqi muhit bilan aloqalar o'ta murakkabligi bilan farq qiladi. Rahbariyat ma'lum hatti-harakatlari bilan mahalliy, mamlakat va xalqaro miqyosdagi o'z tashkiloti haqidagi fikrning shakllanishiga hissa qo'shadi. Demak, bu borada to'g'ri aloqalarni hosil qilish, ularni o'rnatish, ma'lumotni asoslanganligiga alohida e'tibor qaratish lozim bo'ladi. har xil tashqi muhit elementlariga albatta o'ziga xos yondashuv va aloqa turlari talab etiladi. Ayrim hollarda, umuman o'ziga bevosita aloqador bo'lmagan elementlar bilan ham aloqa bog'lash zarurati tug'ilishi mumkin. Masalan, bir vaqtlar "Djonson end Djonson" firmasi "Tilenom" kapsulalarida zararli moddalarni aniqlab qolganida, bevosita

ommaviy axborot vositalari, iste'molchilar, sanitar nazorati boshqarmasi va distribyutorlar bilan aloqa bog'lashga majbur bo'lgan. Bu jarayonda, albatta, aloqa o'rnatishning turli vositalaridan foydalanilmaganda qisqa muddatlar ichida bu ofatni oldini olib bo'lmas edi.

Tashkilotning tashqi muhiti bilan aloqalaridan tashqari yana bir qator aloqa turlari mavjud. Bular tashkilotdagi bosqichlar orasidagi va bo'linmalar orasidagi aloqalardir. Yuqoriga qarab siljuvchi aloqalar, quyiga qarab ketgan aloqalar, gorizontalar aloqalar, rahbar va xodimlar orasidagi aloqalar, rahbar va ishchi guruhlar orasidagi aloqalar, hamda norasmiy aloqalar turlari mavjud. Norasmiy aloqalar va ularning asosi bo'lgan mish-mishlar borasida to'xtalib o'tsak, izlanishlar shuni ko'rsatadiki, norasmiy uzatish aloqa yo'llari bo'yicha uzatiladigan ma'lumotlar negizida 80% dan 99% gacha to'g'ri bo'lib chiqishi mumkin bo'lgan ma'lumotlar yotar ekan. Shuni hisobga olgan holda har qanday rahbar mish-mishlarni tarqalishidan unumli tarzda foydalanishi ham mumkin.

Aloqa (kommunikatsiya) jarayoni deganda ikki va undan ortiq kishi orasida ma'lumot, axborot almashinuviga aytiladi. Ko'pchilik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ma'lumot asosida axborot uzatish uncha murakkab emas, ammo o'sha axborotni anglatish qiyin, ya'ni aloqa amalga oshdi deb faqat axborotni uzatilishini o'zi tushunilmaydi, balki aynan shu axborotni qabul qiluvchi tomon aynan tushunish lozim bo'lgan tarzda tushunib yetganligi, anglaganligi va anglagani borasida bildirgani tushuniladi. Demak, uzatuvchi axborot-qabul qiluvchi orasida aloqa ro'y berganda, uch yoqlama aks ta'sir ro'y berishi mumkin, bu: -chala tushunish; -to'la anglash; -tushunmaslik hollaridir.

Aloqa amalga oshishi jarayonining o'ziga xos elementlari va bosqichlari bor. Ma'lumot yetkazish, axborot uzatish jarayonida 4 asosiy elementni ajratish mumkin:

1. Axborot uzatuvchi (ma'lumotni yig'ib uzatuvchi).
2. Axborotning o'zi (ma'lumot simvollar yordamida kodga solingan).
3. Kanal, uzatish kanali (axborotni uzatish vositasi).
4. Axborotni qabul qiluvchi (ma'lumot unga mo'ljallangan va u ma'lumotni to'la anglab olishi kerak bo'lgan shaxs).

Axborot almashinish jarayonida axborot uzatuvchi va qabul qiluvchilar bir nechta o'zaro bog'liq bosqichni bosib o'tadilar, ya'ni ularning vazifasi-axborotni tuzish va uni uzatish uchun kanaldan shunday tarzda foydalanishki, natijada qabul qiluvchi tomon axborotni to'la anglab yetsin. Bu qiyin, negaki axborotda uzatish vaqtida o'zgarish ro'y berishi yoki u tamomila yo'qqa chiqib ketishi mumkin. Aloqa jarayonidagi o'zaro bog'liq bosqichlar quyidagicha:

- g'oya yoki fikrning yuzaga kelishi;
- kodga solish va kanal tanlash;
- uzatish;
- koddan chiqarish.

Axborot uzatishning, aloqani ro'y berish jarayonining eng oddiy modeli:

Axborot jo`na tuvchi	sh	yo	g`oya axborot	k	k	Ma`lu mot yoki axborot ni ma`lum qili nishi	k		qa bul qi luv chi	g`oya, axborot ang- landi
	a	k		o	a		a	u		
	k	i		d	n		n	z		
	l			g	a		a	a		
	l	t		a	l		l	t		
	a	a		s	t		b	d		
	n	n		o	a		u	i		
	t	l		l	n		y			
	i	a		a	l		i			
	r	b		d	a		ch			
	a	o		i	y		a			
	d	l		v	d					
	i	a		a	i					
	d									
	i									

Aloqa vaqti bir necha sekunddan iborat bo`lsa ham, bu jarayonni bo`g`in va bosqichlarga bo`lishdan maqsad - shu jarayonning qaysidir nuqtasida xatolik hisobiga butun aloqadan ko`zlangan maqsad amalga oshmay qolishi mumkinligini kuzatishdan iboratdir. har qanday aloqada, albatta, aks ta`sir ro`y berishi zarur. Shundagina aloqa ro`y berdi deb hisoblash mumkin.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Boshqaruvda aloqaning o`rni nima bilan aniqlanadi?
- 2.2. Aloqa turlarini izohlab bering.
- 2.3. Aloqa nima?
- 2.4. Aloqa amalga oshishi jarayonining asosiy elementlari va bosqichlarini ko`rsating.
- 2.5. Aloqa jarayonidagi o`zaro bog`liq bosqichlarni ko`rsating.
- 2.6. Axborot uzatishning modelini aniqlang.
- 2.7. Tashkilotda nima uchun aloqa eng murakkab jarayon hisoblanadi?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Boshqaruvda axborot va uning turkumlanishiga oid chizmalarni chizib tahlil qiling va baholang. 3. (170-177 b)
2. Boshqaruvda aloqa va uning turkumlanishiga oid chizmalarni chizib, tahlil qiling va baholang. 1. (442, 447-449 b).

Mavzu bo`yicha asosiy xulosalar:

1. Aloqa va boshqaruv qarorlarini qabul qilish bog`lovchi jarayonlarga oid. Aloqa (kommunikatsiya)-ma`lumot, axborot almashinish jarayonidir.
2. Ma`lumotlarning tahlili ularni guruhlashtirishdan boshlanadi, guruhlash esa turli usullarda amalga oshiriladi.
3. Axborot tizimi tarkibi bo`yicha hamma vaqt bir xil bo`lib qoladi, ya`ni ishlab chiqarish hajmidan, boshqaruv tizimi vazifalaridan qat`iy nazar, u axborot to`plash, uni jo`natish va unga ishlov berish jarayonlaridan iborat bo`ladi.
4. Ma`lumot yetkazish, axborot uzatish jarayonida 4 asosiy elementni ajratish mumkin:
 1. Axborot uzatuvchi (ma`lumotni yig`ib uzatuvchi).

2. Axborotning o'zi (ma'lumot simvollar yordamida kodga solingan).
3. Kanal, uzatish kanali (axborotni uzatish vositasi).
1. Axborotni qabul qiluvchi (ma'lumot unga mo'ljallangan va u ma'lumotni to'la anglab olishi kerak bo'lgan shaxs).

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 442-466 betlar.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 132-142 betlar.
3. Zaynuddinov Sh.N va boshq. Menejment asoslari-T.: Moliya, 95-100 b.
4. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 165-193 str.

10-Mavzu: Qarorlar qabul qilish jarayoni

Asosiy savollar:

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati.
 2. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari.
- Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar:*** boshqaruv qarori, tashkiliy qaror, intuitiv qaror, qaror qabul qilish jarayoni, qarorni ishlab chiqish, qarorni bajarish, programmalashtirilgan qaror.

Mavzuda ko'rib chiqiladigan muammolar:

1. To'g'ri qaror qabul qilish va ularni boshqaruv faoliyatining samaradorligiga ta'siri.
2. Qarorlarni qabul qiluvchilar va ularni amalga oshiruvchilar o'rtasidagi aloqalar.
3. Boshqaruvda qarorlarni optimallashtirish va unga ta'sir etuvchi shart-sharoitlar, omillar tahlili.

1-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Boshqaruv qarorlari mohiyatini ochib berish.
2. Boshqaruv qarorlarining ko'rinishlarini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadi:

- 1.1. Boshqaruv qarorlariga ta'rif bera oladi.
- 1.2. Boshqaruv qarorlarining xususiyatlarini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Qarorlar qabul qilish har qanday boshqaruv faoliyatining muhim qismidir. qarorni boshqaruv mehnati mahsuli, uni qabul qilishni esa ushbu mahsulotni paydo bo'lishiga olib boruvchi jarayon sifatida qarash mumkin. qarorlarni qabul qilish tajriba oshgan sari yuzaga keladigan ko'nikmalardan hisoblanadi.

Qarorlarni qabul qilish tashkilotning istalgan holati, ya'ni kelajagi va hozirgi kuni orasidagi uzilishini qisqartiruvchi harakatlar yo'nalishi, alternativlari yoki variantlari ichida ongli anglangan tanlov demakdir. Tashkilotda qarorlarni qabul qilish har xil bosqichdagi menejerlar tomonidan amalga oshiriladi va ushbu qarorlar tashkilotning bitta bo'linmasiga yoki butun faoliyatiga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Shuning uchun qabul qilinayotgan qarorlar uchun ma'suliyat

quyidagicha: odam tomonidan amalga oshiriladigan ongli, maqsadli faoliyati, qadriyatlari yoʻnalishiga va faktlarga asoslangan xulqi; tashkiliy muhitning ijtimoiy va siyosiy holati chegaralarida alternativalar tanlash; umumiy boshqaruv jarayonining bir qismi; menejerning har kundalik ishining zaruriy qismi; barcha boshqa boshqaruv funktsiyalarini bajarilishi uchun ahamiyatli bosqichdir.

Qarorni toʻgʻri qabul qila bilish juda koʻp narsalarga, jumladan, bilim, tajriba, vaziyatni yaxshi bilish va toʻgʻri baholash, yetarli maʼlumotlarga ega boʻlishga va vaqtga bogʻliq boʻladi. Toʻgʻri qarorlarni qabul qilish boshqaruv sanʼati doirasiga oid, bilimlar va koʻnikmalar majmuasi esa rahbarning mahorat darajasini belgilaydi. qaror bu alternativa tanlash demakdir.

Tashkiliy qarorlar-rahbar oʻz lavozimidan kelib chiqadigan majburiyatlarini bajarishi uchun amalga oshirishi lozim boʻlgan tanlovdir. Eng samarali tashkiliy qaror aynan amalda haqiqatan ham ruyobga chiqadigan qarordir. Tashkiliy qarorlar programmalashtirilgan va programmalashtirilmagan qarorlarga boʻlinadi. Programmalashtirilgan qarorlar maʼlum tadbirlar yoki harakatlar ketma-ketligini amalga oshirish natijasidir. Odatda qarorlarda mavjud alternativalar cheklangan boʻlib, tashkilot tomonidan berilgan yoʻnalishlar doirasidagina tanlov amalga oshiriladi. Programmalashtirilgan qarorlar, odatda, tipik qaytarilib turiladigan vaziyatlarga qarata tuzib olinadi. Programmalashtirilmagan qarorlar nisbatan yangi vaziyatlarda, nomaʼlum omillar bilan bogʻliq hollarda talab etiladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1.Boshqaruv qarori nima?
- 1.2.Qarorlar kimlar tomonidan qabul qilinadi va amalga oshiriladi?
- 1.3.Tashkiliy qaror nima?
- 1.4.Programmalashtirilgan qarorlar qay hollarda talab etiladi?

2-savol boʻyicha dars maqsadi:

- 2.1.Boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish bosqichlarini tushuntirib berish.
- 2.2. Menejmentda qarorlarni optimallashtirish zarurligini yoritib berish.

Identiv oʻquv maqsadi:

- 2.1. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash toʻgʻrisida tushunchaga ega boʻladi.
- 2.2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Yuqorida taʼkidlangan qarorlardan tashqari, boshqaruvda kompromiss, rasmiy va norasmiy qarorlar mavjud. qarorlarni qabul qilish jarayonini koʻrib chiqishda ikki momentni hisobga olish zarur. Birinchidan, qarorlar qabul qilish nisbatan oson, bunday holda harakat yoʻnalishi tanlanadi, xolos. Ammo, yaxshi qaror qabul qilish qiyin. Ikkinchidan, qaror qabul qilish bu ruhiy (psixologik) jarayondir. Inson harakatlari esa har doim ham mantiqqa toʻgʻri kelmaydi. qarorlar qabul qilish jarayoni intuitiv, mulohaza va fikrlarga asoslangan yoki ratsional xarakterda boʻlishi mumkin.

Intuitiv qaror ko`pincha ushbu qaror to`g`ri ekanligini his qilish asosidagina qabul qilinadi. Bunday qaror qabul qiluvchi shaxs ongli ravishda ijobiy va salbiy tomonlarni baholash bilan shug`ullanmaydi, vaziyatni tushunib yetishga ham intilmaydi. Faqat intuitsiyaga ishonadigan menejerlar kutilmagan hodisalarga ro`baro` bo`lib qoladi. Mulohaza va fikrlarga asoslangan qarorlar ko`pincha bilimlar va to`plangan tajriba asosida yuzaga chiqadi. Rahbar ilgari shunga o`xshash vaziyatlarda qabul qilingan qarorlarning natijalaridan kelib chiqadi hamda alternativalar taxmin qilib olinadi. Teran fikrga asoslanib, rahbar ilgari muvaffaqiyat keltirgan alternativani tanlashga harakat qiladi. Bunday qaror qabul qilish odatda tashkilotda takrorlanib turadigan vaziyatlar yuzasidan bo`ladi, ammo yangi biror vaziyatda u pand berib qolishi mumkin.

Ratsional qaror qabul qilish deganda esa ob`ektiv analitik jarayon yordamida asoslanadigan qaror tushuniladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni va bosqichlarini ko`rib chiqishda, aynan ratsional qarorlar asos qilib olinadi. qarorlar qabul qilish jarayoni shartli ravishda uch ko`lamdagi harakatlarni bajarishni nazarda tutadi. Bular:

1. Qarorning zarurligini tan olishdan boshlanadi, u:
 - muammoni tasavvur etish va tan olish;
 - muammoni ko`rib chiqib tavsiflash;
 - muvaffaqiyatli hal qilish mezonlarini aniqlashdan iborat.
2. Qarorni ishlab chiqish, u:
 - alternativlarni ishlab chiqish;
 - alternativlarni baholash;
 - alternativa tanlashdan iborat.
3. Qarorni bajarish, u:
 - qarorni bajarishni tashkil qilish;
 - qarorni bajarilishini tahlil qilish va nazorat qilish;
 - aks aloqa va unga tuzatishlar kiritishdan iborat.

Ko`pchilik alternativ qarorlarni aniqlash oson. Ular, odatda, avvalgi tajribadan ma`lum, standart ko`rinishga ega yoki eng yaxshi qaror mezon-chegaralariga o`zi mos keladi. Yangi muammolar yuzaga chiqqan holda ijodiy yondashish zarur. Alternativlarni izlashga ijodiy yondashishni juda ko`p usullari mavjud bo`lib, bular: "miya atakasi", takliflarni ilgari surish usuli, vaziyatni guruhli tahlil qilish, sabab oqibatli diagramma, fikrlash kartasi va hokozalar. Bunday ijodiy yondashuvning siri boshqaruv qobiliyatidir. har qanday alternativani qabul qilishdan avval uni baholash, ya`ni ijobiy va salbiy tomonlarini va ular orasidagi muvozanatni kuzatish, avvalgi shu hollardagi standartlar bilan solishtirish zarur.

Ratsional qarorlarni qabul qilinishiga relevant, ya`ni ishga daxldor ma`lumotlarni yetarli bo`lishi, vaziyatni tahlil qila bilishi talab etiladi. Muammolarni ratsional hal qilinish bosqichlarini sodda ko`rinishi quyidagicha:

- muammoni tashhis qilish (diagnoz);
- qaror qabul qilish uchun cheklanishlar va mezonlarni tavsiflash;
- alternativlarni izlash va yuzaga chiqarish;
- alternativlarni baholash;

-yakunlovchi tanlovni amalga oshirish.

Har qanday muhim qarorni qabul qilishdan so'ng uning ortidan yuzaga chiqadigan juda ko'p qarorlarni qabul qilish zarur. Samarali ishlovchi menejer bular ichida eng uzviy o'rinni egallagan va bir yo'la bir necha qarorning asosi bo'la oladigan qarorlarni ko'ra bilishi va ularga alohida ma'suliyat bilan yondashishi zarur.

Qarorlar qabul qilinishi jihatidan, natijasini har xil bo'lishi, qanday bosqichlarda qabul qilinishiga qarab (individual yoki tashkiliy bosqichlarda) ularning uch turini ajratish mumkin, bular: ratsional shakldagi qaror qabul qilish modeli, cheklangan ratsionallik modeli va siyosiy modeldir. Ratsional modelda qaror qabul qilish-tashkilot uchun maksimum foyda keltiradigan alternativani tanlanishi demakdir. Bunday yondashuv doirasida muammoni har tomonlama chuqur aniqlanishi, alternativalarini birma-bir o'rganish va ma'lumotlarni tanlab, chuqur tahlil qilish taqozo etiladi. Bu holda baholash mezonlari jarayon boshida aniqlanadi. Cheklangan ratsionallik modeli: shaxsiyatli cheklangan ratsionallik va tashkiliy cheklangan ratsionallikka bo'linadi. Bu yondashuvga ko'ra, qaror qabul qilish soddalashtirilgan tarzda ro'y beradi, ya'ni ma'lumotlarni qayta ishlashga uncha e'tibor qaratilmaydi. Alternativalar ichida avvalo samara berishi mumkin bo'lgan alternativaga e'tibor qaratiladi va bunda qarorlar sonini maksimumga yetkazish emas, balki qoniqish hissini beradigan darajada maqsad qo'yiladi. Siyosiy yondashuv shaklida esa, birinchi galda tashkilot a'zolarining o'z individual manfaatlarini aks ettiradigan qarorlar turkumi tushuniladi. Bu holda ma'lumotlar to'plash, alternativalar izlash, muammoni aniqlash, qarorlarni biron kimsa foydasiga og'dirish vositasi kabi vositalar asosiy deb qaraladi. qaror hokimlikni taqsimlash funktsiyasi bo'lib qoladi, har xil qatnashchilarning siyosatini ustunligi va samarasining belgisi bo'lib qoladi.

Boshqaruv tajribasida bir qator modellar va usullar qo'llaniladi: bular mezoniy taqqoslash usuli, to'lov matritsasi, maqsadlar daraxti, ehtimollar nazariyasi va hakoza.

Menejment qarorlarini optimallashtirish ularni yanada maqsadga va haqiqatga yaqinlashtirishni nazarda tutadi. Qarorlar qabul qilinib, shu bosqichda qolib ketsa, ular unumli deb sanalmaydi, chunki amalda o'z ifodasini topmagan qaror-bu to'la ma'noda qaror emas. Faqatgina o'zining to'la amaliy ifodasini topgan qaror to'g'ri qaror deb hisoblanadi. Vaziyatni to'la hisobga olib, uning har tomonini qamrab olgan va tez muddat ichida qabul qilingan qaror optimal qaror deb hisoblanadi. qarorlarni optimallashtirishda avtomatlashgan tizimlar (EHM)dan foydalanish ham qo'l keladi. U qisqa vaqt ichida juda katta ko'lamdagi ma'lumotlarni qayta ishlash, tahlil qilish, avvalgi tajribadagi shunga o'xshash qarorlarning natijalari bilan solishtirish hamda ko'proq alternativalarini ko'rib chiqib, ular ichidan eng mosini tanlash imkonini beradi. Menejment nafaqat qarorlarni to'g'ri qabul qilish, ularni amaliy ijrosini ta'minlashni, balki ularning bajarilishini nazorat qilishni ham taqozo etadi. Chunki, nazorat aks aloqani ro'y berishini ta'minlaydi va ushbu qarordan ko'zlangan maqsadga erishilish darajasini aniqlab beradi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Qarorni qabul qilish jarayonida nimalarga e'tibor berish kerak?
- 2.2. Intuitiv va ratsional qaror qabul qilish nimani anglatadi ?
- 2.3. Qarorlarni qabul qilish bosqichlarini ko'rsatib bering.

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Boshqaruv qarorlariga oid chizmalarni chizib, tahlil qiling va baholang. 1. (219-220, 222-223, 228 betlar)
2. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlarini o'rganib, tahlil qiling va baholang. 1. (230-232 betlar)

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Qarorlar qabul qilish har qanday boshqaruv faoliyatining muhim qismidir. qarorni boshqaruv mehnati mahsuli, uni qabul qilishni esa ushbu mahsulotni paydo bo'lishiga olib boruvchi jarayon sifatida qarash mumkin.
2. Qarorlarni qabul qilish tashkilotning istalgan holati, ya'ni kelajagi va hozirgi kuni orasidagi o'zlashishini qisqartiruvchi harakatlar yo'nalishi, alternativlari yoki variantlari ichida ongli anglangan tanlov demakdir.
3. To'g'ri qarorlarni qabul qilish boshqaruv san'atining natijasidir, bilimlar va ko'nikmalar majmuasi esa rahbarning mahorat darajasini belgilaydi. qaror bu alternativa tanlash demakdir.
4. Tashkiliy qarorlar - rahbar o'z lavozimidan kelib chiqadigan majburiyatlarini bajarishi uchun amalga oshirishi lozim bo'lgan tanlovdir. qarorlar qabul qilish jarayoni intuitiv, mulohaza va fikrlarga asoslangan yoki ratsional xarakterda bo'lishi mumkin.
5. Intuitiv qaror ko'pincha ushbu qaror to'g'ri ekanligini his qilish asosidagina qabul qilinadi.
6. Mulohaza va fikrlarga asoslangan qarorlar ko'pincha bilimlar va to'plangan tajriba asosida yuzaga chiqadi.
7. Ratsional qaror qabul qilish deganda ob'ektiv analitik jarayon yordamida asoslanadigan qaror tushuniladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 217-239 betlar.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 123-131 str.
3. Zaynutdinov Sh.N va boshq. Menejment asoslari-T.: Moliya, 2001. 102-109 b.
4. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 194-218 str.

11-Mavzu: Qarorlar qabul qilishning modellari va usullari.

Asosiy savollar.

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning xususiyatlari.
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning modellari va usullari. Modellashtirishning ahamiyati.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: modellashtirish, model, o'yin nazariyasi, iqtisodiy tahlil usuli, to'lov matritsasi.

Mavzuga oid asosiy muammolar:

1. Ilmiy usullar orqali qarorlarni ratsionallashtirish asosida murakkab vaziyatlardan chiqish jarayoni.
2. Qaror qabul qilish modellari va ularni boshqaruv samaradorligiga ta'siri.
3. Modellashtirish harakatlari va daromadlarining o'zaro bog'liqligi.

1-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning xususiyatlarini tushuntirib berish.
2. Ilmiy usul mohiyatini ochib berish.

Identiv o'quv maqsadi:

- 1.1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini izohlay oladi.
- 1.2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish xususiyatini tavsiflay oladi.

1-savol bayoni:

Boshqaruv fani tashkilotlarning samaradorligini oshirish maqsadida o'ta murakkab vaziyatlarda ob'ektiv qarorlar qabul qilishi uchun modellar va miqdoriy usullardan foydalanadi. Boshqaruv fanining salohiyati boshqaruvni ilmiy asoslar bilan ta'minlab, qabul qilinayotgan qarorlarni ratsionallashtirishdan iboratdir. Boshqaruv fanining yondashuv sifatidagi farqli xususiyatlari:

- ilmiy usulni qo'llanilishi;
- sistemali yo'nalishga egaligi;
- modellarni qo'llashda o'z ifodasini topadi.

Ilmiy asos, ilmiy usullarni qo'llash uch bosqichdan iborat:

- kuzatish bosqichidan, ya'ni muammo va vaziyat yuzasidan axborotlar, ma'lumotlarni ob'ektiv tarzda to'plash va tahlil qilish;
- gipotezani shakllantirish va tavsiflash bosqichi.

Gipoteza berish yo'li bilan tadqiqotchi alternativalarini, ya'ni harakatlar, tadbirlar va variantlarni yuzaga chiqarib, ularni vaziyatga ko'rsatadigan oqibatlarini belgilaydi, shuningdek, shu kuzatishlarga asoslanib istiqbolni belgilaydi. Bu tadbirdan maqsad - muammo komponentlari orasidagi o'zaro bog'liqlikni o'rnatishdir;

-ishontirish (verifikatsiya) bosqichi, ushbu bosqichda gipotezani haqqoniyligi, uning haqiqatga yaqinligi tasdiqlanadi. Tadqiqotchi qabul qilingan qarorning natijalarini kuzatish yo'li bilan gipotezani tekshirib oladi.

Ilmiy usuldan boshqaruv muammolarini hal qilishda foydalanishda shuni yodda tutish lozimki, tashkilot ochiq tizim va u bir qator oʻzaro bogʻliq qismlardan iborat. Demak, bu borada ilmiy usulning yana bir jihati sistemali yoʻnalish olish ahamiyatlidir. Ilmiy usulning uchinchi jihati-modellarni qoʻllashdir.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Boshqaruv qarorlariga qanaqa talablar qoʻyiladi?
- 1.2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda nimalarga eʼtibor beriladi?
- 1.3. Kundalik hayotda qabul qilinayotgan qarorlar bilan boshqaruv qarorlarini nima farqi bor ?
- 1.4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda mehnat jamoasining oʻrni qanday?

2-savol boʻyicha dars maqsadi:

- 2.1. Boshqaruvda vaziyatlarni modellashtirish zaruriyatini yoritib berish.
- 2.2. Qaror qabul qilishning modellarini tushuntirish.

Identiv oʻquv maqsadlari:

- 2.1. Modellashtirish zaruriyatini izohlay oladi.
- 2.2. Modellashtirish turlarini tasniflay oladi.

2-savol bayoni:

Modellashtirish-muammolar va vaziyatning murakkabligidan hamda real hayotda eksperimentlar oʻtkazish qiyinligidan kelib chiqadi. Modellashtirish - koʻpchilikning muhokamasidan oʻtgan va eʼtibor qaratilgan, koʻpchilik tomonidan tan olingan kontseptsiyadir. Shunday modellarning ayrimlari juda murakkabligidan hatto har qanday oʻrta bosqich rahbarlari ham ulardan unumli foydalana olmaydilar.

Modellashtirishning zarurati uchta vaziyatdan kelib chiqadi: koʻpchilik tashkiliy vaziyatlarning oʻta murakkabligi; haqiqiy hayotda eksperimentlar oʻtkazish imkoniyati yoʻqligi; hamda rahbariyatning kelajakka intilishidan. haqiqiy hayotda vaziyatlar shunchalik murakkabki, ularni tub mohiyatiga yetish uchun biroz soddalashtirish yoki aqliy vositalar qoʻllash, avtomatlashgan tizimlar orqali biroz oddiy holga keltirish zarur boʻladi. Yangi tadqiqotlarning hayotda qoʻllanishi va ularning oqibatini kuzatish ancha murakkab, bunday tadqiqotlarni biror kichik shaklda sinab olish osonroq. Boshqaruvdagi modellashtirish - istiqbolni belgilash va kelajak variantlarini koʻra bilish, potensial imkoniyatlarni baholash hamda yuzaga chiqarish imkonini beradi.

Model-obʼektning, yoki gʻoyaning, butunlikning oʻzidan farqli tarzda boshqacha shaklda ifoda etilishidir. Modellarning quyidagi asosiy turlari mavjud: jismoniy, analog va matematik modellar. Jismoniy modellar obʼekt yoki tizimning kichiklashtirilgan yoki kattalashtirilgan tavsifidir. U yana “portfelli” model ham deb ataladi, chunki u xuddi modellashtirilayotgan obʼekt kabi koʻrinishda boʻladi. Analog modellar oʻrganilayotgan obʼektning analog holida, yaʼni aynan koʻrinishini saqlamasa ham oʻzini real obʼekt kabi tutadigan shaklda ifoda etilishidir. Matematik modellar (simvolik modellar) obʼekt yoki hodisaning

xossalari va tafsiflarini ta'riflash, ifodalash uchun simvollar qo'llaniladigan modellardir.

Modellarni tashkil qilish jarayonining bosqichlari quyidagicha:

- vazifa belgilash;
- modelni tuzish, hosil qilish;
- modelning haqqoniylikka tekshirilishi;
- modelni amalda qo'llash;
- modelni yangilash.

Modellashtirishda ham yuqori samaraga erishish bir qator kamchiliklarni hisobga olib bilishga bog'liq bo'ladi:

1.Har qanday model dastlabki taxminlarga asoslanadi. Bu taxminlar baholanadigan va baholanmaydigan holda bo'lishi mumkin. Baholanadigan taxminlar nisbatan ob'ektiv holda aniqroq natijani berishi mumkin, va aksincha, baholana olmaydigan taxminlar noaniqligi tufayli modellashtirishning xato bo'lishiga olib kelishi mumkin;

2.Kerakli ma'lumotlarni olish imkoniyatlarining cheklanganligi, modellarning noaniq bo'lishiga olib keladi. Agar vaziyat juda murakkab bo'lsa va barcha daxldor ma'lumotlarni yig'ish imkoniyati bo'lmasa model avvaldan unumsiz bo'ladi;

3.Modellarni qo'llovchilarning qo'rqishi, ya'ni rahbarlar ko'pincha modellarni qo'llash natijalarining mohiyatini tushunib yetmasligidan ro'y beradi;

4.Amaliyotda modellarning zaif qo'llanilishi, modellarni ishlab chiqish ularni qo'llashga nisbatan ustunligi. Bunga nafaqat modelni qo'llovchilarning qo'rquvi, balki bu borada bilimlarning yetishmasligi va o'zgarishlarga qarshilik qilish ham sabab bo'ladi. Bunday holni yengish yo'li -modelni ishlash vaqtida shu jarayonga keyinchalik undan foydalanuvchilarning o'zini jalb qilinishidir.

5.Modellashtirishga yana bir to'siq-modellarning ishlab chiqish qiymatidir. Boshqaruvning boshqa usullari kabi modellar ham o'zini o'zi oqlashi lozim.

Boshqaruv fanidagi aniq modellarning soni xuddi hayotiy vaziyatlar kabi ko'p sonlidir. Biz eng keng tarqalgan shakllarni keltiramiz. Maqsad ularning qanday qo'llanishini tushuntirishdan iborat emas, balki bunday modellarning imkoniyatlari va ular mo'ljallangan qarorlarning turlari bilan tanishtirishdan iborat. Modellarni ishlab chiqish va amalga oshirishni ko'proq apparat-shtabli bo'g'inlar bajaradi.

Modellarning birinchi turi-o'yin nazariyasidir. Tashkilotning ahamiyatli o'zgaruvchilaridan biri-uning raqobatbardoshligidir. Demak, raqobatchilarning harakatlarini oldindan taxmin qilib olish-har bir tashkilotning yutug'idir. Uyin nazariyasi aynan raqobatchilarga nisbatan bu tashkilotda qabul qilingan qarorlarning ta'sirini baholash, uni modellashtirishning usulidir. Avvaldan bu usulni harbiylar ishlab chiqqanlar. Biznesda uyin modellari raqobatchilarning narxlar o'zgarishiga reaksiyasini baholash, sotuvni qo'llab-quvvatlash bo'yicha yangi tadbirlarni qo'llanishi, qo'shimcha xizmat ko'rsatish takliflariga, yangi mahsulotni o'zlashtirish va takomillashtirish bo'yicha reaksiyasiga qarata, hamda ushbu reaksiyani aniqlash uchun qo'llaniladi. Ammo bu model o'ta murakkab haqiqiy hayotiy vaziyatlarda natijani to'liq prognoz qilish imkonini bermaydi.

Navbatdagi model esa ketma-ketlik nazariyasi yoki optimal xizmat ko'rsatish modelidir. U xizmat ko'rsatish kanallarining optimal sonini, ularga bo'lgan ehtiyojga qarata nisbatini belgilash imkonini beradi. Masalan: bir nechta nuqtalarga mahsulot yetkazuvchi transport harakatlari yuzasidan va hakoza hollarda qo'llaniladi. Bu usul eng ko'p qo'llaniladigan usullardan sanaladi.

Zahiralarni boshqarish modeli, resurslar va ularning miqdoriga mos ravishda buyurtmalarni joylash vaqtini aniqlash uchun qo'llaniladi. Omborlarda tayyor mahsulot massasini joylashi borasida ham ushbu usuldan foydalaniladi. Tashkilotda zahiralar yetishmasligi yoki ortiqcha holda bo'lishi mumkin emas, bunga yo'l qo'ymaslik uchun shu modeldan foydalaniladi. Bu modelning maqsadi-ma'lum harakatlarda o'z ifodasini topadigan zahiralar to'plashning salbiy oqibatlarini minimumga tushirishdan iborat. U saqlash bo'yicha xarajatlar, buyurtmalarni joylashtirish hamda zahiralar yetarli bo'lmagan darajasini to'lg'izish bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Chiziqli programmalashtirish modelidan raqobatli ehtiyojlar mavjud hollarda defitsit resurslarni taqsimlashning optimal usulini aniqlash uchun foydalaniladi.

Imitatsiya modeli orqali real tizimning imitatsiyasi (o'xshatmasi) uchun biror moslamani qo'llanilishi orqali tizimning xususiyatlari, xulqi va tavsiflari o'rganiladi. Imitatsiya matematik usullargacha, chiziqli programmalashtirish turi uchun juda murakkab bo'lgan vaziyatlarda qo'llaniladi.

Iqtisodiy tahlil usuli - eng keng tarqalgan usullardan biridir. Iqtisodiy tahlil o'z doirasiga harakatlarni va iqtisodiy foydani baholash usullari, korxonalar faoliyatining nisbiy rentabelligini tahlil qilishni oladi.

Qarorlar qabul qilish usullarining deyarli hammasini modellashtirishning bir ko'rinishi deyish mumkin. Bulardan ikkitasini keltiramiz. To'lov matritsasi - maqsadga qaysi alternativa ko'proq qo'l kelishini aniqlash uchun foydalidir. Oqibatlarning kutilayotgan ahamiyatini to'lov matritsasini tuzishdan avval aniqlash zarur. Bu holda to'lov deganda u yoki bu strategiyaning aniq vaziyatda qo'llash natijasining foydaliligi tushuniladi. hamma to'lovlar jadval shaklida ifodalansa to'lov matritsasi hosil bo'ladi. To'lov matritsasi ko'proq:

- cheklangan alternativalar soni yoki strategik variantlar mavjudligida va ular orasida tanlov o'tkazish hollarida;
- ro'y berishi mumkin bo'lgan vaziyat noma'lum bo'lgan hollarda;
- haqiqatda ro'y berayotgan alternativa va hodisalar qabul qilingan qaror natijasiga ta'sir ko'rsatadigan hollarda foydalidir.

Va nihoyat, qarorlar daraxti muammolarni sxemali tarzda ifodalash hamda mavjud alternativalarini kishi ko'z oldida tasavvur qilish imkoni beradi. Bu usulni murakkab vaziyatlarda qo'llagan holda qabul qilinayotgan qarorning natijasi keyingi qarorlar natijasiga ta'sir ko'rsatadigan hollarda qo'llash o'rinli.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Modellashtirish qanaqa vaziyatlarda zarur bo'ladi?
- 2.2. Model turlarini izohlab bering.
- 2.3. O'yin nazariyasi mohiyati nimadan iborat?

2.4. Qarorlar qabul qilishning qanaqa usullarini bilasiz?

2.5. Modellash tirishda qachon yuqori samaraga erishish mumkin?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqari:

1. Modellar va modellash tirishdan foydalanish zaruriyatini o`rganib, izohlang. 1. (225-233 b).

2. Qarorlar qabul qilish metodikasiga oid jadval va chizmalar chizib, izohlang. 1. (237-242 b).

Mavzu bo`yicha asosiy xulosalar:

1. Boshqaruv fani tashkilotlarning samaradorligini oshirish maqsadida o`ta murakkab vaziyatlarda ob`ektiv qarorlar qabul qilishi uchun modellar va miqdoriy usullardan foydalanadi.

2. Ilmiy asos, ilmiy usullarni qo`llash uch bosqichdan iborat:

-kuzatish bosqichi, ya`ni muammo va vaziyat yuzasidan axborotlar, ma`lumotlarni ob`ektiv tarzda to`plash va tahlil qilish;

-gipotezani shakllantirish va tavsiflash bosqichi.

3. Modellash tirish–muammolar va vaziyatning murakkabligidan hamda real hayotda eksperimentlar o`tkazish qiyinligidan kelib chiqadi.

4. Modellash tirishning zarurati uchta vaziyatdan kelib chiqadi: ko`pchilik tashkiliy vaziyatlarning o`ta murakkabligi; haqiqiy hayotda eksperimentlar o`tkazish imkoniyati yo`qligi; hamda rahbariyatning kelajakka intilishidan.

5. Model-ob`ekt yoki g`oyaning, butunlikning o`zidan farqli tarzda boshqacha shaklda ifoda etilishidir. Modellarining quyidagi asosiy turlari mavjud: jismoniy, analog va matematik modellar.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Zaynutdinov Sh.N va boshq. Menejment asoslari-T.: Moliya, 2001. 102-109 b.

2. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 219-252 s.

3. G`ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: Sharq, 2002. 183-192 b.

12-mavzu.: Menejment samaradorligi.

Asosiy savollar:

1. Tashkilot muvaffaqiyatlari asoslari.

2. Boshqaruv samaradorligini baholash.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: menejment samaradorligi, muvaffaqiyatli qaror, texnik ko`rsatkichlar, tashkiliy ko`rsatkichlar, ijtimoiy ko`rsatkichlar, yillik iqtisodiy samara.

Mavzuga oid asosiy muammolar:

1. Menejment samaradorligi va ishlab chiqarish samaradorligini o`zaro munosabati va ularni oshirish yo`llari.

2. Cheklangan resurslar miqdori sharoitida yuqori samaradorlikka erishish vositalari va omillari.

3. Boshqaruvning ijtimoiy va iqtisodiy samaradorligini oshirish orqali korxona maqsadlariga erishish.

4. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari bilan baholash usullarining o'zaro munosabati.

1-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Tashkilot muvaffaqiyatlari to'g'risida ma'lumot berish.
2. Tashkilot muvaffaqiyatlarida boshqaruv o'rnini yoritib berish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 1.1. Tashkilot muvaffaqiyatlarini ta'minlovchi ichki va tashqi omillar to'g'risida tushunchalar hosil qila oladi.
- 1.2. Tashkilot muvaffaqiyatlarida boshqaruvning o'rni va ahamiyatini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Yuqori foyda darajasi va korxonaning hajmi uning muvaffaqiyati mezonlari bo'lib xizmat qila olmaydi. Demak, nafaqat yirik korxonalar, balki kichik biznes korxonalari ham muvaffaqiyatli deb sanalishi mumkin. Umuman, tashkilot agar o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishsa, u muvaffaqiyatli deb sanaladi. Tashkilot muvaffaqiyatini tashkil qiladigan jihatlar quyidagicha: uning hayotiyiligi, natijaliligi, samaradorligi, unumdorligi, faoliyatini amalga oshirish imkoniyatlari.

Ko'pchilik tashkilotlarning birlamchi maqsadi- iloji boricha uzoq umr ko'rishdir. Buning uchun har bir tashkilotning potentsiali mavjud. Faqat tashkilot o'z vaqtida maqsadlarini o'zgartirib, tashqi va ichki muhit o'zgarishiga moslasha bilishi lozim. U vaqtida strategiyani o'zgartirib, shunga mos ravishda tuzilma tanlashi, ijtimoiy muhitni o'zgarishini oldindan ko'ra bilishi va unga moslashishi zarur.

Tashkilot muvaffaqiyatini uning ishlab chiqarish faoliyati va boshqaruv faoliyatining natijaliligi, samaradorlikni oshirishga intilishi tashkil qiladi. Piter Druker fikriga ko'ra "natijalilik to'g'ri narsalar qilinishining oqibatidir; samaradorlik esa shu narsalarni to'g'ri yaratilishining natijasidir". Demak, ikkala tushuncha mohiyatan bir-biriga yaqin. Natijalilikni miqdoran ifoda qilish qiyin, samaradorlikni esa, aksincha. Xuddi shunday ravishda, unumdorlik ham muvaffaqiyat garovidir. Unumdorlik, odatda, ishlab chiqarish natijasidagi birliklar miqdorining (tayyor mahsulot miqdorini) kirishdagi birliklar (topshiriqlar, xom ashyo) miqdoriga nisbatidir. Tashkilot qanchalik samarali bo'lsa, uning unumdorligi shuncha yuqori. Tashkilot mahsulot hajmini oshirib borsa-yu, sifat haqida uylamasa, yoki uni ta'minlab bera olmasa bu holda unumdorlik borasida gapirish noo'rin. Raqobat kuchli bo'lgan hozirgi davr iqtisodiyotida unumdorlik masalasiga befarq bo'lish raqobatni ko'tara olmaslik bilan teng. Menejerlar tashkilot unumdorligi doirasida qanday maqsadlar bo'lishi lozimligini hamda mahsulot ishlab chiqarishning qanday usullari qo'llanishini hal qiladilar. Shunga mos ravishda, rag'batlantirishning qanday usullari qo'llanishi ham hal qilanadi. Tashkilot siyosatini ishlab chiqish va rahbarning shaxsiy ibrati orqali menejerlar tashkilot faoliyatiga tus beradi. Demak, ish unumi tashkilot rahbariyatining umumiy bilim saviyasiga bevosita bog'liq bo'ladi. Ayniqsa, rivojlangan iqtisodiyot sharoitida menejment tashkilot samaradorligini belgilaydi. Chunki,

muvaffaqiyatning yana bir tashkiliy jihatini boshqaruv qarorlarini ishlab chiqilishi va amaliy qo'llanilishiga bog'liqdir. Boshqaruv qarorlari qanchalik ilmiy nazariy jihatdan asoslangan bo'lmasin, tadqiqotlar bilan mustahkamlangan bo'lmasin, ular g'oyalar darajasida qolib ketmasligi lozim. Boshqaruvning maqsadi-real ishni real odamlar yordamida bajarilishidir. Muvaffaqiyatli qaror deb amaliy tarzda bajariladigan, natijaga aylanadigan harakat va samaradorlikka olib keladigan qarorga aytiladi. Tashkilot samaradorligini ta'minlash jarayonida vaziyatli yondashuvni qo'llash hozirgi kunda muvaffaqiyat va samaradorlikni ta'minlashga asos bo'lishi mumkin. Umuman samaradorlikning tub negizini unumdorlik tashkil qiladi. Biz yuqorida unumdorlikning tor ma'nosini berdik. Ammo unumdorlik tushunchasining keng ma'nosi ham bor, u barcha tarmoqlarda, tashkilotning hamma bosqichlari va bo'g'inlarida amalga oshishi zarur. Ayniqsa u inson resurslarini boshqarish borasida va bevosita tashkilotning ishlab chiqarish operatsiyalari doirasida birinchi galda ta'minlanishi lozim. Bu sohalar tashkilotdagi boshqaruv harakatlarini boshqalariga nisbatan ko'proq talab qiladigan faoliyat doiralari bo'lib, eng murakkab sohalarini sanaladi.

Samaradorlik borasida korxonaning erishgan natijalari bo'yicha fikr yuritiladi. Samaradorlikning miqdorini ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning bozor qiymatini tashkilot tomonidan sarflangan barcha resurslar summasiga nisbati sifatida aniqlash mumkin. Ammo samaradorlik faqatgina miqdoriy ifodasiga emas, balki sifat ifodasiga ham ega ekanini unutmaslik kerak. Keng ma'nodagi samaradorlik ishning natijaliligini ifoda etuvchi, ushbu natijani tavsiflovchi tushunchadir, ya'ni ishlab chiqarish sarf-harajatlariga nisbatan erishilgan maqsadlarning ifodasidir. Ishlab chiqarish samaradorligini ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligidan farq qilish lozim. Ishlab chiqarish samaradorligi bu sarf etilgan resurslarga nisbatan olingan natijaviy ko'rsatkichlar. Bu tushuncha ishlab chiqarishning rivojlanish dinamikasini hamda bu jarayondagi sifat o'zgarishlarini ifoda etadi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Tashkilot muvaffaqiyatini nima tashkil etadi ?
- 1.2. Boshqaruvning maqsadi nima ?
- 1.3. Tashkilot muvaffaqiyatlarida boshqaruvning o'rnini qanday ?
- 1.4. Qaror qachon muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin ?
- 1.5. Tashkilotda unumdorlik masalasi qanday hal etiladi ?

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 2.1. Boshqaruv samaradorligini baholash ko'rsatkichlarini tushuntirib berish.
- 2.2. Boshqaruv samaradorligini baholash usullari va ularni oshirish omillarini yoritib berish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 1.1. Boshqaruv samaradorligi tushunchasi bilan tanishadi.
- 1.2. Boshqaruv samaradorligini baholash usullarini izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligi deganda menejmentda boshqaruv faoliyatini jarayon sifatida natijaliligi tushuniladi. Agarda boshqaruv faoliyatining natijalari jamoa faoliyatining natijalari bilan mos tushishini hisobga olsak, bu holda boshqaruv jarayonining samaradorligi - bu juda murakkab, ko'p qirrali ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya ekanligi ma'lum bo'ladi. U o'z ichiga boshqaruvning barcha jihatlarini oladi, shuningdek, iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, marketing, texnologik va boshqa munosabatlar samarasiga bog'liq bo'ldi. Boshqaruvning har qanday bo'g'ini uchun xos bo'lgan hamda samaradorlikni ifoda etuvchi tushunchalar:

- xodimlarning mehnati samaradorligi;
- boshqaruv apparati, uning turli bo'g'inlari va bosqichlari faoliyatining samaradorligi;
- aniq qaror ishlab chiqish va uni amalga oshirish jarayonidagi boshqaruv jarayonining samaradorligi;
- boshqaruv iyerarxiyasidan kelib chiqib hamda ishchi-xodimlarni boshqaruvda ishtiroki darajasiga bog'liq boshqaruv tizimining samaradorligi;
- boshqaruv mexanizmining, ya'ni boshqaruv usullari, uslubi va shakllarining samaradorligidan iborat bo'ladi.

har bir qayd etilgan tushunchaning biridan ikkinchisiga o'tishi bilan har bir keyingi tushunchaning mohiyati kuchaya boradi.

Mazmuni jihatidan boshqaruv samaradorligi ham iqtisodiy, ham ijtimoiy mohiyatga ega. Bu esa tashkilotlarning maqsadlari turtiligi hamda samarasining shakllarini o'ziga xosligi bilan farq qiladi. Boshqaruv samaradorligini aniqlash jarayonida uning namoyon bo'lish doiralarini ham hisobga olish zarur (masalan, ishlab chiqarish va iste'mol sohalari). Birinchi holda firma boshqaruvini xo'jalik hisobi samaradorligi, ikkinchi holda esa umumiy iqtisodiy ahamiyati hisob qilinadi. Bundan tashqari baholash ob'ektiga ko'ra to'liq (umumiy) yoki lokal (xususiy joylardagi) samaradorlik haqida gapirish mumkin. Maqsadli yo'nalishi jihatidan samaradorlik: rejali; haqiqiy; normativ yoki salohiyatli; loyihaviy va hakoza bo'lishi mumkin. hisob qilinish usuliga ko'ra samaradorlik absolyut va nisbiy bo'lishi mumkin.

Boshqaruv samaradorligini baholashda boshqaruvning quyidagi jihatlaridan kelib chiqiladi:

- tezkorlik, ya'ni boshqaruv tadbirlarining maqsad va vazifalaridan kelib chiqib, o'z vaqtida amalga oshirilishi;
- boshqaruvning ratsionalligi va tashkillashtirilganligi, ya'ni Funktsional bo'g'inlari orasidagi aniq o'zaro faoliyatni hamda ishlab chiqarish va boshqaruv birligini ta'minlanishi;
- boshqaruvning natijaliligi, tejamkorligi, ya'ni boshqariluvchi ob'ektga eng kam mehnat, moddiy va moliya resurslari sarfi yo'li bilan ta'sir eta olishi.

Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarini shartli ravishda uch guruhga bo'lish mumkin:

- texnik ko'rsatkichlar, ya'ni qo'llanayotgan texnik boshqaruv vositalarini ishlatilish sifatlarini aniqlovchi ko'rsatkichlar;

-tashkiliy ko'rsatkichlar, ya'ni boshqaruv jarayonini tashkil etilishi, tashkiliy tuzilma, axborotlar va xujjatlar bilan ishlashni tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
 -ijtimoiy ko'rsatkichlar, ya'ni boshqaruv apparatini mehnat sharoiti, sanitar, ruhiy, estetik va ijtimoiy omillarini aniqlovchi ko'rsatkichlar.

Boshqaruv samaradorligini aks ettiruvchi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar qatoriga esa:

-yillik iqtisodiy samara;

-boshqaruvni takomillashtirishga bo'lgan bir vaqtlik xarajatlarning qoplanish muddati;

-boshqaruv apparatining mehnat unumdorligini oshishini ifodalovchi ko'rsatkichlari kiradi.

Yillik iqtisodiy samara quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Yillik} & & \text{Yillik shartli} & & \text{Bir vaqtlik} & & \text{Solishtirma iqtisodiy} \\ \text{iqtisodiy} & = & \text{iqtisod} & - & \text{harajat} & \times & \text{samaradorlikning normativ} \\ \text{samara} & & & & \text{lar} & & \text{koeffitsiyenti} \end{array}$$

Bu yerda solishtirma iqtisodiy samaradorlikning normativ koeffitsenti qoplanishining normativ muddatiga teskari bo'lgan miqdorni bildiradi.

Boshqaruv samaradorligini ikki xil usulda hisoblash mumkin:

Korxona tomonidan erishilgan

$$\text{Boshqaruv samaradorligi} = \frac{\text{natijalar (umumiy samaradorlik)}}{\text{Boshqaruvga qilingan xarajatlar}}$$

hamda:

$$\text{Boshqaruv samaradorligi} = \frac{\text{Faqat boshqaruvning faoliyat natijasi}}{\text{Boshqaruvga qilingan sarf-xarajatlar}}$$

Boshqaruvga bir vaqtli qilingan xarajatlar quyidagilar hisoblanadi.

$$\text{Boshqaruvga qilingan harajatlar} = \boxed{\text{Kapital sarf-xarajatlar}} + \boxed{\text{Nokapital sarf-xarajatlar}}$$

Boshqaruvni takomillashtirish orqali erishilgan iqtisodiy samaradorlikni hisoblash loyihalashtirish va ishlab chiqarishga joriy etishning barcha bosqichlarida amalga oshiriladi. Boshqaruv samaradorligini hisoblash ko'proq solishtirma xarakterga ega. Ammo menejmentning miqdoriy jihatidan ham ko'ra, ko'proq ijtimoiy samaradorligi o'ta muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy samara ko'proq moddiy va mehnat harajatlarini tejashni maqsad qilsa, ijtimoiy samaradorlik ishchi xodimlarning mehnat faolligini oshirish, ishbilarmonlik jihatlarini oshirish, ish joyida charchash va ishdan ketish hollarini qisqartirish,

mehnat sharoitini yaxshilash bilan bog'liq. Bozor iqtisodiyoti sharoitida, ayniqsa, boshqaruvning ijtimoiy yo'naltirilganligi kuchayib boradi, ishchi xizmatchilarni ijtimoiy, maishiy, madaniy va ma'rifiy sharoitlarini yaxshilash muhim bo'lib boradi.

Agar menejer bozor iqtisodiyoti munosabatlarida, uning mexanizmi, iqtisodiy ijtimoiy omillarni qo'llash doirasida kishilarga ijtimoiy-psixologik ta'sir o'tkaza olishida kerakli maxsus ko'nikmalar, bilim va tajribaga ega bo'lsagina boshqaruv faoliyatining samaradorligi va natijaliligi yuzaga chiqadi va to'la ta'minlanadi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Boshqaruv samaradorligi nima va qanday aniqlanadi ?
- 2.2. Boshqaruv samaradorligi qanday baholanadi ?
- 2.3. Boshqaruv samaradorligini baholashning qanaqa usullari mavjud?
- 2.4. Boshqaruv samaradorligini oshirishning asosiy yo'nalishlarini ko'rsating.
- 2.5. Boshqaruv samaradorligi bilan ishlab chiqarish samaradorligi nima bilan farq qiladi?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Boshqaruv samaradorligi va uni aniqlovchi mezonlar, ko'rsatkichlarni aniqlab, tahlil qiling va izohlang. 1. (468-479 b).
2. Boshqaruv mehnat samaradorligini aniqlash usullariga oid formulalarni yozib, tahlil qiling va izohlang. 1. (474-479 b).

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Ishlab chiqarishning boshqarish samaradorligi deganda menejmentda boshqaruv faoliyatining jarayon sifatida natijaliligi tushuniladi.
2. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarini shartli ravishda uch guruhga bo'lish mumkin:
 - texnik ko'rsatkichlar, ya'ni qo'llanayotgan texnik boshqaruv vositalarini ishlatilish sifatlarini aniqlovchi ko'rsatkichlar;
 - tashkiliy ko'rsatkichlar, ya'ni boshqaruv jarayonini tashkil etilishini, tashkiliy tuzilma, axborotlar, xujjatlar bilan ishlashni tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
 - ijtimoiy ko'rsatkichlar, ya'ni boshqaruv apparatini mehnat sharoitini, sanitar, ruhiy, estetik va ijtimoiy omillarini aniqlovchi ko'rsatkichlar.
3. Boshqaruv samaradorligini aks ettiruvchi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlar qatoriga esa:
 - yillik iqtisodiy samara;
 - boshqaruvni takomillashtirishga bo'lgan bir vaqtlik harajatlarning qoplanish muddati;
 - boshqaruv apparatining mehnat unumdorligini oshirishini ifodalovchi ko'rsatkichlar kiradi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 468-482 b.

2. G`ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: Sharq, 326-337 b.
3. Qosimov G`M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002. 291-296 b.

13-mavzu: Unumdorlik mezoni bo`yicha boshqaruv.

Asosiy savollar:

1. Mehnat unumdorligi- bozor iqtisodiyotining mezoni sifatida.
2. Operatsion tizim va uning mohiyati.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: mehnat unumdorligi, ishchi kuchi, operatsion tizim, mehnat resurslari.

Mavzuga oid asosiy muammolar:

1. Tashkilotda unumdorlikni ta'minlash va oshirish negizida boshqaruv maqsadlariga erishish darajasi.
2. Mehnat resurslaridan samarali foydalanish orqali tashkilotda umumiy unumdorlikni ta'minlash jarayoni.
3. Operatsion tizimni tashkil etuvchi elementlarning o`zaro bog`liqligi va ularning funktsiyalarini takomillashtirish.

1-savol bo`yicha dars maqsadi:

1. Talabalarga mehnat unumdorligining mohiyatini yoritib berish.
4. Mehnat resurslarini rejalashtirish bosqichlarini tushuntirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

- 1.1. Mehnat unumdorligi haqida tushunchalar hosil qiladi.
- 1.2. Mehnat resurslari va ularni rejalashtirishni bayon qila oladi.

1-savol bayoni:

Har tomonlama kuchli raqobat sharoitida ham boshqaruv tizimi rahbarlardan unumdorlik mezoni bo`yicha ishlashni talab etadi. Unumdorlik butun boshqaruv jarayonini boshidan oxirigacha qamrab oladi. Rahbarlar unumdorlikka o`tkazishi mumkin bo`lgan ta'sir boshqaruvning ikki doirasida, ayniqsa, yaqqol ko`zga ko`rinadi:

- 1) inson resurslarini boshqarish;
- 2) tashkilotni bevosita ishlab chiqarish faoliyatini boshqarish sohalarida.

Ishlab chiqarishda inson omilining o`rni so`zsiz juda ahamiyatlidir. Shuning uchun, tashkilotdagi kishilarning faoliyatini samarali boshqarish mehnat unumdorligini oshirishga asos yaratishda eng murakkab vazifalardan biridir. Inson resurslariga bo`lgan ehtiyojlar rejalashtirilib, ma'lum talablarga ko`ra tanlab olinadi va ish faoliyati, mehnat resurslarini sifatini oshirishga qarata o`qitish, qayta tayyorlash tadbirlari qo`llaniladi. Rahbarlik kishilarning turmush tarzini yaxshilashi, darajasini oshirishga va ularning o`z mehnati bilan qoniqish hissiyotiga va mehnat unumdorligiga bevosita ta'sir etadi.

Mehnati resurslarini boshqarish quyidagi bosqichlardan iborat:

-inson resurslarini rejalashtirish va kelgusi ehtiyojlarni qondirish borasida reja ishlab chiqish;

- ishchi-xodimlar va personalni yig'ish, ya'ni potensial nomzodlar zahirasini hosil qilish;
- tanlab olish, ya'ni ish joylariga nomzodlarni baholash yo'li bilan bu zahiralaridan eng yaxshilarini tanlab olish;
- ish haqi va imtiyozlarni aniqlash, ya'ni ishchi xizmatchilarni jalb qilish, yollash va ushlab turish maqsadida ish haqi tuzilmasini tuzish;
- kasbiy yo'naltirish va moslashtirish, ya'ni tashkilot qanday mehnat sarfini ishchilardan kutishini hamda bu mehnat sarfining qanday baholanishini ularga tushuntirib, singdirib borishi;
- o'rganish, o'qitish, ya'ni maxsus mehnat ko'nikmalariga o'rgatish dasturlari asosida ish olib borish;
- mehnat faoliyatini baholash;
- lavoziimga ko'tarish, lavozimdan tushirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish tadbirlari;
- rahbar kadrlarni tayyorlash, ularni xizmati bo'yicha pog'onama-pog'ona ko'tarishni boshqarish;

Mehnat resurslarini rejalashtirish uch bosqichdan iborat:

- mavjud resurslarni baholash;
- kelajak ehtiyojlarini bashoratlash;
- kelgusi ehtiyojlarning qondirilish dasturlarini ishlab chiqish.

Har bir ishchi-xodimlarning ish hajmini o'zgarishi bilan birga ishni mazmundorligiga e'tibor ham kuchayib boradi. Ishchi xodimlar o'z bilimlari, ko'nikmalari va barcha insoniy ruhiy xususiyatlarini qo'llay olishlari imkonini beradigan doiradagi xizmat, ishni bajarish hamda qilayotgan ishidan to'liq qoniqish hissiga ega bo'lish huquqiga ega.

Mehnat unumdorligini ta'minlash umumiy unumdorlikni, jumladan ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlash imkonini beradi hamda uning asosini tashkil qiladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Ishlab chiqarishda inson o'rni nimadan iborat ?
- 1.2. Mehnat resurslari nima va ularni qanday boshqarish mumkin?
- 1.3. Mehnat unumdorligi va uni oshirish yo'llarini izohlang.
- 1.4. Mehnat unumdorligini oshirishda boshqaruvning o'rni va ahamiyati qanday ?

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 2.1. Operatsion tizim mohiyatini yoritib berish.
- 2.2. Operatsiyalarni boshqarish jarayonini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 2.1. Operatsion tizim faoliyatini bayon qila oladi.
- 2.2. Operatsiyalarni boshqarish jarayonini izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Korxona faoliyatini ta'minlash "operatsiyalarni kuzatish", boshqarishga tayanadi. Operatsiyalarni boshqarish esa bir-biridan ajralgan yoki alohidalashgan holda ro'y bermaydi. Ular sistemali tarzda ro'y beradi. Bir operatsiya boshqa ishlab chiqarish operatsiyalari bilan uzviy bog'liq. "Operatsiyalar" va "ishlab chiqarish bo'g'inlari" tushunchalarining ma'nosi bir xil. Operatsion funktsiya o'z ichiga tovarlar va xizmatlar ishlab chiqiladigan harakatlarni qamrab oladi. Masalan, biron mahsulotni (avtomashinani) bir qator ishlab chiqarish tadbirlaridan (operatsiyalardan) o'tgandan so'ng ehtiyojni qondiruvchi mahsulot-tovar ko'rinishida ishlab chiqarish mumkin, ya'ni u bir qator alohidalashgan mahsulotlarni avval ishlab chiqarish keyin esa yig'ish asosidagina hosil bo'ladi.

Operatsion tizim bir nechta tashkiliy tizimlardan iborat. Bular:

- qayta ishlovchi tizim (ya'ni xom ashyodan mahsulot ishlab chiqarish);
- ta'minlovchi tizim (yoki xizmat ko'rsatuvchi);
- rejalashtirish va nazorat tizimi.

Operatsiyalarni boshqarishning mohiyati uch xil asosiy guruh majburiyatlaridan kelib chiqadi:

- tashkilotning operatsion faoliyati yo'nalishlari va umumiy strategiyasini ishlab chiqish hamda amalga oshirish;
- ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish, ishlab chiqarish quvvatlarini joylashishi, korxonalar va mahsulotni loyihalashtirish, ishlarni bajarilishini me'yorlar va standartlar asosida olib borilishini o'z ichiga oladigan operatsion tizimni ishlab chiqish va joriy etish;
- tizimning joriy faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilishdan.

Bu keltirilgan majburiyatlar juda katta hajmdagi axborotlarni qayta ishlashni taqozo etadi.

Unumdorlikning eng tor tushunchasi kirish qismidagi iste'mol qilingan resurslar miqdori va chiqish qismidagi ishlab chiqilgan mahsulot birliklari miqdorining nisbatiga teng. Ammo unumdorlik tushunchasi ham miqdoriy, ham sifat jihatidan ancha keng ma'noni anglatadi.

Operatsion tizimlarning klassifikatsiyasi quyidagicha:

- mayda seriyali, qismli ishlab chiqarish tizimlari;
- ommaviy ishlab chiqarish tizimlari;
- uzluksiz, jarayonli, qayta ishlovchi tizimlar.

Raqobatbardoshlilik-barcha tizimlar orasidagi ishlab chiqarish natijasini belgilovchi yagona va umrboqiyiligini ta'minlovchi yagona mezon. Operatsion funktsiyalar vositasida tashkilot raqobatbardoshlilikini ta'minlash vositalari quyidagicha:

- sarf-xarajatlarni minimallashtirish bo'yicha yetakchilik;
- mahsulotlarning texnik tavsiflari;
- mahsulotlarning ishonchligi;
- mahsulotning mustahkamligi;
- yetkazib berish tezligi;
- yetkazib berish vaqtini kafolatlanganligi;
- buyurtmachilar talabiga ko'ra mahsulotlarni "individuallashtirish";
- mahsulotni o'z vaqtida bozorga singdirish;

- mahsulot hajmini moslashuvchan tarzda boshqarishni tartibga solish.

Ishlab chiqarishni boshqaruvchi menejer strategik reja doirasida bir qator strategik qarorlar qabul qiladi:

- ishlab chiqarish jarayonini tanlash;
- ishlab chiqarish quvvatlari;
- vertikal integratsiyani ta'minlash;
- moddiy ta'minot, ya'ni xom ashyo va materillar;
- ishchi kuchi taqsimotini ta'minlash;
- texnologiya;
- moddiy texnik zahiralar va ularning joylashuvi bo'yicha qarorlar.

Operatsion tizimning faoliyat ko'rsatishidan maqsad - tashkilot maqsadlarini iqtisodiy jihatdan samarali amalga oshirishdir. Korxonani operativ boshqarishning har qanday tizimi quyidagi asosiy elementlarni o'z ichiga oladi:

- boshqariladigan jarayon yoki parametr;
- aks aloqani, ya'ni ishlab chiqarish jarayonini haqiqiy unumdorligini bilish va o'lchash usulini ishlab chiqish;
- solishtirishni, ya'ni haqiqiy jarayon unumdorligini avvaldan hisob qilingan unumdorlik bilan solishtirish;
- tuzatish kirituvchi omilni, ya'ni og'ishlar mavjudligi borasidagi signal berilganda tuzatish harakatlarini qabul qiluvchi tuzilma;
- inson ishtirokidagi rejalashtiruvchi tizimni, ya'ni unumdorlikni hisob me'yori yoki nazorat qilinayotgan jarayonning samaradorligini aniqlash.

Mahsulot ishlab chiqarish jarayonida zahiralarini boshqarish yoki tartibga solish amalga oshiriladi. Ma'lumki reja qamrab olgan har bir davr ichida ikki o'zgaruvchi, ya'ni bir tomondan shu davr ichida ishlab chiqariladigan mahsulot hajmi va ikkinchi tomondan shu davr ichidagi ishlovchilar soni aniqlanadi.

Mahsulot ishlab chiqarish rejasi bir qator ishlab chiqarish xarajatlariga, jumladan:

- tayyor mahsulotni saqlash xarajatlari, ya'ni kechiktirilgan xarajatlar;
- orqaga surilgan buyurtmali mahsulot hajmini ishlab chiqarish xarajatlari;
- turib qolishlar yoki kengaytirilgan qo'shimcha ish vaqtida ishlab chiqarish bilan bog'liq xarajatlar;
- ishchilarni ishga yollash yoki ishdan bo'shatish bilan bog'liq xarajatlar;
- ishlarni bir qismini boshqa ishlab chiqarishga uzatish bilan bo'lgan xarajatlarga bo'linadi.

Yuqoridagilarga asoslanib, jami ishlab chiqarish hajmini rejalashtirishni uchta strategiyasini belgilash mumkin:

- o'zgarmas sonli ishchi kuchi holidagi doimiy hajmdagi ishlab chiqarish;
- doimiy sonli ishchi kuchi holidagi o'zgaruvchan ishlab chiqarish hajmi;
- o'zgaruvchan ishchi kuchi holidagi o'zgaruvchan ishlab chiqarish hajmi.

Zahiralarini hosil qilish zarurati ishlab chiqarishning uzluksizligini ta'minlashdan kelib chiqadi. Zahiralar uch tipda bo'ladi, bular:

- komplekt detallar va sarf qilinadigan topshiriqlar zahirolari;
- tugallanmagan ishlab chiqarish deb nomlanmish zahiralar;
- tayyor mahsulot zahirolari.

Zahiralalar miqdori umuman bo'lmashligi mumkin bo'lmaganidek, ularni ko'pi ham zarar, chunki korxonadan ma'lum qo'shimcha xarajatlarni talab etadi. Zahiralalar miqdori har bir konkret holda talab xiliga bog'liq. Talab "mustaqil", "bog'liq" bo'lishi mumkin. Mustaqil talabga ega mahsulot holida ishlab chiqarish va mahsulot miqdori belgilangan hamda belgilangan tizimlar bo'lishi mumkin. Biror narsaga bog'liq talab bilan tavsiflanadigan zahiralarni boshqarish tizimi esa moddiy ehtiyojlarni rejalashtirish tizimi deyiladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Operatsiya nima?
- 2.2. Operatsion tizim nima va u nimalardan tashkil topgan ?
- 2.3. Operatsiyalarni boshqarish mohiyatini izohlang.
- 2.4. Ishlab chiqarishni boshqaruvchi menejer strategik reja doirasida qanaqangi strategik rejalar qabul qiladi ?
- 2.5. Tashkilot raqobatbardoshligi nimadan iborat ?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Unumdorlik mezonini bo'yicha boshqaruv tizimiga aniqlik kiriting. 1. (646-663 b).
2. Unumdorlik va uni ta'minlovchi omillar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni izohlang. 1. (657-663 b).

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Rahbarlar unumdorlikka o'tkazishi mumkin bo'lgan ta'sir boshqaruvning ikki doirasida, ayniqsa, yaqqol ko'zga ko'rinadi:
 - inson resurslarini boshqarish;
 - tashkilotni bevosita ishlab chiqarish faoliyatini boshqarish sohalarida.
2. Mehnat resurslarini rejalashtirish uch bosqichdan iborat:
 - mavjud resurslarni baholash;
 - kelajak ehtiyojlarini bashoratlash;
 - kelgusi ehtiyojlarning qondirilish dasturlarini ishlab chiqish.
3. Operatsion tizim bir nechta tashkiliy tizimlardan iborat. Bular:
 - qayta ishlovchi tizim (ya'ni xom ashyodan mahsulot ishlab chiqarish);
 - ta'minlovchi tizim (yoki xizmat kursatuvchi);
 - rejalashtirish va nazorat tizimi.
4. Operatsion tizimlarning klassifikatsiyasi quyidagicha:
 - mayda seriyali, qismli ishlab chiqarish tizimlari;
 - ommaviy ishlab chiqarish tizimlari;
 - uzluksiz, jarayonli, qayta ishlovchi tizimlar.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 645-680 str.
2. Qosimov G`M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002. 300-306 b.
3. Zaynutdinov Sh. Menejment asoslari-T.: O`qituvchi, 1998. 65-71 b.

14-mavzu:. Marketingni boshqarish.

Asosiy savollar:

1. Marketing va uning mohiyati.
2. Marketingni boshqarish bosqichlari.

Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar: marketing, marketingni boshqarish, segmentlar, marketing maqsadi, bozor.

Mavzuga oid asosiy muamomlar:

1. Marketingni korxona faoliyatini boshqarishni asosiy vositasi sifatida qo'llash va u orqali asosiy maqsadlarga erishish.
2. Xaridorlar va bozorni egallashda marketing vositalaridan kompleks holda foydalanish orqali ehtiyojlarni qondirish va foyda hajmini oshirish.
3. Korxona marketing faoliyatining asosiy yo'nalishlari va ularning o'zaro munosabati.
4. Marketingni boshqarish bosqichlari va ulardan ko'zlangan vazifalarni bajarish asosida korxonaning raqobatbardoshligini oshirish darajasi.
5. Yangi marketing imkoniyatlarini firma maqsadlari va resurslariga mosligi.

1-savol bo'yicha dars maqsadi:

1. Marketingni iqtisodiy kategoriya sifatida yoritib berish.
 2. Korxonada marketing faoliyatining asosiy yo'nalishlarini tushuntirish.
- inlash.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 1.1. Marketing kategoriyasi bo'yicha tushunchalar hosil qila oladi.
- 1.2. Marketing yondashuvlarini izohlay oladi.

1-savol bayoni:

Bir qator izlanuvchilar, menejerlar, iqtisodchi-tadqiqotchilar marketing faoliyati hozirgi kunda har qanday tashkilot uchun muhim ahamiyat kasb etadigan Funktsional doirani tashkil qilishini hisobga olib bu borada sistemali izlanishlar olib bordilar. Xususan, ular marketing faoliyati doirasida boshqarishga alohida e'tibor qaratilishi lozimligini ta'kidladilar. Marketing faoliyati hamma tomonlama ma'lumotlarga ega bo'lish, raqobatbardoshlikni ta'minlovchi barcha vositalardan voqif bo'lishni talab etadi.

Marketing alohida faoliyat yo'nalishi sifatida 1950-yillardan boshlab rivojlana boshladi, chunki aynan shu davrlarda jahon bozorida raqobatni kuchayishi bir qator yirik firmalar orasida bozor omillarini o'rganishga, ulardan ushbu kurash jarayonida unumli foydalanishga, tashqi muhit, shu jumladan, bozor elementlari ta'sirini hisobga olib bilish qobiliyatlariga zarurat kuchaya bordi.

Marketing deganda, faqat bozor ma'nosi anglanmaydi, bu ancha keng tushuncha. Marketing deganda, buyurtmalar portfelini shakllantirish va ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish usullari (mahsulot sifatini ta'minlash maqsadida), tovarni targ'ib qilish va sotuvni ta'minlash, iste'molchilarning ehtiyojlarini doimiy o'rganib borish, boshqa raqib firmalarga nisbatan o'zini bozordagi o'rnini va

raqobatbardosh faoliyat asoslarini ta'minlash borasidagi tadbir va muolajalar majmuasi ham tushuniladi. Demak, marketing mohiyatan keng tushuncha.

Marketing deganda korxonani yangi mahsulot ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, xizmatlar ko'rsatish, reklama faoliyatini amalga oshirish, narxlarni hosil bo'lish borasidagi bozor sharoitida ro'y berayotgan o'zgarish va jarayonlarni kompleks tarzda hisobga olishga asoslangan boshqaruv tamoyillari, usullari va vositalarning majmuasi tushuniladi.

Marketing - bu ayirbosh qilish orqali odamlarning (va tashkilotlarni) talab va ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan insoniy faoliyat turidir. Marketingni faqat sotuv bilan almashtirish noto'g'ri. F.Kotler aytishicha, "sotuv faqat marketing aysbergining cho'qqisi", xolos.

Marketingni boshqarish - tashkilotni ma'lum maqsadlariga erishishi yo'lida maqsadli xaridorlar o'rtasida o'zaro foydali ayirboshlash va uni o'rnatish, qo'llab turishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirishni tahlil qilish, rejalashtirish, amalga oshirish va nazorat qilish demakdir.

Marketingni boshqarish-bu keng ma'noda "sotuvni" boshqarish demakdir.

"Sotuvchi bozori" va "xaridor bozori" tushunchalari mavjud. Dastlab tarixiy rivojlanish jarayonida nima ishlab chiqarilsa shu narsa o'z iste'molchisini topib ketar edi, chunki mol defitsiti tanlash imkonini bermas edi. Endilikda har xil mahsulotlar bo'yicha ishlab chiqaruvchi tashkilotlar soni oshib borib, bozor to'kinchiligi xos bo'lgan bozorlarda duch kelgan tarzda ishlab chiqarilgan mahsulotlar emas, faqat xaridor talabiga to'la mos keladigan tovarlarga o'z iste'molchisini topadi. Demak, ilgari ishlab chiqaruvchining bozorda o'rni birlamchi bo'lgan bo'lsa, rivojlangan iqtisodiyot, ayniqsa bozor iqtisodiyoti sharoitida xaridorning mavqei, uning ehtiyoji va talablari birlamchi, aniqlovchi bo'lib bormoqda. F.Kotler fikricha-"ehtiyoblarni izlang, ularni qondirishga intiling, o'zingiz ishlab chiqara oladigan narsani qanday o'tkazishni, sotishni ustida emas, balki sota oladigan narsangizni ishlab chiqarish ustida bosh qotiring. Tovarni emas, balki mijozingizni yaxshi ko'ring. Piter Druker fikricha, marketingning maqsadi - sotuv borasidagi urinishlarni keraksiz qilib qo'yishdir. Uning maqsadi - mijozni ko'nglini olish, uning ehtiyojlarini o'rganish va tushunishdan iborat bo'lishi kerak.

Bu sotuv va rag'batlantirish borasidagi urinishlar umuman kerak emas degan ma'noni anglatmaydi, balki bu tadbirlar yanada kengroq, kompleks marketing urinishlarini bir qismigina bo'lib qoladi degani, xolos.

Bozor-bu tovarning mavjud xaridorlar va potensial xaridorlarning majmuasidir. Zaruratni qondirishning uch usuli bor: o'zini-o'zi ta'minlash, ya'ni markazdan tarqoq holda uy xo'jaliklarida ishlab chiqarish; har kim o'zicha ayirbosh qilish orqali; markazlashgan holda mahsulot ishlab chiqarish. Marketing uchala holni ham qamrab oladi. Markazlashgan bozorlarni vujudga kelishi faqat operatsion harakatlar samaradorligini oshiradi.

Marketingni boshqarish vazifalari-talabning darajasiga, vaqti va xarakteriga, tashkilotlar o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erisha olishlariga yordam bera oladigan darajada ta'sir qilishdan iborat.

Marketingda boshqaruvchi-bu marketing vaziyatlarini tahlili bilan shug'ullanuvchi lavozimdir.

Marketing vaziyatlari esa talabning holatlari bilan bog'liq. Demak, marketing boshqaruvchisi salbiy, manfiy talab, talabning yo'q holati, yashirin talab, tushib borayotgan talab, noratsional talab va hatto, to'laqonli talab, ortiqcha talab holatlarida ham o'ziga xos ratsional qarorlarni qabul qilishdan iboratdir.

Umumiy izlanishlardan kelib chiqib, hozirda mavjud marketing faoliyatiga asosiy yondashuvlar haqida to'xtalib o'tamiz.

Tashkilotlar o'z marketing faoliyatini olib borishida beshta asosiy yo'nalish, yondashuvga e'tibor beradi:

- ishlab chiqarishni takomillashtirib borish kontseptsiyasi;
- tovarni takomillashtirib borish kontseptsiyasi;
- tijorat harakatlarini jadallashtirib borish kontseptsiyasi;
- marketing kontseptsiyasi;
- (sotsial) ijtimoiy-etika marketing kontseptsiyasi.

Umuman, bu yondashuvlar hozirda ham kuchli "boshqaruv sivilizatsiyasi" nomini olgan AQSH iqtisodiyotining o'zgarish bosqichlari bilan birgalikda yuzaga kelgan va 1950 yillarni qamrab olgan kontseptsiyalar, tendentsiyalar bilan bog'liq. Umumiy ko'zga tashlanadigan tendentsiya shundan iboratki- bunda asosiy urg'u ishlab chiqarish va tovar, tijorat harakatlariga, iste'molchi, va uning muammolariga, ijtimoiy etika talablariga qaratilmoqda.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish kontseptsiyasining mohiyati. Bu kontseptsiyaga ko'ra iste'molchilar keng tarqalgan va narxi jihatidan hamma uchun xaridorgir tovarlarga ko'ngil beradilar, e'tiborliroq bo'ladilar. Demak, rahbarlar o'z harakatini ishlab chiqarishni takomillashtirishga va taqsimlash tizimining samaradorligini oshirishga qaratishi kerak.

Tovarni takomillashtirish kontseptsiyasiga ko'ra xaridorlar eng yuqori sifatni tavsiya etuvchi tovarlarga ko'ngil qo'yadilar. Demak, rahbariyat o'z harakatlarini tovarning doimiy tarzda takomillashtirishga qaratishlari, tovarlarni ekspluatatsiya sifatlari va xususiyatlarini oshirib borishga va tavsiflarini kengaytirishga qaratishlari kerak.

Tijorat harakatlari va urinishlarini jadallashtirish kontseptsiyasiga ko'ra (hozirda ko'pchilik ishlab chiqaruvchilar shu yondashuvga rioya qiladilar) xaridorlar tashkilot tomonidan katta-katta xarajatlarni talab etuvchi mahsulotlarga o'z e'tiborlarini qaratmaydilar va bunday mahsulotlarni yetarli miqdorda sotib olmaydilar. Demak, kompaniya biron mahsulotini o'tkazmoqchi bo'lsa bunday katta xarajatlarga yo'l qo'ymasligi lozim.

Marketing kontseptsiyasiga ko'ra, tashkilot maqsadlariga erishish kafolati sifatida maqsadli bozorlarning zarurat va ehtiyojlarini aniqlash hamda raqobatchilar qo'llayotgan vositalarga nisbatan yanada mahsuldor va samarali vositalardan foydalangan holda xohlagan ehtiyojni qondirishi yuzaga chiqadi. Marketing kontseptsiyasi-mijozlarni zarurat va ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan kontseptsiyadir. Bu harakatlar, tashkilot maqsadlariga erishish asosi sifatida, iste'molchining ehtiyojlarini qondirishga qarata maqsadli yo'naltirilgan. Marketing kontseptsiyasi yondashuvini qo'llaydigan firmalar o'z oldiga iste'molchilarning

maksimal darajada qondirish evaziga foyda orttirishni maqsad qilib qo'yadilar (masalan, "Procter end Gembl", "Ay Bi Em", "Makdonalds" firmalari).

Ijtimoiy-etika marketing konsepsiyasi eng oxirgi davr kontsepsiyalaridan biri. Unga ko'ra tashkilotning maqsadi - maqsadli bozorlarning zarurat, ehtiyoj va qiziqishlarini belgilash hamda raqobatchilarga nisbatan yanada mahsuldor va samarali vositalar yordamida xohlagan darajada ehtiyojlarni qondirilishini ta'minlash bilan birga bir vaqtni o'zida iste'molchilar va umuman jamiyatning farovonligini saqlash va mustahkamlash masalalarini ham qo'yish zarur. Bunda atrof muhitni tozaligini saqlashga kafolatlar, tabiiy resurslar yetishmasligi, aholini keskin o'sishi, har tomonlama inflyatsiyani jadallashuvini va ijtimoiy xizmatlar sohasini qoloq tarzda ekanligi bilan hisoblashgan tarzda hamda beziyon mahsulotlarni yetkazib berish nazarda tutiladi. Bu kontsepsiya, marketing siyosati asosiga uchta omilni o'zaro bog'liqligini, ya'ni firmaning foydasi, iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish hamda jamiyat manfaatlarini, umumjamiyat farovonligini asos qilib oladi. Bu yo'lda uchta nuqtai nazar mavjud: 1) eng yuqori maksimal darajada erishish mumkin bo'lgan foyda; 2) maksimal darajada iste'molchini qondirish darajasiga erishish; 3) "ozgina-yu-sozgina", "sog'lom turmush tarzi" kabi holatga intilish.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Marketing alohida faoliyat yo'nalishi sifatida qachon paydo bo'lgan va unda asosiy rol o'ynagan omillarni ko'rsating ?
- 1.2. Marketing iqtisodiy kategoriya sifatida nimani anglatadi.
- 1.3. Marketingni boshqarish nimani anglatadi ?
- 1.4. Marketingni asosiy yondashuvlarini izohlang.

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 2.1. Marketingni boshqarish bosqichlarini yoritib berish.
- 2.2. Marketing imkoniyatlarini firma maqsadlariga va resurslariga mos bo'lishini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 4.1. Marketingni boshqarish bosqichlarini bayon qila oladi.
- 4.2. Marketingni boshqarish bosqichlari xususiyatlarini izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Marketing-bu faqat, bozor, reklama yoki sotuvchilar shtatining faoliyati emas, balki ochilgan bozor imkoniyatlaridan eng foydalisini qo'llashga moslashish borasidagi har tomonlama jarayondir. Marketingni boshqarish jarayoni bir necha bosqichlardan iborat. Bunda har bosqich doirasida bajariladigan vazifalari mavjud:

1. Bozor imkoniyatlarining tahlili: bunda quyidagi ishlar qilinishi lozim:
 - marketing tadqiqotlari va marketing ma'lumotlarini to'plash tizimi;
 - marketing muhitini tahlili;
 - individual iste'molchilarning bozorlarini o'rganish;
 - korxona bozorlarini o'rganish.

2. Maqsadli bozorlarni tanlash: bunda,

- talab hajmini o`lchash;
- bozorni segmentlashtirish;
- maqsadli segmentlarni tanlash;
- tovarni bozorda targ`ib qilish(pozitsiyalash) va uni bozorga surish.

3. Marketing tadbirlari kompleksini ishlab chiqish: bunda,

- tovarlarni ishlab chiqish;
- tovarlarga narx belgilash;
- tovarlarni tarqatish usullari aniqlanadi.

4. Marketing tadbirlarini amalga oshirish, ularning doirasini kengaytirish.

Tashkilotlar vaqti-vaqti bilan yoki doimiy tarzda yangi marketing imkoniyatlarini izlaydilar. Yangi bozorlarni yuzaga chiqarish va o`zlashtirishda shakllangan rasmiy usul va qoidalardan foydalanadilar. Masalan, buning bir usuli tovarlarni va bozorni rivojlanish setkasi (turi)ni tuzib borish.

Bozor imkoniyatlarini tahlili juda ko`p ma`lumot yig`ishni taqozo etadi. U nafaqat hozirda qo`l keladigan imkoniyatlarni, balki kelajakda ham qo`l kelib qolishi mumkin bo`lgan imkoniyatlarni hisobga olishi shart. Marketing imkoniyatlari ham firma maqsadlariga, ham uning resurslariga mos ravishda bo`lishi kerak.

Maqsadli bozorlarni tanlashda o`z imkoniyatlaridan kelib chiqib, hamma bozor sementlariga yopishmaslik, eng kerakli ehtiyojlari o`rganilgan, tanish bo`lgan bozorlardan boshlash va asta-sekin uni qamrab olishni maqsad qilish zarur. Segmentlarga bo`lish har xil belgilarga ko`ra amalga oshiriladi (demografik, territorial, yosh jihatidan, qiziqishlar va h.), lekin asosan marketingning bir xil turtki beruvchi stimullariga bir xil harakat bilan javob beradigan ist`molchilar guruhlarini birlashtiradi. Segmentlashtirish shart, chunki bozorni segmentlarga bo`lmasdan turib ehtiyoj va qiziqishlarini qamrab olish u yoqda tursin, o`rganib ham bo`lmaydi. Bundan so`ng bozorga chiqishni rejalashtirish va o`z hissasini qo`lga kiritishni rejalashtirib olish zarur. Bozorda mahsulotni pozitsiyalash, uni bozorga ilgari surish, targ`ib qilish- bir qator o`zaro bog`liq tadbirlardan iborat bo`lib, mahsulotni nafaqat yaxshi tomonlarini, balki salbiy jihatlarini ham oshkor qilishni talab etadi. Ist`molchilar fikrini o`rganish asosida tovarning yoqmaydigan tomonlari ustida ishni doimiy davom ettirish, uning umrini uzaytirish demakdir.

Marketing tadbirlari kompleksini ishlab chiqish avvalgi tajribani o`rganish, vaziyatni chuqur tahlil qilish, o`zi yuzaga keltirmoqchi bo`lgan aks reaksiyani oldindan bilgan holda ish tutishni taqozo etadi. Yanada ta`sirchan tadbirlar va muolajalar ustida tinimsiz izlanish olib borish kerak (masalan, sotib olguncha sinab ko`rish muddatini berish, kafolatli ta`mirlash..); bu tadbirlarni qo`llanishiga sharoit yaratish; firma o`z dastxatiga ega bo`lishi; mijozlari doirasini kengaytirish kabi tadbirlar tashkilot raqobatbardoshligi va uzoq umr ko`rishi garovidir.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Marketingni boshqarish bosqichlarini izohlang.
- 2.2. Bozor imkoniyatlarini tahlili qanday amalga oshiriladi?
- 2.3. Maqsadli bozorlar qanday tanlanadi ?

2.4. Marketing bo'yicha qanaqangi tadbirlar ishlab chiqiladi?

2.5. Marketing tadbirlari qanday amalga oshiriladi ?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Marketingni paydo bo'lish shart-sharoitlari va omillarini aniqlab bering. 1. (158-164 b).

2. Marketing boshqaruvning maxsus funktsiyasi ekanligini izohlang. 1. (165-169 b).

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Marketing deganda, faqat bozor ma'nosi anglanmaydi, bu ancha keng tushuncha. Marketing deganda, buyurtmalar portfelini shakllantirish va ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish usullari (mahsulot sifatini ta'minlash maqsadida), tovarni targ'ib qilish va sotuvni ta'minlash, iste'molchilarning ehtiyojlarini doimiy o'rganib borish, boshqa raqib firmalarga nisbatan o'zini bozordagi o'rnini va raqobatbardosh faoliyat asoslarini ta'minlash borasidagi tadbir va muolajalar majmuasi ham tushuniladi.

2. Marketing deganda korxonani yangi mahsulot ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, xizmatlar ko'rsatish, reklama faoliyatini amalga oshirish, narxlarni hosil bo'lish borasidagi bozor sharoitida ro'y berayotgan o'zgarish va jarayonlarni kompleks tarzda hisobga olishga asoslangan boshqaruv tamoyillari, usullari va vositalarning majmuasi tushuniladi.

3. Marketing-bu ayirbosh qilish orqali odamlarning (va tashkilotlarni) talab va ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan insoniy faoliyat turidir.

4. Marketingni boshqarish-tashkilotni ma'lum maqsadlariga erishishi yo'lida maqsadli xaridorlar o'rtasida o'zaro foydali ayirboshlash va uni o'rnatish, qo'llab turishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirishni tahlil qilish, rejalashtirish, amalga oshirish va nazorat qilish demakdir.

5. Bozor-bu tovarning mavjud xaridorlari va potensial xaridorlarning majmuasidir.

6. Tashkilotlar o'z marketing faoliyatini olib borishida beshta asosiy yo'nalish, yondashuvga e'tibor beradi:

- ishlab chiqarishni takomillashtirib borish kontseptsiyasi;
- tovarni takomillashtirib borish kontseptsiyasi;
- tijorat harakatlarini jadallashtirib borish kontseptsiyasi;
- marketing kontseptsiyasi;
- (sotsial) ijtimoiy-etika marketing kontseptsiyasi.

7. Marketing imkoniyatlari ham firma maqsadlariga, ham uning resurslariga mos ravishda bo'lishi kerak.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 158-176 str.

2. Zaynutdinov Sh. Menejment asoslari-T.: O'qituvchi, 1998. 50-60, 65-71 betlar.

3. Qosimov G'.M. Menejment-T.: O'zbekiston, 2002. 300-306 b.

15-mavzu:. O`zgarishlar, ziddiyatlarni to`g`ri izga solish va bartaraf etish.

Asosiy savollar:

1. Rahbar tashkilotda ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaratuvchi shaxs sifatida.
 2. Nizo(konflikt)larning tabiati, sabablari va ularni bartaraf etish usullari.
- Mavzuga oid tayanch tushuncha va iboralar:*** o`zgarishlar, ziddiyat, nizo, ijtimoiy-ruhiy iqlim, ichki nizo, disFunksional nizo, nizoni bartaraf etish usuli.

Mavzuga oid asosiy muammolar:

1. Tashkilotning iqtisodiy-ijtimoiy faoliyati va undagi ijtimoiy-ruhiy muhitni rahbariyatga bog`liqligi va rahbarning hislati.
2. Ijtimoiy-ruhiy iqlim va sog`lom vaziyatni yaratishda boshqaruvning turli xil usullarini kompleks qo`llash darajasi va o`zaro munosabatlarni demokratiyalashtirish.
3. Jamoa va shaxsiy manfaatlarni uyg`unlashtirish orqali nizolarni bartaraf etish jarayoni.
4. Nizolarning turlari va ularni korxonadagi boshqaruv tizimiga ta`siri va aks ta`sir usullarini ishlab chiqish.
5. Nizolarni bartaraf etish usullari va ularni yaxshilash yo`llarini tushuntirish.

1-savol bo`yicha o`qituvchi maqsadi:

1. Tashkilotdagi ijtimoiy-ruhiy iqlim va uni yaxshilash yo`llarini tushuntirish.
2. Talabalarga tashkilotda rahbar o`rnini yoritish.

Identiv o`quv maqsadlari:

- 1.1. Tashkilotdagi ijtimoiy-ruhiy iqlimni izohlay oladi.
- 1.2. Rahbarning tashkilotda tutgan o`rnini ko`rsata oladi.

1-savol bayoni:

Mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy iqlimning holati nizolar soni bilan belgilanadi. Nizo-bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa a`zolari orasidagi nizolarning ko`pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish jarayonida o`ziga bo`ysunuvchi jamoa a`zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi. Nizolar qanchalik ko`p bo`lsa, mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy iqlim shunchalik yomonlashadi. Mehnat jamoalarida ayrim nizo chiqarishga moyil shaxslar bo`lishi tabiiy. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug`ullanish o`rniga o`zlarining nizolarida ko`rsatilgan masalalar rahbar xodimlar tomonidan qanday qabul qilinayotgani to`g`risida fikr yuritib, o`zlari va boshqalarni ishdan chalg`itib, ishga halaqit beradilar. Bunday nosog`lom vaziyat jamoat a`zolari asabiga tegadi, ayrim ishchi xodimlar bundan vaqtincha manfaatdor bo`lib, ular g`iybatlar uyushtirib, vaziyatni keskinlashtirishga harakat qiladilar. Jamoadagi ijtimoiy-ruhiy holat yomonlashadi, bu esa o`z-o`zidan ishga salbiy ta`sir ko`rsatadi.

Ma'muriy buyruqbozlik boshqaruvi hukm surgan sharoitda ijtimoiy ruhiy iqlimga e'tibor ko'p qaratilmas edi. Ammo demokratiyalashuv, oshkoralik sharoitida bozor iqtisodiyotining sog'lom raqobat muhitida barcha eski ish uslublariga (ma'muriy buyruqbozlikka) chek qo'yiladi. hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psixolog), tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim sotsiologiya, psixologiya, pedagogika fanlarini chuqur o'zlashtirishi lozim. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarishga bo'lgan intilishi taqozo qiladi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning kalbiga rahbar yo'l topa olishi-uning faoliyati negizini tashkil etadi. Yapon menejerlaridan biri Matsusita ta'kidlaganidek, mehnat jamoasida nafaqat 250 kishi balki 25000 kishi ishlasada, rahbar har bir ishchisini "yuzidan" bilishga, shaxsan tanishga intilishi zarur.

Kishi shaxsiyatiga yo'l topa bilish-mehnat jamoasi ichida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoa ichida, yuqori pog'onaga chiqarmasdan turib hal qilish imkonini beradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy iqlimni yaratish uchun rahbar har bir ishchi-xodimning shaxsiy fazilatlarini, yoshi va qobiliyatlarini inobatga olishi zarur. Shuningdek, ishchilar o'rtasidagi hamkorlik va o'zaro yordamni, bir-biri bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromini, iqtisodiy musobaqani tashkil etishga, mehnat jamoalarida ish faoliyatini natijalarini ruyobga chiqarishda har bir ishchining ma'suliyat sezish tuyg'usini mustahkamlashga, yuqori unumli mehnatni ta'minlash, ijodiy g'ayrat bilan ishlash sharoitini yaratishga e'tibor berish zarur.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 1.1. Ijtimoiy-ruhiy iqlim nima va u qanday shakllanadi ?
- 1.2. Ijtimoiy-ruhiy iqlimga qanday omillar tez ta'sir qiladi?
- 1.3. Rahbarning tashkilotdagi ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaratishdagi o'rni nimadan iborat ?
- 1.4. Rahbar qanday hislatlarga ega bo'lishi kerak ?

2-savol bo'yicha dars maqsadi:

- 2.1. Talabalarni nizolarning tabiati va sabablari bilan tanishtirish.
- 2.2. Nizolarni bartaraf etish usullarini tushuntirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

- 2.1. Nizolar tabiati va sabablarini bayon qila oladi.
- 2.2. Nizolarni bartaraf etish usullarini izohlay oladi.

2-savol bayoni:

Shunday qilib, nizo bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar (yoki guruhlar) orasida muayyan masalalarni hal qilishda, tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi. Tabiiyki, bu holatda har bir tomon o'z fikrini ma'qullaydi, uni o'tkazishga intiladi. Nizolar odatda ziddiyat, urush, janjal,

do`q-po`pisa bilan bog`lanadi. Yoki nizolar korxonaning samarasiz faoliyatidan va yomon boshqaruvdan kelib chiqadi deb qaraladi. Hozirgi zamon nuqtai nazaridan hatto samarali boshqaruv xos bo`lgan korxonalarda ham nizolarsiz, qarama-qarshiliksiz ish yuritish juda qiyin, hatto bunday nizolar o`rinli bo`lib turgani foydali deb hisoblanadi. Faqat, ularni rahbariyat boshqarish doirasida bilishi va inobatga olishi lozim. Nizolar doimo ijobiy xarakterga ega bo`ladi deya olmaymiz. Ayrim hollarda ular korxonani yoki ishchi xodimning manfaatlari va ehtiyojlarini qondirilishiga to`squinlik qilishi mumkin. Ammo, ko`pchilik hollarda nizolar turli nuqtai nazarlarni yuzaga chiqarish, qo`shimcha ma`lumot olish, turli alternativ variantlarni ishlab chiqish, va demak, to`g`ri qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi. Albatta boshqaruv qarorlarining samarasini oshirish hamda kishilarga o`z fikrlarini ifoda etish imkonini beruvchi nizolarni korxona uchun foydali deb qarash mumkin.

Nizo Funktsional bo`lishi, ya`ni jamoa faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qilishi, yoki disFunktsional bo`lishi, ya`ni ham shaxsiy qoniqishni, ham korxona faoliyati samaradorligini pasayishiga olib kelishi mumkin. Nizolar va ziddiyatlarni boshqarish uchun ularni yuzaga kelish sabablarini bilish zarur. Nizo(konflikt)larni to`rtta asosiy turi mavjud, bular: shaxsning o`ziga xos ichki nizolar; inson shaxsiyati va guruh orasidagi nizolar; insonlar orasidagi nizolar; guruhlar orasidagi nizolardir.

Insonning ichki o`ziga xos nizolari bir kishiga turli qarama-qarshi vazifalar yuklanib, natijaliligi jihatidan bir-birini inkor qiluvchi natijalarni talab etadigan hollarda ro`y beradi yoki nizolar ishlab chiqarish talablarining ishchining shaxsiy manfaatlari bilan mos kelmaslik hollarida ro`y beradi.

Alohida kishilar orasida ro`y beradigan nizolar eng keng tarqalgan nizolar turi hisoblanadi. Ko`pincha u raqobatli rahbarlar, bir lavozimga da`vogarlar yoki turli qarama-qarshi xarakterli, fikrlash doirasi va qadriyatlari tizimiga ega odamlar orasida ro`y beradi. Bu nizolar turini muvofiqlashtirish - eng murakkab ishlardan sanaladi.

Keyingi guruh nizolar alohida shaxslar va guruh orasida yuz beradigan nizolardir. Albatta bu hol ko`pincha biror kishi butun guruhga qarama-qarshi, zid pozitsiyani egallashi hollarida ro`y beradi.

Va nihoyat, guruhlar orasidagi nizolar turli guruhlar orasidagi qarama-qarshi fikrlar to`qnashuvidan kelib chiqadi. Masalan, chiziqli yo`nalishdagi va shtab rahbarlari orasidagi nizolar yoki ma`muriyat va kasaba uyushmalari orasidagi ziddiyatlar va hakovalar. Bular ko`pincha disFunktsional nizolardir.

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida turli murakkab tuzilishga ega, va demak, ko`plab Funktsional bo`g`inlarga ega tashkilotlar hamda ixtisoslashuvi kuchaygan tashkilotlarda bo`g`inlar ko`paygan sari nizolar (ziddiyatlar) yuzaga kelishi hollari kuchayib boradi. Shuning uchun, kishilarni o`zaro tabiatan bir-biriga yaqin bo`lganlarini tanlash, joy-joyiga qo`yish, o`zaro muloqatga moyil ishchilarni jamoaga birlashtirish, ijobiy ijtimoiy-ruhiy munosabatlar va ijobiy kommunikatsiya asoslarini shakllantirishda yordam beradi.

Bundan tashqari tashkiliy-ma`muriy ta`sir choralari, tavsiyalar va ko`rsatmalar, xujjatlarni to`g`ri ishlab chiqish muhimdir. Nizolar o`z-o`zicha hal bo`ladi deb, qo`l qovushtirib o`tirish o`rinsiz. Rahbar aynan boshqa faoliyat turi

kishilaridan shunisi bilan farq qiladiki, u o'z boshqaruv faoliyatini turli tabiatli kishilar orasida har tamonlama sog'lom, o'zaro izzat-hurmatga asoslangan munosabatlarni shakllantira bilishi, kishilarni o'zaro kelishtira bilishi bilan amalga oshira olishi zarur. Nizolarni boshqarish menejer faoliyatidagi eng murakkab va o'ziga xos vazifalardan biridir.

Nizolarni boshqarishning bir necha samarali usullari mavjud. Ularni, nizo kelib chiqish tabiatiga ko'ra, ikki guruhga bo'lish mumkin: bular tuzilmaviy va insonlar orasidagi konflikt vaziyatlarini hal qilish usullaridir. Nizoni bartaraf etishdan avval uni yuzaga kelish sabablarini turli usullar yordamida tahlil qilish lozim.

Nizolarni hal qilish va bartaraf etishning to'rtta tuzilmaviy usuli mavjud bo'lib, bular: ishga bo'lgan talablarni yaxshilab tushuntirish (koordinatsiya); o'zaro kelishtirish va integratsiya; o'zaro singdirish mexanizmlarini qo'llash; umumtashkiliy kompleks maqsadlarni belgilash; taqdirlash orqali rag'batlantirish tizimini qo'llashdir.

Insonlar orasidagi insoniy munosabatlar oqibatida yuzaga keladigan nizolarni hal qilishda 5 ta usul mavjud bo'lib, bular: nizoga chap berish; yumshatish; majbur qilish; kompromiss-ya'ni o'zaro bitimga kelish va muammoni hal qilishdir.

Chap berishda tashkilotlarda qarama-qarshiliklar va nizolardan o'zini olib qochish, bunday vaziyatga tushmaslikka intilish xos bo'ladi. Yumshatish usulida har ikki tomon maqsadlar umumiylikiga, tashkilot manfaatlari birligiga e'tiborni qaratadi. Majbur qilishda taklif etilayotgan fikrni so'zsiz qabul qilishni mavqei yoki kuch ta'siri orqali qabul qilish ko'zda tutiladi.

Albatta, bu usullar qatorida o'zaro bitimga kelish (kompromiss), manfaatlar to'qnashuvini bartaraf etish hamda muammoni hal qilish, ya'ni fikrlardagi ziddiyat farqini tan olib boshqa tomon fikrini o'rganishga intilish eng o'rinli va qo'l keladigan usul hisoblanadi. Chunki bu ikkala holda kishi shaxsiyatini bug'uvchi, u bilan hisoblashmaslik holati ro'y bermaydi. Bu to'liq bo'lmasada, qisman o'z-o'zidan qoniqish hissini beradi. Umuman nizolar va ziddiyatlarni bartaraf etishda-rahbar tomonidan nizo sabablarining chuqur o'rganilishi, kishilar bilan ishlash tajribasi, yumshoqlik va maxsus ruhiy xususiyatlari hamda qobiliyatlari zarur. Doimo nizoni cheklagandan va vaqtinchalik qisman kelishtirgandan ko'ra, uni hal qilish va bartaraf etish muhimdir.

Nizolarga ko'pincha sabab sifatida doimiy stress holatida bo'lish ham olib keladi. Stresslar-muammolarni imkoniyatlar doirasidan oshib ketishi va doimiy ta'qiq qilish hollarining yig'indisini natijasidir. Stresslarning yana bir sababi-tashkilotda sodir bo'layotgan o'zgarishlar bo'lishi mumkin. Kishilar tomonidan ushbu o'zgarishlarni tushunmaslik esa ularni qabul qilmaslikka olib keladi. Buning uchun o'zgarishlar kiritish jarayonida tushuntirish ishlarini olib borish; tajriba qilib ko'rish; ko'nikishga vaqt berish; roziligini olish; dastlabki vaqtda vazifalarni chegaralash; ish ko'lamini oshirib yubormaslik; qarshi turish sabablarini o'rganish; ularni tahlil qilish va bartaraf etish zarur bo'ladi. Rahbar tashkilot a'zolarini doimiy o'zgarishlarga, vaziyat omili, tashqi muhit ta'siriga e'tiborini kuchaytirgan holda va ish yuklamasi hajmini haddan ziyod oshirmagan holda o'rgatib borishi

zarur. Ayniqsa, kuchli raqobat, tez o'zgaruvchan muhit sharoitidagi tashkilotlarda har qanday vaziyatdan chiqish yo'llari mavjud va buning uchun sovuqqonlik, fikrlash qobiliyati va tezkorlik kerakligini singdirish lozim. Shundagina ma'lum jihatdagi stress holatlarini, yoki o'zgarishlarga qarshilik qilish holatlarini bartaraf etish mumkin.

NAZORAT SAVOLLARI:

- 2.1. Nizo nima?
- 2.2. Nizoning sabablarini aniqlang.
- 2.3. Nizolarni bartaraf etish usullarini aytib bering.
- 2.4. Guruhingizda nizolarni qanday hal qilishga harakat qilasiz?
- 2.5. Nizoni hal qilishda rahbar nimaga asosiy e'tibor berish kerak?

Mavzuga oid mustaqil ish topshiriqlari:

1. Boshqaruvda nizo, o'zgarishlarni kelib chiqishi sabablarini aniqlang. 1. (370-372 b).
2. D. Karnegining baxt yaratishning 7 yo'li haqidagi fikrlarini izohlang. 1. (393-405 b).

Mavzu bo'yicha asosiy xulosalar:

1. Nizo-bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.
2. Nizo(konflikt)larni to'rtta asosiy turi mavjud, bular: shaxsning o'ziga xos ichki nizolar; inson shaxsiyati va guruh orasidagi nizolar; insonlar orasidagi nizolar; guruhlar orasidagi nizolardir.
3. Nizolarni hal qilishning, bartaraf etishning to'rtta tuzilmaviy usuli mavjud bo'lib, bular: ishga bo'lgan talablarni yaxshilab tushuntirish (koordinatsiya); o'zaro kelishtirish va integratsiya; o'zaro singdirish mexanizmlarini qo'llash; umumtashkiliy kompleks maqsadlarni belgilash; taqdirlash orqali rag'batlantirish tizimini qo'llashdir.
4. Insonlar orasidagi insoniy munosabatlar oqibatida yuzaga keladigan nizolarni hal qilishda esa 5 ta usul mavjud bo'lib, bular: nizoga chap berish; yumshatish; majbur qilish; kompromiss-ya'ni o'zaro bitimga kelish; muammoni hal qilishdir.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 369-408 betlar.
2. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 516-560 str.
3. G'ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: Sharq, 2002. 220-228 b.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Karimov I.A. «O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari .T.: O'zbekiston, 1997.
2. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida. T.: O'zbekiston, 1995.
3. Karimov I.A. O'zbekiston buyuk kelajak sari.T.: "O'zbekiston, 1997.
4. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovo`menejmenta. M.: Delo.2000.
5. Gerchikova I.N .Menedjment. M.:YuNITI , 2001.

6. Zaynutdinov Sh.Z. Menejment asoslari. T.: Moliya, 2001.
7. Utkin E. Kurs menedjmenta .M.: Zerkalo, 2000.
8. Doyli P. Menedjment strategiya i taktika.-S.Peterb., 2000.
9. Abdullayev Yo. .Menejment.-T.: Mehnat, 2000.
10. Arxipov V. Prinsipo` effektivnogo menedjmenta i marketinga.-M.:Infra, 1998.
11. Vershigora Ye. Menedjment.-M. :Infra, 2000.
12. G`ulomov S.S. Menejment asoslari.-T.: O`qituvchi, 2002.
13. Qosimov G`. M. Transport korxonalarida menejment.-T.: O`zbekiston, 2001.

5. AMALIY MASHG`ULOTLARINI BAJARISH YUZASIDAN KO`RSATMALAR

5.1. Kursning predmeti, vazifalari va mazmuni

Dars maqsadi: Menejment fanning predmeti, metodlari, asosiy vazifalari va boshqa fanlar doirasida tutgan o`rni to`g`risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Menejment asoslari kursining predmeti va metodlarini yoritib bera oladi.
2. Menejment asoslari kursining vazifalarini aytib bera oladi.
3. Menejmentni tizim sifatida izohlay oladi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma`ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Mikro va makro darajadagi menejment ob`ekti va sub`ektining farqlang. 1. (12 b.)
2. Menejment asoslari predmetini tahlil etish usullarini izohlang. 1 (13-14 b.).

Adabiyotlar:

1. Abdullayev Yo. Menejment.-T.: Mehnat, 2000. 5-14b.
2. Gerchikova I.N. Menedjment.-M.: YuNITI, 2001. 10-25b.
3. Meskon M.X, Albert M. Osnovo` menedjmenta.-M.: Delo, 1997. 5-21 b.
4. Qosimov G`.M. Menejment.-T.: O`zbekiston, 2002. 7-19 b.

5.2. Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi

Dars maqsadi: Menejmentni ilmiy yunalish sifatida shakllanish va rivojlanish bosqichlari. Ilmiy boshqaruv maktabi, Ma`muriy yoki klassik, insoniy munosabatlar va boshqaruv yoki miqdoriy yondashuv maktablari uning namoyondalari to`g`risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Boshqaruv nazariyasining tarixi bilan tanishish.
2. Menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida shakllanishida rol o`ynagan omillarni izohlay oladi.
3. Har bir boshqaruv maktabining dunyoqarashi, namoyondalari va ularning boshqaruv nazariyasiga qo`shgan hissasi bilan tanishadi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma`ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Hozirgi zamon menejmentini ta`riflab, uning xususiyatlarini ko`rsating. 4. (100-106 betlar).

2. Klassik maktab asoschisi A.Fayol tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv tamoyillarini izohlang va nima uchun ularning ahamiyati hozirgacha yuqori ekanligini tushuntiring. 1. (21-23 betlar).

Adabiyotlar:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 15-28 b.
2. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 61-71 b.
3. Qosimov G`.M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002.39-47 b
4. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 88- 100 b.

5.3. Menejmentda jarayon, tizim va vaziyat yondashuvlari

Dars maqsadi: Boshqaruv jarayoni kontseptsiyasi, tizim va vaziyat yondashuvi to`g`risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Tizim turlari bilan tanishadi.
2. Tizmning umumiy xususiyatlarini izohlay oladi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma`ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Boshqaruvdagi asosiy yondashuvlar va ularning xususiyatlarini o`rganib chiqing. 1. (71-84 b).
2. Boshqaruvning tizim sifatidagi faoliyatini tahlil qilib, izohlang. 1. (77-81 b).

Adabiyotlar:

1. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 71-81 str.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 10-25b.
3. Qosimov G`.M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002. 7-19 b.

5.4. Tashkilotning ichki va tashqi muhitlari

Dars maqsadi: Tashkilotning ichki va tashqi muhiti, ichki o`zgaruvchilarning o`zaro bog`liqligi, bevosita va bilvosita ta'sir muhitlari, xalqaro biznesning rivojlanishi to`g`risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Boshqaruvning ichki muhiti to`g`risida ko`nikmalar hosil qiladi.
2. Ichki o`zgaruvchilar faoliyatini izohlay oladi.
3. Tashkilotdagi ijtimoiy-texnik tizim haqida tushuncha hosil qiladi.
4. Tashqi muhit haqida tushuncha hosil qiladi.
5. Tashqi muhit omillarining faoliyatini bayon qila oladi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma`ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Tashkilotning ichki muhitini tashkil etuvchi o`zgaruvchilar faoliyatini tahlil qilib, baholang. 1. (89-59 b)
2. Ichki o`zgaruvchlarning o`zaro bog`liqligini aks ettiruvchi chizmani chizib izohlang. 1. (107-108 b)
3. Tashkilotga ta'sir etuvchi tashqi muhit modelini chizib, izohlang. 1. (113-114 b.)
4. Bevosita va bilvosita ta'sir muhiti va uning omillarini tahlil etib, baholang. 1. (116-127 b.)

Adabiyotlar ro'yxati:

1. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 88-111 str.
2. Qosimov G`.M. Menejment-T.: O`zbekiston, 2002. 62-65 b.

5.5. Menejment funktsiyalari

Dars maqsadi: Boshqaruv faoliyatining mohiyati, menejment funktsiyalarining klassifikatsiyasi, menejment funktsiyalarini takomillashtirish zaruriyati to`g`risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Boshqaruv faoliyatini boshqa faoliyatdan farqlay oladi.
2. Boshqaruv faoliyatining xususiyatlarini aytib bera oladi.
3. Boshqaruv funktsiyalarini bayon qila oladi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma`ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Boshqaruv funktsiyalarini turkumlanishiga oid jadvallarni chizib izohlang. 1. (62, 63, 64, 67, 76 betlar)
2. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlarini o`rganib izohlang. 2. (256-279 b)

Adabiyotlar:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 59-72 betlar.
2. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 255-430 str.

5.6. Boshqaruv usullari.

Dars maqsadi: Boshqaruv usuli, iqtisodiy usul, ijtimoiy ruhiy usul, tashkiliy ko`rsatma usul, boshqaruv vositasi to`g`risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Boshqaruv usullari va ularning o`zgaruvchanligi bilan tanishadi.
2. Boshqaruv vositalarining harakatini izohlay oladi.
3. Boshqaruvning usullarini izohlay oladi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma`ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Boshqaruv usullarini turkumlanishiga oid jadvallarni chizib, tahlil qiling va baholang. 1. (136, 138, 142, 144, 146, 162 betlar)
2. Boshqaruvning iqtisodiy usullari va ularni takomillashtirish zaruriyatini o`rganib izohlang. 2. (289-297 b)
3. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlarini o`rganib izohlang. 2. (256-279 b)

Adabiyotlar:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 135-163 betlar.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 289-307 str.
3. Zaynutdinov Sh. Menejment asoslari-T.: O`qituvchi, 1998.

5.7. Axborot va aloqa

Dars maqsadi: Axborot va aloqa, boshqaruv jarayonlarini axborot ta`minoti, axborot almashinuv jarayonin boshqarish, bozorni o`rganishda axborot va aloqaning ahamiyati to`g`risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o`quv maqsadlari:

1. Axborot, axborot tizimi turlari va ularni tahlil qilishni izohlay oladi.
2. Aloqa va aloqa jarayonining bosqichlarini izohlaydi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma'ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Boshqaruvda axborot va uning turkumlanishiga oid chizmalarni chizib tahlil qiling va baholang. 3. (170-177 b)
2. Boshqaruvda aloqa va uning turkumlanishiga oid chizmalarni chizib, tahlil qiling va baholang. 1. (442, 447-449 b).

Adabiyotlar:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 442-466 betlar.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 132-142 b.
3. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 165-193 str.

5.8. Karorlar qabul qilish jarayoni

Dars maqsadi: Boshqaruv qarorlari va xususiyatlari, qarorlarni tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari, menejment qarorlarini optimallashtirish va ularni bajarilishini ta'minlash usullari to'g'risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

1. Boshqaruv qarorlari bilan tanishadi.
2. Boshqaruv qarorlarining xususiyatlarini izohlay oladi.
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini tushuntira oladi.
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish xususiyatini tavsiflay oladi.
5. Modellash zaruriyatini, modellash turlarini izohlay oladi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma'ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Boshqaruv qarorlariga oid chizmalarni chizib, tahlil qiling va baholang. 1. (219-220, 222-223, 228 betlar)
2. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bosqichlarini o'rganib, tahlil qiling va baholang. 1. (230-232 betlar)
3. Modellar va modellashdan foydalanish zaruriyatini o'rganib, izohlang. 1. (225-233 b).
4. Qarorlar qabul qilish metodikasiga oid jadval va chizmalar chizib, izohlang. 1. (237-242 b).

Adabiyotlar:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 217-239 betlar.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 123-131 str.
3. Meskon M.X, Albert M. Osnovo`menedjmenta-M.: Delo, 1997. 194-218, 219-252 str.

5.9. Menejment samaradorligi

Dars maqsadi: Boshqaruv samaradorligi, boshqaruvning sotsial va iqtisodiy samaradorligi, boshqaruv samaradorligini oshirish omillari va baholash usullari to'g'risida tushunchalar hosil qildirish.

Identiv o'quv maqsadlari:

1. Tashkilot muvaffaqiyatlarini ta'minlovchi ichki va tashqi omillar to'g'risida tushunchalar hosil qila oladi.
2. Tashkilot muvaffaqiyatlarida boshqaruvning o'rni va ahamiyatini izohlay oladi.
3. Boshqaruv samaradorligi tushunchasi bilan tanishadi.
4. Boshqaruv samaradorligini baholash usullarini izohlay oladi.

Kerakli manbalar: Menejment asoslari kursidan tayyorlangan ma'ruza matni.

Ishni bajarish tartibi:

1. Boshqaruv samaradorligi va uni aniqlovchi mezonlar, ko'rsatkichlarni aniqlab, tahlil qiling va izohlang. 1. (468-479 b).
2. Boshqaruv mehnat samaradorligini aniqlash usullariga oid formulalarni yozib, tahlil qiling va izohlang. 1. (474-479 b).

Adabiyotlar:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 468-482 betlar.
2. Qosimov G'.M. Menejment-T.: O'zbekiston, 2002. 291-295 b.
3. G'ulomov S.S. Menejment asoslari-T.: Sharq, 2002. 326-337 b.

6. «Menejment asoslari» fanidan

TALABALAR MUSTAQIL ISH TOPSHIRIQLARI

1-topshiriq. «Menejment asoslari» kursining predmeti va vazifalari

1. Menejment asoslarini amaliy ko'rinishlarini o'rganing.
2. Boshqaruv nazariyasida «Menejment asoslari» kursining o'rnini tahlil qiling.
3. O'rta Osiyoda boshqaruv tizimini rivojlanishini tahlil qiling.

2-topshiriq. Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari.

1. AQSHda menejmentni ilmiy yo'nalish sifatida shakllanishida asosiy rol o'ynagan omillar va shart sharoitlarni aniqlang va baholang.
2. F.Teylor va uning izdoshlari o'tkazgan tajriba sinovlarni tahlil qiling.
3. A. Fayolni nima uchun «Menejmentning otasi» deyishadi?
4. Xotim eksperimentlari va ularning maqsadi va mohiyatini izohlab bering.

3-topshiriq. Menejmentda jarayon, tizim va vaziyat yondashuvlari.

1. Menejment muammolarini yondoshuvlar orqali o'rganishning xususiyatlarini yoritib.
2. Integratsion yondoshuv mohiyatini ochib bering.
3. Funktsional yondoshuvdan foydalanish mexanizmini tahlil qiling.

4-topshiriq. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti.

1. Ixtiyoriy olingan korxona misolida ichki muhit omillarini aniqlang.
2. Texnologiyani Vudvord va Tompson bo'yicha guruhlanishini tahlil qiling.
3. Ixtiyoriy olingan korxona misolida tashqi muhit omillarini aniqlang.
4. Bevosita va bilvosita ta'sir muhiti omillari faoliyatini o'rganing va baholang.

5-topshiriq. Menejment funktsiyalari.

1. Menejmentni umumiy va aniq funktsiyalarini ajratib bering.
2. Korxona faoliyatini biznes-rejalashtirish jarayonini tahlil qiling.
3. Motivatsiya bo'yicha hozirgi zamon nazariyalarini o'rganing va baholang.
4. Nazorat jarayoni va uni amalga oshirish mexanizmini o'rganing.

6-topshiriq: Boshqaruv usullari.

1. Iqtisodiy usullarni asosiy vositalarini o`rganing va baholang.
2. Bozor iqtisodiyoti bilan tashkiliy-ko`rsatma usullarni o`zaro munosabatini izohlang
3. Ijtimoiy-ruhiy usullarni hozirgi kundagi dolzarbligini tahlil qiling.
4. Boshqaruv usullaridan kompleks foydalanishni baholang.

7-topshiriq: Axborot va aloqa.

1. Boshqaruvda axborot manbaalarini o`rganing.
2. Yengil mashinani sotish uchun qaysi axborot turlarini yig`ish va ularni qanday qayta ishlash mumkin?
3. Qarorni qabul qilishda rahbariyat uchun qanaqa axborot turlari bilan ishlash osonroq?
4. Axborotni yetkazish jarayoni va teskari aloqalar samaradorligini ta`minlashda o`rta bo`g`in rahbarlarining o`rnini tahlil qiling.

8-topshiriq: qarorlar qabul qilish jarayoni.

1. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga umumiy tavsif bering.
2. Qaror qabul qilish modellarini o`rganing va taqqoslang.
3. Qaror qabul qilish usullarini o`rganing va taqqoslang.
4. Qarorni optimallashtirish jarayonini baholang.
5. Qaror qabul qilishda rahbarning o`rnini yoriting.

9-topshiriq: Menejment samaradorligi.

1. Menejment samaradorligi va uni aniqlash usullarini tahlil qiling.
2. Menejment samaradorligini oshirish omillarini baholang.
3. Menejment samaradorligini ifodalovchi ko`rsatkichlar va natijalarni o`rganing va taqqoslang.
4. Menejment samaradorligini oshirish omillarini o`rganing va tahlil qiling.

6.2. Ushbu savollarga javob topganingizdan keyin shu asosda referat tayyorlang.

Tayyorlangan referatingizda kirish, referatning maqsadi va vazifalari, 2-3 ta bob (ta`lil qilgan savollaringiz asosida) va xulosa qismi bo`lishi lozim. Referat oxirida foydalanilgan adabiyotlar ro`yxati keltiriladi.

FOYDALANISHGA TAVSIYA QILINGAN ADABIYOTLAR

Ushbu topshiriqlar savollariga quyidagi adabiyotlardan javob topasiz:

1. Abdullayev Yo. Menejment-T.: Mehnat, 2000. 135-163b. 217-239 b. 442-466 b. 468-482 b.
2. Gerchikova I.N. Menedjment-M.: YuNITI, 2001. 123-131 str. 132-142 str. 289-307 str.
3. Meskon M.X, Albert M. Osnovo` menedjmenta-M.: Delo, 1997. 165-193str. 194-218 str.
4. Zaynutdinov Sh. Menejment asoslari-T.: Fan, 1998. 35-54 b. 63-89 b.

7. O`Z-O`ZINI TEKSHIRISH UCHUN NAZORAT SAVOLLARI

«Menejment asoslari» fani bo`yicha 1-variant test savollari

1. «Menejment» termini quyidagi jarayonni boshqarishga nisbatan ishlatiladi:
 - A) ijtimoiy
 - B) ijtimoiy-siyosiy
 - V) iqtisodiy
 - G) ijtimoiy-iqtisodiy
2. Menejmentni aniqlashda qo`llaniladigan xo`jalik faoliyati deganda quyidagi faoliyat tushuniladi:
 - A) firma faoliyati
 - B) odam faoliyati
 - V) menejer faoliyati
 - G) kasbiy faoliyat
3. Kerakli resurslar va ular bilan ta'minlash manbalarini aniqlash bu:
 - A) menejmentning asosiy maqsadi
 - B) menejmentning asosiy vazifasi
 - V) menejment metodi
 - G) menejment yondashuvi
4. Qaror qabul qilish bosqichlari nimalardan iborat?
 - A) alternativ variantlarni ishlab chiqish, ularni baholash masshtabligi.
 - B) alternativ variantlarni baholash, maqsad, masshtabligi
 - V) alternativ variantlarni ishlab chiqish, ularni tanlash va baholash.
 - G) alternativlarni tanlash, maqsad, masshtabligi
5. Xokimiyat motivatsiyasining usullari.
 - A) iqtisodiy usullar, sotsial-psixologik usullari.
 - B) boshqaruv usullari.
 - V) tashkiliy usullari.
 - G) mamuriy usullar.
6. Boshqaruv tizimida teskari aloqalarni amalga oshirish vositasi bu:
 - A) motivatsiya, bashorat.
 - B) rejalashtirish.
 - V) tashkilashtirish.
 - G) nazorat.
7. Rejalashtirishning kichik vazifalari quyidagilar:
 - A) modellashtirish, motivatsiya, nazorat.
 - B) bashoratlash, programmalashtirish, modellashtirish.
 - V) programmalashtirish, nazorat, bashorat.
 - G) motivatsiya, programmalashtirish, nazorat.
8. Boshqaruvning quyidagi funktsiyalaridan qaysi biri ishchini moddiy manfaatdorligini kuchaytirishga qaratilgan.
 - A) nazorat, modellashtirish.
 - B) rejalashtirish.
 - V) motivatsiya.
 - G) tashkilashtirish.
9. Quyidagi tamoyillarni qaysi biri nazorat tamoyillariga tegishli emas:

- A) samaradorlik
 - B) to`liq xar tamonlama.
 - V) doimo tinimsiz
 - G) parallellik.
10. Menejment asoslari fanining predmeti:
- A) korxonadagi boshqaruv tizimini;
 - B) boshqaruv tizimini rivojlanish tamoyillari;
 - V) rahbarlik usullari va san'ati, tadbirkorlik faoliyati turlarini boshqarish;
 - G) boshqaruv tizimini rivojlanish qonunlari va qonuniyatlarini;
11. Boshqaruv tizimi tarkibi;
- A) menejerlar, rahbarlar va xodimlar;
 - B) boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar;
 - V) iqtisodiy, ma'muriy va ijtimoiy usullar;
 - G) oliy, quyi va o`rta boshqaruv bo`g`inlari;
12. Menejmentni ilmiy yo`nalish sifatida shakllanishida rol o`ynagan omillar:
- A) sanoat revolyutsiyasi, ishlab chiqarishni markazlashuvi va kontsentratsiyasi, mehnat taqsimotini chuqurlashuvi;
 - B) iqtisodiy erkinlik, davlatni aralashmaslik siyosati, ta'limni rag`batlantirilishi;
 - V) yirik olimlarni izlanishlari va asarlari, yirik korxona va kompaniyalarning paydo bo`lishi;
 - G) a, b;
13. «Ilmiy menejmentning otasi» kim ?
- A) Tomas Gobss
 - B) Anri Fayol
 - V) Richard Arkrayk
 - G) Robert Ouen
14. Menejmentning birinchi ilmiy maktabini nomi:
- A) klassik
 - B) ratsionalistik
 - V) boshqaruv
 - G) nazariy
15. Tashkilot faoliyatiga ta'sir etuvchi xolatlarining yig`indisi nima deyiladi:
- A) yondashuv
 - B) usul
 - V) vaziyat
 - G) vazifa
16. Quyidagilarni qaysi biri ochiq turdagi tizimlardir ?
- A) mashina, kompyuter, televizor
 - B) odamlar va texnik
 - V) tashkilotlar, korxona va firmalar.
 - G) energiya, informatsiya, materiallar.
17. Moddiy va mehnat resurslardan unumli foydalanish orqali ko`zlangan maqsadlarga erishishga qaratilgan mustaqil professional kasbning nomi:

- A) menejment
- B) tadbirkorlik
- V) biznes
- G) marketing

18. Ilmiy boshqaruv maktabining boshqaruv nazariyasiga qo`shgan hissasi:

- A) vazifalarni bajarishda ilmiy tahlildan foydalanish, xodimlarni tanlash va o`qitish, moddiy rag`batlantirishdan samarali foydalanish, rejalashtirishni ishning o`zidan ajratib olish;
- B) boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqish, boshqaruv funktsiyalarini alohida ajratish va amaliyotda qo`llash, mehnat unumdorligini oshirish;
- V) har bir ishni tahlil qilish, vaqt me`yorini o`rnatish, boshqaruv tizimini ilmiy tahlil qilish va boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqish;
- G) a, v;

19. Tashqi muhit to`g`risida axborot miqdorining vazifasi va uni aniqligiga ishonch nima deyiladi?

- A) noma'lumlik
- B) muhitni harakatchanligi
- V) muhitni murakkabligi
- G) muhit omillarini o`zaro bog`liqligi

20. Tizimni muvaffaqiyat bilan faoliyat ko`rsatish qobiliyatini nima aniqlaydi ?

- A) foydalilik
- B) mehnat sharoitlari
- V) samaradorlik
- G) tejamkorlik

21. Yalpi daromad va xarajatlar yig`indisi o`rtasidagi nisbat orqali aniqlanadi:

- A) tejamkorlik
- B) yangilanish
- V) sifat
- G) foydalilik

22. Ma'muriy maktabning boshqaruvga qo`shgan hissasi:

- A) mehnat unumdorligini oshirish usullari, yaxshi xodimlarni tanlash va o`qitish, boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqish;
- B) boshqaruv tamoyillarini rivojlantirish, boshqaruv funktsiyalarini tavsiflash, tashkilot boshqaruviga tizimli yondashuv;
- V) boshqaruvda yondashuvlarni rivojlantirilishi, boshqaruvni iqtisodiy usullarini qo`llash, boshqaruvning inson omiliga e'tibor;
- G) b, v;

23. Insoniy munosabatlar maktabining boshqaruvga qo`shgan hissasi:

- A) mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda inson omilini faollashtirish va uni ehtiyojlarini qondirish; FTT yutuqlaridan foydalanish;
- B) mehnat unumdorligi va ishdan qoniqish darajasini oshirishda shaxslararo munosabatlarni boshqarish usullarini qo`llash;
- V) insonning xulqi to`g`risidagi fan xulosalarini tashkilot va odamlarni boshqarishda qo`llash;
- G) b, v.

24. Mazmun jihatidan informatsiya (axborot) bo`ladi:
- A) bir maqsadli
 - B) o`rta jamiyatli
 - V) xususiy
 - G) iqtisodiy
25. Qaysi axborot asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyatini beradi ?
- A) birlamchi
 - B) oxirgi
 - V) oraliq
 - G) xususiy
26. Konkret faoliyatning shakl va usullaridan foydalanish orqali bozorda tovarlar(xizmatlar) ayirboshlashuvini amalga oshirish bilan bog`langan va vazifalarni yechishga mo`ljallangan faoliyat nima deyiladi ?
- A) biznes
 - B) tadbirkorlik
 - V) marketing
 - G) menejment
27. Faqat bitta aniq muammoni yechish bilan bog`langan axborot nima deyiladi ?
- A) o`ta muxim
 - B) universal
 - V) kutilgan
 - G) bir maqsadli
28. Tashkilot ichida va uni tashqarisida sodir bo`layotgan jarayonlar to`g`risidagi ma`lumotlar yig`indisi – bu . . .
- A) kompleks axborot
 - B) qisman axborot
 - V) to`g`ri axborot
 - G) boshqaruv axboroti
29. Bir sub`ektdan ikkinchi sub`ektga axborotni uzatish jarayoni nima deyiladi ?
- A) kommunikatsiya (kirishuvchanlik)
 - B) jo`natish
 - V) nutq
 - G) muomala
30. Respublikamizda yangi boshqaruv tizimi:
- A) bozor munosabatlari, iqtisodiy erkinlik va mustaqillik, iqtisodiy usullarni ustuvorligiga, moddiy rag`batlantirishga asoslangan bo`lib, tezkor va egiluvchan, moslashuvchan bo`lishi lozim
 - B) tashqi muhit ta`siriga moslashuvchan, boshqaruv tamoyillari va qonunlari asosida, davlat tomonidan tartibga solinadigan bo`lishi;
 - V) aholi turmush darajasini oshiruvchi, ijtimoiy xarakterga ega, shaxsiy manfaatlarni ustuvorligiga asoslangan bo`lishi;
 - G) a, v.
31. Axborotni og`zaki shakliga tegishli:
- A) nutq, tekst, rasm

- B) imo-ishora, nutq, mimika
 - V) tekst, imo-ishora, mimika
 - G) rasm, tekst, imo-ishora.
32. O'zaro shaxslar o'rtasidagi kommunikatsiya (kirishuvchanlik)ni qaysi bosqichiga oluvchining javobi jo'natuvchiga yuboriladi ?
- A) axborotni olib yuruvchini aniqlash bosqichida
 - B) jo'natish bosqichi
 - V) axborotni olish bosqichi, axborotni kodlash va proyektlayish bosqichi
 - G) teskari aloqalar bosqichi.
33. Axborot ishonchlilik darajasi bo'yicha quyidagicha bo'ladi :
- A) iqtisodiy, huquqiy, texnikaviy
 - B) bir maqsadli, ko'p maqsadli
 - V) to'g'ri, ehtimolli
 - G) universal, Funktsional
34. O'zaro shaxslar o'rtasidagi kirishuvchanlik jarayonining qaysi bosqichida javob yuborish shakllanadi ?
- A) qarorlar qabul qilish
 - B) jo'natish bosqichi
 - V) axborotni olish bosqichi, teskari aloqa bosqichi
 - G) axborotni kodlash va loyixalash bosqichi.
35. Boshqaruvning asosi bo'lib hisoblanadi:
- A) qarorlar qabul qilish
 - B) qarorlarni amalga oshirish
 - V) qarorlarni tayyorlash
 - G) qarorlar qabul qilish va amalga oshirish
36. Quyidagi bosqichlar boshqaruv qarorlarining qaysi bosqichiga tegishli: muammoni e'tirof etilishi: muammoning shakllanishi: muammoni yechish mezonlarini aniqlash ?
- A) qarorlarni tayyorlash
 - B) qarorlarni qabul qilish
 - V) qarorlarni amalga oshirish
 - G) qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish

«Menejment asoslari» fani bo'yicha 2-variant test savollari.

1. Boshqaruv qarori jarayoni qanaqa bosqichlarga bo'linadi?
 - A) qarorni tayyorlash, qarorni bajarishini ta'minlash, qarorni qabul qilish
 - B) qarorni qabul qilish, qarorni tayyorlash, qarorni amalga oshirish
 - V) qarorni amalga oshirish, qarorni tayyorlash
 - G) qarorni bajarishini nazorat qilish va tahlil qilish, qarorni amalga oshirish
2. Boshqaruv qarori jarayonining qaysi bosqichida muammo imkoniyatli, inqirozli yoki takrorlanib turuvchi sifatida aniqlanishi mumkin:
 - A) muammoni e'tirof etilishi
 - B) muammoni shakllanishi va tan olinishi
 - V) muammoni shakllanishi
 - G) muammoni yechish mezonlarini aniqlash

3. Optimal qarorlarni tanlashni talab etuvchi va qabul qilinayotgan qarorlarni asoslashga yordam beruvchi usul nimaga asoslangan?
 - A) ilmiy-amaliy yondashuvga
 - B) vaziyat yondashuviga
 - V) boshqaruvchining tashabbuskorligiga
 - G) tizimli yondashuv
4. Rahbar faoliyatida ijodiy jarayon bu :
 - A) qaror qabul qilish
 - B) qarorni qabul qilish va amalga oshirish
 - V) qarorni tayyorlash va qabul qilish
 - G) qarorni ishlab chiqish va qabul qilish
5. Tashkilot-ochiq tizim sifatida:
 - A) asosiy va aylanma mablag`lar, ishchi kuchi va axborotlar oqimidan iborat;
 - B) tashqi muhitdagi iqtisodiy o`zgarishlarga moslashish qobiliyatiga ega;
 - V) tarkibiy qismlardan tashkil topib ularning o`zaro harakati orqali asosiy maqsadlarga erishiladi;
 - G) ichki muhitdagi o`zgarishlarni nazorat qila oladi va imkoniyatlardan unumli foydalaniladi;
6. Quyidagi tamoyillarni qaysi biri tashkillashtirish tamoyillariga tegishli emas ?
 - A) ixtisoslashuv
 - B) parallellik
 - V) mutanosiblik
 - G) samaradorlik.
7. Nima tashqi muhit omili emas ?
 - A) madaniyat
 - B) iqtisodiyot
 - V) qonunchilik, davlat boshqaruvi, siyosiy vaziyat
 - G) to`g`ri javob yo`q.
8. Muhitni o`zgarishini nisbiy tezligi – bu . . .
 - A) harakatchanlik
 - B) murakkablik
 - V) noma'lumlik
 - G) omillarini o`zaro bog`liqligi
9. Vaziyat yondashuvi-bu:
 - A) ma'lum vaqt mobaynida tashkilotga ta'sir ko`rsatuvchi xar xil sharoitlarni aniq yig`indisidir;
 - B) tashkilot maqsadlariga yanada samarali erishish uchun aniq usullar va yo'l-yo`riqlarni aniq vaziyat bilan bog`lash;
 - V) a, b, g.
 - G) boshqaruv funktsiyalariga ta'sir etuvchi o`zgaruvchilarni aniqlash va ularni inobatga olish;
10. Tizim-bu:
 - A) tarkibiy qislarning yig`indisi bo`lib, ob'ekt faoliyatiga ta'sir etadi;
 - B) ochiq va yopiq tizimlar;

V) butunlikning tavsifiga o'z hissasini qo'shuvchi, o'zaro bog'liq bo'lgan qismlardan iborat bir butunlikdir;

G) tarkibiy qismlarning o'zaro harakatining yig'indisi bo'lib, ularning o'zaro bog'liqligi axborot yordamida ro'y beradi;

11. Boshqaruv jarayon sifatida-

A) 4 ta funktsiyani (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat) bajaradi;

B) bir necha tarkibiy qismlar va tizimchalardan tashkil topgan;

V) bir-biri bilan o'zaro bog'liq uzluksiz harakatlar davomiyligidan iborat;

G) boshqaruv funktsiyalarini aniq amalga oshirish negizida korxona maqsadlariga erishish;

12. Bevosita ta'sir muhiti:

A) o'zi bevosita tashkilot faoliyatiga ta'sirini to'g'ridan-to'g'ri va hozirda o'tkazmaydigan ammo baribir ta'sir ko'rsatmay qolmaydigan omillar qatoriga aytiladi;

B) tashkilotni asosiy o'zgaruvchilariga o'z ta'sirini o'tkazuvchi va bunda o'zi o'zgarmay qoluvchi omillar guruhi;

V) tashkilot faoliyatiga bevosita o'z ta'sirini o'tkazadigan va o'zi ham tashkilot ta'sirini sezadigan omillar guruhi;

G) tashkilot faoliyatini kerakli yo'nalishda o'zgartira oladigan va o'zi ham o'zgarib turuvchi omillar guruhi;

13. Bilvosita ta'sir muhiti:

A) davlat va iqtisodiy qonunlar doirasida tashkilotga bilvosita ta'sir etuvchi omillar guruhi;

B) tashkilotning iqtisodiy natijalariga ijobiy bilvosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar guruhi;

V) tashkilotni asosiy o'zgaruvchilariga o'z ta'sirini o'tkazuvchi va bunda o'zi o'zgarmay qoluvchi omillar guruhi;

G) o'zi bevosita tashkilot faoliyatiga ta'sirini to'g'ridan-to'g'ri va hozirda o'tkazmaydigan, ammo baribir ta'sir ko'rsatmay qolmaydigan omillar qatoriga aytiladi;

14. Qaror qabul qilish jarayoni nima bilan tugaydi ?

A) alternativa ishlab chiqish

B) alternativani baholash

V) alternativani tanlash

G) vaziyatni tahlili

15. Menejerning aniq boshqaruv faoliyatining natijasi – bu:

A) qarorni qabul qilish

B) qaror tayyorlash

V) qarorni boshqarish

G) qarorni amalga oshirish

16. Qaysi usul alternativani izlashning usuli emas ?

A) takliflarni ilgari surish

B) rasmiyatchilik usuli

V) vaziyatni guruhli tahlili

G) fikrlar yig'indisi

17. Tadbirkorlikni boshqarishda asosiy rol tegishli:
 - A) boshqaruv usullariga
 - B) tashkiliy usullariga
 - V) ma'muriy usullar
 - G) iqtisodiy usullar
18. Qaysi usullar yordamida tashkilotni faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy sharoitlar yaratiladi ?
 - A) ma'muriy usullar
 - B) tashkiliy usullar
 - V) iqtisodiy usullar
 - G) ijtimoiy – psixologik usullar
19. Qaysi vazifalar boshqaruvning aniq vazifalariga kiradi?
 - A) motivatsiya, nazorat, rejalashtirish
 - B) tashkil etish, nazorat, xodimlarni tayyorlash
 - V) maxsulotni sotish, xodimlarni tayyorlash, mehnatni tashkil etish va ish xaqi
20. Maxsulotni sotish va nazorat ochiq tizim quyidagi omillar bilan o'zaro ta'sirda bo'ladi va o'sha yordamida ta'riflanadi:
 - A) tashqi muhit
 - B) ichki muhit
 - V) bevosita ta'sir muhiti
 - G) bilvosita ta'sir muhiti
1. O'zaro bir biri bilan bog'langan qismlardan tarkib topgan bir butunlik- bu:
 - A) kichik tizim
 - B) tizim
 - V) ochiq tizim
 - G) yopiq tizim
22. Muximligi jihatidan axborot bo'ladi:
 - A) to'g'ri, extimolli
 - B) universal, Funktsional
 - V) o'ta muxim, kutilgan
 - G) oxirgi, birlamchi
23. Boshqaruv tuzilmalarining tashkiliy turlari:
 - A) chiziqli, chiziqli-shtabli, Funktsional;
 - B) rasmiy, norasmiy, vertikal va gorizantal;
 - V) chiziqli-Funktsional, dasturli- maqsadli;
 - G) a, v;
24. Menejmentning qaysi usuli jamoada yaxshi axlokiy-psixologik sharoit yaratishga qaratilgan?
 - A) ma'muriy
 - B) tashkiliy
 - V) iqtisodiy
 - G) ijtimoiy-ruxiy
25. Jismoniy va yuridik shaxslar tomonidan tavakkalchilik asosida va doimiy ravishda amalga oshirilayotgan xo'jalik faoliyatining mustaqil turini nomi:

- A) marketing
 - B) menejment
 - V) biznes, xalqaro biznes
 - G) tadbirkorlik
26. Odamlar, xom ashyo, kapital, texnologiya resurslarning qaysi turiga mansub ?
- A) mehnat resurslari
 - B) ko`chib yuruvchi resurslar
 - V) moddiy resurslar
 - G) moliyaviy resurslar
27. Boshqaruvning umumiy funktsiyalariga qaysi funktsiyalar tegishli ?
- A) rejalashtirish, tashkillashtirish, motivatsiya, nazorat.
 - B) tashkillashtirish, nazorat, kadrlar tayyorlash, nazorat
 - V) maxsulot sotish, kadrlar tayyorlash, nazorat
 - G) maxsulot sotish, mehnatni tashkil etish va ish xaqi
28. Tizimni kelajakdagi xolati va taraqqiyotini aniq istiqbollarini amalga oshishini ifodalovchi boshqaruvning umumiy funktsiyasi – bu:
- A) motivatsiya
 - B) tashkillashtirish
 - V) rejalashtirish
 - G) nazorat
29. Tashabbuskorlik va cheksiz o`shishni emas, balki ko`rsatilgan natijalarga erishish va bajaruvchanlikni rag`batlantirish – bu quyidagi usulga xos:
- A) tashkiliy usul
 - B) iqtisodiy usul
 - V) ijtimoiy-psixologik usul
 - G) ma'muriy usul
30. Boshqaruv tuzilmalarini shakllantirish usuli qaysi usullar kategoriyasiga taaluqli ?
- A) iqtisodiy
 - B) ma'muriy
 - V) ijtimoiy-psixologik
 - G) tashkiliy
31. Qaysi usul ishchilarga moddiy qiziqishlari asosida o`zlari qabul qilgan qarorlarning natijalari uchun javobgarlik va ma'suliyatni his qilishlariga yordam beradi ?
- A) ma'muriy
 - B) tashkiliy
 - V) iqtisodiy
 - G) ijtimoiy-psixologik
32. Boshqaruvning dasturli-maqсадli tuzilmasi:
- A) 2 xil: mexanik va organik,
 - B) 3 xil: loyiha bo'yicha, maxsulotga ko`ra boshqaruv va vertikal aloqalar.
 - V) 3 xil: loyiha bo'yicha, mahsulotga ko`ra boshqaruv va matritsaviy tuzilma;
 - G) tashkilotni hajmi, ishlab chiqarayotgan mahsulot assortimentiga bog`liq holda xar xil bo`lishi mumkin;

33. Ratsional byurokратиyani salbiy jihatlari:

A) yangiliklarni joriy etish qiyinligi, xodimlar yetarli darajada rag`batlantirilmaydi.

B) qoida va me`yorlar ahamiyatini yuqoriligi.

V) buyruq va farmoyishlar to`liq bajarilmasligi.

G) a, b.

34. Tashkilotni rejalashtirish asosida qaysi jarayon yotibdi ?

A) qarorni amalga oshirish

B) qarorni tayyorlash

V) qarorni boshqarish

G) qarorni qabul qilish

35. Boshqaruv tamoyillari quyidagi jihatlarga ega:

A) qaror bajarilishini nazorat qilish, ekstrapolyatsiya, tashqi muhitni hisobga olish;

B) ichki muhit omillarini muvofiqlashtirish, rahbarlikda yakkaboshchilik, demokratiya, tartib-intizom, adolatparvarlik, motivatsiya va nazorat;

V) rivojlanish istiqbolini hisobga olish, amalga oshirilayotgan o`zgarishlarni aniq yo`nalish bilan ta`minlash, qarorlarni tezkor xususiyatiga moslashish;

G) a, b;

36. Boshqaruvda moslik tamoyilining mohiyati:

A) ob`ekt bilan sub`ektning o`zaro munosabati;

B) amalga oshirilayotgan qarorlar, farmoyishlar va qonun-qoidalar korxonaning iqtisodiy imkoniyatlariga mos kelishi;

V) qabul qilingan qarorlar korxona egallagan vaziyatga mos kelishi;

G) bajarilayotgan ish xodimning aqliy va jismoniy imkoniyatlariga mos kelishi;

«Menejment asoslari» fani bo`yicha 3-variant test savollari.

1. Qandaydir bir guruh tashkilot tushunchasiga mos kelishi uchun quyidagi talablardan qaysilariga javob berishi lozim:

A) kamida 3 ta odam a`zo bo`lishi va ular kerakli ishlab chiqarish resurslari hamda zaruriy strategik masalalarga ega bo`lishi;

B) kamida 4 ta odam a`zo bo`lishi va ular kerakli bilim, tajriba tadbirkorlik qobiliyatlari, asosiy ishlab chiqarish vositalariga biznes reja va kamida 2 ta aniq maqsadga ega bo`lish;

V) kamida 2 ta odam a`zo bo`lishi va hech bo`lmaganda bitta maqsadga ega bo`lishi hamda ushbu maqsadga erishish yo`lida birgalikda harakat qilayotgan guruh a`zolarining mavjud bo`lishi;

G) kamida 3 ta odam a`zo bo`lgan o`zining nizom jamg`armasi, biznes rejasiga ega va davlat organlari registratsiyasidan o`tgan odamlar guruhi;

2. Marketing faoliyatining asosiy muammolari bo`yicha qarorlar kim tomonidan qabul kilinadi ?

A) marketingni boshqaruvchi

B) kompaniya vitse-prezidenti

- V) kompaniyaning direktorlar kengashi
 - G) ishchi personali
3. Aniq vaziyatda korxonaning maqsadlariga erishishda qaysi usul va vositalar ko`proq yordam ko`rsatishini boshqaruvchilar qaysi yondashuv yordamida aniqlashadi ?
- A) ilmiy-texnikaviy yondashuv
 - B) tizimli yondashuv
 - V) yangi sifatli yondashuv
 - G) vaziyat yondashuvi
4. Rejalarni amalga oshirish uchun ishlab chiqarish tizimining yangi ijtimoiy, iqtisodiy, texnikaviy va tashkiliy elementlarini yaratish va tartibga solish jarayoni nima deb ataladi ?
- A) rejalashtirish
 - B) tashkillashtirish
 - V) nazorat
 - G) motivatsiya
5. Aniq xulq atvorga undovchi motiv (rag`batlantiruvchi omillar) lar orqali nima ta`riflanadi ?
- A) usullarning mazmuni
 - B) usullarning tashkiliy shakli
 - V) usullarni yo`naltirilganligi
 - G) usullarni ta`sir ko`rsatish xarakteri
6. Armiya va boshqa harbiylashgan tashkilotlarda qaysi usul ko`p tarqalgan?
- A) tashkiliy
 - B) ma`muriy
 - V) iqtisodiy
 - G) ijtimoiy-psixologik
7. Quyidagi vazifalarning qaysi biri menejment vazifalariga tegishli emas?
- A) rejalashtirish
 - B) motivatsiya
 - V) koordinatsiya (muvoqlashtirish)
 - G) to`g`ri javob yo`q.
8. Tashkilotning ichki muhiti bu:
- A) ichki o`zgaruvchilardan tarkib topgan bo`lib, ularga texnologiya, texnika, odamlar, vakolatlar va maqsadlar;
 - B) ichki o`zgaruvchilarning o`zaro aloqalaridan tashkil topib, ularga boshqaruv vakolatlari, odamlar, texnologiya, vazifalar va tadbirkorlik ko`nikmalari;
 - V) ichki o`zgaruvchilardan tashkil topib, ularga maqsadlar, boshqaruv tuzilmasi, vazifalar, texnologiya va inson kiradi;
 - G) tashkilotni iqtisodiy va xo`jalik faoliyatini ta`minlovchi barcha omillar, elementlar va tarkibiy qismlar yig`indisidan iborat;
9. Qisman va to`liq axborot qaysi omillar bo`yicha turlanadi ?
- A) mo`ljali bo`yicha
 - B) ishonchligi bo`yicha
 - V) mazmuni bo`yicha

- G) to'raligi bo'yicha
10. Birinchi ilmiy menejment maktabining asoschisi kim ?
- A) F. Teylor
 - B) R. Arkrayk
 - V) T. Gobbs
 - G) A. Fayol
11. Texnologiya bu:
- A) texnika, asosiy ishlab chiqarish vositalari yig'indisi;
 - B) xom-ashyo, materiallar va axborotni qayta ishlash usullari yig'indisi;
 - V) sifatli va arzon tayyor mahsulotlar ishlab chiqarishda qo'llaniladigan mehnat predmetlari va vositalari yig'indisi;
 - G) Vudvord va Tompson texnologiyalaridan iborat;
12. Tizimlar nazariyasi birinchi marta qayerda qo'llanilgan ?
- A) aniq va tabiiy fanlarda
 - B) fakatgina tabiiy fanlarda
 - V) aniq fanlarda va texnikada
 - G) fakat aniq fanlarda
13. Boshqaruv va tashkillashtirishga nisbatan fikrlash usuli bo'lib nima hisoblanadi ?
- A) vaziyat yondashuvi
 - B) yangi-sifat yondashuvi
 - V) ilmiy-amaliy yondashuvi
 - G) tizim yondashuvi
14. Dasturlash – bu . . .
- A) nazorat
 - B) tashkillashtirish
 - V) motivatsiya
 - G) rejalashtirish
15. Menejment so'zi quyidagi so'zning sinonimi :
- A) «boshqaruv» terminiga
 - B) «mehnat intensivligi» terminiga
 - V) «ishchini unumdorligi» terminiga
 - G) «mehnatni tashkil etish» terminiga
16. Adaptiv tuzilma:
- A) tashqi muhit va o'zgarishlarga tez moslashuvchan tuzilma.
 - B) matritsaviy va loyihaviy tuzilmalardir.
 - V) gorizontaal aloqalarga asoslangan bo'lib, tashkilot maqsadiga samarali erishish usullari yig'indisi.
 - G) barcha ilg'or tuzilmalar yig'indisi.
17. Byurokratik tuzilma jihatlari:
- A) mehnat taqsimoti, boshqaruv iyerarxiyasi, umumlashgan qoida va standartlarni o'zaro bog'liq tizimi;
 - B) tartib-intizom, adolat tamoyiliga rioya qilish, yakkaboshchilik asosida boshqaruv tizimi, boshqaruvda ma'muriy usullarning ustuvorligi;

V) ishga yollash, aniq, professional va malakaviy talablarga javob berishi asosida bo`ladi va buyruq zanjiri;

G) a, v;

18. Sub`ektivlik qaysi usullarning prinsipial xususiyati ?

A) tashkiliy

B) ma`muriy

V) ijtimoiy psixologik

G) iqtisodiy

19. A. Maslou nazariyasiga muvofiq-ehtiyojlar:

A) 4 xil: fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy va hokimiyatga intilish ehtiyojlari;

B) 5 xil: fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, muvaffaqiyatga erishish va hokimiyatga intilish;

V) 2 ta guruh: fiziologik va ijtimoiy ehtiyojlar;

G) 2 ta guruh: birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar;

20. Qaysi asrda iqtisodiy usullardan foydalanish keng tarqalgan ?

A) XIX asr boshi

B) XIX asr oxiri

V) XX asr boshi

G) XX asr oxiri

21. Muammoni shakllanishi – qarorlarni boshqarish jarayonini qaysi bosqichiga tegishli ?

A) qarorlarni tayyorlash bosqichi

B) qarorlarni qabul qilish bosqichi

V) qarorlarni amalga oshirish bosqichi

G) qarorlarni tayyorlash va qabul qilish bosqichi

22. Ob`ekt to`g`risida har tomonlama to`liq ma`lumot beruvchi va qarorlar qabul qilishga bevosita imkon yaratuvchi axborot nima deb ataladi ?

A) iqtisodiy

B) bir maqsadlik

V) xuquqiy

G) to`liq

23. Kirishuvchanlik (kommunikatsiya) davrida tomonlar :

A) qo`shiq aytishi, o`ynashi, eshitishi

B) yurishi, sakrashi, ko`rishi

V) eslab qolishi, o`qishi, yozishi

G) eshitish, ko`rish qobiliyatiga ega bo`lishlari kerak

24. Boshqaruv darajalari o`rtasidagi o`zaro vertikal aloqalarni menejment texnologiyasini tashkil etuvi qaysi omillar ta`minlaydi?

A) qaror qabul qilishda umumiy rahbarlik: qaror qabul qilish qoidasi, qaror qabul qilishda rejalar.

B) qaror qabul qilishda rejalar: maqsadli guruhlar va ularning qaror qabul qilishdagi roli

V) o`zaro harakatning matritsali turi: teng sharoitda guruhlarining o`zaro harakati

G) qaror qabul qilish qoidasi: o`zaro harakatni matritsali turi

25. Maqsadga erishish uchun resurslarni joylashtirish bo'yicha qarorlarni yig'indisi-bu

- A) mazmun
- B) reja
- V) tarkib
- G) tizim deb ataladi

26. Departamentlash-bu:

- A) har xil lavozimlar, vakolatlar doirasining o'zaro munosabatini belgilash;
- B) mexanik va organik turlarga bo'linib boshqaruv bo'g'inlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni ta'minlashga qaratilgan;
- V) korxonani Funktsional bo'g'inlarga ajratish;
- G) mehnat taqsimotining gorizantal va vertikal shakllari bo'lib, majburiyatlarni bajarishda ma'suliyatni oshirishga yo'naltirilgan;

27. Sotsiotexnik tizimning elementlari qaysilar ?

- A) xom ashyo, mehnat resurslari
- B) material, kapital
- V) odamlar, kapital
- G) odamlar va texnikalar

28. Oxirgi vaqtda qaysi mamlakatda notijorat tashkilotlariga nisbatan ham «menejment» tushunchasi ishlatila boshlandi ?

- A) Germaniya
- B) Italiya
- V) Rossiya
- G) AQSH

29. Boshqaruv funktsiyasi sifatida rejalashtirish mazmuni-

- A) ob'ekt va sub'ekt faoliyatini muvofiqlashtirish negizida asosiy maqsadga erishishdan;
- B) bozor talabi va moddiy resurslar manbaini hisobga olib, ishlab chiqarishni rivojlanish proporsiyalari va asosiy yo'nalishlarini asosli aniqlashdan;
- V) tashqi muhit omillari ta'sirini inobatga olgan holda tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash va resurslar taqsimotidan;
- G) oliy rahbariyat tomonidan keng qatlamdagi mutaxassislarni jalb qilgan holda aniq maqsadlar, vazifalar belgilanib, unga erishish uchun butun mehnat jamoasini safarbar qilishdan iborat;

30. Rejalashtirish mohiyati:

- A) ko'rsatilgan muddatda tashkilot va uning bo'linmalarini rivojlanish maqsadlarini aniqlash, vazifalarni bajarish muddatlari va ularning vositalarini belgilashda;
- B) ichki va tashqi muhit omillari faoliyatini tahlil qilish va shu asosda uzoq muddatli qarorlar qabul qilishda;
- V) qo'yilgan vazifalarni yechish uchun kerakli resurslarni izlab topishda namoyon bo'ladi;
- G) a, v;

31. Menejment asoslari fanining predmeti:

- A) korxonadagi boshqaruv tizimini;

- B) boshqaruv tizimini rivojlanish tamoyillari;
 - V) rahbarlik usullari va san'ati, tadbirkorlik faoliyati turlarini boshqarish;
 - G) boshqaruv tizimini rivojlanish qonunlari va qonuniyatlarini;
32. Boshqaruv tizimi tarkibi;
- A) menejerlar, rahbarlar va xodimlar;
 - B) boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar;
 - V) iqtisodiy, ma'muriy va ijtimoiy usullar;
 - G) oliy, quyi va o'rta boshqaruv bo'g'inlari;
33. Menejmentni ilmiy yo'nalish sifatida shakllanishida rol o'ynagan omillar:
- A) sanoat revolyutsiyasi, ishlab chiqarishni markazlashuvi va kontsentratsiyasi, mehnat taqsimotini chuqurlashuvi;
 - B) iqtisodiy erkinlik, davlatni aralashmaslik siyosati, ta'limni rag'batlantirilishi;
 - V) yirik olimlarni izlanishlari va asarlari, yirik korxona va kompaniyalarning paydo bo'lishi;
 - G) a, b;
34. Respublikamizda yangi boshqaruv tizimi:
- A) bozor munosabatlari, iqtisodiy erkinlik va mustaqillik, iqtisodiy usullarni ustuvorligiga, moddiy rag'batlantirishga asoslangan bo'lib, tezkor va egiluvchan, moslashuvchan bo'lishi lozim
 - B) tashqi muhit ta'siriga moslashuvchan, boshqaruv tamoyillari va qonunlari asosida, davlat tomonidan tartibga solinadigan bo'lishi;
 - V) aholi turmush darajasini oshiruvchi, ijtimoiy xarakterga ega, shaxsiy manfaatlarni ustuvorligiga asoslangan bo'lishi;
 - G) a, v.
35. Ma'muriy maktabning boshqaruvga qo'shgan hissasi:
- A) mehnat unumdorligini oshirish usullari, yaxshi xodimlarni tanlash va o'qitish, boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqish;
 - B) boshqaruv tamoyillarini rivojlantirish, boshqaruv funktsiyalarini tavsiflash, tashkilot boshqaruviga tizimli yondashuv;
 - V) boshqaruvda yondashuvlarni rivojlantirilishi, boshqaruvni iqtisodiy usullarini qo'llash, boshqaruvning inson omiliga e'tibor;
 - G) moddiy rag'batlantirishni kengaytirish, mehnat normalarini joriy etish, xodimlarni o'qitish, tashqi muhitni tahlil etish.
36. Insoniy munosabatlar maktabining boshqaruvga qo'shgan hissasi:
- A) mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda inson omilini faollashtirish va uni ehtiyojlarini qondirish; FTT yutuqlaridan foydalanish;
 - B) mehnat unumdorligi va ishdan qoniqish darajasini oshirishda shaxslararo munosabatlarni boshqarish usullarini qo'llash;
 - V) insonning xulqi to'g'risidagi fan xulosalarini tashkilot va odamlarni boshqarishda qo'llash;
 - G) b, v.

YAKUNIY XULOSALAR:

1. Menejment-bu kishidan alohida qobiliyatlarni, bilim va tajribalarni talab etuvchi, hamda tashkilot doirasidagi xodimlarning turli xil faoliyatini maqsad yo'lida o'zaro kelishtirish bilan bog'liq faoliyatdir.

2. Menejment-bu ishlab chiqarish samaradorligi va foydani oshirishga qaratilgan ishlab chiqarishni boshqarish borasidagi tamoyillari, usullari va vositalari majmuasidir.
3. Boshqaruvda uch xil yondoshuv mavjud: jarayon, tizim va vaziyat yondoshuvidir.
4. Hozirgi vaqtda AQSH da ikki tip boshqaruv tizimi mavjud:
nazorat ostida boshqaruv va ekstrapolyatsiya.
5. Rahbariyatning doimiy e'tiborida bo'lishi zarur bo'lgan asosiy tashkilot ichidagi o'zgaruvchilar: bu maqsadlar, tuzilma, vazifalar, texnologiya va odamlardir.
6. Tashkilot ochiq tizim bo'lgani uchun rahbariyat doimo tashqi muhit omillarini inobatga olishi kerak.
7. Boshqaruvni 4 ta umumiy funktsiyasi mavjud: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat.
8. Boshqaruv usullarini boshqaruv bosqichlari bo'yicha (davlat, mahalliy, korxona doirasida), tarmoqlar bo'yicha, turli boshqaruv sub'ektlari tomonidan amalga oshirilishiga ko'ra har xil turlarga ajratish mumkin.
9. Barcha boshqaruv usullarini yirik uchta guruhga ajratish mumkin. Bular iqtisodiy, tashkiliy ko'rsatma va ijtimoiy-ruhiy (psixologik) boshqaruv usullaridir.
10. Aloqa va boshqaruv qarorlarini qabul qilish bog'lovchi jarayonlarga oid. Aloqa (kommunikatsiya)-ma'lumot, axborot almashinish jarayonidir.
11. Ma'lumotlarning tahlili ularni guruhlashtirishdan boshlanadi, guruhlash esa turli usullarda amalga oshiriladi.
12. Qarorlar qabul qilish har qanday boshqaruv faoliyatining muhim qismidir. qarorni boshqaruv mehnati mahsuli, uni qabul qilishni esa ushbu mahsulotni paydo bo'lishiga olib boruvchi jarayon sifatida qarash mumkin.
13. Model-ob'ekt yoki g'oyaning, butunlikning o'zidan farqli tarzda boshqacha shaklda ifoda etilishidir. Modellarning jismoniy, analog va matematik turlari mavjud.
14. Rahbarlar unumdorlikka o'tkazishi mumkin bo'lgan ta'sir boshqaruvning ikki doirasida, ayniqsa, yaqqol ko'zga ko'rinadi:
 - 2) inson resurslarini boshqarish;
 - 3) tashkilotni bevosita ishlab chiqarish faoliyatini boshqarish sohalarida.
15. Marketing deganda korxonani yangi mahsulot ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, xizmatlar ko'rsatish, reklama faoliyatini amalga oshirish, narxlarni hosil bo'lish borasidagi bozor sharoitida ro'y berayotgan o'zgarish va jarayonlarni kompleks tarzda hisobga olishga asoslangan boshqaruv tamoyillari, usullari va vositalarning majmuasi tushuniladi.
16. Nizo (konflikt)larni to'rtta asosiy turi mavjud, bular: shaxsning o'ziga xos ichki nizolar; inson shaxsiyati va guruh orasidagi nizolar; insonlar orasidagi nizolar; guruhlar orasidagi nizolardir.
17. Nizolarni hal qilishning, bartaraf etishning to'rtta tuzilmaviy usuli mavjud bo'lib, bular: ishga bo'lgan talablarni yaxshilab tushuntirish (koordinatsiya); o'zaro kelishtirish va integratsiya; o'zaro singdirish mexanizmlarini qo'llash;

umumtashkiliy kompleks maqsadlarni belgilash; taqdirlash orqali rag'batlantirish tizimini qo'llashdir.

9. YECHIMINI KUTAYOTGAN ILMIY MUAMMOLAR:

Mavzu bo'yicha yechimini kutayotgan ilmiy muammolar:

1. Boshqaruv nazariyalarini o'rganish usullari va ularni takomillashtirish yo'nalishlari.
2. Hozirgi zamon tashkilotlari va ularning samaradorligini oshirish omillari.
3. Milliy iqtisodiyotda bozor iqtisodiyotisharoitida boshqaruv tizimini rivojlanishining ilmiy-amaliy asoslari va ularni takomillashtirishni o'rganish;
4. Hozirgi zamon menejmentini asosiy hususiyatlarini o'rganish va ulrani milliy iqtisodiyotda qo'llash.
5. O'zbekistonda menejment tizimini rivojlanishining ijtimoiy-iqtisodiy asoslari va uning asosiy bosqichlari.
6. Yangicha boshqaruv tizimini shakllantirishning ilmiy-amaliy asoslari va ularning yo'nalishlari.
11. O'zgaruvchan iqtisodiy kon'yunktura sharoitida tashkilotning tashqi muhitga moslashuvchanligini oshirish vositalari va usullari.
12. Tashkilotda ichki o'zgaruvchilarning o'zaro mutanosibligini ta'minlash jarayoni.
13. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotni halqaro maydondagi faoliyati va uning samaradorligini oshirish omillari.
14. Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida mehnatni tashkil etish va unga haq to'lashning o'ziga xos xususiyatlari.
15. Kichik va o'rta biznes sub'ektlarining boshqaruv tizimida teskari aloqalarni ta'minlashda nazoratning o'рни va ahamiyati.
16. Boshqaruv usullaridan samarali foydalanish mexanizmini yaratish jarayoni.
18. Hozirgi zamon samarali axborot tizimlarini yaratish va uni amal qilish mexanizmi.
19. Qarorlarni amaliy ijrosini ta'minlashda boshqaruvchinng o'рни va uni jamoa bilan o'zaro harakati.
20. Boshqaruvda modellashtirish va uni samaradorligini oshirish mexanizmini yaratish.
21. Boshqaruvda qarorlarni qabul qilishni optimal usulini tanlash va amaliyotga tadbiq etish.

10. INFORMATSION TA'MINOT

10.1. Asosiy adabiyotlar:

1. Karimov I.A. «O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. T.: O'zbekistan, 1997. 326 b.
2. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashti rish yo'lida. T.: O'zbekiston, 1995. 240 b.
3. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovo` menejmenta. M.: Delo.2000. 876 str.
4. Gerchikova I.N .Menedjment. M.:YuNITI , 2001. 667 str.
5. Zaynutdinov Sh.Z.Menejment asoslari. T.: Moliya, 2001. 290 b.
6. Abdullayev Yo. .Menejment. T.: Mehnat, 2000. 558b.
7. G`ulomov S.S. Menejment asoslari. T.: Fan, 2002. 365 b.
8. Qosimov G`.M. Transport korxonalarida menejment. T.: O'zbekiston, 2001. 287 b.

10.2. Qo`shimcha adabiyotlar:

1. Axmedov D va boshq. Makroiqtisodiyot-T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi, 2004
2. Salimov B va boshq. Mikroiqtisodiyot-T.: Sharq, 2001.
3. Qosimov G`. M. Menejment-T.: Sharq, 2001
4. G`ulomov S.S. Menejment va biznes asoslari – T.: Mehnat, 1997.

10.3. Menejment asoslariga oid maqolalar e'lon qilinadigan ilmiy jurnallar ro'yxati va saytlari:

1. www.financial management. ru.
2. www.glossary.ru
3. www.books.ru
4. www.refefat.ru
5. antorlov.nm.ru.

MUNDARIJA

So`zboshi.....	3
Menejment asoslari kursining predmeti va vazifalari.....	10
Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari.....	18
Yangicha xo`jalik yuritish sharoitida boshqaruv tizimi va uning tutgan o`rni.....	30
Menejmentda jarayon, tizim va vaziyat yondashuvlari.....	40
Tashkilotning ichki muhiti.....	46
Tashkilotning tashqi muhiti.....	52
Menejment funktsiyalari.....	58
Boshqaruv usullari.....	76
Axborot va aloqa.....	81
Qarorlar qabul qilish jarayoni.....	87
Qarorlar qabul qilishning modellari va usullari.....	92
Menejment samaradorligi.....	96
Unumdorlik mezonini bo`yicha boshqaruv.....	102
Marketingni boshqarish.....	107
O`zgarishlar, ziddiyatlarni to`g`ri izga solish va bartaraf etish.....	113
Amaliy mashg`ulotlarni bajarish yuzasidan ko`rsatmalar.....	118
«Menejment asoslari» fanidan talabalar mustaqil ish topshiriqlari.....	122
Foydalanishga tavsiya qilingan adabiyotlar.....	123
O`z-o`zini tekshirish uchun nazorat savollari.....	124
Yakuniy xulosalar.....	138
Yechimini kutayotgan ilmiy muammolar.....	140
Informatsion ta`minot.....	141

Содержание

Предисловие.....	3
Предмет и метод “Основы менеджмента”.....	10
Этапы развития теории и практики менеджмента.....	18
Система управления в условиях рынка.....	30
Процессный, системный и ситуационные подходы в системе менеджмента.....	40
Внутренняя среда организации.....	46
Внешняя среда организации	52
Функции менеджмента.....	58
Методы управления.....	76
Информация и коммуникация.....	81
Процесс принятия управленческих решений.....	87
Модели и методы принятия управленческих решений	92
Эффективность менеджмента.....	96
Управление по критерию производительности.....	102
Управление маркетинга.....	107
Управление изменениями и конфликтами. Методы и пути их решения.....	113
Указания по выполнению практических занятий.....	118
Самостоятельные работы по предмету.....	122
Список рекомендуемой литературы.....	123
Контрольные вопросы для самопроверки.....	124
Заключительные выводы.....	138
Научные проблемы.....	140
Информационное обеспечение.....	141

Contents

Preface	3
Subject and method of principals of management.....	10
Management's stages of development of theory and practice.....	18
The systems of management in market terms.....	30
Processual systemically and situational approaches in management system.....	40
Inherent environment of organization	46
Outside environment of organization.....	52
The management's functions.....	58
Methods of management.....	76
Information and communications.....	81
Process of managing decision's adaptation.....	87
Models and methods of managing decision's adoption.....	92
Management's efficiency.....	96
Management in productivity criterion.....	102
Management of marketing.....	107
Management of changes and conflicts.....	113
Methods and ways of their decisions.....	118
Directions on fulfilling the practical sessions	
Self independent work	122
Recommended literature	123
Testing questions for self-control.....	124
Summary	138
Scientific problems	140
Information providing	141

Terishga __.__.06 yil berildi. Bosishga __.__.06 yilda
Ruxsat qilindi. Bichimi 60 x 84, 1/16. Buyurtma № __.
Xajmi _____ b.t. Nusxasi 1000 dona. Bahosi kelishilgan
narxda. GulDU bosmaxonasida chop etildi.
7007012. Guliston, 4-mavze