TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
1931
TDIU
80
YOSHDA
2011
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ АСОСЛАРИ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ОЛИЙ ТАЪЛИМНИНГ
5140900 –« Касб таълими»
(Информатика ва ахборот технологиялар)
йўналиши талабалари учун

Д.С. Қосимова, А.А.Собиров

"БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ АСОСЛАРИ"

фанидан

ДАРСЛИК

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус, касб-ҳунар таълими ўқув методик бирлашмалар фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгаш томонидан "Касб таълими (Информатика ва ахборот технологиялар)"таълим йўналиши талабалари учун дарслик сифатида тавсия этилган

ТОШКЕНТ-2011

Қосимова Д. С., Собиров А.А. Бошқариш назарияси асослари. ОЎЮ лари учун дарслик. – Т: ТДИУ, 2011. 320 б.

Ушбу дарслик Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги Давлат таълим стандартларига мос равишда тайёрланган.Дарслик ушбу курс бўйича чоп этилган ўқув қўлланманинг тўлдирилган ва кенгайтирилган шаклидир. Дарслик оддий, равон ва ўзлаштириш учун тушунарли тилда ёзилган.

Дарсликда бошқарув назариясининг методологик ва назарий асослари, бошқарув илмини ривожлантириш, бошқариш назарияси қонунлари ва тамойиллари, давлат ва худудий бошқариш, ташкилий тузилиш ва менежер фаолиятини бошқариш, бошқариш вазифалари, усуллари ва технологияси, бошқариш қарорлари, мотивация, назорат ва бошқа бошқаришга оид масалалар ёритилган.

Дарслик намунавий ўқув дастури асосида тайёрланган бўлиб, олий ўқув юртлари талабалари, аспирантлари, ўқитувчилари, илмий ходимлар, рахбар ва мутахассислар учун мўлжалланган.

Тақризчилар:
Бегалов Б.А - ТДИУ "Иқтисодиётда ахборот тизимлари" кафедраси профессори и.ф.д.

Махкамова М. А. - ТАТУ, "Менежмент ва маркетинг" кафедраси профессори и.ф.д.

Экспертлар: и.ф.д. Д.Суюнов
и.ф.д. А.Хошимов

Техник редактор: К.Носирова

© ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ 2011

МУНДАРИЖА

КИРИШ 7
1-БОБ. ФАННИНГ МАЗМУНИ, ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ 9
1.1. Бошқарувнинг моҳияти, мақсад ва вазифалари.....9
1.2. Бошқарув предмети ва изланиш услублари.....11
1.3. Бошқарув илмининг келиб чиқиши.....13
1.4. Бошқарув илмининг ўзига хос хусусиятлари.....15
1.5. Бошқарувнинг келажакка йўналтирилганлиги.....18
1.6. Курснинг мазмуни ва вазифалари.....20
Хулоса.....21
Таянч иборалар.....21
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....22
Назорат саволлари.....23
2-БОБ. БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ. БОШҚАРИШГА АСОСИЙ МУНОСАБАТЛАР.....24
2.1. Қадимги амалиёт - янги фан.....24
2.2. Бошқарувнинг фан соҳаси каби эволюцияси.....28
2.3. Турли мактабларни ажратиш асосидаги ёндашувлар.....30
2.4. Ахлоқ фанларининг ривожланиш мактаби.....37
2.5. Операциялар тадқиқоти ва моделлар.....38
2.6. Бошқарув назарияси асосчилари.....39
Хулоса.....46
Таянч иборалар.....46
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....46
Назорат саволлари.....48
3-БОБ. БОШҚАРУВГА СИСТЕМАЛИ – ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВ.....49
3.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар таснифи.....49
3.2. Ўзбекистон иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида.....52
3.3. Бошқарувда тизимли ёндашув.....53
3.4. Бошқарувда вазият ёндашуви.....56
Хулоса.....57
Таянч иборалар.....57
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....58
Назорат саволлари.....60

4-БОБ. БОШҚАРУВ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ.....61
4.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти..... .61
4.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар.....62
4.3. Бошқарувнинг асосий тамойиллари.....65
Хулоса.....67
Таянч иборалар.....67
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....68
Назорат саволлари.....70

5–БОБ. БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ.....71
5.1. Бошқарув жараёни мазмуни.....71
5.2. Бошқарувнинг функциялари ва уларнинг таснифи.....72
Хулоса..... 75
Таянч иборалар.....75
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....76
Назорат саволлари.....78

6–БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ.....79
6.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча.....79
6.2. Ташкилий тузилмалар турлари.....82
Хулоса.....84
Таянч иборалар.....84
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....84
Назорат саволлари.....86

7-БОБ. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ.....88
7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.....88
7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули.....90
7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари.....92
Хулоса.....95
Таянч иборалар.....96
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....96
Назорат саволлари.....98

8–БОБ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА МЕНЕЖЕРЛАР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.....99
8.1. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми 99
8.2. Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштириш.....99
8.3. Меҳнат унумдорлиги.....101
Хулоса 103
Таянч иборалар.....103
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари.....104

Назорат саволлари 106
9–БОБ. БОШҚАРУВНИНГ АХБОРОТ БИЛАН ТАЪМИНЛАНИШИ.....107
9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.....107
9.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва таснифи.....111
Хулоса 112
Таянч иборалар 112
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 112
Назорат саволлари 114
10-БОБ. БОШҚАРУВ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ.....115
10.1. Маданият ва бошқарув 115
10.2. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари 117
10.3. Раҳбар - бошқарув услуби тушунчаси.....119
Хулоса 121
Таянч иборалар 122
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 122
Назорат саволлари 124
11-МАВЗУ. НИЗО ВА СТРЕССЛАРНИ БОШҚАРИШ..... 126
11.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари 126
11.2. Низоли вазиятни бошқариш 129
11.3. Стресс холатини (руҳий зарбани) бошқариш 131
Хулоса 133
Таянч иборалар 133
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 133
Назорат саволлари 136
12-БОБ. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ.....137
12.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси 137
12.2. Бозор имкониятларини ўрганиш 141
12.3. Корхона бозори 144
Хулоса 146
Таянч иборалар 147
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 147
Назорат саволлари 149
13-БОБ. ИЖТИМОИЙ БОШҚАРУВ 150
13.1. Ижтимоий бошқарув объекти 150
13.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши 151
13.3. Инсон хулқи омиллари тизими 152

13.4. Гурухлар ва уларнинг ахамиятлари 154
13.5 Хоторн тажрибалари 157
13.6. Бошқарув назариясига хоторн тажрибаси таъсири 161
Хулоса 161
Таянч иборалар 162
Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари 162
Назорат саволлари 164

14-БОБ. БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ 165
14.1. Унумдорликка мажмуий ёндашув 165
14.2. Бизнес-режа ва унумдорлик 166
14.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлиги 167
14.4. Инсон омили ва унумдорлик 168
Хулоса 169
Таянч иборалар 169
Назорат саволлари 170

ХУЛОСА 171

АТАМАЛАР ЛУҒАТИ 172

АДАБИЁТЛАР РЎЙҲАТИ 181

ТЕСТЛАР 186

ИШБИЛАРМОНЛИК ЎЙИНЛАРИ 219

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВАЗИЯТЛАРИ.....229

“КОРХОНАЛАР МАРКЕТИНГ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ”МАВЗУСИ БЎЙИЧА КЕЙС – ТЕХНОЛОГИЯ.....240

“КОРХОНАДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ“ МАВЗУСИ БЎЙИЧА КЕЙС–ТЕХНОЛОГИЯСИ.....263

“КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ САМАРАДОРЛИГИ”МАВЗУСИ БЎЙИЧА КЕЙС–ТЕХНОЛОГИЯ.....289

КИРИШ

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

ҳислатлари ва бошқарув услубига бевосита боғлиқ бўлади. Бу фаннинг мақсад вазифалари ҳам шуларни ўрганишни назарда тутади. Бу фан бошқарувнинг қонуниятлари, қонун ва тамойиллари, функция ва вазифалари, шунингдек бошқарув тизимида менежер ўрни, маданияти ва услуби, бошқарув самарадорлиги ва унга таъсир қилувчи бошқарув қарорлари мазмуни, моҳиятини очиб беришга қаратилган.

1-БОБ. ФАННИНГ МАЗМУНИ, ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

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

1.1. Бошқарувнинг моҳияти, мақсад ва вазифалари

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

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

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

бандликни таъминлаш ва аҳолининг кам таъминланган қатламларини қўллаб-қувватлашдан иборатдир.

Бошқарувнинг моҳияти ижтимоий–иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучларини ривожланишини ва иқтисодий алоқаларини мураккаблашуви билан кенгайиб боради. Бошқарув ишлаб чиқариш жараёнида ишлаб чиқариш воситаларига мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобатни шакллантириш, фойдани максималлаштиришга қаратилган бўлса, у бутун бир иқтисодий тизимда ишлаб чиқариш эвазига жамият эҳтиёжини қондира оладиган бозор инфратузилма элементлари ва уларни ўзаро алоқасини таъминловчи механизмни барқарор ишлашига, ҳар бир фуқаро, гуруҳ, уюшма, ташкилот ва муассасалар манфаатларини эътиборга олган ҳолда уларни жаҳон саҳнасида ўз ўрнига эга бўлишига қаратилган бўлади.

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

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

Ижтимоий сиёсий соҳада:

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

Ижтимоий – иқтисодий соҳада:

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

Маънавий соҳада:

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

Халқаро муносабатлар соҳасида:

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

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

1.2. Бошқарув предмети ва изланиш услублари

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

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

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

Бошқарув субъекти:

- қонун чиқарувчи хокимият
- ижро этувчи хокимият
- суд хокимияти
- вазирлар кенгаши
- олий суд, вилоят судлари
- туман халқ депутатлари
- ҳокимликлар
- қўмиталар ва уларнинг раислари
- вазирликлар ва вазирлар
- жамоа кенгаш раислари
- корхона раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
- фуқаролар йиғини, раиси (оқсоқоллар) ва б.

Бошқарув объекти:

- мамлакат
- республика
- вилоят
- туман
- концерн
- тармоқ
- корхона
- ходимлар
- ишлаб чиқариш
- самарадорлик ва б.

Иқтисодиётни бошқаришда бевосита бошқарув объекти меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлардан иборатдир. Фақат уларнинг меҳнат фаолияти воситасида ишлаб чиқаришнинг моддий унсурлари, яъни меҳнат воситалари ва предметларига таъсир этилади. Бошқариш объекти микро воқеликдан (моддий дунё, жамият) даражасига бўлган маънони ўз ичига олади. Бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари бошқарув субъектлари ҳисобланади.

Бошқариш усуллари кишиларни, жамиятни объектив ижтимоий – иқтисодий ривожланиш қонунлари талабларини бажаришга ундайди. Улар аниқ бир усул, услуб, мақсадга эришиш йўлини ифодалайди. Демак, Бошқарув услуби – бу ишчи ва ходимларга умуман бошқариш объектига қўйилган мақсадга эришиш жараёнида уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни махсус изланиш усуллари сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Бошқарув илмининг келиб чиқиши

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

Бошқарув илми иккинчи жаҳон уруши даврида Англияда олимлар гуруҳи фуқаролар мудофааси ва ўт очиш позициялари иншоотларини оптимал жойлаштириш, кемага қарши бомбаларни портлатиш чуқурлигини ва транспорт карвонларининг конвойини оптимизациялаш каби мураккаб харбий масалаларни ечиш топшириғини олганда пайдо бўлган. 50-60 йилларда услубиёт янгиланиб, бир қатор ўзига хос усулларга айланиб саноатда муаммоларни ечишда ва ҳар хил вазиятларда қарор қабул қилишда кенгроқ ишлатила бошлади. Бугунги кунда бошқарув илмининг модел ва усуллари қуйидаги масалаларни ҳал қилишда ишлатилади: шаҳарларда транспорт оқимларини бошқариш ва аэропортларда харакат жадвалини оптимизациялашда, университетларда синф ва

аудиториялар иш жадвалларини тузишда, супермаркет ва универмагларда ғамланган молларни бошқаришда, маҳсулотларнинг янги турларини ишлаб чиқаришда, турли хил маҳсулотларнинг рекламасига харажатларни тақсимлашда, моддий таъминлашни режалаштиришда, заводда турли хил маҳсулотларни ишлаб чиқариш учун асбоб —ускуналар ва меҳнат ресурсларини тақсимлашда, мавсумга бейсбол бўйича олий лиганинг ўйин жадвалини тузишда ва х.к.

Бошқарув илмининг марказий жойи «ташкилот раҳбарларини ташкилотни бир бутун ҳолдаги нарса сифатида унинг манфаатлари учун ташкилот таркибий қисмларининг ўзаро муносабатлари билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилишда илмий асос билан таъминлашдан» иборат. Бу ҳамма ташкилотлар учун муҳимдир, лекин бу тамойилнинг йирик ташкилотларда қўллаш ихтисослаштиришнинг юқори даражаси туфайли қийин бўлиши мумкин. Черчмен, Акофф ва Арноффларнинг тасдиқлашича:

«Ташкилотда ҳар бир функционал бирлик (бўлинма, бўлим еки сектор) умумий ишнинг бир қисмини бажаришга мажбур. Шу ҳар бир қисм ташкилотнинг умумий мақсадларига эришиш учун зарурдир. Бироқ, меҳнатнинг бундай тақсимланишининг натижаси ҳар бир функционал бўлинма ўзига тегишли бўлган мақсадларини ишлаб чиқишидан иборат. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими одатда ишлаб чиқариш чиқимларини камайтириш ва ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш билан шуғулланади. Маркетинг бўлими сотиш ҳажмининг бирлиги чиқимларини минимумга келтириш, ва у ҳажмни максимумга чиқаришга харакат қилади. Молия бўлими ташкилотнинг сармоя йўналтириш сиёсатини оптимизация қилишга уринади. Кадрлар бўлими яхши ишчиларни минимал чиқимларда ёллаш ва уларни ташкилотда ушлаб қолишга бор кучини сарфлайди. Бу мақсадлар ҳар доим ҳам мохияти бўйича бир бири билан келишмасдан кўпинча бир бирига зид бўлади».

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

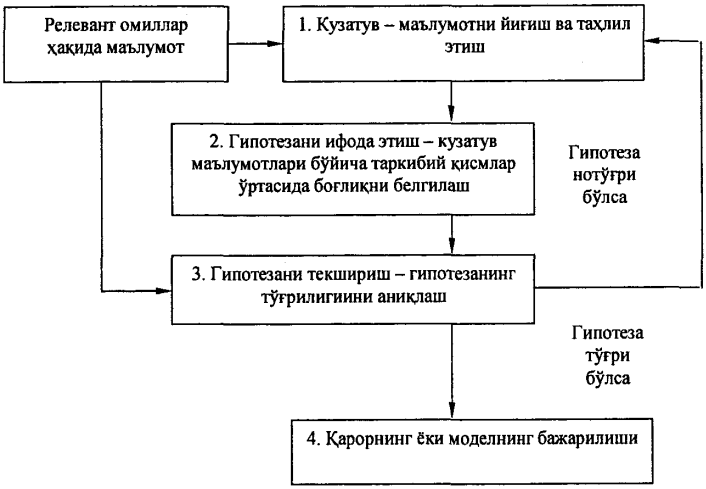
беради.

1.4. Бошқарув илмининг ўзига хос хусусиятлари

Бугунги кунда «бошқарув илми», «қабул қилиш илми», «тизимли таҳлил», «тизимлар ҳақида илм», лекин кўпроқ «операциялар тадқиқоти» бир-бирини алмаштирадиган тушунчаларни учратиш мумкин. Бошқарув илмининг ёндашиш сифатида ўзига хос хусусиятлари қуйидагича:

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

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



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

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

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

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

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

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

усулини қўллашга ва текширилган усуллар қўллашнинг ўрнига ўйланмаган қабул қилишга олиб келади.

Моделлаштириш

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

Модел қўлланилаётган реал ҳаётий вазиятни соддалаштиришни унинг асосий хусусияти деб ҳисобласа бўлади. Модел шакли камроқ мураккаб бўлгани ва ишга тегишли бўлмаган реал ҳаётда муаммони хиралаштирадиган маълумотлар йўқ бўлиб кетадигани учун, модел раҳбарнинг унинг олдида пайдо бўлаётган муаммоларни тушуниш ва ҳал этиш қобилиятини оширади. Модел шунингдек раҳбарга ўз тажрибасини ва мулоҳаза қилиш қобилиятини экспертлар тажрибаси ва мулоҳаза қилиш қобилияти билан мужассамлаштиришга ёрдам беради.

Моделлаштириш зарурати

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

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

Илмий тажриба ўтказиш. Муаммоларни ҳал этиш альтернатив

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

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

1.5. Бошқарувнинг келажакка йўналтирилганлиги

Тўғридан - тўғри тажриба ўтказиш мумкин бўлмагандай, мавжуд бўлмаган ва ҳеч қачон бўлмайдиган ҳодисани кузатиш мумкин эмас. Аммо, кўп раҳбарлар фақат реал ва хис қиладиган нарсани кўришга, ва бу, натижада, уларнинг қандайдир кўриб бўладиган нарсага қайрилишида ифодаланиши шарт. Моделлаштириш - бугунги вақтга келиб келажакни вариантларини кўришнинг ва альтернатив қарорларнинг потенциал оқибатларини

объектив солиштиришга имкон берадиган аниқлашнинг ягона тизимлаштирилган усул. Дэвид Б. Херц таъкидлашича:

«Раҳбар мавжуд энг яхши альтернативани ўз ресурсларини тақсимлаш, ўзи ва бошқалар учун ҳаракатлар навбатини белгилашга, янги одамлар ва материал ресурсларни жалб этиш учун танлаб олиши керак. Бунинг учун у қисқа ва узоқ муддатли келажакда қарорларнинг оқибатлари пайдо бўладиган муҳит хусусиятлари ва барқарорлиги таърифига ишониши керак. У бундай бир пайтнинг ўзида муқаррар ва олдиндан айтиб бўлмайдиган муҳитнинг бутун ноаниқлигини тасаввур қилиши керак».

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

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

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

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

бошлашдан аввал миниатюра моделини қуради.

1.6. Курснинг мазмуни ва вазифалари

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

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

Унинг назарий томонларининг асосий вазифалари қуйидагилар:

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

Бошқариш назарияси фани ўзининг мақсад, вазифа, функцияларидан келиб чиқиб, бошқа умумиқтисодий, гуманитар,

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

Хулоса

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

Таянч иборалар

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

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

Атамаларни танлаш: А устундаги хар бир атамага Б устундаги таърифни танланг. Натижани биргалашиб мухокама қилинг.

А	Б
Бозор	а) диалектик, аниқ, тарихий, тизимли жойлашиш, тизимли тахлил ва бошқалар
Бозор мақсади	б) ижтимоий ва табиий фанлар
Маркетинг	в) бошқарув қонунларини, асосларини ва муносабатларини ўрганиш
Менежмент	г) фаолиятнинг махсус тури, инсоний билимлар сохаси, бошқарув вазифаси
Менежер	д) маълум инсонлар катлами, бошқарув ишларини амалга оширувчи ижтимоий қатлам
Бошқарув предмети	е) алохида бозор муносабатлари хамда ишлаб чиқариш ва истеъмолчини боғловчи ахборотлар оқими мажмуи
Товар	ж) бозор иқтисодиётини бошқариш учун керак бўлган бирор мақсадга йўналтирилган харакатлар-нинг асос ва назарияларини қайта ишлаш ва шакллантириш
Бошқарувнинг асосий вазифаси	з) истеъмолчи талабларига жавоб берувчи ижтимоий йўналтирилган иқтисодни яратиш
Фаннинг усули	и) товар харидорларининг мажмуи
Бошқарув ва бошқа фанлар	к) зарурат ёки эхтиёжни қондира оладиган барча нарсалар

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

1. Бошқарув мохияти қуйидагилардан иборат:
а) қўйилган мақсадга эришиш;
б) бу бошқарув ҳақидаги фан;

в) бу вазифа, фаолият туридир;

г) бу инсон билимлари сохаси.

2. Менежер билан тадбиркор ўртасида қандай фарқ бор?

а) менежер - бу тадбиркор;

б) менежер - бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи инсон;

в) менежер - янги иш ташкилотчиси;

г) менежер - таваккал қила оладиган инсон.

3. Бошқарув предмети, фан сифатида -

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

б) одамларда ўзини-ўзи камолга етказишига интилишини тарбиялайди;

в) одамларни бошқаришни ўргатади;

г) бирор мақсадга йўналтирилган назария ва тамойилларни ифодалайди.

4. Бошқарув мазмунини ифодаловчи энг мухим бўлимни аниқланг:

а) бошқарув тизими ва ташкилий функцияларни ўрганади;

б) коммуникация ва ахборот муаммоларини ўрганади;

в) бошқарув тамойилларини ишлаб чиқади;

г) бошқарув қарорини кабул қилиш услубиятини ишлаб чикади.

5. Менежер қандай янги билимларни эгаллаши керак?

а) математик моделлаштириш;

б) маркетингни, таваккалчилик қонунлари, бошқарув, хўжалик ҳуқуқлари, рухшунослик;

в) иқтисодиёт назарияси, статистика;

г) меҳнат социологиясини.

Назорат саволлари

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

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

3. Бошқарув субъекти ва объекти нима?

4. Бошқарувнинг назарий томонларининг асосий вазифалари нимадан иборат?

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

2-БОБ. БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ. БОШҚАРИШГА АСОСИЙ МУНОСАБАТЛАР

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

2.1. Қадимги амалиёт - янги фан

Бу боб бошқарув тафаккури эволюциясининг таърифини уз ичига олган: бошқарув тизимланган илм-фан ва касб-ҳунарга шаклланишидан аввал, у кандай ривожланганлиги курсатилган. Бошқарувни самарали килиш учун, ҳеч қандай универсал усуллар ёки қатъий тамойиллар йўқлигини билиш, ҳали олдимизда турибди. Аммо, шундай ёндашувлар мавжудки, улар рахбарларга ташкилот мақсадларини самарали равишда амалга ошириш эҳтимолини орттиришга ёрдам бераяпти. Кейинчалик баён килинган ёндашувларнинг ҳар бири бизнинг бошкарув ва ташкилотни тушуниб етишимизга сезиларли даражада уз ҳиссасини қушган. Шундай қилиб, бу бобни кейинчалик катор масалаларни анча жиддий ва батафсил равишда куриб чикишнинг кириш қисми ва шунингдек, бошкарувга булган карашларнинг кискача тушунчаси деб хисоблаш мумкин.

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

Аммо, қадимги бошқарув каби қадимги ташкилотлар ҳам, бизнинг китобимизда ёритилганлардан жуда ҳам фарқланади. Бошқарув фаолиятнинг мустакил соҳаси деб, фақатгина йигирманчи асрда тан олинган. Кейинроқ, биз қисман бўлсада, бунинг

сабабларини ёритишга ҳаракат киламиз. Ҳозир эса, ташкилотларнинг ривожланиши ва уларни бошқариш тарихида, улар қадимда қандай бўлганликларини кўрсатиш учун, қискача тўхталиб ўтамиз.

Қадимда йирик ташкилотларнинг рўёбга келиши улар бошқарув даражаларини ажрата олиш мумкин бўлган расмий тузилмага эга бўлганликларини аниқ кўрсатади. Вавилон осма боғлари, Мачу Пикчу инк шаҳри ва Миср пирамидалари фақат мувофиқлаштирилган, ташкилланган тиришишлар натижасидагина оламда пайдо бўлган. Исо туғилишидан анча олдин йирик сиёсий ташкилотлар ҳам мавжуд булган. Александр Великий давридаги Македония, Форсия ва кейинроқ Рим Осиёдан Европагача ёйилган. Бу ташкилотлар раҳбарлари - қироллар ва генераллар эди. Албатта, мавжуд бўлган ташкилотлар фаолиятини таъминлашга ёрдам берган лейтенантлар, ғалла омборлари асровчилари, подачилар ва иш назоратчилари, худудлар губернаторлари ва ғазначилар ҳам бўлган.

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

Замонавий бошқарув кўринишларининг деярли ҳамма турлари шаклларини шуғуллаган йирик қадимги ташкилотларда кўришимиз мумкин, аммо, умуман олганда, у вақтдаги бошқарув характери ва тузилмаси бугунгидан фарқланади. Масалан, рахбарлар ва нораҳбарлар орасидаги мутаносиблик анча камроқ бўлган, ўрта бўғиндаги рахбарлар камроқ бўлган. Олдинги ташкилотлар муҳим қарорларнинг деярли барчасини ўзлари қабул қиладиган юқори

бўғиндаги раҳбарларнинг кам сонли гурухларига эга булишга интилганлар. Рахбарлик кўпинча бир одам томонидан амалга оширилар эди, бу эса бир актёр театрига ўхшар эди. Агар бошқарувнинг юқори даражасидаги шахс (бу эса деярли ҳар вақт эркак киши бўлган) Юлий Цезарь ёки Адриан каби яхши лидер ва хукмдор бўлса, унда ҳамма нарса бирмунча силлиқ ўтар эди. Ҳокимиятга Неронга ўхшаш ношуд раҳбар келганда, ҳаёт зим-зиёга айланиши мумкин эди.

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

Эски ва замонавий ташкилотларни таққослаш

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

Буйруқ ва интуицияга эътибор бериш	Жамоа ишига ва оқилоналикка эътибор бериш

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

Бошкаришга тизимлаштирилган қараш

Бошқарувга биринчи қизиқиш 1911 йилда кузатилган. Худди ўша пайтда Фредерик У. Тейлор ўзининг анъанавий равишда бошқарувни илм ва тадқиқотнинг мустакил соҳаси деб тан олинишининг бошланиши деб ҳисобланган «Илмий бошкарувнинг тамойиллари» деган китобини нашр этди. Албатта, ташкилот максадларига унумли равишда эришиш учун уни тизимлаштирилган ҳолда бошкариш тушунчаси дархол пайдо булмаган. Бу концепция узоқ муддат мобайнида, XIX асрнинг урталаридан бошлаб асримизнинг 20-йилларигача ривожланиб келган. Бошқарувга дастлабки қизиқишнинг асосий кучи булиб Англияда бошланган саноат революцияси бўлган. Аммо, бошқарувнинг ўзи ташкилотнинг ривожланишига ва муваффакиятига жиддий ҳисса қўшади деган ғоя илк бор Америкада пайдо бўлди.

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

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

2.2. Бошқарувнинг фан соҳаси каби эволюцияси

Бошқарувнинг илмий фан каби ривожи бирин-кетин олдинга қўйилган қатор қадамлардан иборат бўлмаган. Тўғриси, бу - кўпинча бир-бирига мос бўлган бир неча ёндашувлар эди. Бошқарув объектлари - бу техника ҳам, инсонлар ҳам эди. Демак, бошқарув назариясидаги муваффақиятлар бошқарув билан боглик бўлган математика, мухандислик фанлари, психология, социология ва антропология каби бошқа соҳалардаги муваффақиятларга боглиқ эди. Бу билим соҳалари ривожланишига қараб, бошқарув соҳасидаги тадқиқотчилар, назариячилар ва амалиётчилар ташкилотларнинг муваффақиятига таъсир қилган омиллар тўғрисида кўпроқ билиб

боришган. Мутахассисларга бу илмлар нега олдинги назариялар амалиётдаги текширувларга бардош бера олмаганлигини тушунишга ҳамда бошқарувга янгича ёндашувлар топишга ёрдам берган.

Шу билан бир пайтда дунё тез ўзгаришлар саҳнаси бўлиб қолган. Борган сари илмий-техник янгиликлар тез-тез ва маъноли бўла борди ва ҳукуматлар бизнесга ўз муносабатларини қатъийроқ аниқлашни бошладилар. Шу ва бошқа омиллар бошқарув тафаккури вакилларини ташкилотга нисбатан ташқи алоқалар борлигини чуқурроқ аниқлашга мажбур этди. Шу мақсад учун янги ёндашувлар ишлаб чиқилди.

Бошқарувга ёндашувлар. Хозирги пайтда бошқарув назарияси ва амалиёти ривожланишига жиддий ҳисса қўшган тўртта муҳим ёндашув маълум.

Вақтга боғлиқ давр	**1885 1920 1930 1940 1950 1960 ҳозирги пайтда**
Бошқарувда мактаблар	
Илмий бошқарув ёндашуви	
Маъмурий ёндашув Инсоний муносабатлар нуктаи назаридан ёндашув	
Ахлоқ ҳакида фан нуктаи назаридан ёндашув	
Миқдорий усуллар нуқтаи назаридан ёндашув	
Бошқаришга жараён каби ёндашув	
Тартибли ёндашув	
Вазиятли ёндашув	

Бошқарувнинг фан каби эволюцияси

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

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

*Тартибли ёндашув*да рахбарлар ташкилотни ўзгарувчан ташқи мухит шароитида ҳар хил мақсадларга эришишта қаратилган инсонлар, тузилма, масалалар ва технология каби ўзаро боғлиқ бўлган элементлар мажмуи сифатида кўриб чиқишлари лозимлиги таъкидланади.

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

2.3. Турли мактабларни ажратиш асосидаги ёндашувлар

XX асрнинг биринчи ярмида тўртта аниқ фарқланадиган бошқарув тафаккури мактаблари ўз ривожини топди.

Турли йуналишларнинг ҳиссалари

Илмий бошқарув мактаби
1. Вазифани бажаришда яхшироқ усулларни аниқлаш учун илмий таҳлилнинг ишлатилиши. 2. Вазифаларни бажаришда энг яҳши мос келадиган ишчиларни танлаб олиш ва уларнинг ўқишини таъминлаш. 3. Вазифаларни самарадорли бажаришга зарур ресурсалар билан ишчиларни таъминлаш. 4. Унумдорликни ошириш учун моддий рағбатлантиришни систематик ва тўғри ишлатилиши. 5. Режалаштиришни ва мулохаза қилишни ишнинг ўзидан ажратиш.
Бошқарувнинг классик мактаби

1. Бошқарув тамойилларини ривожлантириш. 2. Бошқарув функцияларини таърифлаш. 3. Бутун ташкилотнинг бошқарувига тизимлашган ёндашув.
Инсоний муносабатлар мактаби ва ахлоқ фанлари мактаби
1. Қониққанлик ва унумдорликни ошириш учун шахслараро муносабатлар бошқаруви усулларини қўллаш. 2. Хар бир ишчи ўз салоҳиятига мувофиқ тўла – тўкис ишлатилиши мумкин бўлган тарзда инсоний аҳлоқ ҳақидаги фанларнинг ташкилотни бошқаришга ва шакллантиришга қўлланилиши.
Бошқарув фанининг мактаби
1. Моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш туфайли бошқарувнинг мураккаб муомалаларини тушунишни чуқурлаштириш. 2. Мураккаб вазиятларда қарор қабул қилаётган раҳбарларга ёрдам сифатида миқдорий усулларни ривожлантириш.

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

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

Илмий бошқарув (1985 - 1920). Илмий бошқарув Ф.У. Тейлор,

Френк ва Лилия Гилбрет хамда Генри Гантт ишлари билан чамбарчас боғлиқ. Бу илмий бошқарув мактабининг ижодкорлари кузатиш, ўлчашлар, мантиқ ва тахлил ишлатиб кўп қўл операцияларини мукаммалаштириш мумкин деб ҳисоблашган, шунингдек, уларни самарали бажаришга эришишга харакат қилганлар. Илмий бошқарувнинг биринчи услубий даври - иш мазмунини тахлил қилиш ва унинг асосий компонентларини аниқлашдир. Масалан, Тейлор инсон турли ўлчовли белкуракда қанча темир руда ёки кўмирни кўтара олишини ғоят синчковлик билан ўлчаган. Гилбретлар эса микрохронометрни ихтиро килишди. Улар уни кинокамера билан бирга ишлатиб, аник операцияларда кандай харакатлар бажарилишини ва бунинг учун канча вақт сарфланишини аниқ билдилар.

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

Илмий бошқарув инсоний омили эътиборсиз қолдирмасди. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ва ишлаб чиқариш хажмини оширишда ишчиларни қизиқтириш мақсадида рағбатлантиришдан мунтазам равишда фойдаланиш шу мактабнинг мухим хиссаси булди. Шунингдек, ишлаб чиқаришда кисқача дам олишлар ва муқаррар танаффуслар имконияти ҳам кўзда тутилган эди, шу сабабли, белгиланган топшириқларни бажаришга ажратилган вақт миқдори реалистик ва адолатли белгиланган эди. Бу рахбариятга ишлаб чиқаришнинг бажарилиши мумкин бўлган меъёрларини белгилашга имконият берган ва ким белгиланган минимумдан ошган бўлса, уларга кушимча ҳақ тўланарди. Бу ёндашувда муҳим элемент шуки, ким кўп ишлаб чиқарса,ўша кўп тақдирланарди. Илмий бошъқарувга оид ишлар муаллифлари хам ўзлари бажараётган ишларга жисмоний ва маънавий жиҳатдан мос келадиган инсонларни танлашнинг муҳимлигини тан олардилар ва улар, шунингдек, уқитишнинг улкан ахамиятини таъкидлаб ўтганлар.

Илмий бошқарув, шунингдек, режалаштириш ва чуқур мулоҳаза қилиш функцияларини ишларни хақиқатан бажаришдан ажратишни

ҳимоя қилган. Тейлор ва унинг замондошлари хақиқатан бошқарув бўйича иш - бу аниқ мутахассислик ва, агар ҳар бир ишчилар гуруҳи ўзи муваффақиятли қиладиган нарсага эътиборини мужассам этса, унда ташкилот умуман ютуққа эришишини тан олганлар. Бу ёндашув ишчилар ўз ишларини ўзлари режалаштирадиган эски тизимга кескин қарама-қарши эди.

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

Бошқарувда классик ёки маъмурий мактаб (1920-1950). Илмий бошкарув тўғрисида ёзган муаллифлар уз тадқиқотларини асосан ишлаб чиқариш бошқарувига бағишлаганлар. Улар бошқарувдан паст даражада самарадорликни ошириш устида ишлашган. Маъмурий мактабнинг вужудга келиши билан мутахассислар ташкилот бошқарувини умуман мукаммаллаштириш учун мунтазам равишда ёндашувлар ишлаб чиқа бошлаганлар.

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

Урвик Англияда бошқарув масалалари бўйича маслаҳатчи бўлган. А.К. Рейли билан биргаликда илмий ишларни ёзган Джеймс Д. Муни Алфред П. Слоун бошчилигида «Дженерал Моторс» компаниясида ишлаган. Илмий бошқарув назариясини яратувчилар каби классик мактабнинг тарафдорлари ҳам бошқарувнинг ижтимоий жиҳатлари тўғрисида унчалик ташвишланмаганлар. Ундан ташқари, уларнинг ишлари илмий услубиётга асосланмаган ҳолда маълум даражада шахсий кузатишлардан келиб чиқади. «Классиклар» ташкилотларга порлок келажак нуқтаи назаридан қарашга ҳаракат қилардилар, ва шунингдек, улар ташкилотларнинг умумий тавсифларини ва қонунийликларини аниклашга уринар эдилар.

Классик мактабнинг мақсади бошқарувнинг *универсал тамойилларин,* шу билан бирга у бу тамойиларга амал қилиш ташкилотни шубхасиз муваффақиятга олиб келади деган ғояга асосланган эди.

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

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

Мисол

Анри Файольнинг бошқариш тамойиллари

1. Меҳнат тақсимоти. Ихтисослаштириш одатдагидек табиийдир. Мехнат тақсимотининг мақсади шу тиришишда ишни куп ҳажмда ва сифатлирок бажаришдир. Бу эътибор ва кучлар йуналтирилган мақсадлар сони қисқартирилиши ҳисобига эришилади.

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

3. Интизом. Интизом фирма ва унинг ишчилари ўртасида эришилган битимларга бўйсиниш ва хурматни кўзда тутади. Интизомий расмиятчиликни келтириб чиқарадиган фирма ва

ишчиларни боғловчи бу битимларни ўрнатиш индустрия раҳбарларининг энг муҳим вазифаларидан бири бўлиб қолиши керак. Интизом адолатли қўлланиладиган санкцияларни ҳам кўзда тутади.

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

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

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

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

8. Марказлаштириш. Мехнат тақсимоти каби марказлаштириш ҳам одатдагидек табиийдир. Бироқ, марказлаштиришнинг тегишли даражаси аниқ шароитга боглиқ холда узгаради. Шунинг учун марказлаштириш ва марказлаштирилмаслик ўртасида тўғри мутаносиблик бўлиши тўғрисида савол туғилади. Бу энг яхши жоиз натижаларни таъминланадиган меъерларни аниқлаш муаммосидир.

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

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

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

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

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

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

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

Инсоний муносабатлар мактаби (1930-1950). Илмий бошқарув мактаби ва классик мактаб психология ҳали бошланғич холатда бўлган пайтда вужудга келган. Кўпчилик ХХ асрнинг бошида Фрейднинг ўша пайтдаги янги беихтиёрлик концепциясини жиддий равишда гумон остига олган эди. Бунинг устига психология билан қизиққанлар камдан-кам бошқарув билан қизиқардилар ва уша пайтда инсон онги тўғрисида мавжуд бўлган камчил билимлар мехнат фаолияти муаммолари билан асло боғлиқ бўлмаган эди. Демак, гарчи илмий бошқарув ва классик ёндашув муаллифлари инсон омилининг мохиятини тан олсалар-да, уларнинг бахслари адолатли тўлов, иқтисодий рағбатлантириш ва расмий функционал муносабатларни ўрнатиш билан чегараланарди. Инсоний муносабатлар учун харакат инсоний омилни ташкилот самарадорлигининг асосий элементи сифатида тўла англашга қодир бўлмасликка жавобан туғилди. У классик ёндашув камчиликларига реакция сифатида пайдо бўлгани сабабли инсоний муносабатлар мактаби баъзан *неоклассик мактаб* деб аталади.

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

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

2.4. Ахлоқ фанларининг ривожланиш мактаби

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

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

Ахлоқ ёндашуви шунчалик машхур бўлдики, 60-чи йилларда бошқарув соҳасини у бутунлай қамраб олди. Олдинги мактаблар каби, бу ёндашув бошқарув муаммоларини «ягона энг яхши усул» билан ҳал қилишни ҳимоя қилди. Унинг бош постулати шундан иборат булганки, ахлоқ фанининг тўгри ишлатилиши ҳар доим айрим ишчининг каби, бутун ташкилотнинг ҳам самарадорлигини оширишга ёрдам беради. Бироқ биз буни китобнинг сўнгги қисмида

кўрамиз, иш мазмунини ўзгартириш ва ишчининг корхона бошқарувида иштирок этиши каби усуллар фақат айрим ишчилар учун ва айрим вазиятларда самарали бўлади. Шундай қилиб, бихевиористик ёндашувнинг кўпгина мухим ижобий натижаларига қарамасдан, у баъзан унинг тарафдорлари ўрганиб чиққан вазиятлардан фарқ қилган вазиятларда асоссиз бўлиб қолган эди.

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

2.5. Операциялар тадқиқоти ва моделлар

Ўзининг моҳияти бўйича, операциялар тадқиқоти - бу илмий тадқиқот усулларини ташкилотнинг операциялар бўйича муаммоларига қўллашдир. Муаммо қўйилгандан сўнг, операциялар тадқиқоти бўйича мутахассислар гуруҳи вазият моделини ишлаб чиқади. Модел - бу вокеликни кўрсатиш шаклидир. Одатда, *модел* воқеликни соддалаштиради ёки уни абстракт равишда кўрсатади. Моделлар мураккаб воқеликни тушунишни осонлаштиради. Масалан, йўл картаси жойларда фазовий ўзаро нисбатларни тушинишни енгиллаштиради. Бу модел сиз керакли жойга етиб бориш анча қийин бўлар эди. Синов ва хатолар усулига таянишга тўғри келарди. Худди шундай операциялар тадқиқотида ишлаб чиқилган моделлар ҳам кўриб чиқиладиган ўзгарувчилар сонини бошқариш имкони бўлган миқдоргача қисқартириб мураккаб муаммоларни соддалаштиради.

Моделни ишлаб чиққандан кейин ўзгарувчиларга *миқдорий*

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

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

2.6. Бошқарув назарияси асосчилари

Бошқарув назариясини асосчилари Тейлор, Форд, Гильберт, Эмерсон, Файоль ва бошқалардир. Бошқарув назариясининг тарихан дастлабки йўналиши “классик” (анъанавий) мактаб номини олган. Бу мактабнинг вужудга келишида америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Фредерик Тейлорнинг хизмати катта. Тейлор хизмат поғонасининг барча даражаларини АҚШдаги Бестлегемдаги йирик металлургия корхонасининг кичик хизматчисидан бошқарувчисигача бўлган лавозимларни эгаллаган. У биринчилар қарорида ишлаб чиқаришнинг айрим жараёнларини ташкил этиш ҳамда бутун корхонани бошқаришга илмий ёндошишни қўллади. Унинг “корхонани илмий бошқариш асослари”, “Бошқаришни илмий ташкил этишнинг тамойил ва усуллари”, “Саноат корхоналарини маъмурий-техникавий ташкил этиш” каби машхур асарлари хорижда чоп этилган ишлаб чиқаришни бошқаришни илмий ташкил этиш бўйича адабиётларнинг катта тўпламига асос солди. Тейлор меҳнат жараёнларини махсус функционал бошқариш зарурлигини асослаб берди, жисмоний меҳнат билан бир қаторда ишлаб чиқаришни

ташкил этишни таркибий унсурларга ажратиб кўрсатишга ҳаракат қилган томонидан ишланган схемада ўлда-жўлда, пала-партиш ишлаш мумкин эмаслиги, ҳар бир нарса олдиндан қилинган, ишнинг барча шартлари ва усуллари олдида аниқ, белгиланган бўлиши акс эттирилган.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

XX асрнинг 20-йилларидан бошқарув ривожланишининг йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган янги босқичи бошланди. Назариётчилар Тейлоризмни нисбатан мослашувчан тизим

билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг социологик ва психологик жиҳатларига эътибор бериб, уларни илмий бошқарув таркибига киритдилар.

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

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

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

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

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

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

Юқорида санаб ўтган хорижий бошқарув мактабларининг энг асосий камчилиги ҳар томонлама чуқур ўрганилмаганлигидир. Бу янги йўналиш "Ижтимоий тизимлар" мактаби вужудга келишига туртки бўлди. Унинг энг таниқли намоёндалари Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони ва бошқалардир. "Ижтимоий тизимлар" мактаби "инсон муносабатлари" мактаби хулосаларига асосланиб, корхонага ўзаро боглиқ ва ўзаро таъсир кўрсатувчи омиллар мажмуидан иборат мажмуий тизим сифатида ҳараб, инсон бу омилларни бири деб ҳисоблайди. Социологларнинг катта гуруҳи саноат социологияси соҳасида тақиқот олиб борадилар. "ижтимоий тизим" мактаби ўзидан аввалги мактабларга нисбатан кенг кўламдаги муаммоларни ҳал этишга, бошқарув назариясини яхлит ҳолга келтиришга интилади. Лекин бошқарув назариясини тузишга интилиш уни ҳозирги капиталистик дунё шароитидан узоқлашиб кетишга ва натижада унинг унчалик кенг ёйилмаслигига олиб келди.

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

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

"Янги" мактаб - бу "ижтимоий тизимлар" мактабининг

мантиқий давомидир.

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

Бошқарув назария ва амалиётига катта хисса қўйган таниқли олим - Алексей Капитанович Гастев (1882-1941) эди. Унинг "қандай ишламоқ керак?", "Меҳнатни меъёрлаш ва ташкил этиш" "Меҳнат қўлланмалари", "Маданият қўзғолони", "Ишлаб чиқаришни ММИ усуллари билан тартибга солиш" китоблари нашр этилди. А.К. Гастев раҳбарлиги остида ММИ да меҳнатни ташкил этишнинг янги усулларини ўрганиш, лойихалаш ва жорий қилиш, турли мутахассисликка эга ишчиларни ўқитиш ва малакасини оширишнинг мақбул тизимини яратиш бўйича салмоқли ишлар амалга оширилди. А.К.Гастев асарлари жуда катта илмий ва амалий аҳамиятга эга, у томонидан ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялар хозирги даврда ҳам долзарбдир. Меҳнатни илмий ташкил этиш ва бошқарув фанининг яна бир ташаббускори - Платон Михайлович Корженцев (1881-1940). П.М. Корженцев 1923-1924 йиллар давомида Бутун Иттифоқ меҳнатни ташкил этиш Кенгаши президиуми аъзоси бўлган ва "Правда" газетасида ишлаган. Бу йил давомида у "Меҳнатни илмий ташкил этиш", "Ташкил этиш тамойиллари", "Вақт учун кураш", "Ўзингни ўзинг ташкил эт" сингари асарларини ёзди. П.М.Корженцев томонидан тавсия этилган ишлаб чиқарилаётган махсулотларни стандартлаш, меҳнат шароити, моддий воситалардан тўғри фойдаланиш ҳақидаги таклифлар жуда долзарб эди.

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

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

Хулоса

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

• Бошқариш назариясининг асосий илмий мактабларидан: "классик бошқарув мактаби", "инсон муносабатлари мактаби", "ижтимоий тизим" мактаби, "янги" бошқарув мактаблари ҳисобланади.

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

• Бозор инфратузилмасининг ривожланиши бошқарувнинг стратегик вазифаси ҳисобланади.

Таянч иборалар

Бошқариш назарияси классиклари. Илмий бошқариш мактаби, бошқариш ва классик мактаблар, инсоний муносабатлар мактаби, бошқарувнинг "эмперик" мактаби, бошқарув назариясининг асослари, бошқарувнинг "янги" мактаби.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Бошқарув классик мактабининг номоёндалари	а) Р. Аккоф, Клейн В, Лю ва бошқалар менежментга аниқ фанлар аппаратини ва усулларини киритишга ҳаракат қилмоқда
2. Инсоний муносабатлар мактабининг намоёндалари	б) Э. Мэйо, Ф. Ротлисберг, Ж. Муни, Д. Мак Грегор ва бошқалар
3. "Эмперик" мактаб намоёндалари	в) "Қандай ишлаш керак", "Меҳнатни ташкил этиш ва нормалаштириш", "Меҳнат кўрсатмалари"?
4. "Янги" мактаб намоёндалари	г) Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Черч, А. Файоль, Г. Форд, Г. Гильберд, Л. Урвик, М. Вебер ва б.

5. Ф.Тейлорнинг энг машхур асарлари	д) “МИТ” "Ташкил этиш тамойиллари", "Вақт учун кураш", "Ўз-ўзини бошқариш" ва бошқалар
6. А.К.Гастевнинг машхур асарлари	е) "Бошқаришни ташкил этиш", "Меҳнатни ташкил этиш", "Бошқариш техникаси", "Хўжалик ва бошқарув"
7. П.И.Керженцевнинг энг машҳур асарлари	ж) "Корхонани илмий бошқариш асослари", "Бошқаришни илмий ташкил этишнинг усуллари ва тамойиллари
8. Россияда чоп этиладиган бошқарув саволлари бўйича журнал	з) Э. Мэйо, Г.М. Эмерсон, Г. Черч, М. Муни, Аккоф ва бошқалар
9. "Унумдорликнинг 12 тамойили" асарининг муаллифи ким?	и) Ф. Ротлисберг, В. Люс ёки Г. МакГрегор
10. Бошқарувни ташкил этишга ёндашувнинг икки усули бор, деб ким даъво қилган?	к) П. Дракер, О. Девис, Л. Ньюман, Д. Миллер ва бошқалар

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

1. "Бошқарувнинг классик мактаби" асосчилари ким?

а) Э. Мейо, Д. Муни, Г. Саймон

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

в) П. Дракер, Р. Дэвис, Д. Миллер

г) Д. Мару, Г. Саймон

2. Уларнинг қайси бири қандай мактабга тегишли эканлигини аниқланг. Э. Мейо, Д. Муни, Г. Саймон, А. Файоль, Г. Черч, Г. Гант, Ф. Тейлор. П. Дракер, Р. Девис, Д. Миллер, Д. Мару, Г. Саймон.

а) классик мактаб

б) "янги"мактаб

в) "инсоний муносабатлар" мактаби

г) "эмпирик" мактаб

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

а) П.А. Попов

б) О.А. Ерманский

в) А.К. Гастев

г) П.М. Керженцев

4. "Вақт учун кураш" асарини муаллифи ким?

А) А.О. Ерманский

б) П.М. Керженцев

в) А.К. Гастев

г) Г. Форд

5. "Унумдорликнинг ўн икки тамойили" асарининг муаллифи ким?

а) П.М. Керженцев

б) А.К. Гастев

в) Г. Эмерсон

г) Г. Форд

Назорат саволлари

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

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

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

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

5. Бошқариш назарияси мактабларининг қайси турлари мавжуд?

6. Г.Эмерсон қандай назарияни илгари сурган?

7. "Инсоний муносабатлар" назариясининг моҳияти нималардан иборат?

8. Россия олимларининг бошқарув фани ривожланишига қўшган хиссаси?

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

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

3 - БОБ. БОШҚАРУВГА СИСТЕМАЛИ – ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВ

3.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар таснифи.

3.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида.

3.3. Бошқарувда тизимли ёндашув.

3.4. Бошқарувда вазият ёндашуви.

3.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар таснифи

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

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

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

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

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

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

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

Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг аниқ вазифаларига эга:

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

қувватларидир);

- технологик тизим қонун-қоида, меъёр, стандартлар йиғиндиси, маркетинг хизматидан иборат;
- ташкилий тизим ишлаб чиқариш жараённи амалга ошириш, меҳнат ресурсларидан мақбул равишда фойдаланиш, бошқарув ташкилий тизимларини яратиш учун имкон беради.

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

- миллий хўжаликнинг иқтисодий тизими ҳам ишлаб чиқариш, ҳам айирбошлашда юз берувчи барча хўжалик, молиявий, ташкилий жараёнлар бирлигини ифодалайди. Иқтисодий тизим бошқарув тизимини қайта қуришда узлуксиз ва мақсадли жараённи акс эттириб, барча бошқа тизимлар фаолияти самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, бошқа тизимлар ҳам иқтисодий тизимга ўз таъсирини ўтказиши мумкин. (масалан, ижтимоий тизим);
- ижтимоий тизим иқтисодий тизим билан бирга иқтисодиёт мақсадларини белгилайди, бошқарувнинг тамойил ва услубларини шакллантиради, яъни иқтисодиётни бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатларини ифодалайди. Ҳозирги даврда иқтисодиётда ижтимоий ўзгаришлар амалга ошиши, бошқарувда демократиянинг асослари кенгайиши, ҳамкорликнинг янги шакллари яратилиши, бозор муносабатларига ўтилиши, бутун миллий хўжалик таркиби қайта қурилиши билан боғлиқ равишда ижтимоий тизим аҳамияти ортиб бормоқда.

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

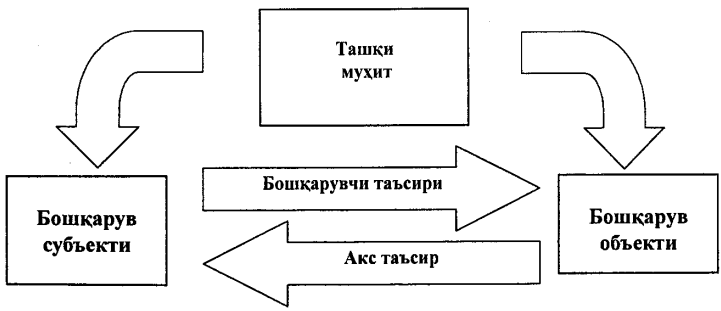
Агар корхонани яхлит тизим сифатида тахлил этсак, у кичик тизимлар ва унсурлари йиғиндисидан иборатлигини кўрамиз.

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

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

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

Иқтисодиётни бошқариш бошқарув объекти ва субъектдан иборат яхлит тизимни ифодалайди.



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

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

3.2. Ўзбекистон иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида

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

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

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

Таркибий жиҳатдан республика миллий хўжалиги турли хил ишлаб чиқариш унсурларидан (иш жойи, цех, корхона, концерн, тармоқ ва х.к.) иборат. Иқтисодиётнинг асосий бўгини - корхонадир.

Корхона (фирма) ўз иш натижалари бўйича тўлиқ жавобгардир. Корхона даромадлари бутун меҳнат жамоаси меҳнати натижаси билан узвий боғлиқдир.

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

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

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

3.3. Бошқарувда тизимли ёндашув

Бошқарувда тизимли ёндашув аввало бошқарув объекти мураккаб ижтимоий-иқтисодий, ўзгарувчан тизим, ички тартиб ва ўзаро алоқага бир бутун яхлитликни ташкил этувчи унсурлар йиғиндиси сифатида ўрганилишини ифодалайди. Тизим ёндашуви бошқариладиган объектнинг барча таркибий қисмлари узвий амал қилишини таъминлайди, бир томонлама ёндашувни инкор этади, тизимнинг турли унсурлари ўртасида номутаносиблик ва қарама - қаршиликларни бартараф этишга ёрдам беради ва шу сабабли фақат бошқарув объектига нисбатан эмас, балки бошқарувнинг ўзига нисбатан ҳам амалга оширилиши керак.

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

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

бўлишнинг барча имкониятларини баҳолаш.

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

Бошқарувда тизимли ёндашув кўплаб муаммоларни самарали ҳал этиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Уни қўллаш мақсадларни

аниқ баён қилиш, вазифалар кўлами ва бажарилиши лозим бўлган иш хусусиятлари ҳақида тасаввурга эга бўлиш, тизим доирасида бўйсунуш тартибини ўрнатиш, қарор қабул қилиш ва уни бажариш борасида мажбурият ва жавобгарликни тақсимлаш имконини беради.

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

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

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

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

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

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

Шундай қилиб, республика иқтисодиётига ўзаро боғлиқ

жараёнлар тизими сифатида қараш мумкин. қандайдир бир жараён натижасида маълум маҳсулот яратилади ва бу маълум ҳаражатлар йиғиндиси билан боғлиқдир.

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

3.4. Бошқарувда вазият ёндашуви

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

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

Ташқи ўзгаришлар корхонадан ташқаридаги муҳит омилларидир. Улар қаторига йирик рақобатчи корхоналар техника ва технологияни олиш манбалари, ижтимоий омиллар, давлат бошқаруви киради. Ташқи муҳит, ташқи ўзгаришлар кохона фаолиятига турлича таъсир кўрсатади. Шу сабабли бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятни ҳисобга олиш зарур. Қайси ўзгаришлар корхона муваффақиятига кучлироқ таъсир қилишини кўрсатиш етарли эмас. Турли туман вазият кўрсаткичлари ва бошқариш жараёнининг барча вазифалари ўзаро боглиқ, ҳамда уларни бир-биридан ажратиб кўриб чиқиш мумкин эмаслиги маълум

қийинчиликларга олиб келади. Сувга ташланган тош бутун кўл бўйлаб тарқалувчи тўлқинларни ҳосил қилгани каби, бирор муҳим омилнинг ўзгариши бутун корхона фаолиятида акс этади.

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

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

Хулоса

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

Таянч иборалар

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

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

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

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

1. Тизим деганда нима тушунилади?

а) материалнинг мавжудлик усули

б) бутун элементларидан, бўлаклардан тузилган

в) бошқарув сохасини тавсифлайди

г) қоидалар, меъёрлар, стандартлар тўплами

2. Корхона қандай тизимга тааллуқли?

а) техник, технология

б) биологик, ташкилий

в) иқтисодий

г) ижтимоий- иқтисодий

3. Иқтисодий тизим бу...

а) ускуналар, компонентлар шу билан биргаликда компютер мажмуи

б) қоидалар, меъёрлар, стандартлар тўплами

в) ишлаб чиқариш жараёнини амалга оширишга йўл берувчи ташкилий молиявий жараёнлар

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

4. Тизимли ёндашув мазмунининг натижаси...

а) бошқариш мақсадлари шаклланиши

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

в) усулларнинг уларга эришиш воситаларининг миқдорий баҳоси

г) хамма юқорида келтирилганлар

5. Вазиятли ёндашувнинг мазмуни натижаси...

а) ташқи ўзгарувчилар ҳисоби

б) ички ўзгарувчилар ҳисоби

в) бошқарув аппарати ўзгаришлари ҳисоби

Назорат саволлари

1. Тизим нима ва унинг хоссалари қандай?
2. Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг қандай вазифаларига эга?
3. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимга тушунча беринг.
4. Бошқарув субъекти ва объекти қандай ўзаро таъсирда бўлади?
5. Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатлари нима?
6. Бошқарувда тизимли ёндашувни моҳияти нимадан иборат?
7. Бошқарувда тизимли ёндашувни асосий вазифаси нимадан иборат?
8. Бошқарувда вазиятли ёндашувни моҳияти нимадан иборат?

4 - БОБ. БОШҚАРУВ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

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

4.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти

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

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

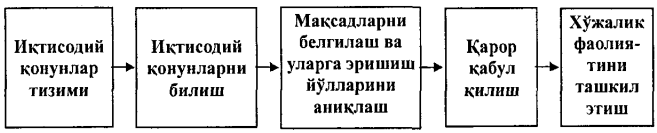
Умумий фалсафий қонунлар материя, ҳаракат, макон, замон, миқдор, сифат, сабаб, оқибат, шакл, мазмун каби категориялар воситасида ифодаланади. Иқтисодий назария қонунлари иқтисодий категориялар воситасида (мулк, ишлаб чиқариш, талаб, таклиф, тақсимот, айирбошлаш, қиймат, нарх, фойда, товар, пул, мувозанатланиш)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

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

Лекин бошқарув қонунларини билиш уларни аниқ амалиётда муваффақиятли қўллаш учун кафолат бўлолмайди. Қонунларни билишда назария амалиётдан ажралиб қолиши фойдасиздир. Демак,

қонунлардан фойдаланиш уларни билиш, тушуниш, амалда ўз вақтида ва тўғри қўллай олишга боглиқ экан. Бу бошқарув самарадорлигини оширишда ҳал қилувчи омилдир.

Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг асосий унсурлари ва босқичлари қуйидаги чизмада акс эттирилган:



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

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

4.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар

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

Умумий фалсафий қонунлар бу аввало қуйидаги материалистик диалектика қонунларидир:

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

2. Қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураши қонуни

ҳаракатлантирувчи куч, ўз-ўзидан ҳаракат қилиб амалга ошувчи ривожланиш манбаини кўрсатади.

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

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

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

6. Ишлаб чиқариш кучларининг ижтимоий-иқтисодий муносабатларга нисбатан белгиловчи эканлигини ифодаловчи қонун бошқарув учун катта аҳамиятга эга. Айнан бошқарув воситасида ишлаб чиқаришнинг икки томони ишлаб чиқарувчи кучлар ва ижтимоий-иқтисодий муносабатлар алоқаси юз беради.

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

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

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

- ишлаб чиқаришнинг объектив йўналиши, унинг халқ фаровонлигини ошириш, шахсий ҳар томонлама ривожлантиришга қаратилганлигини;

• инсонлар хўжалик фаолиятининг асосий сабаблари, умумхалқ иқтисодий манфаатларининг етакчилигини;

• ишлаб чиқариш самарадорлигининг ижтимоий-иқтисодий моҳиятини.

Бозор муносабатлари шароитида бу қонуннинг мазмуни ҳар томонлама бойиб боради.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

кенгайиб боради.

4.3. Бошқарувнинг асосий тамойиллари

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

Қонунлар ⟶ **Тамойиллар** ⟶ **Усуллар** ⟶ **Услублар**

Бошқарув тамойиллари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим.

Асосий тамойилларга қуйидагилар киради.

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

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

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

Ишлаб чиқаришни режалаштириш бошқаришнинг асосий

вазифаларидан биридир. У иқтисодий қонун, ишлаб чиқаришнинг ҳозирги ҳолатини илмий тахлил этиш, эҳтиёжларни истиқболини аниқлаш техникавий ва ташкилий қарорларни қабул қилиш асосида амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегик режалаштириш - у ёки бу тармоқ ривожланишининг мақбул нисбатларини, энг муҳими ресурслардан самарали фойдаланиш йўлларини белгиловчи иқтисодий ривожланиш параметрларини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга бўлади.

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

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

фойдадан, акциядорлар эса қўшимча равишда дивидентдан солиқ тўлайдилар.

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

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

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

7. Шахсий ташаббус тамойили. Бозорда ишбилармон, омилкор, шахсий фойда учун ҳаракат қилувчи, тадбиркор кишилар фаолият юритиши керак.

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

Хулоса

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

Таянч иборалар:

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

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Объектив қонун	а) асосий фаолият қоидаси шундан иборатки, унда хал қилувчи гоя холатнинг мазмуни, маъносини акс эттиради
2. Жамият эхтиёжларини кенгроқ миқёсда қондириш хақидаги қонун	б) шу билан тавсифланадики, унда икки ва ундан ортиқ жисмоний ёки юридик шахс бошқарув қарорларини қабул қилади ва уларга маъсулият юкланади
3. Қиймат қонуни	в) фалсафий категория ызида холатлар мазмунини ва хақиқий холат томонларини акс эттиради. Буларнинг аниқланиши объектив ривожланиш тенденцияларини очишга имкон яратади.
4. Талаб қонуни	г) шу билан тавсифланадики, жисмоний шахс бошқарув карорларини қабул қилади ва унга маъсулият юкланади.
5. Таклиф қонуни	д) ишлаб чиқаришнинг объектив йўналишини, одамларнинг эхтиёжини қондириш, хўжалик фаолиятини асосий боисини, халқаро иқтисодий қизиқишнинг белгилаб олинишининг тутган ўрнини белгилайди
6. Рақобат қонуни	е) ташкилотлар, жамоалар, шахслар ўртасидаги харидорнинг пули учун кураш мусобақа билан тавсифланади
7. Тамойил	ж) бозор шароитида, энг кып фойдани бошқа бир корхонага зиён етказмасдан олиб бўлмайди, деб таъкидловчи концепция
8. Рақобатлашув тамойили	з) нархлар қанчалик юқори бўлса, ишлаб чиқарувчилар таклиф қилаётган

	товарлар ва хизматларнинг қиймати шунча кўп бўлади, деб таъкидлайдиган концепция
9. Бошқарувнинг хусусий шакли тамойили	и) нархлар қанчалик юқори бўлса, этиёжлар кондирилиши шунча кам бўлади, деб таъкидлайдиган концепциялар, қарашлар тизими.
10. Бошқарувнинг жамоа шакли тамойили	к) бозорни тартибга солувчи, бу қуйидагини таъкидловчи концепциясидир: агар талаб ва баҳо юқори бўлса, ишлаб чиқариш кенгаяди, агар талаб ва баҳо тушса, камайса, ишлаб чиқариш камаяди

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

1. Объектив қонун-

а) иқтисодиёт хақида Олий мажлис фармони

б) Вазирлар махкамасининг қонун ва қарорлари

в) хақиқий холат томонлари, холатлар муносабати, такрорланувчи алоқа ва барқарор алоқани акс эттирувчи фалсафий категория

г) бошқарув тизими томонидан амалиётда мувофиқ қўлланиб келаётган хужжат

2. Фалсафа қонуни-

а) жамият эхтиёжларини тўлароқ қондириш қонуни

б) жамият кундалик хаётининг жамият онгига нисбатан тутган ўрнини белгилаб берувчи қонун

в) меъёрий фойда қонуни

г) талаб ва таклиф қонуни

3. Объектив иқтисодий қонун-

а) жамият эхтиёжларини тўлароқ қондириш қонуни

б) миқдор ўзгаришининг сифат ўзгаришига ўтиш қонуни

в) қарама-қаршиликлар кураши ва бирлиги қонуни

г) жамият кундалик хаетининг жамият онгига нисбатан тутган ўрнини белгилаб берувчи қонун

4. Иқтисодиётни бошқариш механизми қуйидагидан иборат:

а) объектив қонунлардан

б) бошқарув тамойилларидан

в) бошқарув усулларидан

г) шуларнинг барчасидан

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

а) ягона бошқариш тамойили ва хамкорлик бошқариш тамойили

б) илмийлик тамойили

в) бошқариш шакл ва усулларини такомиллаштириш тамойили

г) жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили

Назорат саволлари:

1. Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг қандай асосий босқичлари мавжуд?

2. Умумий фалсафий қонунларини айтиб беринг.

3. Қандай иқтисодий қонунлар мавжуд?

4. Бошқарув механизми схемасини ифодалаб беринг.

5. Бошқарувнинг асосий тамойилларини моҳияти нимадан иборат?

5–БОБ. БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ

5.1. Бошқарув жараёни мазмуни.
5.1. Бошқарувнинг функциялари ва уларнинг таснифи.

5.1. Бошқарув жараёни мазмуни

Бошқарув бутун бошқарув тизимининг узлуксиз амал қилиши жараёнини ифодалайди. У меҳнат жараёнинингбарча хусусиятларига эга. Умуман бошқарув жараёнини технология (қандай амалга оширилади), ташкил этиш (ким ва қандай тартибда) нуқтаи назаридан тавсифлаш мумкин. Бошқарув жараёни мазмунининг уч жиҳатини ажратиш мумкин: техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий ва ижтимоий техникавий жиҳатдан бу маҳсулот ишлаб чиқариш, металл ёки нефтъ ажратиб олишни бошқариш; ишлаб чиқаришда - бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш жараёни, яъни бўлинма, цех, корхоналар ўзаро таъсирини бошқариш, иқтисодий жиҳатдан ишлаб чиқариш, иш кучи ва бутун иқтисодий муносабатлар тизимига раҳбарлик қилиш, ижтимоий жиҳатдан - бу меҳнат жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини қондириш, инсонни тарбиялашдир. Бошқарув жараёни технологияси бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операция ва амаллардан иборатдир.

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

Бошқарув жараёнини, шунингдек, қуйидаги даврларга бўлиш

мумкин: мақсад қўйиш, ахборот фаолияти, тахлилий фаолият, бошқарув тизимида ташкилий амалий фаолият ва ҳаракатлар вариантларини танлаш. Бошқарув жараёни босқич ва даврлари ўртасидаги боғлиқликни қуйидаги схемада акс эттириш мумкин.

Бошқарув операциялари - раҳбар ва бошқарув аппаратининг оддий ҳаракатлари бўлиб, улар тартиби ва бирикиши натижасида бошқарув жараёни ташкил топади. Масалан, тахлилий фаолият учун корхонанинг йиллик ва ойлик ҳисоботларини олиш, улар тадбирлар ишлаб чиқиш ҳамда уларни бошқарув жараёнига тадбиқ қилиш лозим. Бошқарув жараёнини амалга ошириш воситаларига энг аввало ахборотни киритиш лозим. Бошқарув операцияларининг катта қисми ахборот билан ишлашдан иборатдир. Бошқарув аппарати ишида кенг қўллайдиган техника воситалари ҳам шулар жумласига киради. Булар ахборот олиш ва қайта ишлаш аоситалари ва анъанавий оргтехника воситаларидир. Бошқарув операциясини амалга ошириш усуллари - ахборот-тахлил ва ташкилий фаолиятдир. Ахборот-тахлил фаолият ахборот йиғиш, сақлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш; тахлил, ҳисоб, қарорлар вариантларини ишлашдан иборат; ташкилий фаолиятга - тушунтириш, ишонтириш, рағбатлантириш ва вазифаларни тақсимлаш усуллари, фаолиятни назорат қилиш, мажбурлаш ва х.к.лар киради. Бошқариш учун фақат нимани қандай қилишни ҳал этиш эмас, балки ташкил этиш, қизиқтириш, ишонтириш, тушунтириш, назорат қилиш ҳам зарур. Айни шу операциялар йиғиндисидан раҳбарнинг ташкилий фаолияти ташкил топади.

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

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

5.2. Бошқарувнинг функциялари ва уларнинг таснифи

Бошқарув нинг жараён сифатида моқияти унинг вазифаларида

ифодаланади. Бошқарув вазифалари деганда бошқариш бўйича маълум масалаларни ҳал этишга қаратилган ҳаракат йиғиндиси тушунилади. Бошқарув вазифалари аввало бошқарилувчи объектнинг ўзига хос хусусиятидан келиб чиқади. Ишлаб чиқариш таркибига мос равишда қуйидагиларни акс эттирувчи вазифалар мавжуд бўлади:

- иқтисодиётнинг тармоқ таркибини;
- унинг худудий таркибини;
- ишлаб чиқаришнинг алоҳида унсурларини.

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

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

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

Маркетинг - бу корхонани истеъмолчи билан бозор орқали боғловчи энг муҳим бозор муносабатлари ва ахборот оқимлари тўпламидир. Маркетинг таркибига: бозорни ўрганиш, истеъмолчилар буюртмаларига кўра товарлар турларини режалаштириш, товарларни бозорга чиқариш, реклама, товар ва хизматларни ишлаб чиқаришдан истеъмолчига етказиш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради.

Бозор у ёки бу бу товарга бўлган талабни лакмус қоғози сингари акс эттиради. Бозор таклиф этилган товарни ё қабул этади, ёки инкор қилади.

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

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

Ташкил этиш - бу бошқарилувчи тизимнинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа кичик тизимларни тартибга солиш жараёнидир. Ташкил этиш мақбул тузилмалар ташкил этиш, тизим таркибий қисмлари ўртасидаги қисмлари тўғрисида қоидаларни яратиши, лавозим мажбуриятлари, барқарор иқтисодий нормативларни белгилашни қамраб олади.

Тартибга солиш (координация қилиш) - бу бошқаришнинг барча бошқа вазифалари унинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий, ташкилий масалаларини, ҳамда бошқарувчи тизимидаги турли-туман алоқаларни мувофиқлаштириш жараёнидир. Бу ўзаро узвийликни ўрнатиш, белгиланган меъёр ва нормативлардан чекланишларнинг олдини олишдир. Рағбатлантириш - бу манфаатларни ва кенг демократлаштириш, инсон омили фаоллигини ошириш асосида манфаатлар воситасида бошқаришдир. Назорат ва ҳисоб - бошқариладиган тизим маълум мақсадга эришишга қаратилган инсон фаолиятининг сабаблари ва механизмини ўрганади. Ундаш кишилар фаоллиги билан улар эга бўлган тажрибанинг мослашиши натижасида шахсий ва гуруҳий эхтёжларини қондиришга қаратилгандир. Бошқаришнинг аниқ махсус вазифалари бошқарув меҳнати тақсимоти натижаси бўлиб, аниқ мазмунга эгадир. Корхона миқёсида бошқарувнинг қуйидаги махсус вазифаларини кўрсатиш

мумкин:

а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;

б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;

в) махсулот сифатини бошқариш;

г) меҳнат ва иш хақини бошқариш;

д) кадрлар, таъминот, молия ва кредит, жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш;

е) маркетингни бошқариш.

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

Хулоса

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

Таянч иборалар

Функция, хўжалик механизми, бошқариш жараёни, процедура, цикл, бошқариш функциялари, режалаштириш, ташкил қилиш,

мувофиклаштириш, назорат, рағбатлантириш.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Бошқарув жараёни	а) мақсадни аниқлаш, муаммони қўйиш ва масалани ечиш
2. Технология	б) ахборот ишлари, аналитик иш, ҳаракат вариантини танлаш; ташкилий-амалий иш
3. Бошқарув жараёни боскичлари	в) қуйилган мақсадга эришиш учун кишиларнинг хамкорликдаги келишилган фаолияти бўйича бошқарув аппарати ва рахбарнинг мақсадли харакатлари мажмуаси
4. Бошқарув жараёни даражаси	г) нима қилинаяпти, қандай қилинаяпти, ким томонидан ва қай тартибда қилинаяпти
5. Бошқарув операциялари	д) рахбар ва бошқарув аппаратининг бошқарув жараёнини кетма-кет ва изчил уюштиришдаги оддий фаолияти
6. Бошқарув жараёнини амалга ошириш усуллари	е) ахборот-аналитик ва ташкилий иш
7. Бошқарув функциялари	ж) бошқарув бўйича маълум вазифалар ечимига йўналтирилган иш турлари йиғиндиси
8. Функционал тахлил	з) аниқ маънога эга бўлган, бошқарув мехнатини тақсимлаш натижаси
9. Бошқарувнинг асосий функциялари	и) хар бир вазифа бўйича иш хажмини белгилаш, бошқарув ходимлари сонини аниқлаш, бошқарув тизимини лойихалаштириш учун асос бўлади
10. Бошқарувнинг аниқ функциялари.	к) Хар бир корхона ва ҳар бир бошқарув даражасига хос: маркетинг, бизнес-режа, ташкил этиш, тартибга солиш, рагбатлантириш, ҳисоб ва назорат

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантини топинг. Хамкасбларингиз билан нега бундай танлаганингизни мухокама қилинг.

1. Бошқарув жараёнининг босқичларини айтинг.

а) Рахбар ва бошқарув аппаратининг мақсадга йўналтирилган ҳаракатлари

б) Мақсадни аниқлаш, тизим ахволини аниқлаш, бошқарилувчи тизимига хақиқий таъсирни кўрсатиш

в) Рахбарнинг ахборот-аналитик иши

г) Рахбарнинг ташкилий иши

2. Бошқарув функцияси деганда нимани тушунасиз?

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

б) Бу бошқарув аппарати ишларининг меҳнат жараёни

в) Бу ишлаб чиқариш жараёнларини тартибга солиш

г) Бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш

3. Бошқарув жараёни босқичларини аниқланг.

а) Аналитик иш, мақсадга мувофиқлик

б) Мақсадни, ходисани, муаммони ечимини аниқлаш

в) Ахборот ишлари, ҳаракат вариантларини танлаш

г) Ташкилий ва амалий иш

4. Бошқариш даврларини аниқланг.

а) Мақсадни, холатни, муаммони аниқлаш

б) Аналитик, ахборот ва ташкилий ишлар

в) Олдиндан мақсадни англаш

г) Вазият, муаммо, ечим

5. Асосий ва аниқ функцияларни кўрсатинг.

а) Бизнес-режа, маркетинг, мотиватиция

б) Меҳнатни, махсулот сифатини, ходимларни бошқариш

в) Тартибга солиш, рағбатлантириш, ҳисоб ва назорат

г) Асосий ишлаб чиқаришни, ёрдамчи ишлаб чиқаришни, ходимларни бошқариш

Назорат саволлари:

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

6 – БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

6.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча.
6.2. Ташкилий тузилмалар турлари.

6.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча

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

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

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

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

Умумдавлат бошқарув ташкилотлари ишлаб чиқаришнинг турли тармоқларини бирлаштирадилар. Умумдавлат бошқарув ташкилотлари Республика Конституциясига асосланган ҳолда фаолият юритади.

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

Миллий хўжаликни бошқаришнинг ижроия ташкилотларига

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

Умумдавлат бошқаруви ташкилотларининг асосий вазифалари: фан–техника тараққиётининг асосий йўналишларини белгилаш, табиий муҳитни мухофаза қилиш, пул ва кредит тизимига раҳбарлик қилиш, солиқ ва даромадларни белгилаш, ҳисоб ва статистикани ташкил этиш, нарх, тарифлар белгилаш, миллий хўжалик тармоқларига раҳбарлик қилиш.

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

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

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

Республика Марказий банки иқтисодиётдаги барча кредит ва

ҳисоб китоб муносабатларини ташкил этувчи ва тартибга солувчи бош банкдир.

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

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

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

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

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

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

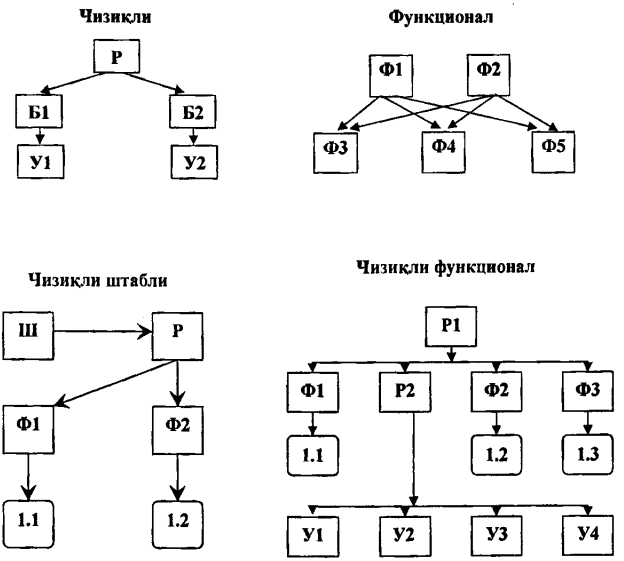
шартнома бўйича жавобгар бўлиш ҳуқуқини беради.

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

6.2. Ташкилий тузилмалар турлари

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

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



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

Чизиқли тузилма унинг қуйи бошқарув бўғинлари юқори

босқичдаги раҳбарга бевосита бўйсунуши билан тавсифланади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

координация қилади, мувофиқлаштиради ва натижада бошқарув сифати яхшиланади, лекин вазифалар миқдори кўп бўлса.

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

Хулоса

- Бошқариш ташкилий тузилмалари деганда бошқариш бўғини, бўғин таркиблари сони, уларни бир-бирига бўйсунуши ўзаро боғлиқлиги тушунилади.
- Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларидаги оддийлик ва тушунарлилик унинг иш қобилияти кафолатидир.
- Миллий хўжаликнинг умумдавлат бошқарув органлари қонун чиқарувчи, ижро, суд қисмларига бўлинади. Улар миллий хўжаликни кўп сонли тармоқларини бир бутун боғлаб туради.
- Бошқарув ташкилий тузилмалари чизиқли функционал, чизиқли-штабли турларига бўлинади.
- Барча бошқарув функциялари бажарилишини таъминловчи энг яхши бошқарув аппаратини ташкил этиш бошқарув тузилмаларни такомиллаштиришнинг асосий масаласи.

Таянч иборалар

Ташкилий тузилма, аралаштузилма, давлат органлари, матрица, дифизион, ташки омил, тузилма, Ўзбекистонда бошқарув органлари, чизикли тузилма, функционал тузилма.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари	а) мақсадлар ва уларга эришиш воситалари орасидаги боғланишнинг график тасвири
2. Бошқарув бўғинлари	б) икки тузилмани қўшилиши асосида курилади: чизиқли ва лойиха бўйича бошқариш. Чизиқли бошқариш тамойили ўзгармайди. Дастур ёки лойиха

	рахбарлари эркинлиги таъминланади
3. Бошқарув даражалари	в) бошқарув даражаси, бўғинлар сони ва таркиби, уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва алоқадорлиги
4. Чизиқли тузилма	г) рахбарлар ва бўғинлар ўртасидаги мехнат тақсимотига асосланади; бошқарув мукаммаллашади, лекин якка бошчилик тамойили бузилади
5. Функционал тузилма	д) айрим ёки бир қанча вазифаларни бажарадиган мустақил тузилма элементлари
6. Чизиқли функционал тузилма	е) ташкилий-иқтисодий, моделлаштириш, таққослаш, мақсадли ёндашув ва бошқалар
7. Матрицали тузилма	ж) бошқарув иерархиясидаги маълум даражадаги бошқарув бўғинларининг йиғиндиси
8. Лойихали тузилма	з) рахбарлар ва бўғинлар орасидаги мехнат тақсимотига асосланган. Бошқариш яккабошчилик тамойили билан олиб борилади, лекин тузилмадаги алоқалар мураккаблашади
9. "Мақсадлар дарахти"	и) хар бир ходим ягона рахбарга бўйсунади ва у орқали бошқалар билан боғланади
10. Ташкилий тузилмаларни лойихалаштириш усуллари	к) ишлаб чиқариш технологияси ўзгаришлари билан боглик холда қайта кўриш зарур бўлган жойда қўлланилади

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантини топинг. Хамкасбларингиз билан танлаган вариантни мухокама қилинг.

1. Бошқарувнинг энг кўп таркалган ташкилий тузилмасини кўрсатинг.

А. Чизиқли

Б. Функционал

В. Чизиқли - функционал

Г. Матрицали, лойихали

2. Олий умумдавлат бошқарув органлари:

А. Қонун чиқарувчи, ижро этувчи, суд.

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

В. Давлат мулки қўмитаси, Давлат статистика қўмитаси

Г. Холдинглар, акциядор жамиятлари, судлар

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

А. Ташкилий тузилма чизикли, оддий ва тушунарли бўлиши керак

Б. Ташкилий тузилма эгилувчан ва бозор ўзгаришларига мослашувчан бўлиши керак

В. Ташкилий тузилма бўғин ва поғоналарга эга бўлиши керак

Г. Ташкилий тузилма функционал бўлиши керак

4. Ташкилий тузилмага таъсир кўрсатади:

А. Ишлаб чиқарилаётган махсулот таркиби

Б. Тайёрлаш технологияси

В. Механизация ва автоматизация даражаси

Г. Ишчилар малакаси ва юқорида келтирилганлар

5. Ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришда қўлланиладиган услублар

А. Тизимли ёндашув

Б. Холатли ёндашув

В. Иқтисодий ёндашув

Г. Мақсадли ёндашув, иқтисодий моделлаштириш, иқтисодий математик услуб

Назорат саволлари

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

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

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

5. Бошқарув босқичлари ва бошқарув бўғинлари нима?

6. Бошқаришнинг чизиқли тузилмасини тушунтириб беринг?

7. Бошқаришнинг функционал тузилмасини тушунтириб беринг?

8. Бошқаришнинг чизиқли - тузилмасини тушунтириб беринг?

9. Бошқаришнинг чизиқли - функционал тузилмасини тушунтириб беринг?

7 - БОБ. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.
7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули.
7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари.

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

Бошқарув ташкилотлари тизими билан турли-туманлиги бу ташкилотлар фаолияти усулларини ажратиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бу ерда сўз вазирликлар, ассосациялар, акциядорлар жамияти, давлат қўмиталарини бошқариш усуллари ҳақида сўз боради.

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

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

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

7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари

Хозирги даврда бозор иқтисодиётини бошқаришнинг иқтисодий

усуллари муҳим аҳамият касб этмоқда.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари кишиларга иқтисодий манфаатлар орқали таъсир кўрсатади.

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

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

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

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

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

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

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

Бизнес-режа воситасида ҳал этиладиган асосий вазифалар қуйидагилардан иборат: иқтисодиёт ривожланиши йўналишлари ва мақсадларни амалга ошириш йўлларини кўрсатиш, иқтисодиётнинг

барқарор, мутаносиб ўсишини таъминлаш, моддий, меҳнат ва молиявий ресурсларни тармоқлар ва ишлаб чиқаришлар ўртасида тақсимлаш ва қайта тақсимлаш, фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий этишни таъминлаш; тармоқлараро интеграция, тармоқ ичида ихтисослашув ва саноат кооперациясини чуқурлаштириш; хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини тезкор тартибга солиш ва координация қилиш.

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

7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули

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

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

Нима сабабдан бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари маъмурий шакллар билан қўшиб олиб борилади. Бу кўп ҳолларда ташкилий таъсир маъмурий ҳуқуқни қўллаш, яъни қарор ва фармойишларни амалга оширишга асосланади. Лекин, “бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усули” тушунчаси “маъмурий бошқарув усули” тушунчасидан бир мунча кенгдир, чунки ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувнинг турли даражаларига турли кўламда ва шаклда ташкилий таъсир этишни ўрганиш масалаларини ҳам қамраб олади. Ташкилий-фармойиш усуллари ташкилий

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

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

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

Буйруқ - бу раҳбарнинг қўл остидаги ходимлардан маълум вазифани бажаришни ёзма ёки оғзаки равишда талаб қилишидир. Буйруқ фақат чизиқли бошқарув тизими раҳбари томонидан берилади. *Фармойиш* - ходимлардан айрим ишлаб чиқариш ва хўжалик масалаларини ҳал этишни талаб қилишдир. Фармойиш бошлиқ ўринбосарлари, хизматлар бошлиқлари, улар эга бўлган

ваколатлари доирасида берилади. Бошқарув амалиётида қўлланиладиган таъсир қилиш усулларидан бири – оғзаки кўрсатмадир. Таъсир этишнинг бундай шаклини барча даражадаги раҳбарлар, лекин кўпинча қуйи даражадаги командирлар, бригада бошлиқлари, усталар қўллайдилар.

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

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

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

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

7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари

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

Ишлаб чиқариш шароитида социология кишилар ижтимоий алоқаси шаклланишининг асоси бўлган меҳнат омилларини ўрганади, ижтимоий тизимлар, шу жумладан, ишлаб чиқариш тизими ривожланиши ва амал қилиш қонуниятлари, кишиларнинг жамиятнинг турли қатламидаги хулқ-атвори қонуниятларини таъқиқ

қилади. Ижтимоий психология гуруҳ ва омма психологиясининг хусусиятлари, уларнинг шахснинг онги ва хулқига таъсири, кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар, кайфият, ижтимоий фикрни шакллантирувчи омилларни ўрганади. Шахс психологияси олий нерв фаолияти турлари ва инсон темпераменти, ҳарактери, шахснинг иродаси, қобилияти, хиссиёти, хотираси, англаш ва хис этиш қобилиятини ўрганади, меҳнат психологияси меҳнат фаолиятлари, шу жумладан, раҳбар ва мутахассислар (касбий хусусият ва қобилиятлари, кадрларни ўқитиш усуллари, иш ва дам олиш тартиби, кадрларни танлаш ва баҳолаш усуллари, меҳнат жараёнининг психологик жиҳатлари) фаолиятини ўрганади.

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

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

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

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

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

Кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш усулини қўллаш

кичик гуруҳдаги ишчилар ўртасидаги мақбул миқдорий-сифат нисбатини аниқлаш имконини беради.

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

Касбий танлашнинг моҳияти-кишиларнинг рухий хусусиятлари улар бажарувчиишларига энг мос бўладиган қилиб танлашдан иборат. Шахснинг рухий хусусиятлари жумласига унинг қизиқиш ва майллари, қобилияти, темперамент ва ҳарактери киради. Шу сабабли, раҳбар шахсга раҳбарлик қилганда ўз олдига инсон рухий хусусиятлари шаклланиши ва ривожланишини ўрганиши, унинг қииқиш ва қобилияти, темперамент ва феълини билиш вазифасини қўйиши керак.

Шахснинг рухий хусусиятларини инсон фаолиятида ажратиб тушуниб бўлмайди, чунки киши қобилияти ва феъли хусусиятлари унинг фаолияти ва хулқида намоён бўлади. Инсон хаёти ва оммавий фаолияти унинг рухий холатини шакллантиради. Инсоннинг қандай хаёт кечириши, нима билан шуғуланишини билмай вужудга келганлиги, у ёки бу нарсага қобилият ривожланганлиги, феъли шаклланганлигини англаб бўлмайди.

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

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

муносабатда бўлиш манбаидир.

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

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

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

Изланишлар меҳнат меҳнатга нисбатан муносабатга таъсир этувчи рағбатлантирувчи омиллар қуйидаги тартибда тақсимланишини кўрсатди: меҳнат моҳияти, иш ҳақи, юқори лавозимга эга бўлиш имконияти, ишнинг қизиқарлилиги, меҳнатни ташкил этиш, маъмуриятнинг ишчига нисбатан муносабати.

Хулоса

- Бошқарув усуллари - раҳбарнинг ишлаб чиқариш корхоналарининг қўйилган мақсад вазифаларига эришишга раҳбарлик қилишни мувофиқлаштириш.
- Бошқарувга қуйидаги услублар хос: иқтисодий. Ташкилий-фармойиш (маъмурий), ижтимоий рухий.
- Бозор хўжалик раҳбарларидан ўткир зеҳн, ишга ижодий ёндашиш, кези келганда корхона фаолияти, иши учун таваккалчилик

хусусиятларини талаб этади.

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

• Ижтимоий рухий билимлар асосини билмаган раҳбар одамларга таъсир эта олмайди.

Таянч иборалар

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

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Бошқариш усуллари	а) меҳнатнинг техник қуролланишини яхшилаш, ишлаб чиқаришни режалаштириш ва тартибга солишнинг янги усуллари жорий этилиши, ишлаб чиқариш хажмларини ўзгартириш ва хоқазо
2. Бошқарув усулларига таъсир этувчи ташқи омиллар	б) қўйилган мақсадга эришиш ва рахбар фаолиятини координациялашни таъминлаш учун рахбарнинг ўзи бошқараётган корхона жамоасига таъсир ўтказиш усуллари.
3. Бошқарув усулларига таъсир этувчи ички омиллар	в) иқтисодий қизиқишлар орқали таъсир этиш усули корхона фаолиятининг барча томонларини қамрайди ва иш самарадорлигини таъминлайди.
4. Бизнес режа	г) аниқликни таъминлашга таъсир этадиган, ташкилий тузилишни, ҳар бир бошқарув бўғини вазифасини, интизомни ва иш самарадорлигини аниқлайдиган усуллар.

5. Бахо, кредит, фойда, рентабеллик	д) миллий хўжаликнинг техник қуролланишини яхшилаш, иқтисодиётни бошқаришнинг ислоҳотлари, илмий техник жараёнининг ўсиши.
6. Ташкилий фармойиш усуллари	е) ҳар бир жамоа ишини аниқ ўзаро ҳаракатда моддий пул ва меҳнат воситаларини балансли мослашувини таъминлайдиган хўжалик фаолияти қизиқишларига иқтисодий таъсир этиш усуллари.
7. Буйруқ	ж) рахбарнинг қўл остидагиларга маълум бир вазифани бажариш учун ёзма ёки оғзаки талаби.
8. Ишлаб чиқариш социологияси	з) гурухлар ва омманинг ҳарактерлари хусусиятлари, уларнинг шахс, онги ва ҳаракатидаги таъсирини, кайфиятнинг шаклланиши, омманинг фикрини, шахс табиатини ва ҳайрати ёки жўшқинлиги ва хк.
9. Ижтимоий психология	и) ишлаб чиқарувчилар ва алохида шахсларга уларнинг истеъмол қобилияти, табиати ва ғайрати ёки жўшқинлиги орқали таъсир ўтказиш усуллари.
10. Бошқаришнинг психологик усуллари	к) жамият кишилари алоқалари, кишиларининг ўзини тутиш умумий қонуниятлари шаклланиши асос бўладиган омилларни ўрганади.

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантини топинг. Хамкасбларингиз билан танлаган вариантни мухокама қилинг.

1. Бошқарувнинг асосий усулларини кўрсатинг.

А. Маркетинг, ташкил этиш, тартибга солиш, назорат

Б. Социологик текширишлар

В. Иқтисодий, ижтимоий, рухий, ташкилий тақсим этиш

Г. Иқтисодий-математик

2. Бозор шароитида усуллардан қайсилари жуда мухим ахамият касб этади?

А. Социологик текширишлар

Б. Иқтисодий

В. Ижтимоий-рухий

Г. Ташкилий, тақсимлаш

3. Қачон рахбарнинг фармойишли ҳаракатлари ҳуқуқий кучга эга бўлади?

А. Доимо

Б. Қачонки улар ишлаб чиқариш истеъмолидан келиб чиқса

В. Улар фақатгина қонунга асосланган бўлса

Г. Агар улар шахс хусусиятини ҳисобга олса

4. Ишлаб чиқариш шароитларида социология нимани ўрганади?

А. Меҳнатнинг асосий омиллари ва турли ходисаларнинг ўзаро боғлиқлигини

Б. Ишчиларнинг уй-жой билан таъминланганлигини

В. Меҳнат, ишлаб чиқаришнинг ўсиш самарадорлигини

Г. Ишчилар меҳнат шароитларининг қониқарлилигини

5. Рухшунослик нимани ўрганади?

А. Ишчилар меҳнат шароитини

Б. Бошқарув буйруқлари, кўрсатмалари, усулларини

В. Инсоннинг ҳайрати, жўшқинлиги, табиати, ўзини тутиши

Г. Бошқарув ва бошқарилувчи тизимлар орасидаги ўзаро алоқалар

Назорат саволлари

1. Бошқарув усуллари деганда нимани тушунасиз?

2. Бошқаришнинг иқтисодий усулларининг моҳияти нимадан иборат?

3. Бизнес – режанинг моҳияти нимадан иборат?

4. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усулини таърифлаб беринг.

5. Таъсир этишнинг ташкилий-барқарорлаштириш усулининг асосий мақсади нимадан иборат?

6. Таъсир этишнинг фармойиш усуллари қандай мақсадда қўлланилади?

7. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усулига таъриф беринг.

8. Касбий танлашнинг мохияти нимадан иборат?

8 – БОБ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА МЕНЕЖЕРЛАР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

8.1. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми.
8.2. Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштириш.
8.3. Меҳнат унумдорлиги.

8.1. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми

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

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

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

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

8.2. Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштириш

Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштиришга ягона ёндашувни таъминлаш мақсадида таъриф-малака маълумотномаси ҳам қўлланилиб, уларда ходимлар бажариши лозим бўлган ишлар ҳажми мураккаблиги, раҳбарлик лавозими турли бошқарувчилик

вазифаларини бажарувчилар учун талаб этиладиган даража ҳамда иш стажи кўрсатилади.

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

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

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

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

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

Иш жойлари жойлаштирилиши ва уларни техника воситалари ҳамда ёрдамчи ускуналар билан жиҳозлашда узлуксиз ишлашни таъминлаш талабларини ҳисобга олиниши керак. Тажрибадан маълумки, иш жойини технология, эргономика, психофизиология, эстетика талабларига мувофиқ жойлаштириш меҳнат унумдорлигини

ошириш (5% ва ундан кўпга) имконини беради.

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

8.3. Меҳнат унумдорлиги

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

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

Менежерлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар мураккаблиги ва жавобгарлик ортиши бажариладиган ишлар турли - туманлиги улардан вақтни унумли тақсимланиши талаб қилади. Ўз фаолиятини режалаштиришни билмайдиган, фақат жорий масалалар билан шуғулланувчи менежерлар фақат бошқарув жараёнида вужудга келувчи у ёки бу вазият натижаларини таҳлил қилишгагина улгуриб, келажакда қилиниши лозим бўлган ишларни хал этиш учун вақт тополмай қоладилар.

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

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

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

Менежер иш вақтининг катта қисми ҳужжатлар билан ишлашга

сарфланади. Олинувчи ахборот (хат, фармойиш, ҳужжат ва х.к.лар) ҳажми жуда катта. Бундай ҳолда ахборотни "фильтрдан" ўтказиш жуда муҳимдир. Раҳбарга фақат у ҳал қилиши мумкин бўлган ахборот берилиши лозим. Бу босқичда раҳбарга ахборотни ижрочилар ўртасида тақсимловчи котиб ёки ёрдамчи (референт) катта ёрдам кўрсатади. У малакали ходим бўлиши, бошқарувнинг барча бўлинмалари ва ташкилотлари фаолияти хусусиятини билиши лозим.

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

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

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

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

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

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

Раҳбарнинг кўплаб мажбуриятлари ичида ташриф қилувчиларни қабул қилиш ва сухбат ўтказишни алоқида ажратиб кўрсатиш лозим. Кўл остида ишловчилар ташаббуси билан қабул қилиш учун алоҳида вақт ажратиш муҳимдир, чунки "очиқ эшиклар сиёсати" ташқаридан демократик хусусиятга эга бўлсада, иш вақтини нотўгри сарфлашга олиб келади. Сухбат давомида раҳбар саволлар бериш йўли билан ходимлардан улар ниятини аниқ билиб олиши, ўз илтимос ёки

таклифларини асослаб беришига интилиши керак. Агар сухбат раҳбар ташаббуси билан амалга ошадиган бўлса, ходим сухбат вақти ва мақсади ҳақида маълумотга эга бўлиши керак. Бу ходимга масала мазмуни бўйича тайёргарлик кўриш, психологик тангликка дуч келмаслик учун имкон яратади. Сухбат давомида ўзаро ишонч муҳитини яратиш у муваффақиятли бўлишига имконият беради. Бунда раҳбар сухбат мақсади ва ходимнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Сухбат охирида раҳбар албатта муҳокама этилган масала бўйича эришилган натижа ва уни кейинча ҳал этиш йўлларини қайд қилиб қўйиши керак.

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

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

Хулоса

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

Таянч иборалар

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

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Менежер меҳнатининг хусусиятлари	а) жамиятга фойдали меҳнат тури бўлиб, мақсадни қўйиш, вазифани белгилаш ва уларни ечишдан бошланади
2. Менежер меҳнати цикллари	б) демократиялик, жавобгарлик, юқори профессионализм, янги иқтисодий фикрлаш, бошқарувни билиш, кишиларнинг қизиқиш ва муҳтожликларини билиш ва бошқалар
3. Менежер меҳнатининг асосий йўналишлари	в) ақлий ва ижодий характерда бўлади, меъёрий баҳога осон эга булмайди, натижалар юзаки баҳоланади
4. Замонавий менежерга хос характер	г) техник, технологик, иқтисодий, ташкилий ва ижтимоий вазифаларни ечишда мухим ўрин эгаллайди. Жамоанинг биргаликдаги уринишларини мувофиклаштиради ва х.к.
5. Кадрларни танлаш	д) ўтказишнинг мақсад ва шаклини ўйлаб чиқиш, олдиндан ҳаммани огох этиш, жойни, вақтни ва кунни кўрсатиш, жамоа билангина ечилиши мумкин бўлган муаммони хаммага етказиш
6. Ходимларни жойлаш.	е) ахборотлар оқимини рационализация қилиш, меҳнатни ажратиш кооперация қилиш, ҳужжатлаштиришни стандартлаш, иш жойларини ташкил этиш
7. Аттестация	ж) эгаллаётган ўрни талабларига жавоб бера олувчи шахсларни излашга йўналган жараён

8. Менежернинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини баҳолаш механизми	з) эгаллаётган ўрни талабларига жавоб берувчи шахсларни тақсимлашга йўналган жараён
9. Менежер меҳнатини ташкил этишнинг асосий йўналишлари.	и) менежерларнинг тадбиркорлик ва шахсий хусусиятларини баҳолаш усули
10. Йиғилишни ташкил этиш	к) юқори профессионализм, демократик янги иқтисодий фикрлаш, аниқ ишлар

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

1. Ишбилармондан менежернинг қандай фарқи бор?
А. Менежер бу ишбилармон
Б. Менежер бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи шахс
В. Менежер бу янги иш ташкилотчиси
Г. Менежер бу таваккал қилишни биладиган инсон

2. Менежер меҳнати қандай масалаларни ечишга қаратилган?
А. Техник ва технологик
Б. Иқтисодий ва ижтимоий
В. Ташкилий ва тақсимлаш
Г. Юқоридагиларни ҳаммаси

3. Бошқарув цикли ёпиқ шаклга эга:
А. Мақсад, ахборот тўплаш, қарор қабул қилиш
Б. Мақсад, ҳаракат, натижа мақсад
В. Мақсад, қарор қабул қилиш, бажаришни ташкил қилиш
Г. Ахборот йиғиш, қарорларни ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини ташкил этиш

4. Менежерларни ким аттестатциялайди?
А. Юқори бўғин раҳбари
Б. Аттестация комиссияси
В. Меҳнат жамоаси
Г. Бевосита раҳбар
5. Ким бошқариш қарорини қабул килади?

А. Мунтазам раҳбар
Б. Функционал раҳбар
В. Ўрта бўғин раҳбари
Г. Техник ижрочилар

Назорат саволлари

1. Менежер моҳияти деганда нимани тушунасиз?

2. Менежер меҳнатига ахборот оқимлари қандай таъсир кўрсатади?

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

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

5. Менежерларни танлаш ва қандай баҳолаш мумкин.

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

9 – БОБ. БОШҚАРУВНИНГ АХБОРОТ БИЛАН ТАЪМИНЛАНИШИ

9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.
9.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва таснифи.

9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш

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

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

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

Ахборот - бу бошқарув аппарати фаолиятининг ҳам дастлабки нуқтаси, ҳам натижасидир, шунингдек, амалга оширилаётган ҳаракатлар мавжудлиги шарти, мустаҳкамлаш усулидир. Ахборот хажми ортиши билан бошқарув ахборотининг сифат кўрсаткичларига бўлган талаб ҳам ортиб боради.

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

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

Ишлаб чиқаришни бошқаришда иқтисодий ахборот алоҳида ўрин эгаллайди, чунки у кишиларнинг моддий бойликларни ишлаб чиқариш, тақсимлаш, айирбошлаш ва истеъмол қилиш жараёнидаги

мносабатларини акс эттиради. Шу билан бирга фан-техника тараққиёти асосида ишлаб чиқариш ривожланишини акс эттирувчи илмий-техникавий ахборот аҳамиятини ҳам таъкидлаб ўтиш лозим.

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

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

Ички ахборот корхона ёки унинг бошқарув бўғинида шаклланиб, истеъмол қилинади. Корхона миқёсида улар жумласига цехлар томонидан режанинг бажарилиши, моддий-техникавий таъминот, махсулот таннархи, кадрлар, меҳнат унумдорлиги ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Бу йўналишда олиб бориладиган барча ишлар ахборотни йиғиш ва қайта ишлашнинг ягона умумдавлат тизимини яратишни таъминлаши зарур. Ахборотлар йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этади. Ахборот тизими - ҳужжатлар ахборот оқимлари, алоқа каналлари ва бошқарув объектининг техникавий воситаларини қамраб олувчи мураккаб ахборот мажмуидир. Бошқарув объектининг қандайдир бир қисми бўйича ахборот йиғиндиси кичик тизимни ташкил этади. Мақбул ахборот тизимини ташкил этиш бошқарувнинг у ёки бу ташкилий тизимини лойиҳалаштириш ва унинг самарали фаолият юритишининг муҳим шартларидан бўлиб ҳисобланади.

Ахборот тизимлари оддий ва мураккаб тизим бўлиши мумкин. Оддий ахборот тизими уни қайта ишлашни талаб этмайди, ахборот манбасидан у истеъмол қилиниши жойигача етказишда ўзгариш юз бермайди. Бундай ахборот телефон ёки бошқа хабар бериш воситалари ёрдамида бир марта берилувчи хабар сифатида етказилади. Мураккаб ахборот тизимлари ахборотни қайта ишлашнинг механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражаси бўйича турларга ажратилади. *Биринчи гуруҳга* қўлда ёки энг оддий

механизмлар ёрдамида қайта ишланувчи ахборот тизимлари киради.. *Иккинчи гуруҳга* ахборотни тўплаш, қабул қилиш ва қайта ишлашда механизация кенг қўлланиладиган ахборот тизимлари киради. *Учинчи гуруҳга* маълумотларни мажмуий механизация воситаси билан бирга автоматлаштириш элементларини қўллаб қайта ишлаш ва тўплаш қўлланилган ахборот тизимлари киради.

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

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

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

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

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

Бозор шароитида ишлаб чиқариш ахборот тизимларини улар ривожланиши ва лойиҳалаштиришга тизимий ёндашиш асосида мажмуий ташкил этишни талаб этади. Бу талабларга маълумотларни қайта ишлашнинг интеграцион тизими жавоб беради. Уни турли

даражадаги замонавий компютерлар, инсон машина тизимини ҳар томонлама қўллаш асосида лойиҳалаштириш мумкин.

9.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва таснифи

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

Ҳисобларга асосан мамлакат иқтисодиётини мақбул бошқариш учун йил давомида 10 та элементар арифметик операция бажариши зарур бўлса, бошқарув аппарати ходимлари 10 та, яъни 10 минг марта кам операция бажариш қобилиятига эга эканлар. Бу муаммони муваффақиятли ҳал этиш учун бошқарув меҳнатини такомиллаштириш, ахборот тўплаш ва қайта ишлашни механизациялаш ва автоматлаштириш зарур.

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

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

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

ахборот узатувчилар (овоз, нур, карточка, ойна, металл), бошқарув машиналарида қўлланиладиган ахборот узатувчилар (дисклар, қоғоз).

Хулоса

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

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

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

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

Таянч иборалар

Ахборот, коммуникация, коммуникацион жараён, бошқариш техникаси, вертикал коммуникация, горизонтал коммуникация, ахборотни алмашиш жараёни, ахборотни узатиш каналлари, фильтрлаш, қайта алоқа.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Ишлаб чиқариш ахбороти	а) ахборот узатиш воситаси: электрон ахборот воситалари учун, ёзма зарурий, оғзаки, доимий, ўзгарувчан, оддий, мураккаб
2. Доимий ахборот	б) бошқариш объектининг ҳолати ҳақида зарурий маълумотлар йиғиндиси, бошқарувчи ва бошқарилувчилар орасидаги алоқа шакллари

3. Ўзгарувчан ахборот	в) бошқарув объекти холатини ва бошқарувчи жараёнларнинг мувофиклигини акс эттиради, қайсиниси қарор қабул қилиш тезкорлигини таъминлайди
4. Ахборот тизими	г) икки ва ундан ортиқ кишилар орасида муомала ва ахборот мазмуни билан алмашув
5. Мураккаб ахборот тизими табақаланиши	д) узоқ вақт давомида ўз мазмунини ўзгартирмайдиган керакли маълумотлар йиғиндиси
6. Алоқа канали	е) бошқариш объектининг техник воситалари ахборотлар, ахборотлар оқими, алоқа каналлари йиғиндиси
7. Коммуникация	ж) бошқариш объекти ахбороти, ахборот окимлари, алоқа канали, техник воситалар йиғиндиси
8. Коммуникация жараёнининг элементлари	з) ахборотни қайта ишлаш механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражасига кўра бошқариш объекти хақидаги керакли маълумотлар йиғиндиси
9. Ташкилий техника	и) овоз, ёруғлик, карточка, қоғоз, диск ва хоказо
10. Ахборот ташувчилар	к) карточка, қоғоз, ручка, қалам, жавон, хат, телефон, сўзлашув қурилмалари ва бошқалар

Вариантларни танлаш. Қўйилган мақсадли саволга тўғри жавоб вариантини танланг. Хамкасбларингиз билан танлаган вариантни муҳокама қилинг.

1. Бошқарув ахбороти деганда нимани тушунасиз?

А. Иқтисодий кўрсаткичлар йиғиндиси

Б. Маълумотлар, хабарлар йиғиндиси

В. Ҳужжатлар, алоқа каналлари, кўрсаткичлар

Г. Ходимлар, менежерлар хақида маълумотлар

2. Бошқарувда коммуникациянинг тутган ўрни қандай?

А. Коммуникация қарор қабул қилиш асоси

Б. Бу ахборот алмашиш жараёни

В. Бу раҳбар учун зарур ахборот

Г. Коммуникация ахборот тизимини ташкил этади

3. Ахборот билан қандай ишни ташкил этиш керак?

А. Ахборот тизимини ишлаб чиқиш

Б. Ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш

В. Ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш

Г. Юқоридаги хамма кўрсатмаларни бажариш

4. Бошқариш техникасига нималар киради?

А. Жихоз ва ускуналар

Б. Ҳисоблаш техникаси

В. Қалам, ручка, стол ва стуллар

Г. Ақлий меҳнатни, ахборотни қайта ишловчи техника

5. Автоматлаштирилган бошқарув тизими қуйидаги вазифаларни бажаради:

А. Ахборотни қабул қилиш ва узатиш

Б. Ахборотни сақлаш ва йиғиш

В. Ахборотни қайта ишлаш, буйруқларни шакллантириш

Г. Юқорида кўрсатилганлар барчаси

Назорат саволлари

1. Ахборот нима ва унинг қандай турлари мавжуд?
2. Қандай ахборотлар ички ва ташқи ахборот дейилади?
3. Ахборотлар билан ишлашда қандай муаммоларни ҳал этиш лозим?
4. Ахборот тизимни лойиҳалаштириш жараёни қандай вазифаларни амалга оширади?
5. Бошқарув техникаси нима?
6. Бошқарув техникасининг қандай турлари мавжуд?

10 - БОБ. БОШҚАРУВ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

10.1. Маданият ва бошқарув.
10.2. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари.
10.3. Раҳбар - бошқарув услуби тушунчаси.

10.1. Маданият ва бошқарув

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

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

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

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

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

Бошқарув маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта бошқарув тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Бошқарувнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир.

Чунки, бошқарув йўллари, усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўланиши учун ажратиб олинди.

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

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

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

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

Иқтисодий меъёрлар корхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий кўрсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меъёрлари, махсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меъёри, рентабеллик меъёри, фондлар учун тўловлар, бюджетга тўловлар, иқтисодий рағбатлантириш меъёрлари киради.

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

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

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

10.2. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари

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

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

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

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

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

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

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

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

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

билдиради.

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

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

Бошқарув маданиятини такомиллаштириш - унинг барча унсурларини такомиллаштириш демакдир.

10.3. Раҳбар - бошқарув услуби тушунчаси

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

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

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

Ҳисобчининг юксак даражадаги аниқлиги, механикнинг эхтиёткорлиги, иқтисодчининг режалилиги ва бошқа билимларни бошқариш услубини белгиловчи мажмуанинг таркибий қисмларидан иборат бўлади, жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз услубини киритади, ва

шу йўл билан ушбу жамоа бошқарув услуби вужудга келади. Кўпинча жамоадан бирор ходим кетиб, ўрнига янги киши келади. У одатда жамоада ундан олдинги ходим эгаллаган жойни эгалламаслиги мумкин. У мавжуд услубга мослашиши, жамоа иш юритиш услубига тўғри келувчи услуб яратиши лозим. Албатта унинг ишлаш услуби меҳнат жамоаси услубига ҳам таъсир кўрсатади.

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

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

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

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

чиқишимли ва ишбилармон бўлиши керак.

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

Раҳбар қўл остидагилар билан шундай муносабатда бўлиши керакки, токи улар унинг олдига маслаҳат учун бемалол кирсинлар. Раҳбар ўз қўл остидагиларини яхши билиши, улар билан сухбатлашиши, улар кобилияти, билими, малакаси эгаллаган лавозимига мослигини ва аксинча, улар билим, қобилият, малака ва ахлоқий сифатларидан фойдаланиш етарли эканлигини аниқлаш лозим.

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

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

Хулоса

. “Маданият” тушунчаси кенг қамровли, умуминсоний тушунча. Инсон моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан ҳамиша банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади. Инсоннинг табиатни ўзлаштриш амалий кўрсаткич даражаси, моддий маданиятни билдиради. Маънавий маданиятга фан, ахолининг маълумот даражаси. Тиббий хизмат. Санъат даражаси. Одамларнинг ахлоқий меъёрлари, рухий билим ва қизиқишлари киради.

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

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

• Бошқаришнниг учта аниқ усул бор: авторитар (директив), демократик (коллегиал) ва либерал.

• Амалиётда у ёки бу усул "тоза" қўлланилмайди. Ҳар бир усулни омухта қилиб, бошқарувда қўлланилади. Демократик услубга ҳар бир устуворлик берилади.

Таянч иборалар

Менежер маданияти, маданият турлари, раҳбарлик услуби, профил белгиси, гуруҳ, формал гуруҳ, ишлаб чиқариш гуруҳлари, ноформал ташкилот, хокимлик шакллари.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Моддий маданият	а) кишининг фан ва маълумотини эгаллаганлиги даражаси, тиббий хизмат кўрсатиш даражаси ва х.к.
2. Рахбарлик услуби	б) ишни оқилона ташкил этиш, ходимлардан самарали фойдаланиш, ишчи жойларни ташкил этиш, прогрессив бошқариш технологияси х.к.
3. Маънавий маданият	в) умумий маданият даражаси, бошқарув ва маркетингни билиш, иш усули, бошқарув маданиятини эгаллаш, шахсий хусусиятлар ва хк.
4. Менежерлар маданияти	г) ишлаб чиқариш маданияти, иш жойларини ташкил этиш, жойлашувларни режалаштириш, иш жойларининг тиббий гигиена талабларига жавоб бериши
5. Бошқарув жараёни	д) менежерларнинг ахборот ва коммуникацияни ўзлаштириб олиш

маданияти	даражаси кўрсаткичи, ахборотдан фойдаланиш кулайликлари, унинг юқори сифати, ўз вақтида бўлиши ва ишончлилиги
6. Меҳнат шароити маданияти	е) қўйилган мақсадга эришиш жараёнида ўзини тутишнинг умуий куриниши
7. Ҳужжатлаштириш маданияти	ж) инсоннинг табиатни амалий билиш даражаси кўрсаткичи, меҳнат воситаларини амалий ўзлаштириш кўрсаткичи
8. Авторитар менежер	з) жамоа фаолиятига чуқур аралашмайди, воситачи ролини бажаради, қўл остидагилар мустакил ўз фаолиятини режалаштирадилар ва ташкил этадилар
9. Демократик менежер	и) ўз фикрини ўтказишдан қочади, кул остидагиларни қарор қабул қилиш ва ишлаб чиқаришга жалб этади, улар ташаббусига зарурий шароит яратиб беради
10. Либерал менежер	к) жамоа фаолиятига чуқур аралашади, ўз фикрини ўтказади, формал струкрурага таянади, хуқуқлар тизими ва мажбуриятларга таянади

Вариантларни танлаш. Қўйидаги саволга тўғри жавоб вариантини танланг. Жавобингизни хамкасбларингиз билан мухокама қилинг.

1. "Бошқарув маданияти" тушунчаси:

А. Жамиятни ривожлантириш даражаси

Б. Бошқариш фанини ўзлаштириш ва билимларни амалда куллай олиш даражаси

В. Инсон фаолияти айрим турларининг ривожланиш даражаси

Г. Инсоннинг ривожланиш даражаси. Умуминсоний маданиятнинг таркибий кисми

2. Бошқарув маданиятини бахолаш даражаси:

А. Бошқариш объектининг техник-иқтисодий кўрсаткичи

Б. Бошқариш жараёнлари, бошқариш техникаси, меҳнат

шароитлари, ишчининг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятлари кўрсаткичи

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

Г. Иш юритиш ва йиғилишлар ўтказиш кўрсаткичлари

3. Бошқариш жараёнида менежер маълум меъёрларга амал қилади:

А. Моддий, меҳнат ва молиявий ресурслар ҳаражати меъёри

Б. Кишилар билан ўзини тутиш, мажлис ўтказиш

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

Г. Ишлаб чиқариш рентабеллиги, фойда, махсулот таннархи, аммортизация меъёри ва х.к.

4. Менежернинг бошқариш услуби:

А. Рахбарнинг қўйилган мақсадларга кам ҳаражатлар билан эришиш қобилияти

Б. Рахбарнинг бошқариш жараёнидаги энг ҳарактерли ва мақбул усуллари йиғиндиси

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

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

5. Қуйидаги рахбарни қайси усулга тааллуклилиги (автократик, демократик, либерал):

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

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

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

Назорат саволлари

1. Бошқариш маданияти ва услуби нима?
2. “Бошқарув” ва “ маданият ” деганда нимани тушунасиз?
3. Бошқарув маданияти нима?
4. Қандай меъёр турлари мавжуд?
5. Бошқарув маданиятининг қандай элементлари мавжуд?

6. Ҳужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти?
7. Бошқарув услуби тушунчаси нима?
8. Бошқарувнинг қандай услублари мавжуд?

11-МАВЗУ. НИЗО ВА СТРЕССЛАРНИ БОШҚАРИШ

11.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари.
11.2. Низоли вазиятни бошқариш.
11.3. Стресс холатини (рухий зарбани) бошқариш.

11.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари

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

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

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

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

Низоларни бошқариш учун низоли вазият вужудга келиш

сабабларини билиш лозим. Низоларнинг тўрт асосий тури мавжуд: шахснинг ички низоси, шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо, шахслар ўртасидаги низо, гуруҳлар ўртасидаги низо.

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

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

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

Гуруҳлар ўртасида низо гуруҳлар ўртасида келишмовчиликлар

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

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

Баъзи ташкилий тизимлар ва муносабатлар вазифалар ўзаро боғлиқлигидан келиб чиқувчи низолар рўй бериши учун шароит яратади. Шу сабабли ўзаро боғлиқ бўлинмалар раҳбарлари битта умумий раҳбарга бўйсунуши керак, чунки шундай қилинганда низо вужудга келиши эхтимоли камаяди. Масалан, меҳнат ва иш ҳақи бўлими, молия бўлими ўзаро боғлиқ бўлиб, битта раҳбар - бошлиқ ёки бош иқтисодчига бўйсунади ва ихтисослашуви кучайиши билан низо вужудга келиш эхтимоли ҳам шунча ортади. Ихтисослашган ташкилотлар мақсадлари турлича, улар қарор қабул қилишда нисбатан мустақилдир. Тасаввур ва қадриятлар ўртасидаги фарқ ҳам низолар чиқишга сабаб бўлади. Масалан, раҳбар қўл остидаги ходим ўз фикрини билдириш ҳуқуқига эга деб ўйласа, раҳбар фикрига кўра фақат унинг фикри сўралганда билдириш, бошқа пайт эса буюрилган ишни бажариш керак.

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

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

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

низо манбаининг мавжуд бўлиши низоли вазият эхтимолини кўпайтиради.

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

11.2. Низоли вазиятни бошқариш

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

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

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

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

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

Низоли вазиятни бошқаришда бошқарув иерархияси, вазифаларни боғловчи хизматлар, мақсадли гуруҳлар каби интеграция воситаларини қўллаш зарур. Масалан, савдо бўлими билан ишлаб чиқариш бўлими ўртасида низо вужудга келган корхонада буюртма ва сотув объектларини координация қилувчи бўлинмалар хизматларини ташкил этиш йўли билан муаммони ҳал этиш мумкин. Умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир таркибий усулидир. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг уч сменаси бир-бири билан низо қилган бўлса, ҳар бир смена учун эмас, балки бутун корхона

бўлим учун вазифа белгиланиши лозим. Худди шундай тарзда бутун корхона учун мақсад белгилаш бўлимлар бошлиқлари фақат бўлим учун эмас, балки бутун корхона учун муҳим қарорлар қабул қилишга олиб келади.

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

Низоларни бартараф этишнинг қуйидаги беш шахслараро услублари мавжуд.

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

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

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

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

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

ишлай олиш қобилиятига эга бўлиши лозим.

Шундай қилиб низоли қарашлар вужудга келган мураккаб вазиятда муаммони хал этишнинг ўзига хос услубини қўллаб уни бошқара олиш зарурдир. Барча низо қилувчи томонлар учун тўғри келадиган муаммонинг ечимини топиш катта аҳамиятга эга.

11.3. Стресс холатини (руҳий зарбани) бошқариш

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

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

Рухий тушкунлик, зарба эхтимолини камайтирувчи омиллар қаторига овқатланиш тартибига риоя қилиш, жисмоний тарбия билан шуғулланиш каби омиллар ҳам киради. Қуйидаги жадвалда рухий

зарбага берилувчан ва унга берилмайдиган хаёт тарзи ўртасидаги фарқ кўрсатилган.

Рухий зарбага таъсир ва рухий зарбага чидамли хаёт тарзлари ўртасидаги фарқ

Рухий зарбага таъсирчан хаёт тарзи	Рухий зарбага чидамли хаёт тарзи
• Сурункали рухий зарбага учрайди • Кўпинча рухий тушкунликка учраб туради. • Шахслар ўртасидаги рухий келишмовчиликларни қийинчилик билан бошдан ўтказади. (масалан, оиладаги қийинчилик, турмуш ўртоги билан ёмон муносабат ва х.к.) • Унча қизиқарли бўлмаган зерикарли ишда қатнашади. • Доимо вақт зиқ бўлади ишларни бажариб улгурмайди. • Юз бериши мумкин бўлган мураккаб ҳодисалар тўғрисида ташвиш чекади. • Соғлиққа зарар келтирувчи одатларга эга (чекади, спиртли ичимликла ичади, спорт билан шуғулланмайди). • Фаолиятининг фақат бир тури билан шуғулланади (иш, жамоат иши, спорт, илм). • Ўз вақтини яхши ташкил этолмайди. • Турли жинсдаги кишилар ўртасидаги муносабатларни нотўғри, ноўрин деб ҳисоблайди. • Хаётга қийин, мураккаб жараён сифатида қарайди, хазилни тушунмайди.	• "Ижодий" рухий тушкунликлар учраб туришини инкор қилмайди. • Вақтинча бўшашишни ўрганиш • Ўзаро хурмат муносабатини ўрнатишга ҳаракат қилади, танлаб дўстлашишади, ўзаро хотиржам муносабатларга интилади. • Самарали қизиқарли ишда қатнашади, ундан етарли самара олишга ҳаракат қилади. • Ишда ўз вақтида ишлаб ўз вақтида дам олиш қобилиятига эга бўлади. • Жиддий вазиятни унча жиддий бўлмаган вазият билан алмаштира олади. • Яхши жисмоний холатни сақлайди, алкоголь истеъмол қилмайди, чекмайди. • Қониқарли деб ҳисоблаган ишлар билан шуғулланади. • Оддий ишдан ҳам қониқиш хосил қилади. • Жинсий хаётдан тўла завқ олади, бу нарсани қизиқтиришини намоён қилади. • Умуман хаётдан завқланади, ўз устидан кулиш мумкин хазилни тушунади.

• Рухий зарба, тушкунлик вазиятини пассив қабул қилади. Индамасдан ич-ичидан азобланади.	• Мушкул вазиятни ўзгартиришга уларнинг олдини олишга ҳаракат қилади, ўз вақтини тўғри тақсимлайди.

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

Хулоса

• Мунозара - бу икки ва ундан ортиқ томнларнинг келишмовчилиги тушунилади, булар аниқ шахс ёки гуруҳлар бўлиши мумкин.

• Мунозаранинг тўрттта асосий типлари мавжуд: шахс ичидаги мунозара; шахс ва гуруҳ ўртасидаги мунозара; шахслараро мунозара; гуруҳлараро мунозара.

• Мунозаралар функционал ва дисфункционал бўлиши мумкин.

• Вазиятли мунозараларни бошқаришни бир қанча самарали усуллари мавжуд, уларни 2 категорияли бўлиши мумкин: тизимли ва шахслараро.

• Тажрибали раҳбар ўзининг қўл остидагиларини кераксиз вазиятлардан химоя қилиши мумкин.

Таянч иборалар

Низо, қаттик хаяжон (стресс), низоли вазиятни бошқариш, низолар тури, ишга бўлган талабни тушунтириш усули, координация ва интеграция, механизациялардан фойдаланиш, умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш, рағбатлантириш тизими, қаттик хаяжоннинг мохияти, рухий зарбани бошқариш.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Можаро	а) томонлар (гурухлар) ўртасидаги келишув йўқлиги, масалан, касаба иттифоки ва мамурият, чизикли ва функционал ходимлар ўртасида
2. Ички кечувчи можаро	б) бу бир кишига қарама-қарши вазифалар берилиши ва ундан натижаларни зиддий талаб қилиш
3. Шахслараро можаро	в) можаро сабабини тушуниш учун ва барча томонларни коникти радиган ишларни қилиш учун фикрлар фарқини тушуниш ва турли нуктаи назарлар билан танишиб чиқишни кўрсатади
4. Гурухлараро можаро	г) бошқа томон нуктаи назаридан қабул қилиш билан ҳарактерли, бу можарони икки томонни қониқтирадиган ечимга олиб келади
5. Шахс ва гурух ўртасидаги можаро	д) бу менежерлар хокимият, ресурслар, капитал ёки ишчи кучи учун курашганда юз беради. Бу яна шахслар тўқнашуви каби рўй беради
6. Келишув ёки муроса	е) киши соғлиги ва бардамлигига зарар келтирувчи кўпинча учровчи ходиса.
7. Муаммони ечиш	ж) шахсни гурухдан фарқ қилувчи холатни эгаллаши натижасида юз беради.
8. Стресс	з) огиш, мажбурлаш (муроса ёки келишув) ва муаммони ечиш
9. Паст стрессли хаёт тарзи	и) хордиқ чиқариш, дўстлар танлаш, ўзаро муносабатлар ўрнатиш, чарчоқларни хордиқ билан ёзиш, яхши жисмоний холатда бўлиш, яхши шаклланган хазилга эга бўлиш қобилияти
10. Можарони ечиш йўллари	к) томонлар ёки шахслар ўртасида келишув йўқлиги, қачонки ҳар қайси томон ўз нуктаи назари қабул қилиниши ва қарши томонга халакит беришга ҳаракат қилади

Вариантларни танлаш. Қўйидаги саволга тўғри жавоб вариантини танланг. Жавобингизни хамкасбларингиз билан мухокама қилинг.

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

А. Бу ходиса доимо кераксиздир

Б. Можарони иложи борича четлаб ўтиш керак

В. Можарони тугилиши билан бартараф этиш керак

Г. Можаро нафақат мухим, балки кераксиздир

2. Можароларнинг асосий сабаблари.

А. Мақсадларда, бойликларда фарқлар, ресурсларда чегараланганлик

Б. Билим даражасидаги, ўзини тутишдаги ва хает тажрибасидаги фарқлар

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

Г. Хаммасини биргаликда олингани

3. Можарони хал қилишнинг энг мақбул йўли.

А. Огиш ёки текислаш

Б. Мажбурлаш

В. Келишув

Г. Муаммони ечиш

4. Стресснинг асосий сабаблари.

А. Чарчок, келишилмаслик

Б. Ишчига жиддий талаблар куйилиши, ролларнинг ноаниқлиги

В. Кизиқарсиз иш, шахсий омиллар

Г. Барчаси биргаликда

5. Стресс даражасини тушунтириш учун нима қилиш керак?

А. Спорт билан шуғулланиш

Б. Чекиш ёки муносабатлар ўрнатиш

В. Яккаланиш, жимгина кийналиш

Г. Меҳнат ва дам олиш тизимини ишлаб чиқиш, хордик чиқаришни ўрганиб олиш

Назорат саволлари

1. Низо деб нимага айтилади?
2. Корхонада низоларни тутган ўрни?
3. Низони қандай турлари мавжуд?
4. Қониқарсиз комуникацияларнинг таъсири?
5. Низоли вазиятни бошқаришнинг қандай усуллари мавжуд?
6. Низоларни бартараф этишнинг қандай шахслараро услублари мавжуд?
7. Стресс холатини бошқариш усуллари?

12 - БОБ. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ

12.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси.
12.2. Бозор имкониятларини ўрганиш.
12.3. Корхона бозори.

12.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси

Маркетинг - инсоннинг айирбошлаш воситасида талаб ва эхтиёжни қондиришга қаратилган фаолиятидир. Маркетинг таркибига бозорни ўрганиш. Истеъмолчи буюртмасига кўра махсулотлар ассортиментини режалаштириш, бозорни эгаллаш, реклама, товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига етказиб бериш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Маркетинг конструктор, мухандис, иқтисодчи ва бошқа мутахассисларга бозор эхтиёжлари билан танишиш, истеъмолчи ушбу махсулотнинг қандай бўлишини исташи, унга қанча хақ тўлаши, у ким учун зарурлиги ҳақида мулохаза юритиш имконини беради.

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

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

Маркетинг бўлими бозорни, ижтимоий талаб холати ва ўзгариши, коньюктурани ўрганиш натижасида корхонада ишлаб чиқариладиган махсулот зарурлиги, истиқболи масаласини хал этади.

Корхонани маркетинг воситасида бошқариш анча мушкул бўлиб, катта хажмда режа-ҳисоб китобларини, кадрларни қайта тайёрлашни, бошқарув вазифа ва усулларини тубдан ўзгартиришни талаб қилади. Фақат корхона, бутун иқтисодиёт хўжалик механизмини тубдан қайта қуриши асосидагина маркетинг тенденциясини қўллаш мумкин. Акс ҳолда корхона тез ўзгарувчан талабга мослаша олмай рақобат курашига бардош бера олмайди. Бу корхона фойда кўрмаслиги ва ундан келиб чиқувчи бошқа оқибатларга олиб келади. Чунки фақат истеъмолчилар эхтиёжини ҳисобга олиб, фан-техника тараққиёти ютуқларидан фойдалана олган корхонагина ўз махсулотини сотишдан фойда олиши мумкин.

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

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

Америкалик иқтисодчи Ф. Котлер ўзининг машхур "Маркетинг бўйича бошқарув" қўлланмасида маркетинг турларининг таснифини берган.

Маркетинг турлари

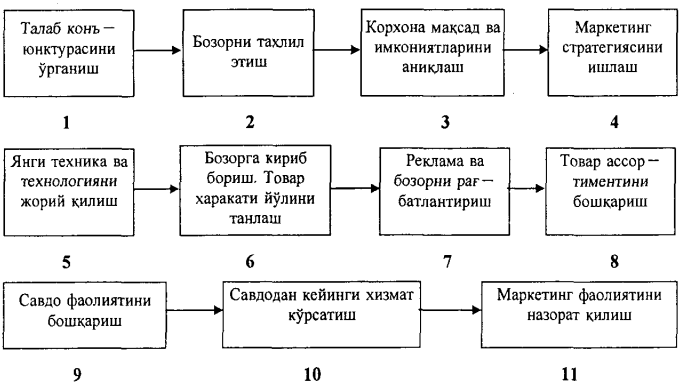
Талаб холати	Маркетинг вазифаси	Маркетинг тури
Салбий талаб	Талаб яратиш	Конверсион маркетинг
Талаб йўқ	Талабни рағбатлантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг

Мумкин бўлган маркетинг	Талабни ошириш	Ремаркетинг
Ўзгарувчан талаб	Талабни мувозанатлаш	Синхромаркетинг
Тўлиқ талаб	Талабни қўллаш	қўлловчи маркетинг
Ортиқча талаб	Талабни камайтириш	Демаркетинг
Мақбул бўлмаган	Талабни тугатиш	Қаршилик қилувчи

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

Маркетинг стратегияси босқичларини схема тарзида ифодалаш мумкин.

Маркетинг босқичлари



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

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

3-босқич - мавжуд бозор шароитида корхона мақсад ва имкониятларини аниқлаш. Бозор эхтиёжларини билиш уларни

корхона имкониятлари билан таққослашга имкон беради.

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

5-босқич - лимий-техник ва тажриба конструкторлик ишлари. 4 та босқичда ривожланиш йўллари белгилангандан сўнг бевосита сотиш учун махсулот ишлаб чиқаришга илмий-тақиқот, тажриба ва конструкторлик ишлари, технология, ишлаб чиқариш режаси, тажриба ишлаб чиқариш ва х.к.га ўтилади. Нихоят, махсулот яратилди.

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

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

8-босқич - махсулот ассортиментини бошқариш. Талаб ҳаридорнинг ассортимент ўзгаришига талаби ўзгаришини ўрганиш. Ассортиментни ўзгартириш, бозорга таклиф этилган дастлабки вариантга тўзатиш киритиш.

9-босқич - савдо фаолиятини бошқариш. Савдо, икни ташиш, юкларни қадоқлашга алоҳида эътибор берилади.

10-босқич - савдодан кейинги хизмат кўрсатиш, истеъмолчига сервис хизмати кўрсатиш, товардан фойдаланишда кўмаклашиш.

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

Маркетинг стратегиясини билиш “маркетингни бошқариш” тушунчасига таъриф беришга имкон яратади. Маркетингни бошқариш - бу ишлаб чиқариш ва бозорни фойда олиш, савдо хажмини ошириш, бозордаги хиссасини ошириш мақсадида ҳаридорлар билан фойдали айирбошлашни таъминлаш, мустахкамлаш мақсадида ўрганиш ва тахлил этишдир.

Маркетингни бошқариш вазифалари жумласига талаб даражаси, вақти ва хусусиятига ташкилот олдида тутган мақсадга эришиш учун ёрдам бериш ниятида таъсир этиш ҳам киради. Бошқача қилиб айтганда маркетингни бошқариш - бу талабни бошқаришдир.

Хақиқий талаб даражаси исталгандан паст ёки юқори бўлиши мумкин. Бундай холат билан маркетинг бўйича бошқарувчи дуч келиши мумкин.

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

12.2. Бозор имкониятларини ўрганиш

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

Корхоналар даврий равишда (йилига бир неча марта) бозордаги ўз холатини анқлаш лозим. Бозор потенциал сиқими деганда маълум вақт давомида амалга ошириш мумкин бўлган савдо хажми тушунилади. Ўзоқ истиқбол учун режалар 15-2? йилни, ўрта мудатли 5 йил, қисқа муддатли 1-2 йилга мўлжалланган бўлади.

Бозор янги махсулот чиқариш да бозор сиқимини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Бозор сиқими ва коньюктурасини ўрганиш билан корхонадан ташқари ёки унинг тапшириғи билан бошқа хўжалик ҳисобида ишловчи ташкилот (КИТИ, маркетинг изланувлари бўйича ширкат) шуқулланиши мумкин. Хўжалик ҳисоби асосида ишловчи пулли ахборот-маслахат берувчи бундай ташкилотлар бармоқини ташкил этиш мақсадида мувофиқдир. Бу ташкилотлар ўртасида рақобат муносабатлари бўлиши ҳам муҳимдир.

Бозорни ўрганиш бўйича тақиқотлар олиб бориш кўп маблағ талаб этади, шу сабабли мавжуд ахборот манбааларидан иложи борича кенг фойдаланиш лозим. Тақиқот давомида барқарор қонун ва қонуниятларни аниқлаш муҳимдир. Бозор сиқимини ўрганиш бўйича марктинг изланишларини олиб боришда рақобатчилар фаолиятини, реклама, савдо сиёсатини, товарлар ассортиментини, техник хизмати, бўлимларташкилий тузилишини тахлил этишни унутмаслик керак. Бозор бу орзу эмас, балки қатъий, баъзан шавқатсиз, хаёлни тан олмайдиган, ўйланиб қадам босиш лозим бўлган хақиқатдир.

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

- Қатор тадбирларни амалга ошириш ҳисобига дастлабки жамҳариш (мақсадни аниқлаш, ташкилий таркибни такомиллаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, ишлаб чиқариш интизомини кучайтириш, меҳнат ва моддий ҳаражатларни қисҳартириш ва х.к.).
- Янги технологияларни, имкони бўлса қўшма корхона тузиш йўли билан сотиб олиш.
- Иқтидорли менежер ва конструкторларни жалб этиш йўли билан янги, юқори сифатли махсулот ишлаб чиқариш .
- Халқаро талабга жавоб берувчи махсулот ишлаб чиқариш ва уни жаҳон ҳамда ички бозорга олиб чиқиш.
- Корхонани улгуржи савдо билан шуқуллана олувчи юқори самарали хўжаликка айлантириш.

Бозорни эгаллаш стратегияси асосий мақсадга эришишни олий сифатли махсулот етиштириш, корхонада ишловчилар турмуш фаровонлигини ошириш, белгиланган ижтимоий дастурларни бажаришини таъминлашдан иборат. Белгиланган тадбирлар муваффақиятли бажарилиши меҳнат жамоасининг ҳар бир аъзоси ишнинг охирги натижасидаги манфаатдор бўлишига боглиқдир. Жамоа моддий манфаатдорлиги ижтимоий фаоллиги ва жавобгарлик

хиссини ошириши зарур. Бунга эришиш учун эгаларига йилига 10-15% фойда келтирувчи акциялар чиқариш керак.

Бозор имкониятлрини аниқлаш ва баҳолаш одатда кўплаб янги ғояларни вужудга келтиради. Асосий вазифа-уларнинг энг яхши, корхона мақсадларига тўғри келувчиларини ажратишдан иборат. Масалан, корхона бозор имкониятларига баҳо бериш натижасида, энг қизиҳарлиси - "болалар велосипеди" бозори эканлигини аниқлади. Раҳбарият болалар велосипедини ишлаб чиҳарилувчи махсулотлар рўйхатига киритиш корхона мақсадига ҳам, ресурсларига ҳам тўғри келади деб ҳисоблаши мумкин. Бундай турдаги товар мавжуд маркетинг доирасига тўғри келади. Лекин корхона болалар велосипеди бозори вакиллари билан яхши ишлай олиши, истеъмолчилар билан яхши алоқа ўрната олиш, рақобатчи корхоналар ишлаб чиҳарган велосипеддан ҳаридоргир велосипед ишлаб чиҳара олишига ишониши керак. Бундай имкониятнинг ҳар бирини бозор хажми ва хусусити нуқтаи назаридан ўрганиш зарур. Бу жараён тўртта босқичдан иборат: талабни ўлчаш ва прогноз қилиш, бозорни сегментларга ажратиш, бозорнинг мақсадли сегментларини ажратиш, товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш. Корхона бозор кўламини баҳолаш мақсадида унда сотилувчи болалар велосипедини аниқлаб ҳар бир модел сотилиш хажмига баҳо берадилар. Корхона бозорни эгалламоқчи бўлса болалар велосипеди бозорининг истиқболдаги хажмини билиш ҳам муҳимдир.

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

Шундай қилиб бозор стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқариш учун муҳимдир. Кўпчилик АҚШ компанияларини тадқиқ қилиш бўйича маълумотлар у ёки бу товарга талаб шаклланиши ва

уни истеъмолчига етказиб бериш масаласи ишлаб чиқариш ва технологиясидан муҳимроқ эканлигини намоён қилади. уларнинг фикрига кўра, янги товарни оммавий ишлаб чиқариш технологияси масалаларини хал этиш уларни бозорда сота олиш масалаларига нисбатан анча осон.

Иқтисодий амалиётда маркетинг назариясидан ижодий фойдаланиш корхона хўжалик механизмини ҳам ҳаражат тизимлар томонига оғиштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни истеъмолчилар ва жамият хаётий манфаатларига боғлашни таъминлаб бериш лозим.

12.3. Корхона бозори

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

Корхона эхтиёжлари учун ҳарид қилиш бу аниқ товарларга бўлган эхтиёжни анқлаш, аниқ маркадаги товарларга баҳо бериш ва танлаш ҳамда бозорда мавжуд таъминотчилар арасидан бирортасини танлаш асосида қарор қабул қилиш жараёнидир.

Корхона бозорларнинг уч тури мавжуд: саноат учун зарру товарлар бозори, оралиқ товарлар бозори ва давлат муассасалари бозори.

Саноат учун мўлжалланган товарлар бозори - бошқа товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасида бошқариш ва бошқа истеъмолчиларга сотилган товар ва хизматлар сотиб олувчи шахлар ва ташкилотлар йиғиндисидир. Товарлар коменклатураси ва пул обороти хажми жиҳатидан саноат учун мўлжалланган товарлар бозори кнг истеъмол товарлари бозоридан устун бўлади.

Автомобиль ишлаб чиқариш ва сотиш учун металл, ойна, резина сотувчилар ўз махсулотларини машинасозларга сотишлари лозим, машинасозлар эса тайёр махсулотни истеъмолчиларга сотадилар.

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

- Саноат учун мўлжалланган товарлар сотувчиси нисбатан ана кам ҳаридорга эга бўлади.
- Хатто ишлаб чиқарувчилар кўп бўлган тармоқларда ҳам ҳариднинг катта қисми бир нечта йирик истъмолчи хиссасига тўғри

келад.

• Ҳаридорлар худудий жиҳатдан ва нефт саноати, резина, пўлат қуйиш саноати каби тармоқлар бўйича тўпланган.

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

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

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

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

Ўзгаришларсиз қайта ҳарид қилиш - бу ҳаридор бирор нарсага ўзгаришсиз буюртма берадиган вазиятдир.

Ўзгаришли қайта ҳарид қилиш - бу вазиятда ҳаридор қайта буюртма бериш даврида товар техникавий хусусиятлар, нарх, савдонинг бошқа шартларига ўзгартириш киритган, ёки қисман таъминотчиларни ўзгартирган ҳолда юз берувчи вазиятдир. Аввалги таъминотчи мижозни сақлаб қолишга, янгилари эса янги мижоз орттиришга ҳаракат қиладилар.

Биринчи марта товар ёки хизматлар сотиб олувчи фирма янги масалаларни хал этиш учун ҳарид қилиши. Масалан, фирма биринчи компютер тизимини ўрнатмоқчи бўлсин. Энг кам қарор ўзгаришсиз қайта ҳарид қилувчи ҳаридор хиссасига, энг кўп қарор - янги масалаларни ҳал этиш учун ҳарид қилувчи хиссасига тўғри келади. Биринчи марта ҳарид қилишда товарнинг техникавий техникавий хусусиятларини, нархлар чегараси, таъминот вақти ва шарти, техник хизмат кўрсатиш шартлари тўлов шартлари, буюртма хажмини аниқ,

мақбул таъминотчиларни танлаш масалаларини хал этиш керак.

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

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

Давлат муассалари бозори ўз вазифаларини бажариши учун товарлар сотиб олувчи ёки ижарага олувчи республика хукумати муассасалари, автоном республика ва махаллий хокимият ташкилотлари киради. Хукумат мамлакат миқёсида энг йирик ҳаридордир. Давлат муассасалари номидан республика олдида турган вазифаларни хал этиш учун зарур турли туман товарлар (самолёт, тепловоз, мебель, автомобиль ва х.к.) сотиб олинади.

Хулоса

- Маркетинг инсон эхтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш бозор билан амалга ошадиган, товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошлашни тезлаштиришга қаратилган фаолият.
- Маркетинг иши махсус маркетинг дастурлари орқали амалга оширилади, уларда ҳаридорларни ва рақобатчиларни ўрганиш асосида товарлар сифатини яхшилаш, товар нархини ўзлаштириш, реклама ўтказиш, товарларни ўз вақтида етказиб бериш, ҳаридорларга маъқул тушадиган хизмат кўрсатиш каби чора тадбирлар киради.
- Маркетинг фақат бозордаги талаб-эхтиёжни қондириш воситасигина бўлмай, балки ишлаб чиқариш самарасининг ҳам юқори бўлишига қаратилади. Шу сабабли бозор иқтисодиётини бошқариб туришда катта аҳамиятга эга.
- Товар - пул муносабатлари шундай бебахо хусусиятга эгаки, у жамиятни ўзини бошқариш механизими билан куроллантиради.
- Корхона - бу бутловчи курилма, ускуна, ёрдамчи курилмалар, таъминот предметлари ва ишбилармонлар доирасининг катта бозори.
- Маркетинг тадқиқотларининг мақсад ва мазмуни доимо ва

тизимли равишда корхонани бошқариш жараёнида ташкил этилади.

Таянч иборалар

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

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Маркетинг	а) товарнинг, нархнинг, тарқатиш усулларининг ва рағбатлаш усулларининг мослашуви. Бунинг учун маркетинг ахбороти, маркетингни режалаштириш, маркетинг хизмати ва маркетинг назоратини ташкил этиш зарур. Буларнинг хаммаси маркетингни бошқариш жараёнини ташкил этади
2. Маркетинг хизмати вазифалари	б) талаб яратиш, талабни рағбатлантириш, бозорни ўрганиш, товарлар асортиментини режалаштириш, товарларнинг бозорга чиқишини таъминлаш, рекламани яратиш, талабни кўтариш ва тушуриш
3. Маркетинг вазифалари	в) товар ва хизматларни сотиб олувчи, сунгра уларни бошқа истеъмолчиларга сотиш ёки етказиш мақсадида бошқа товар ва хизматларни ишлаб чиқаришда фойдаланадиган шахс ва ташкилотлар йиғиндиси
4. Бозорнинг потенциал хажми	г) бозорни, жамият талаб ахволи ва динамикасини ўрганиш, товарлар рекламасини, перспектив махсулотларни аниқлаш, бутунмаркетинг хизматини координациялаш

5. Бозорни сегментлаш	д) ахборотни тарқатишнинг пуллик воситалари ёрдамида, амалга ошириладиган коммуникация шакллари
6. Реклама	е) алмашув воситасида талаб ва истеъмолнинг кондиришга йўналтирилган инсоний фаолият тури
7. Маркетинг бўйича бошқарувчилар	ж) маркетинг холатини тахлил этувчи, товарларни сотиш, реклама, нархни яратиш билан шуғулланувчи мансабдор шахслар
8. Бозорга ериб чиқариш стратегияси	з) мақсадларни аниқлаш, ташкилий тузилишни мукаммаллаштириш, замонавий технологияни олиш, ходимларни тайерлаш, халқаро даражадаги товарлар яратиш, бозорга чиқариш, корхонани юқори рентабелликка айлантириш
9. Саноатга йўналтирилган товарлар бозори	и) эхтиежидаги тавсифлари, ўзини тутиши фарқлари асосида истеъмолчиларни гурухларга ажратиш жараёни
10. Маркетинг мажмуи	к) маълум вақт интервалида амалга ошиши мумкин бўлган сотиб олишлар хажми. Бозорга янги товарларни киритишда мухум ахамиятга эга

Вариантларни танлаш. Қуйилган саволларга мос жавобни танланг. Жавобингизни хамкасбларингиз билан мухокама қилинг.

1. Бозор ракобатчилари зарур, чунки у.....

А. Талаб ва таклиф таъсирини чегаралайди

Б. Даромад олиш окибатни пасайтиради

В. Ишлаб чиқарувчилар нархини назорат қила олиши мумкин бўлган бозорини яратади

Г. Ишлаб чиқарувчиларни янада самаралироқ ишлашга ундайди

2. Республика хукумати.....

А. Бозорга таъсир этмайди

Б. Тадбиркорликнинг турли сохаларини тартибга солади

В. Корханалар эгаси ҳисобланади

Г. Ҳеч қандай товар ва хизматлар яратмайди

3. Бозор иқтисодиётида пуллар билан хизмат қиладилар.

А. Муомала воситалари

Б. Нарх ўлчови

В. Жамғариш воситаси

Г. Юқоридагиларнинг барчаси

4. Пулларни сотиб олиш қиймати.

А. Инфляция даврида ўсади

Б. Инфляция даврида камаяди

В. Инфляция ва дефляциядан ўзгармайди

5. Агар талаб, саноат уни кониктира олиш имкониятидан тезроқ ошиб борса, унда.....

А. Нархлар ошиб боради

Б. Такчиллик ошиши натижасида инфляция вужудга келади

В. Товар ва хизматлар ортикчалиги мавжуд

Г. Нархлар тушиб боради

Назорат саволлари

1. Маркетинг бошқарув усуллари?
2. Маркетинг стратегияси нима?
3. Маркетингнинг қандай турлари мавжуд?
4. Маркетинг босқичларини айтиб беринг.
5. Бозорнинг потенциал сиқими деганда нимани тушунасиз?
6. Бозорни эгаллаш стратегиясини қандай тушунасиз?
7. Бозорни сегментларга ажратиш деганда нимани тушунасиз?
8. Корхона бозорни нима ва унинг қандай турлари мавжуд?
9. Саноатга мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол моллари бозоридан нима билан фарқ қилади?
10. Саноатга мўлжалланган товарлар бозорида харид қилиш жараёнида қандай вазиятлар вужудга келиши мумкин?

13 - БОБ. ИЖТИМОИЙ БОШҚАРУВ

13.1. Ижтимоий бошқарув объекти.
13.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши.
13.3. Инсон хулқи омиллари тизими.
13.4. Гурухлар ва уларнинг ахамиятлари
13.5. Хоторн тажрибалари.
13.6. Бошқарув назариясига хоторн тажрибаси таъсири.

13.1. Ижтимоий бошқарув объекти

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

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

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

Ҳар бир инсоннинг ижтимоий аҳамияти, ишлаб чиқаришдаги ўрни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш. Киши томонидан эгаллашувчи ўрин жамоа хал этувчи масалалар, кишининг

тайёргарлик даражаси қобилият ва қизиқишларига боғлиқ бўлади. Бу ўрин турли ҳуқуқ, техника-технологик меъёр ва ваколатлар билан белгиланади;

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

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

13.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши

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

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

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

Бозор муносабатларига ўтиш шунингдек, ишловчилар ижтимоий табаҳаланувига ўзгартириш киритади. Бозор иқтисодиёти учун тадбиркор, меҳнат ижодий ёндашувчи, билимларини қўллай олувчи,

бошқарув, маркетинг, ва бизнесни билувчи кишилар керак. Ижтимоий ривожланиш тадбирлари ичида кадрларни барқарорлаштириш ва уларнинг қўнимсизлигини тугатиш бўйича тадбирлар алоҳида ўрин эгаллайди.

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

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

13.3. Инсон хулқи омиллари тизими

Кишилар жамоасини бошқариш учун инсон хулқи нимага боғлиқлиги, ўз хаётида нимага асосоланишини билиш зарурдир. Киши хулқи, фаолияти. Ҳаракатлари англанган, бирор мақсадга қаратилган бўлади. Бирор ҳаракатни рағбатлантирувчи куч - моддий ва маънавий эхтиёжлардир. Лекин, инсоннинг барча ҳаракати ҳам ўз эхтиёжини қондиришга қаратилмаган. Масалан, инсон маълум моддий ва маънавий бойликларни фақат ўзи истеъмоли учун яратмайди.

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

Инсон хулқига ижтимоий мухит, моддий ишлаб чиқариш эхтиёжлари ҳам таъсир кўрсатади. Ишлаб чиқариш истеъмолчида эхтиёжни вужудга келтиради ва бу билан инсоннинг бу эхтиёжларни қондириш воситаларини яратишга каратилган меҳнат ва маънавий фаоллигини рағбатлантиради. Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини қуйидагича тасаввур қилиш мумкин:

- ижтимоий ва табиий мухит (ишлаб чиқариш, ижтимоий муносабатлар, тарбия тизими, маданият, табиий шароит ва х.к.);
- эхтиёжлар (моддий ва маънавий);
- эхтиёжларни манфаат, истак, интилиш, мақсад ва х.к. шаклида англаш;
- ҳаракатга рағбатлантириш;
- йўл-йўриқ (ички мобилизация, амалий ҳаракат қилишга тайёргарлик);
- мақсадга эришиш ва эхтиёжларни қондиришга қаратилган ҳаракат.

Омилларнинг бу тизимида хали эхтиёжлар шаклланишнинг асосий манбааси, ҳам уларни қондириш шарти бўлган ижтимоий мухит муҳим ўрин эгаллайди. Бу тизимнинг барча бўғинлари ўзаро боғлиқ ва бир-бирига таъсир қилади. Муҳитга қаратилган ҳаракат уни ўзгартиради, лекин бу билан бирга шахснинг ўзи, унинг эхтиёж ва манфаатлари ҳам ўзгаради. Инсон хулқининг бу барча омилларини ҳисобга олиш жамоа ижтимоий ривожланишини самарали бошқариш гаровидир. Белгиланган мақсадга эришиш йўлида кишиларни жипслаштириш учун улар манфаат ва эхтиёжларини усталик билан мувофиқлаштириш, онглиликни шалкллантириш, улар фаолиятини моддий ва маънавий рағбатлантириш зарур. Кишиларда соғлам ва онгли эхтиёжларни - аввало, меҳнатга бўлган, тадбиркорликка, бошқа кишилар билан муносабатда бўлиш ишлаб чиқаришда интизом ва тартибни мустахкамлашга эхтиёжни тарбиялаш зарур.

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

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

Давлат бошқарув ташкилотлари корхона билан муносабатларини шакллантиришда иқтисодий воситалар - жамғарма ва ссудалар бўйича фондлар, қимматли қоғозлар бўйича даромадлар, нархлар ва солиқлар, солиқ имтиёзлари ва иқтисодий санкциялар,

мақсадли дотация ва санкциялар, валюта курси, амортизация ажратмалари меъёрлари ижтимоий ва экологик меъёрлар кабилардан фойдаланади.

"Корхоналар тўғрисида"ги қонунда корхона шартнома мажбуриятларига риоя қилмаслик, кредит-ҳисоб, солиқ интизомини бузганлик, махсулот сифатига, талабга ва бошқа корхона хўжалик фаолиятини амалга ошириш қоидаларига риоя қилмаслик ҳамда жавобгар бўлиши таъкидланган. Бундан ташқари у қонунга мувофиқ мулкий жавобгарликка ҳам эга. Битим шартларига риоя қилинмаганлиги сабабли жарима тўланган холларда корхона истеъмолчи розилигисиз махсулот етказиб бериш, хизмат кўрсатиш бўйиа мажбуриятлардан озод қилинмайди.

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

13.4. Гурухлар ва уларнинг ахамиятлари

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

Бизнинг хар биримиз бир вақтнинг ўзида кўпгина турли –туман гурухларга тегишли бўламиз. Буз- турли оилавий гурухларнинг аъзоси: ўзимизнинг бевосита оиламиз, буви ва бувалар оиласи, узоқ опа-укаларимиз, турмуш ўртоғимиз ва бошқалар. Кўпгина одамлар бир неча ўртоқлик гурухларга мансуб бўладилар. Баъзи гуруҳлар қисқа муддатли бўлиб, уларнинг мақсади оддий бўлади. Мақсадга эришилганда (эса) ёки гуруҳ аъзолари унга бўлган қизиқишларини йўқотса гурух таркиби кетади. Мисолдан бундай гурухларга бирга имтихон тайёрланишга йиқиладиган бир неча талаба бўлиши мумкин бошқа гурухлар эса бир неча йил давомида фаолият юргизиб ўзининг аъзолариги қаттиқ таъсир кўратиб келишлари мумкин. Мисол учун бундай гуруҳларга мактаб ўқувчилари уюшмалари бўлиши мумкин.

Бу боб ўзининг сарловхасида "гуруҳ" сўзи бўлса-да, биз гуруҳ хақида етарли кўп вақт сарифладик. Марвин Шоу фикрига биноан, гуруҳ – бу икки ёки ундан ортиқ шахслар бўлиб, бир-бирлари билан таъсир кўрсатишиб бир вақтни ўзида хар бир шахс бошқа шахсларнинг таъсири остида бўлади.

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

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

Раҳбарлар гуруҳи раҳбар ва унинг бевосита бўйсунувчилари (ўринбосарлардан)дан ташкил топади. Компаниянинг президенти ва катта вице президентлар оддий буюруқ берувчи гурухни ташкил

этади. Чакана савдо дўкони раҳбари ва унинг тутрли бўлим мудирлари ёки аллақандай бўлим мудири ва унинг сотувчилари худди шундай гуруҳни ташкил этади. Лекин сотувчилар буюруқ берувчи гурухга кирмайди, чунки улар унга бевосита бўйсунишмайди. Яна мисол қилиб авиалайнердаги буюруқ берувчи гуруҳ деб қўмондонни, иккинчи учувчи ва бош мухандисни айтиб ўтишимиз мумкин.

Расмий гуруҳларнинг иккинчи тури бу – (иш) – *ишчи (мақсадли) гуруҳи.* У асосан яккаю ягона масала устида бирга ишловчи шахслардан ташкил топади. Уларнинг умумий рахбари бўлса-да, улар буюруқ берувчи гурухдан фарқи шундаки, улар режалаштириш ва мехнат қилишда анча мустақилдир. Ишчи (мақсадли) гурухлари "Хьюлетт - Паккард", "Шэкли корпорейшн", "Моторола", "Тексас Инструментс" ва "Женерал Моторс" таркибга эгадирлар. "Тексас Инструментс" компанияси ишчиларининг учдан икки қисмидан кўпроғи (90 минг кишидан зиёдроқ) мақсадли гурух аъзолари ҳисобланишади. Компаниянинг умумий самарадорлигини ошириш мақсадида улар ўзининг бюжетига 15 % ли қўшимча ҳақ олиши мумкин. Шу компаниянинг рахбарияти мақсадли гуруҳ раҳбарлари ва ишчилари ўртасида тўсиқларини бузади деб хисоблашади. Бундан ташқари ишчиларга ишлаб чиқариш муаммолари ҳақида ўйлаш ва уларни ечиш имкониятлари берилиши ишчиларнинг эхтиёжларини яна хам юқори савияда қондириши мумкин. Учинчи тур расмий гуруҳ-қўмита-пастда кўриб ўтилади.

Барча буйруқ берувчи ва ишчи гуруҳлари қўмиталари якка бутун жамоа каби самарали ишлаши керак. Лекин, кейинчалик биз жамоадаги алохида шахс фаолиятига таъсир этувчи омилларини кўриб ўтамиз. Афсуски, бу гурухларнинг раҳбарлари баъзан умумий мақсадга эришиш учун ўзининг шахсий хиссасини қўшишни ўзининг мажбурияти деб қарамайди. Қиш мавсумида ишчи гурухлар ва умумий вазифалар ёмон бошқарилиши, халокатга (ёки халокат чегарасига) олиб келиши масаласи мухокамасида қуйидагилар айтиб ўтилган:

Авиалайнернинг учувчи бўлинмасида ўтирганлар фаолиятига доим яна хам самарали мақсадли ахамият касб этади. Шахсий тартиб бир маромда ишлаши шарт. Бошқача қилиб айтганда, у хар бир аъзо фаолиятидан кўра яхшироқ фаолият юргазиши керак. Айникса йирик авиайўлларида яхши ҳамкорликка эришиш қийин. Чунки учувчилар ва иккинчи даражали учувчилар (учишга) кўплиги унвонларидан

келиб чиқиб учишни бошқаришга харакат қилишади. Шунинг учун улар кўпинча бир-бирлари билан хеч қачон кўришмаган хамкасблари билан учрашади. Худди шундай вазият ўзаро ўйнамаган футболчилардан терма жамоа шакиллантиришда вужудга келиши мумин. Ўйинчиларни футбол ўйинида юқори махоратга эга бўлишига қарамасдан, улар бир–бирларининг имкониятларини билмаслиги учун қийинчиликларни хис этишади.

Энди ташкилотдаги хар бир расмий гуруҳни самарали бошқариш қанчалик мухим ахамият касб этишини исботлашга ҳожат қолмади. Бу ўзаро алоқадор гурухлар ташкилотни янада тизим сифатида ташкил қилади. Ташкилот таркиб бўлимлари бир-бирларининг фаолиятини таъминлаб туриш тарзида вазифа юклатилгандагина ўзининг глобал масаласини самарали бажариши мумкин. Бундан ташқари гуруҳ алохида шахсларнинг хулқ- атворига таъсир кўрсатади. Шу йўсинда раҳбарнинг гуруҳ ва унинг самарадорларига бошлиқ омилларнинг тушуниши даражаси гурухни самарали бошқариш санъатини белгилаб беради ва у шу билан ташкилотни ишлаб чиқариш хажмини оширади.

Расмий бўлмаган ташкилотлар раҳбарият хоҳиши асосида ташкил этилмаган бўлсада, улар кучли куч бўлиб, ташкилотдаги асосий бўлиши ва раҳбарият хатти- харакатларини йўққа чиқариши мумкин. Бундан ташқари норасмий ругуҳлар бир-бирга ўтиши хусусиятга эга. Баъзи бир раҳбарлар ўзлари бир ёки бир неча шундай норасмий ташкилотларга алоқадорлигини кўпинча англашмайди. Норасмий гурухларни ўрганишни бошлаш Элтон Мейо томонидан ўтказилган тажрибалар тўпламига асос солади. Бу тажрибалар камчиликларга эга бўлсада раҳбарларнинг Форд таъсиридаги ташкилотни ишлаб чиқариш жараёнлари ўзгариш омилларини тушунишга таъсир кўрсатади. Биз олдин кўриб ўтган баўлсак-да, норасмий ташкилотлар табиатни чуқурроқ ўргаанишдан аввал буларга яна тўхталиб ўтамиз.

13.5 Хоторн тажрибалари

1924 йилнинг ноябрь ойида Чичеро шаҳри (Иллинойс штати)да жойлашган “Вестерн Электрин” компаниясига тегишли Хоторн заводида бир гуруҳ тадқиқотчилар тажрибалар ўтказишни бошлади. Бунинг мақсади иш шароитлари ва ишлаб чиқариш самараси орасидаги боғлиқликни ўрганиш эди. Бу тажриба ўша даврдаги хукмрон бўлган “илмий (назарий) бошқариш” назариясини мантиқий

ривожланишига олиб келди. Буюк кашфиётлар билан кўпинча содир бўладиган кутилган натижа бўлмади. Бехосдан олимлар илмий бошқаришдаги "инсоний муносабатлар" назарияси туғилишига олиб келди.

Тажрибанинг тўрт босқичи. Аввалги бош масала кейинчалик тажрибанинг тўрт босқичига айланган. Ишлаб чиқариш кучи таъсир этувчиларнинг бахолаш эди. Ишчилар икки гурухга бўлинган эдилар: Назорат ва тажрибавий. Тадқиқотчиларни тажрибавий гуруҳининг иш жойи ёритилиши хар иккала гурухнинг самарадорлиги оширишга олиб келганлиги хайратга солди. Бу ходиса ёритиш ёмонлашганида хам рўй берди.

Тадқиқотчилар ёритиш ишлаб чиқариш кучига кўп ахамиятли таъсир бўлмаганлигини кўрсатди, деган хулосага келишди. Улар ўзининг назорати ташкарисида бўлган омиллар сабабли тажриба барбод бўлади. Мутлоқо бошқа сабаблардан уларнинг гепотезаси тўғри бўлиб чиқади.

Иккинчи босқичда уларга Гарвард Университети буюк олими Элтон Мейо қўшилди. Гейл йиғувчилари орасида лаборатория тажрибаси ўтказилмоқда эди. Бу сафар 6 кишидан ташкил топлган кўнгиллилар гуруҳи бошқалардан ажратиб қўйилди ва мехнатига қўшимча хақ тўланди. Ишчиларга хам катта мулоқот эркинлигига рухсат этилди. Бунинг натижасида улар орасида мингдан ортиқ ўзаро муносабатлар юзага келди. Натижалар аввалига мавжуд назарияни тасдиқлаб турди. Мисол учун иш тартибида қўшимча таннафуслар киритилганда ишлаб чиқариш ўсди. Олимлар буни камроқ толиқиш даражаси билан тушунтириб беришди. Шунинг учун гурух шу каби иш шароитларига ўзгартиришлар киритиб бориш керак. Иш кунини ва иш хафтасини қисқартирилиши ишлаб чиқариш самарадорлигини доим ошириб борди. Олимлар энг биринчи иш услубига қайтганларида эса ишлаб чиқариш самарадорлиги юқори даражада қолиб келган.

Назарияга кўра ўша давр бошқаруви бундай бўлмаслиги керак эди. Шунда бу ходисанинг сабабларини топиш учун қатнашчилар ўртасида сўров ўтказилган эди. Олимлар ишлаб чиқариш самараси кўпроқ таъсир кўрсатадиган аллақандай инсоний унсур топишади. Қисқаси, (йиғувчи) йиғиш жараёнида қатнашган қизларнинг ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш хеч қандай жисмоний ёки маиший иш шароитларини ўзгариши билан асослаб бўлмас эди. Лекин, буни ижтимоий гуруҳ шакллантириш ҳамда ўзгача ўзаро

муносабатлар билан тушинтириш мумкин.

Тажрибанинг учинчи босқичида аввалига одамларни бевосита бошқаришни такомиллаштириш оддий режаси – бу билан ходимларнинг ўз ишига муносабати яхшиланиши ўйланган эди. Аммо, бу режа кейинчалик 20 мингдан ортиқ ходимларнинг муолақатларидан ташкил топган йирик дастурга ўсиб кетди. Ходимларнинг иши хақида жуда кўп хажмда ахборот тўпланган эди, натижада тадқиқотчилар таьшкилотдаги хар бир ходим ишлаб чиқариш самарадорлиги ва мавқейни ишчининг ўзи ва ишчи жамоасидан боғлиқлиги аниқланади. Ходимнинг ишлаб чиқариш самарадорлигига хамкасбларининг таъсирини ўрганиш учун тўртинчи тажриба ўтказишга қарор қилинди.

У банк сигнализацияси ишлаб чиқариш жойида тажриба қилинди. Тўртинчи босқич ялпи ишлаб чиқариш самарадорлигига таъсир этувчи моддий дастур даражасини аниқлашдан иборат эди. Илмий бошқаришга асосан олимлар мантиқан кўпроқ хақ олиш истагида башқалардан тезроқ ишлайдиган ишчиларга яна хам секинроқ ишловчиларни (боғлаш) бирлаштириш ва самарадорлигини ошириш назариясидан келиб чиқишар эди. Лекин бу сафар хам улар совға кутмоқда эдилар.

Аслида ишчан ишчилар гуруҳнинг қабул қилган иш сурати чегарасига амал қилиш учун ўз иш суратларини пасайтиришган. Улар бошқа гуруҳ аъзоларига хавф келтирадиган маромнинг бузилишини хохламас эдилар. Бир ишчи бундай тушунтириб берди: "Биласизми, бизда эса аниқ вазифа бор эди. Айтайлик, масалан, бир киши кунига 6 минг бирлик иш бажариш билан машғул... Бу тўлиқ икки тўплам бўлади. Энди эса ўз ишини тугатиб бўш кезиб юргандан кўра, у яна бошқа иш бажаради. Хўш, бу холда нима юз бериши мумкин? Балким уни бўшатиб юборишлари хам мумкин. Бироқ бошқаларга нисбатан секинроқ ишлайдиганлар амалда ўз самарадорлигини оширишга харакат қилишади. Улар гуруҳнинг бошқа аъзолари томонидан фирибгар деб хисобланишини хохламайди."

Хоторн тажрибаси натижалари. Хоторн тажрибалари берган ахборот хажми кўпгина мухим илмий кашфиётлар килишга имкон берди. Лекин, уларнинг кўп сонлилиги туфайли биз улар хақида батафсил гапириб бериш имкониятимиз йўқ. Асосий кашфиётлар хулқ – атвор омиллари ахамияти, рахбарлар билан ўзаро муносабатлари ва Хоторн самараси эди.

Хоторн самараси – бу тажрибага бўлган қизиқиш ёки қуйидаги

масалага бўлган юқори эътибор шартлари хаддан ташқари яхши натижага олиб келади. Тажриба иштирокчилари хақиқатда тажриба натижасида қатнашаётган ишчиларгина ишларни анча қаттиқ олиб боришган.

Ҳозирда олимлар хулққа таъсир этувчи омилларни ўрганиб, Хоторн самараси хақида яхши билишади ва ўзларининг дастурларини уни четлаб ўтиш шаклида тузишади. Аммо, олимлар тажриба охирида Хоторн самараси мавжудлигини хали хам кузатиб боришади. Мисол учун, кўпчилик компаниялар янги махсулотини ишлаб чиқаришдан аввал улар бозор тартибини холисона ўрганишади. Яъни улар бозор синовларини утказиш вақтида кўпроқ харакат қилишади. Натижада янги махсулот ишлаб чиқаришга қўйилгандан сўнг синов вақтида кузатилган бозорнинг қизиқиш даражасига эришилмаслик мумкин, чунки сотишга эндиликда кўп эътибор берилмайди. Худди шундай тарзда рахбарлар ва бўйсунувчилар орасида ўзаро шахсий хамда мансаб муносабатларини шакиллантиришга йўналтирилган янги дастур кўпинча бошланишида муваффақиятли бўлади. Лекин, маълум бир вақт ўртасида раҳбарлар ўзларининг аввалги одатларига қайта олмаганликларидан норози бўлишади, чунки улар бошқа ёрдам олишмайди ва юқори эътиборда бўлишмайди.

Хоторн самараси шубхасиз ишлаб чиқариш кучига таъсир кўрсатувчи яккаю-ягона омил эмас. Олимлар фикрига кўра. назорат шакли ишлаб чиқаришни оширувчи омил сифатида мухимдир. Тажриба ўтказиш жараёнида ишчилар одатда камроқ назорат қилинган. Кўпгина амалиётдаги усталар назорат шаклларига нисбатан олганда яхшироқ натижа беради, чунки уста назоратида бўлган тажриба иштирокчилари ўз мажбуриятларини яна хам яхшироқ бажаришади.

Бу мавзуни мухокама қилиб Блю ва Нейлар қуйидагини айтишди: “Кейинги сўровлар қизларнинг ўз ишига муносабатини белгиловчи омиллар қаттиқ ва хаддан ташқари назоратнинг бўлмаслиги энг асосий хақиқат (омил) эканлигини кўрсатди. Бошқа сўзлар билан айтганда, дам олиш танаффуслари, бепул тушлик, яна хам қисқа иш хафтаси, юқорироқ иш хақлари, қизлар учун бевосита назорат йўқлиги ҳам катта ахамият касб этади”.

Назорат сифати ва тури бошқарувчиларнинг рахбарият сиёсатига қизиқиши ортиб, ишлаб чиқариш кучларига қаттиқ таъсир кўрсатиши мумкин. Бундан ташқари. Хоторн тажрибасини ўтказганлар билан хозирги кундаги олимлар хулосалари мос

келмайди. Ундан ташқари, хеч ким одамлар ўзлари хақидаги тушунчалари, ишлари ва ташкилотлари хақидаги тушунчалар Хоторн тажрибасининг бевосита натижаси эканлиги бугунги кундаги рахбарларнинг билим ва катта таъсир ўтказилиши рад этолмайди.

Хоторн тажрибасининг асоси ўша давр илмий бошқарув назариясидан келиб чиқар эди. Худди шундай Тейлор ва Гилберт каби олимлар жисмоний омилларнинг ишлаб чиқариш кучларига таъсир даражасини топишни хохлашди. Кейинчалик Мейо қилган буюк кашфиёт "ижтимоий ва рухий омиллари" Хоторн тажрибасидан (кўра) жисмоний омилларга кўра ишлаб чиқариш кучларига яна хам кучлироқ таъсир кўрсатади. Содда қилиб айнганда, Мейо ижтимоий ўзаро муносабатларнинг янги кўринишларини тажриба натижасида қайд этди. Режалаштирилмаган ва назорат қилинмаган рахбарият айнан ижтимоий муносабатларни қайта кўришга ва ишлаб чиқариш кучи ўзгаришига асосий сабаб бўлди.

13.6. Бошқарув назариясига хоторн тажрибаси таъсири

Маслоунинг инсон эхтиёжлари мавзусидаги назарий фикрларидан анча аввал Хоторн тажрибаси ходимлар ўртасидаги ижтимоий муносабатларни хисобга олиш кераклигини исботлаб берган эди. Хоторн изланишларида ташкилотнинг самарадорлигини оширишда инсоний хулқ-атворлар илк бор илм-фанда қўлланилди. У ишчиларда ижтимоий талаблар хам борлигини анча аввал бошқа муаллифлар ўз ишларида айтиб ўтганликларини таъкидлади. Ташкилотнинг ўзаро алоқадор масалаларини бажарувчи ишчиларни мантиқий жойлаштиришдан кўра аллақандай мураккаброқ тахлил қила бошладилар.

Бошқарув назариётчилари ва амалиётчилари томонидана ташкилотда расмий ва норасмий гурух алохида шахс фаолияти сифатида *ижтимоий тизим бошқаруви* деб тушунилади.

Албатта, Хоторн кузатишлари усулларини қоралаш мумкин, лекин хулқ-атвор илми изланишларига кўра биз эндиликда ишчи жамоадаги расмий ва норасмий гуруҳ сурати табиати хақида анча равшан тушунчага эгамиз.

Хулоса

Иқтисодни бошқариш деганда нафақат ишлаб чиқаришни бошқаришни тушуниш керак, балки бу бошқариш одамларни улар орасидаги муносабатларни, ижтимоий жиҳатдан ҳам бошқариш

демакдир.

• Кенг маънода иқтисодий муносабатлар бир вақтда ижтимоий муносабатлардир, чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни ифодалайди. ҳар бир одамни ижтимоий роли, уни ишлаб чиқаришдаги ўрни, функция ва мажбуриятлари, ҳуқуқий ижтимоий муносабатларини аниқлайди.

• Бозор иқтисодига ўтиш жамоанинг ижтимоий тизимига ўзгариш киритади. Бозор учун уддабурон, ишга ижодий муносабатда бўлувчи, бошқарув, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак.

• Ижтимоий ривожланишга оид тадбирлар иқтисодий асосланган ва илмий-техник ривожланиш тадбирлари билан узвий боғланган бўлиши керак.

• Жамоанинг ижтимоий ривожланиш режаси-корхона умум бизнес режасининг бир бўлаги.

• Ижтимоий бошқариш, жумладан шахснинг ҳаёти ва соғлигига кафолат меҳнат ва фуқаролик қонунлари асосида бўлиши керак.

Таянч иборалар

Ижтимоий сиёсат, ижтимоий дастурлар, ижтимоий лойиҳалар, меҳнат мотивацияси, ижтимоий химоя, имтиёз, социологик тадқиқотлар, ишсизлик, иш жойи, бандлик.

Мавзу бўйича атамалар ва тест саволлари

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

А	Б
1. Ижтимоий муносабатлар даражаси	а) ҳар бир инсоннинг ижтимоий ролини, даражаси меҳнат жамоасининг ижтимоий ролини белгилайди, вазифаларни билиш, мажбуриятлар ва ҳуқуқларни билиш ҳар кишининг ўз ижтимоий ролини бажаришни аниқлашга хизмат қилади
2. Ижтимоий бошқариш	б) инсон хаёти билан боғлик мажмуий саволлар каби ечиш керак бўлган иқтисодий ва ижтимоий вазифалар
3. Жамоани ижтимоий ривожлантириш	в) иқтисодий муносабатлар ишчи ва дехконлар орасида, миллатлараро шаҳар ва кишлок орасида, меҳнат

	жамоалари орасидаги ва жамоа ичидаги, унинг аъзорлари орасидаги муносабатлар
4. Жамоани муваффакиятли ижтимоий ривожлантириш учун зарурият	г) инсон, кишилар тизими, ишлаб чиқариш жамоалари, миллат ва халклар
5. Ижтимоий бошқариш объектлари	д) мухум, тарбиялаш тизими, маданият, моддий ва маънавий истеъмоллар, кизикиш ва истаклар, интилишлар сабаби ва мақсадлар, амалий фаолиятга тайёрлик
6. Инсон хулқини аниқлайдиган омиллар тизими	е) жамоада муътадил рухий мухитни яратиш, хамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабатларини ўрганиш
7. Ижтимоий тартибга солиш усуллари	ж) кишилар орасидаги муносабатларни жамоада энг кулай рухий мухит яратиш орқали тартибга солишга йўналтирилган
8. Бошқаришнинг психологик усуллар	з) жамоа ташкилотлари низоми, битимлар, ўзаро мажбуриятлар, ишчиларни танлаш тизими, ижтимоий истеъмолни тақсимлаш ва кондириш
9. Ижтимоий бошқариш учун зарурий хусусиятлар	и) маълум мақсадга эришиш учун маълум - "мотив"ларда йўналган. "Мотив" -мақсад муносабати инсон фаолияти асоси ҳисобланади
10. Инсон фаолияти келиб чиқади.....	к) кишилар фаолиятининг сабабларини урганиш, ҳар кимнинг келажагини оча олиш, инсонни куйилган вазифасини ечишга кизиктира олиш кобилияти

Вариантларни танлаш. Қўйилган саволга жавоб вариантини топинг. Жавобларингизни хамкасбларингиз билан мухокама қилинг.

1. Ишлаб чиқариш жамолари даражасидаги муносабатларни ижтимоий бошқаришни амалга оширади.

А. Вазирлар махкамаси

Б. Вазирлик, концерн, ассоциация коллегияси

В. Корхона, ташкилотлар, фирмалар, акциядор жамиятлари, маъмурнятлар

Г. Хокимиятлар, жойлардаги бошқариш (идора) ташкилот, махалла кумиталари

2. Корхонадаги ижтимоий бошқаришни амалга оширади

А. Меҳнат жамоаси

Б. Бошқаришни бутун аппарати, энг фаол рахбарлар

В. Касаба кенгаши

Г. Қуйи ва ўрта бўғин мутахассислари

3. Меҳнат жамоасининг истеъмолини кондириш ўлчови нимага боғлик?

А. Бошқариш тизимидан

Б. Корхона рахбарларидан

В. Жамоанинг меҳнат хиссасидан

Г. Жойлардаги хокимият идоралари

4. Ижтимоий бошқаришни талаб этади

А. Ижтимоий ходисаларни чуқур ўрганиш ва ишчиларга таъсир этувчи ижтимоий ва рухий оқилларни билиш

Б. Меҳнат социологиясини ва психологиясини билиш

В. Бошқариш тизимининг жавобгарлигини

Г. Бошқарилувчи тизимнинг жавобгарлигини

Назорат саволлари

1. Ижтимоий бошқарув деганда нимани тушунасиз?

2. Жамоанинг ижтимоий ривожланишига қандай омиллар таъсир этади?

3. Инсон хулқини белгиловчи омилларни таърифлаб беринг.

4. Моддий ва маънавий рағбатлантириш мощияти нимадан иборат?

5. Бозор шароитида ижтимоий сиёсат ва ижтимоий дастурнинг бошқарувдаги роли кандай?

6. Ижтимоий ривожланишга оид қандай тадбирлар мавжуд?

14 - БОБ. БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ

14.1. Унумдорликка мажмуий ёндашув.
14.2. Бизнес-режа ва унумдорлик.
14.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлиги.
14.4. Инсон омили ва унумдорлик.

14.1. Унумдорликка мажмуий ёндашув

Унумдорлик кўрсаткичи бўйича бошқарув бу самарали бошқарув деганидир. Барқарор юқори унумдорликни таъминлаш барча бошқарув вазифалари ва бириктирувчи жараён коммуникация, қарор қабул қилиш ва пешқадамликни таъминлашга тааллуқлидир.

Корхонага ўзаро бир-бирига боғлиқ унсурлардан иборат тизим нуқтаи назаридан қараш зарур ташкилот унсурлари ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит билан бир-бирига жуда боғлиқлиги туфайли муаммолар осон ва тез хал этилади. Бошқа ташкилий муаммолар каби келажакда унумдорликни ошириш муаммоси ҳам мажмуий ёндашувни талаб қилади. Унумдорликка ҳам ташқи муҳитнинг, ҳам тизим ўзгариш жараёнининг турли омиллари таъсир этади. Бу омиллар бир-бирига таъсир этиши сабабли, унумдорликни оширишнинг ўзгармас (ягона) йўли мавжуд бўлмайди. Унумдорликни оширишга қаратилган кўплаб уринишлар корхоналар раҳбарлари ўз ҳаракатлари натижасини кўра билмаганликлари сабабли муваффақиятсизликка учрайди. Ўз корхонаси унумдорлигига баҳо беришда энг кўп йўл қўйиладиган хато сифатга эътибор бермай фақат ишлаб чиқариш хажми кўрсатмаларини ҳисобга олишдир.

Сўнгги йилларда муваффақиятли фаолият юритаётган корхоналар тажрибаси сифат ҳаражатлар мажмуининг муҳим унсури эканлигини намоён қилмоқда. Юқори сифат сотиш мумкин бўлган махсулот хажмини ортиши, ҳаридорлар томонидан қайтариладиган махсулот миқдори ва кафолатли таъмирлаш хажмининг қисқариши ҳисобига ҳаражатлар камайишига олиб келади. Натижада компания ўз рақобатбардошлигини ошириш имкониятини кенгайтиришга сарфлаш учун қўйимча маблағга эга бўлади. Юқори сифат сотув хажмини оширади, ишлаб чиқариш кўламини кенгайтиришга, фойдани кўпайтиришга имкон яратади. Бутловчи қисмларнинг сифатли бўлмаслиги бутун махсулот сифатига таъсир кўрсатади. Корхоналар ўзаро боғлиқ бўлгани сабабли бирор бир асосий махсулотнинг сифатсиз бўлиши кўпчилик тармоқларда унумдорлик

пасайишига олиб келади. Давлат аппаратидаги паст унумдорлик солиқларнинг катта бўлишига, натижада иқтсодиёт самарадорлигини оширишга сарф қилиниши мумкин бўлган маблағлар қисқаришига олиб келади.

Атроф муҳит ифлосланиши даражасини камайтириш, иш жойи санитария холатини яхшилаш ва корхона ишчилари соғлиғини химоя қилиш учун корхоналар қиммат ускуналар (масалан, тутун тутгичлар) сотиб олишлари керак, бу эса ҳаражатлар кўпайишига олиб келади. Истиқболда атроф муҳитни яхшилаш ва меҳнатни мухофоза қилиш иш вақти тақсимлашига ва натижада меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келади.

Меҳнат унумдорлигига таъсир этувчи муҳим омил - корхонани бошқариш илмига эга бўлишдир. Корхона унумли ишлаши учун бошқарув тизимини такомиллаштириш зарур. Ўсиб бораётган рақобат шароитида раҳбарят нега мақбул бўлган қарорлар бугунги кунга тўғри келмаслигини билиши лозим.

14.2. Бизнес-режа ва унумдорлик

Бизнес-режасиз юқори ва барқарор унумдорликка эришиб бўлмайди. Унумдорликни ошириш бўйича аниқ мақсадга эга бўлмай эришилган унумдорлик юқори ёки паст эканлигини аниқлаб бўлмайди. Мақсадлар қайси тадбир умумий унумдрликни ошираётгани, қайсиси унинг ўсишига тўсқинлик қилишини аниқлаш учун хизмат қилади.

Америкалик олимлар Рагтс ва Фелик унумдорликни миқдор ва сифат воситасида ифодаланган мақсадларга ўз вақтида эришиш учун аниқ ресурслардан қандай фойдаланиш кўрсаткичидир деб ҳисоблаганлар.

Корхона у ишлаб чиқариши мумкин бўлган махсулотнинг қайсиси истеъмолчи учун зарур эканлигини аниқламаган ҳолда унумдор бўмлайди. Яъни стратегик режалаштириш доимо бозорни рақобатни, корхона имкониятларини мунтазам тахлил этишни қамраб олиши керак.

Масалан, Япония тадбиркорлари доимо истиқбол учун мақсадни белгилайдилар. Улар беш - ўн йилдан кейин натижа берувчи илмий-тадқиқот ишлари ва меҳнат унумдорлиги дастурларини маблағ билан таъминлайдилар. Шу сабабли, унумдорлик барқарор ўсишида истиқболли режалаштириш муҳим аҳамиятга эга. Йирик корхоналар кўп йиллар давомида барқарор унумдорликни таъминлаш учун ўз

вазифаларини келажакка асосланиб белгилашлари лозим. Кўпчилик корхоналар синишининг асосий сабаби улар ҳам аҳамияти, ҳам самарадорлиги жиҳатидан эскирган техникадан фойдаланганликларидир. Бундай корхоналар келажакка эга эмас.

Хозирги пайтда кўпчилик тадбиркорлар дархол фойда олишга интилиш нотўғрилигини ва узоқ истиқболни ҳисобга олиш зарурлигини тушуниб етдилар. Унумдорликнинг истиқболга мўлжалланган мажмуий режаларини қисқа муддатли режалар билан мустахкамлаш зарур.

Юқори лавозимдаги раҳбарлар ўрта бўғин раҳбарларга хали ўз имкониятларини тўлиқ намоён этмаган ускуна сотиб олишда қаршилик кўрсатмасдан аксинча уларни қўллаб - қувватлашлари зарур. Раҳбарият унумдорликни ошириш учун ўз маблағларини сарф қилиш ва истиқбол режаларига унумдорликни ошириш дастурларини қўйиш йўли билан ўз ҳамкорлигини намоён қилиши зарур.

Унумдорликни режалаштириш бошқарувнинг барча жараёнларида кузатилиш керак. У кишиларни меҳнат унумдорлигини оширишга ундайди. Унумдорликни оширишнинг истиқбол ва жорий режалари бажарилиши доимо назорат қилиниши керак.

14.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлиги

Унумдорликни оширишда бошқарувни тўғри ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга. Ташкил этиш жараёни раҳбарият меҳнат ресурслари, материаллар, технология, ахборот ва кишиларни қўйилган мақсадга эришиш учун бирлаштирувчи воситадир. Бошқарувни самарали ташкил этиш натижасида (яъни, ташкилий жараёнлар созланганлиги) ресурслардан мақбул фойдаланиш, ижрочилар мажбуриятини тақсимлашда тушунмовчилик натижасида меҳнат унумдорлиги пасайишини камайтириш, бўлинмалар ўзаро таъсири бузилишига чек қўйишни таъминлайди. Тўғри йўлга қўйилган ташкилий жараёнлар меҳнат унумдорлиги ортишига имкон беради.

Унумдорлик бошқарувининг бошқарув технологияси, бошқарув ишини лойихалаштириш ва бошқарув ташкилий тизими каби унсурлари билан узвий боғлиқдир. Бошқарувнинг самарали технологияси меҳнат унумдорлигига энг кўп таъсир кўрсатувчи омилдир. Хозирги пайтда автоматлашган заводлар, робот техникаси, лойихалаштиришнинг автоматлашган тизимини қўлловчи америкалик ва Япония ишлаб чиқарувчилари бозорнинг катта

қисмини эгаллаб олмоқдалар, чунки юқори сифатли махсулотни рақобатдошларига нисбатан арзон нархда сотадилар.

Идора ишига компютер технологиясини жорий қилиш меҳнат унумдорлиги ортишида бошқа омилларга нисбатан кўпроқ аҳамиятга эга. Лекин, илқор технология ҳар доим ҳам меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келмайди. Бундай технология афзалликлари унга ишловчиларнинг салбий муносабати туфайли намоён бўлмаслиги мумкин. Технология дархақиқат унумдорлик ортишига олиб келиши учун раҳбарият технология талаблари уни қўлловчи кишилар манфаатларига тўғри келишини таъминлаши керак.

Бошқарувнинг ташкилий таркиби рахбарият ва барча даражада унга бўйсунувчи ҳамда корхонанинг асосий таркибий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро муносабатни белгилайди. Таркиб унумдорликк маъмурий-бошқарув сонига бўлган нисбати орқали бевосита таъсир этади. Агар корхона ўз фаолиятига салбий таъсир кўрсатмай бошқарувчилар сонини қисқартирса, унумдорлик юқори бўлади. Ташкилот таркиби унча яққол намоён бўлмайдиган йўл билан ҳам унумдорликка таъсир қилади. Масалан, мутахассис ва олимлар юқоридан қатъий берилган буйруқга салбий муносабатда бўладилар. Бунда улар ўз меҳнати натижасидан қониқмайдилар ва улар меҳнати унча унумли бўлмайди. Ижодий ёндашувни талаб этувчи таркибга эга ташкилотлар рақобат рақобат курашида кенгроқ имкониятларга эга бўладилар. Жаҳон бозорига ўз вақтида масалан, замонавий компютер билан иш олиб бориш бу даромадларни кескин кўпайтириш ва унумдорликни ошириш демакдир. Кичик корхона баъзан йирик корхонага нисбатан самаралироқ бўлади. Корхона самарали ишлаши учун бирор вазифани бажариш бирор аниқ киши ёки бўлинмага топширилиши ва унга мос ваколатлар берилиши лозимлиги тажрибадан маълум. Унумдорликни жавоб берувчи бирор шахс ёки гуруҳга берилган ваколат доирасига маблағларни сарф қилиш ҳуқуқи ҳам кириши керак.

14.4. Инсон омили ва унумдорлик

Инсон омили, кишиларнинг янгиликка муносабати масалалари билан ҳисобланмаслик паст меҳнат унумдорлиги ва иқтисодий самарадорликка олиб келувчи асосий сабаблардан биридир.

Бошқарув иши яхши қўйилган корхоналарга инсон омилини ҳисобга олиш, кишилар манфаатига эътибор бериш (ишдан бўшатиш билан қўрқитишни бартараф этиш, ходимларни қарор қабул қилишга

жалб этиш, хизматда кўтарилиш дастури бўлиши, ҳар бир ишловчи фаровонлигини таъминлашга игнтилиш) хосдир.

Замонавий ишчи ўзидан илгаригиларга нисбатан кўпроқ билимга эга, у корхона фаолиятида фаол қатнашишига интилади. Бундай ишчига авторитар раҳбарлик қилиш самара бермайди.

Меҳнатга жалб этишнинг анъанавий омиллар (иш ҳақи, юқорироқ лавозим эгаллаш) хозир ҳам унумдорликка катта таъсир этади. Унумдорлик барқарор ўсишини таъминлаш учун раҳбарият иш ҳақи ва лавозим ўсишини меҳнат унумдорлиги кўрсаткичлари билан мувофиқлаштириши лозим. Рағбатлантириш борасида қарор қабул қилишда унумдорликка объектив баҳо бериш асос бўлиши лозим раҳбар ходимлар иш ҳақи ишлаб чиқариш самарадорлиги узоқ истиқболда ўсиши билан боғланган бўлиши керак. Пул мукофоти миқдори фаолиятининг молиявий қиймати ва унумдорлик ўсиш даражасини акс эттириш лозим.

Меҳнат унумдорлигига рухий зарба салбий таъсир қилади (алоҳида шахс ёки гуруҳлар ўртасида келишмовчилик, низо).

Бошқарувнинг барча даражасида барқарор юқори унумдорликка эга бўлиш учун бошқарув вазифалари аниқ бажарилиши ва бунда барча даражадаги раҳбарлар қатнашиши лозим. Юқори бўғин раҳбарлари корхона вазифаси истиқболи ва сиёсатини белгилайди, асосий инвестициялар масаласини хал этади; хукумат, банк, оммавий ахборот воситалари ва бошқа ташкилотлар раҳбарлари, жумладан, таъминотчи ва рақобатдошлар билан мунозаралар олиб боради.

Хулоса

- Корхона бошқарувининг самрадорлигини унинг фаолиятининг якуний натижадаридан хал қилинади. Ишлаб чиқариш бошқарувининг самарадорлиги деб - бошқарув жараёнининг натижавийлиги тушунилади.
- Тезкорлик, ташкилотчилик, иқтисодиёт бошқарувининг юқори самарадорлигининг муҳим шартидир. Бошқарув иқтисодий самарадорлигини аниқлаш, лойихалаштириш ва бошқарув қарорларини амалиётга қўллаш жараёнида аниқланади.
- Ижтимоий бошқарувни самарадорлигини таъминлаш умумий иқтисодий самарадорлик қисми сифатида гавдаланади.

Таянч иборалар

Мезон, унумдорлик, унумдорлик мезони бошқаруви, меҳнат

унумдорлиги, режалаштириш, прогнозлаш. Инсон омили, унумдорликни оширишда бошқарув, унумдорликка таъсир этувчи омиллар, технология.

Назорат саволлари

1. Унумдорликка қандай омиллар таъсир этади?
2. Корхонани бошқариш илмига эга бўлиш омилининг моҳияти нимадан иборат?
3. Бизнес режа қандай ҳужжат?
4. Бизнес режани унумдорликка қандай таъсири бор?
5. Унумдорликни оширишга чет эл олимларининг ҳиссалари?
6. Унумдорликнинг бошқарув усуллари билан боғлиқлиги?
7. Инсон омилининг унумдорликка таъсири?
8. Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги деб нимага айтилади?

ХУЛОСА

Бошқарувни жамиятнинг иқтисодий негизи билан боғлаб, шу билан бирга бошқарувнинг икки - ташкилий-техникавий ва ижтимоий-иқтисодий томонларини ҳисобга олган ҳолда ўрганиш лозим. Мамлакатимиз Президенти И.А. Каримов ўзининг "Ўзбекистон иқтисодий ислоҳатларни чуқурлаштириш йўлида" асарида "кучли ижтимоий сиёсат, аввало сермахсул меҳнат қилиш учун яхшироқ рағбат ва имкониятлар яратишдан, иқтисодий йўл танлаш ва фаолият кўрсатиш эркинлигига бўлган кафолатли ҳуқуқни қарор топдиришдан, ахолининг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини оширишдан ҳам иборатдир", деб таъкидлаган эди.

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

Ҳозирги кун талабига асосан олий ўқув юртларида бошқариш назариясини ўқитиш катта аҳамият касб этади. Айниқса, менежерлар кадрларни тайёрлашда бу фанни ўзлаштириш муҳимдир.

Бошқариш назарияси фани бўйича маърузаларда ўқитувчи талабаларга масаланинг мазмуни, моҳиятини тушунтириб, уларнинг кейинги мустақил таълим олишнинг асоси бўлиб ҳисобланади. Маърузанинг яхши тингланиш сири шундан иборатки, талабаларни маъруза бошида қанчалик тушунарсиз ва қийин бўлишига карамасдан, диккат билан эшитишга мажбурлашдан иборат. Диққат шундай натижа берадики, тушунарсиз нарсалар, сёкин аста тушунарли бўлиб боради. талабаларниг мунтазам равишда тавсия этилган адабиётларни ўқиши, мустақил ишлашниг асосий шаклидир. Ўқитувчининг бажарадиган иши шундан иборатки, у ҳар доим талабаларни мустақил ишлашга чорлаши ва хотирани фаол ишлашга мажбур қилиши керак.

Бошқариш назарияси фанини яхши ўзлаштириш талабаларнинг укишга бўлган муносабатидан ўз иктидорини мустақил ошириш, такомиллаштиришга боғлиқ.

АТАМАЛАР ЛУҒАТИ

Авантюра – қўйилган мақсадга эришишнинг реал имкониятларини ҳисобга олмаган холда ишга киришиш, таваккалли ва хавфли бошланиш; ноҳақ (ноҳалол) фаолият (ҳаракат), қайсики кутилмаган омадни кўзлаган.

Айрибошлаш (бартер) – пул тўловисиз товарга мулк хуқуқини бериш (натурал айирбошлаш) орқали товар айирбошлаш.

Акция – акциядорга АЖ нинг фойдасидан маълум бир қисмини олиш, АЖ ни бошқаришда қатнашиш ва бошқа хуқуқларни берувчи қимматбахо қоғоз.

Акция курси – қимматбахо қоғозлар бозорида сотиладиган акция бўйича нарх.

Акциядор жамияти – капитал жамлаш шакли ва тадбиркорлик фаолиятининг асосий ташкилий шаклларидан бири. Акциядор жамияти акция чиқариш ва сотиш йўли билан якка тарбида капиталларни жамлайди, юридик шахс деб тан олинади ва ўзига тегишли бўлган мулк доирасида мажбуриятларга жавобгар ҳисобланади.

Акциядорлик жамиятининг устав капитали – чиқарилган акцияларнинг умумий номинал қиймати АЖ қатнашчисининг устав капиталидаги умумий унинг сўмда (кубида) бахоланган қўйилмаси ҳисобланади.

Баҳолар индекси – баҳолар (улгуржи, чакана, тайёрлов, экспорт, импорт ва б.) ўртача даражаси. Сезиларли ўзгаришларнинг кўрсаткичлари.

Бизнес – фойда (даромад) келтирувчи тадбиркорлик ёки тижорат фаолияти. Бизнес биринчи томондан фойдали ишни ўзида сақлаган холда, иккинчи томондан харидорлар қизиқишига холда бошқарилади (йўналтирилади). Тадбиркор фойдасининг хажмини тартибга солиш харидорлар қизиқиши ва товарнинг бозорда рақобатбардошлигини ҳисобга олувчи солиқлар билан амалга оширилади.

Бизнес–режалаштириш – белгиланган товарда объектни ривожлантириш бўйича тадбиркорлик ва инвестиция лойиҳаларини йўлга қўйиш бўйича чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёни.

Биржа – қимматбахо қоғозлар (фонд биржаси) ёки стандартлар ва намуналар асосида сотиладиган оммавий товарлар (товар биржаси)

олди-сотди амалга ошириладиган муассаса.

Бозор – товар олди-соттиси ва хизмат кўрсатишнинг талаб, таклиф ва нарх асосида шаклланувчи иқтисодий муносабатлар тизими.

Босс – корхона хўжайини, фирма ва ташкилотлар бошқарувчиси.

Бошқарув меъёри – битта бошқарувчига бўйсунувчи ишчилар миқдори.

Бошқарув назарияси – у ёки бу бошқарув тушунчаси бошқарувга ёндашувлар тизими.

Брокер(инг.). Маклер (немис) - биржа битимларида қатнашувчи ўртачи, у махсус тўлов олган холда мижозлар ҳисобига кафолат асосида фаолият юритади. Брокернинг фойдаси шартлашилган комиссия тўлови ёки товар қийматининг келишилган фоизи ҳисобидан шаклланади.

Бюджетлаштириш – корхона (АЖ) ва унинг бўлимлари бюджетларини (кирим ва чиқим рўйхатларини) ишлаб чиқиш асосидаги бошқарув услуби.

Валюта курси – пул бирлигининг қиймати (нархи) ёки бир давлат пул бирлигида ифодаланган аниқ миқдори.

Векселъ – қимматбахо қоғознинг бир тури: ёзилган қарз мажбурияти бўлиб, кредиторга векселда кўрсатилган пул миқдорини аниқланган муддатгача тўлашни қарздордан талаб қилиш хуқуқини беради; оддий векселъ (бошқача қилиб айтганда - тратта) – бир шахснинг (кредитор, трассант деб аталади) бошқасига (қарздор, тўловчи, трассат деб аталувчи) 3-шахсга (кўрсатувчи ремитент деб аталувчи) аниқланган пул суммасини тўлаш учун ёзма буйруғи; - тижорат вексели – қарздорга гаровга товар қўйиш орқали бериладиган векселъ.

Депозит – сақлаш учун омонатга кредит муассасасига (банк, омонат кассалари) қўйиладиган пул воситаси ёки қимматбаҳо қоғозлар (акция, облигация).

Диведент – АЖ соф фойдаси миқдорининг акциядорлар ўртасида уларнинг улуши бўйича бўлинадиган қисми.

Диверсификация – 1) инвестиция ва бошқа ресурсларини ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш фаолиятининг турли соҳаларига бўлиб (тарқатиб) юбориш орқали корхона (АЖ, фирма) таваккаллигини камайтириш, 2) товар ишлаб чиқариш мини янги соҳалар бўйича ошириш.

Диллер – фақат ўзининг таваккаллиги доирасида ишлайдиган, ўз пулига қимматбаҳо қоғозлар сотиб оладиган брокер (маклер).

Дисконтлаш – корхонанинг аниқ вақт мобайнида турли даврлардаги инвестиция ва пул қўйилмаларини далиллаш услуби.

"Ёпиқ" турдаги акциядор жамияти – акциялар фақат қатнашувчилар (ходимлар) ўртасида тақсимланган бўлади.

Захира (суғурта) фонди – жамият қатнашувчилари ҳужжатларда ўрнатилган, лекин устав фондининг камида 15 % фоизи миқдорида акциядорлик жамятида (кўпинча МЧЖда) ташкил этилади. Захира фонди таъсис ҳужжатида кўрсатилган миқдорда йиллик ажратиш асосида шаклланади.

Ижара –мулк эгаси (ижарага берувчи) ва мулкни ёлловчи (ижарачи) ўртасида келишув, унда ижарачи мулкни мустақил хўжалик фаолиятини юритиш ёки мақсадга эришиш учун муддатли фойдаланишга бадалини тўлаш (ижара хақини тўлаш) асосида олинади.

Имиж (мавқе) – корхона, АЖ, фирма, товар ва хизматларнинг образи. Уларнинг бозордаги холати, фирма маркасига сотиб олувчининг ишончини таъминлайди.

Имтиёзли акция – қўйилган фоизни олдиндан тўлашга келишилган қимматбаҳо қоғоз.

Инвестиция – фойда олиш мақсадида корхона, АЖ ва фирмага узоқ муддатли пул қўйилмаси.

Инвестор – пул қўйувчи, инвестицияга эгалик қилувчи.

Интеграция – қандайдир қисмлар ва элементларнинг мақсадли уюшмаси.

Инфляция – қогоз пулларнинг қадрсизланишига олиб келувчи реал талаб устидан пул муомаласи каналларининг бўлиши.

Ипотека – ссуда олиш учун кўчмас мулк (ер, қурилиш, б) гарови. Ипотека ссудаси (ипотека кредити) – банк томонидан кўчмас мулкни гаровга қўйиш асосида бериладиган пул ссудаси.

Иш вақтининг харакатланувчан графиги – ишчига бир хафтага ёки бир ойга мўлжалланган умумий иш вақти доирасида узининг ишда бўлиш вақтини (мажбурий иш соатларини инкор этган холда) мустақил ўрнатиш хуқуқини беришни назарда тутувчи график.

Ишлаб чиқаришни интенсив ўстириш – табиий, материал, молиявий ва мехнат ресурсларидан оқилона фойдаланиши замонавий техника-технологияларни қўллаш асосида махсулот ишлаб чиқариш хажмини ошириш орқали ишлаб чиқаришни ривожлантириш йўли.

Ишлаб чиқаришни интенсив ривожлантириш унинг самарадорлигини ошириш мехнат унумдорлигини ошириш, фонд қайтимини таъминлаш, товарнинг материалга бўлган талабини камайтириш, унинг сифатини ошириш маъносида келади.

Кадрлар аттестацияси (синов) – мавжуд (жорий) ишчи ва унинг эгаллаб турган мансабига жавобгарлигини аниқлаш (текшириш). Даврий тарзда махсус йиғилган аттестация комиссияси ўтказилиб турилади.

Қиз (филиал) компания – акциядор мулкининг бошқа воситасининг камида 50% ига эгалик қилувчи компания.

Клиринг – ўзаро талаб ва мажбуриятларни ҳисобга олган холда нақд пулсиз ҳисоб-китоб тизими.

Комиссия – аниқ саволлар ишлаб чиқиш ёки тайёрлаш ёки қандайдир функцияни бажаришга хизмат қиладиган вазифа ва органнинг жамоавий танланган ёки тайинланган бошқарувчилари.

Компенсация келишуви – тенг нархларда товар етказиб беришнинг ўзаро икки томонлама кўриб чиқилган розилиги. Товар айирбошлаш (бартер) келишувларидан фарқли равишда компенсация келишуви мажмуий шартномалар белгилаш борасида хусусан корхона ёки товарлар чиқарила бошлангандан сўнг савдо махсулотларини ҳисобга олган холда "ноу-хау" ни йўлга қўйиш ва корхонага янги технологияларни кредитга етказиб бериш бўйича умумий келишувларни ўзида акс эттиради.

Мажмуий етказиб бериш – технологияларни етказиб бериш, зарурий техник ёрдам кўрсатиш билан бошқа объектларни қуроллантириш. Сотиб олувчи қийин машиналар, технологиялар ва бошқа механизмларни йиғишдаги мувафаққият билан бир вақтни ўзида зарур техник билимлар ва аниқ махсулот ишлаб чиқариш бўйича тажриба эгаллайди. Мажмуий етказиб бериш одатда (бутловчи машиналар ва техникаларни) умумий ёлловчи ёки умумий етказиб берувчи ҳисобланади.

Контракт – келишув, розилик.

Концерн – 1) бир марказдан бошқариладиган, лекин корхона (фирма)лар билан ҳуқуқни муносабатларда мустақил бўлган уюшма (муассаса) шакли, 2) ишлаб чиқариш характерига эга бўлган уюшма. У ўз таркибига кирувчи корхоналарни умумий бошқариш ва молиявий назорат билан таъминлайди.

Корпорация – ўз қатнашчиларининг қандайдир имтиёзлари ёки қизиқишларини химоя қилиш мақсадида ташкил этилган муассаса.

Кредит – ссуда капиталининг харакат шакли. Тижорат, банк, давлат ва бошқа кредит турлари фарқланади. Ташқи иқтисодий алоқаларда тижорат ва банк кредити оммалашган. Тижорат кредити турли хил келишувларни амалга оширишда одатда саноат ва савдо корхоналарида товар шаклида намоён бўлади. Банк кредити товарлар импорти ва экспортини хамда турли объектлар қурилишини кредитлашда банк орқали намоён бўлади.

Кутиш (кутилма, тахмин) – инсоннинг қандайдир аниқ эхтиёжини қондириш эхтимолини тушуниб етиш.

Қўмита – қандайдир вазифа ва функцияни бажариш учун танланган ёки тайинланган бошқарувчи шахслар ва бўлинган ваколатлар рўйхати.

Қўшма корхона – корхона ташкил этишнинг бир шакли бўлиб, у шерикларнинг пай бадаллари асосида ташкил этилган умумий капиталга эга бўлади. Шериклар чет хўжалик юритувчи субъектлар, шахслар бўлиши мумкин. Бунда фойда улушларга мос холда тақсимланади.

Лизинг – машина, технологиялар, транспорт воситаси, ишлаб чиқариш қуроллари ижараси. У ижарага берувчига вақтинча бўш турган, фойдаланилаётган техникадан фойда олиш имкониятини беради, ижарачига эса кичкина капитал қўйилмаси билан ишлаб чиқаришни бошлаш ёки кенгайтириш имкониятини беради.

Лицензия – расмий рухсатнома. Тижорат амалиётида унинг асосий тури кузатилади: экспорт ва импортга лицензия ва патент лицензияси. Экспорт ва импортга лицензия аниқланган товар ёки унинг гурухларига давлат бошқарув органлари томонидан берилади, бу ташқи савдо фаолиятининг давлат назорат шаклларидан биридир. Патент лицензияси – қандайдир кашфиётнинг эгаси томонидан фойдаланиш учун сотиб олувчига маълум вақт учун берадиган рухсатнома.

Маркетинг – корхона ёки фирма бошқарув фаолиятининг бозорга йўналишини таъминловчи усуллар тизими. Харидорларнинг реал талаб ва эхтиёжларини хамда корохонанинг ишлаб чиқариш имкониятларини ўрганади.

Масъулияти чекланган жамият (МЧЖ) – капитал йиғиш шакли. Бу жамият қатнашчилар ҳужжатларини аниқлайдиган улуш ва хажмга тақсимланган устав фондига эга бўлиши керак. Жамият қатнашчилари ташкилот фойдасидан дивиденд оладилар. Улар фақат ўзларининг мулклари ва пул қўйилмалари иш доирасидагина

мажбуриятни ўз бўйнига оладилар. Жамиятнинг хар бир қатнашчиси устав фондидаги ўз улушига мос холда овозлар миқдорига эга бўлади.

Маъмурият – ўзига берилган ваколат (хуқуқ) доирасида корхона ва ташкилотнинг бошқарувини амалга оширувчи ижодий – бошқарув органи.

Мехнат жамоаси – ташкилотда фаолият юритувчи ходимлар уюшмаси.

Мехнат шартномаси – ишга киришни хохловчи ишчи ва хизматчилар билан ишга олувчи корхона маъмурияти ўртасидаги келишув розилик.

Мехнатни илмий ташкил этиш – ишлаб чиқаришга тизимли жорий қилинадиган илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибаларга асосланган мехнатни ташкил этиш, у энг яхши техника ва одамларни битта ишлаб чиқариш жараёнига йиғишга имкон беради, материал ва мехнат ресурсларидан энг самарали фойдаланиш хамда ишлаб чиқариш фаолиятининг узлуксиз боришини таъминлайди, инсон соглиғини сақлашга ёрдам беради.

Мехнатнинг вазифавий тақсимланиши – алоҳида ишчилар гурихи, уларнинг жамоат фаолиятидаги вазифаларига қараб тақсимлаш.

Мониторинг – тизим ёки объект холатини кузатиш, бахолаш, башорат қилиш, унинг фаолиятини назорат қилиш. Мониторинг корхонага мол холда корхона фаолиятининг турли соҳаларга оқиб келувчи жараёнлар хақидаги ишончли ва вақтидаги ахборотлар бошқарув аппаратини тўлиқ таъминлаш учун чиқарилган.

Мотивация – инсонни аниқ мақсадларга эришиш ва ўз эхтиёжларини қондириш учун харакатга ундовчи амалдаги ички ва ташқи кучлар мажмуи.

Мухандислик (инжиниринг) – олдиндан олиб бориладиган тадқиқотни амалга ошириш бўйича мажмуий иш, техник-иқтисодий асосларни тайёрлаш, лойиха ҳужжатларини йиғиш, ишлаб чиқариш ва бошқаришни ташкил этиш, технологияни ишга солиш хамда тайёр махсулотларни сотиш бўйича тавсиялар тайёрлаш.

Назорат пакети – эгасини (акциядорни) акциядорлик жамиятида амалдаги хокимият (овозларнинг кўплиги) билан таъминловчи акция улуши.

Низом (устав) – ташкилотлар корхона (АЖ) нинг юридик мақомини белгиловчи таъсис ҳужжатларидан бири. Низом мазкур

ташкилотнинг таъсисчилари томонидан ишлаб чиқилади ва тасдиқланади.

Номдор акция – эгаси фақат фуқаро бўлган акция.

"Ноу-хау" – илмий, техник, ишлаб чиқариш, маъмурий, молиявий, тижорат ва бошқа халқ бойлигига айланмаган характердаги турли хил билим ва тажрибалар йиғиндиси (мажмуи). Бу билим ва махоратлар техника сохасида одатда чизмалар, қарорлар, тажриба натижалари, формулалар, ҳисоб-китоблар, усуллар, йўриқномалар, техник хусусиятга эга бўлган ҳужжатлар, компютер учун дастурий таъминот ва тижорат сохасида мижозлар ва етказиб берувчилар картотекаси, сотиш ва оммалаштиришнинг усул ва шаклларини ҳужжатлаштириш, молиялаштириш маълумотлари, реклама усуллари ва ходимларни ўқитиш кўринишида намоён бўлади.

Оддий акция – АЖ даромадларнинг ўлчамларига боғлиқ холда тебраниб турувчи асосланган қимматбахо қогоз.

"Олтин" акция – акциядорга дивидент (фойда) олиш ва овоз бериш хуқуқини беради, АЖ низомининг ўзгариши, АЖ ни қайта ташкил этиш ва ликвидлаштириш, АЖ мулкини сотиш ва ижарага беришни ўз ичига оладиган акциядорлар йиғилиши қарорида 3 йил муддатли тақиқлаш хуқуқини мулк эгасига беради. "Олтин" акцияларни чиқариш хақидаги қарорни Давлат қабул қилади ва унинг эгаси фақат давлат бўлиши мумкин.

Оргтехника (ташкилий техника) – чизма ишлари, ҳисоб-китоб операциялари, ҳужжатларни тайёрлаш, уларни кўпайтириш, қайта ишлаш, сақлаш ва автоматик қидириш ва бошқалар учун техник воситалар мажмуи. Унинг таркибига ёзув машинкалари, факслар, картотекалар, нусха олиш аппаратлари, чизма приборлари, электрон ҳисоблагичлар, микро ЭХМ, телесронлар ва бошқалар киради.

Офис – идора, канцелярия (ёзув чизувлар) хизмат биноси.

"Очиқ" турдаги акциядор жамияти – бундай жамият акциялари очиқ турда сотилади.

Рағбатлантириш – ташкилот олдида турган масалани ечишда кишининг уриниши, харакати, матонати ва халоллигига мақсадли ёндашиш.

Рейтинг – бирор нарсани бирон бир синфга, разрядга ёки тоифага киришини аниқлаш, бахолаш.

Рекламация (шикоят, даъво) – харидорнинг (буюртмачининг) сотувчига (таъминотчига) келишув шартлари, стандартлар ва техник

шартлар бўйича товар сифатининг жавоб бермаслиги ёки шартнома бўйича мажбуриятларни бажармаганлиги юзасидан шикояти. Шартнома бўйича рекламация қилиш учун товарнинг миқдори, сифати, етказиб бериш муддати, кафолат даври ва бошқалар каби рекламация предметига боғлиқ холда фарқланувчи аниқ муддатлар ва қонун қоидалар ўрнатилади. Рекламация икки томонлама мустақил равишда нархларни пасайтириш, зарарларни қоплаш, аниқланган камчилик ва етишмовчиликларни бартараф этиш йўли билан хал этилиш мумкин. Рекламация билан боғлиқ бўлган келишмоқчиликларни хал этишнинг иложи бўлмаганда рекламацияни кўриб чиқиш учун хўжалик (хакамлар) судига топширилади.

Рента – ўз эгасидан тадбиркорлик фаолиятини талаб қилмайдиган даромад тури.

Рентабеллик – корхонанинг мухим иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларидан бири. Олинган фойдани асосий ва айланма воситаларга қўйилманинг хажми билан солиштириш ўлчами аниқланади.

Риск – корхона (АЖ) режалари ва бюджетини амалга ошириш нохушликлар (муваффақиятсизликлар) нинг юзага келиш эхтимоли.

Санкция – ўрнатилган меъёр ва қонун-қоидалар бўйича шартномани бузувчига қўлланиладиган харакат шакли.

Саноат маҳсулотлари жисмоний хажмининг индекслари – махсулотлар нархининг инфляциявий ўсишини ҳисобга олмаган холда ишлаб чиқариш хажмининг ўзгариш кўрсаткичлари.

Сервис – хизмат, хизмат кўрсатиш.

Тадбиркор – ташкилотга фойда келтирадиган иш берувчи.

Ташаббускорлик – тадбиркорлик, яратувчанлик, тажрибачилик.

Ташхис – объектнинг техник, иқтисодий, ижтимоий, молиявий холатини тахлил (тадқиқ) қилиш. Унинг "нозик жихатлари" ни аниқлаш ва оптимал қарор қабул қилиш учун олиб берилади.

Тест – бир қонга психологик ва шахсий хусусиятлар, шу жумладан, билим, фикрлаш ва малакани бахолаш имконини берадиган стандартлаштирилган масалалар ва натижалар. Бошқарувда тест ишчининг эгаллаб турган вазифасига яроқлилигини текшириш учун ўтказилиши мумкин.

Трансферт бахоси – акциядорлик жамиятларининг бўлинмалари, филиаллари ёки назоратидаги фирмалар ўртасидаги амалга ошириладиган келишувлар бахоси (нархи).

Франко – ўз риски ва ўз ҳисобидан товарни шартномада келишилган аниқ жойга етказиб беришни сотувчининг зиммасига юклатадиган сотув шарти. Франконинг қуйидаги турлари мавжуд: Таъминотчининг Франко-заводи жўнатиш станция (бекати), Франко – вагони (кема), қабул қилиш бекати (порт), Франко-омбори ва бошқалар.

Хакамлар суди – келишувчи томонлар (корхоналар, АЖлар) ўртасидаги келишмовчиликни хал этиш учун йиғилган суд.

Хеджерлаш – келгуси даврда товарлар етказиб бериш (сотиш) ни назарда тутадиган шартнома ва тижорат операциялари бўйича нархлар ўзгаришидаги рискни суғурталаш. Хеджерлаш фючерс шартномаси асосида кутилаётган харитлар (сотувлар) йўли билан биржада амалга оширилади.

Холдинг компанияси – бошқа фирма ва компанияларнинг акция пакетига улар фаолиятини бошқариш ва назорат қилиш мақсадида эгалик қилувчи компания. Холдинг компаниясининг икки тури фарқланади: белгиланган функцияларни бажариш учун ташкил этилган хақиқий холдингг ва аниқ тадбиркорлик фаолияти (саноат, савдо, транспорт, молия-кредит ва бошқалар) билан хам шуғулланувчи аралаш холдинг.

Хулқ – қандайдир мақсадга эришишга қаратилган фаолият.

Хўжалик механизми – иқтисодиётни бошқаришга ёрдам берадиган иқтисодий дастак ва рағбатлар хамда ташкилий шакллар мажмуи ва бирлиги. Хўжалик механизми режалаштириш, бошқарув усуллари, бахолар, молиявий ва кредит дастаклари, мехнатга хак тўлаш шакллари ва бошқа иқтисодий рағбатларни ўз ичига олади.

Эркин айирбошлаш валютаси – бошқа чет эл валюталарига эркин ва чегараланмаган холда айирбошланадиган валюта. У тўлиқ ички ва ташқи ўз холатига қайтарилувчанлик, яъни махаллий компания ва шахсларга қандай бўлса, чет эл компания ва шахсларига хам шундай бир хил бўлган айирбошлаш режимига эга.

Юридик шахс – хўжалик қарамоғидаги алохида мулкка эга бўлган ва уни бошқариш хуқуқига эга бўлган ташкилот, у бу мулкка жавоб беради, мулкий ва хусусий номулкий хуқуқга эга бўлиши, мажбурият олиши, судда давогар жавобгар бўлиши мумкин. Юридик шахс мустақил баланси ва сметасига эга бўлиши шарт.

АДАБИЁТЛАР РЎЙҲАТИ

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2010.

2. Ўзбекистон Республикасининг 2003 йил 11 декабрдаги "Хусусий корхона тўғрисида"ги Қонуни. -Ўзбекистон Республикаси қонун хужжатлари тўплами. № 3 - Т.: Адолат, 2004. – 7-9 б.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва қарорлари

3. "Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик" Давлат дастури. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. 07.02.2011 й. № ПҚ-1474.

4. "Монополияга қарши ишларни тартибга солиш ва рақобатни ривожлантириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида" : Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 февралдаги ПФ-4191-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун хужжатлари тўплами – 9 сон – 2010- 9 март.

5. "Баркамол авлод йили" давлат дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бўйича ташкилий чора-тадбирлари тўғрисида: ЎзР Президентининг Фармойиши. 2009 йил 9 декабрь //Халқ сўзи. -2009. - № 238. – мо декабрь. – 1 б. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш, уларни барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида. 2008 йил 28 ноябрь, ПФ-4058-сон.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 18 майдаги "Ёш оилаларни моддий ва маънавий қўллаб-қувватлашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги Фармони // "Туркистон", 2007 йил 19 май.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармойиши. Иқтисодий ночор корхоналарни тижорат банкларига сотиш тартибини тасдиқлаш тўгрисида. 2008 йил 19 ноябрь, Ф-4010-сон.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори. Ишлаб чиқариш ва ижтимоий инфратузилмани янада ривожлантириш юзасидан қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2009 йил 20 январь, ПҚ-1041-сон.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори. Маҳаллий ноозиқ-овқат истеъмол товарлари ишлаб чиқариш кенгайтирилишини рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2009 йил 28 январь, ПҚ-1050-сон.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. Озиқ-овқат маҳсулотлари ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва ички бозорни тўлдириш юзасидан қўшимча чора-тадбирлар тўгрисида. 2009 йил 26 январь, ПҚ-1047-сон.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. Уй-жой фондини фойдаланишга тайёр ҳолда топшириш шартларида реконструкция қилиш ва таъмирлаш бўйича пудрат ишларини кенгайтиришни рағбатлантиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2010 йил 29 январь, ПҚ-1051-сон.

12. "Қишлоқ тараққиёти ва фаровонлиги йили" Давлат дастури. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. 26.01.2009 й. № ПҚ-1046

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Бозор ислоҳотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисидаги" Фармони// Халқ сўзи, 2005 , 15 июн.

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Тадбиркорлик субъектлари томонидан тақдим этиладиган хисобот тизимини такомиллаштириш ва уни ноқонуний талаб этганлик учун жавобгарликни кучайтириш тўғрисида" Фармони// Халқ сўзи, 2005,15 июн.

III. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва Ўзбекистон Республикаси вазирликларининг ҳуқуқий- меъёрий ҳужжатлари

15. О мерах по дальнейшему развитию и модернизации предприятий текстильной промышленности и расширению производства отечественных непродовольственных потребительских товаров на 2009-2011 годы: Постановление Кабинета Минстров Республики Узбекистан от 20 августа 2009 года № 236 //Собрание законодательства Республики Узбекистан – 2009. - № 34. – 372.

16. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг "Маҳсулот (ишлар, хизматлар) ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни

шакллантириш тартиби" тўғрисида Қарори//Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг қарорлари тўплами, 1999 54 – сон, 1999 декабр. – Т.:Узбекистон. Адлия вазирлиги., 2000.-15-20 б. Маҳсулот (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисида НИЗОМ. 1999 йил 5 февраль. – Т.:Ўзбекистон, 1999.- 92 б.

IV. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

17. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маъруза), "Халқ сўзи", 2010 йил 12 ноябрь (№ 220),

18. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. //Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

V. Дарсликлар ва ўқув қўлланмалар

19. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги "Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади" мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий мажмуа. – Тошкент: Иқтисодиёт. - 2011. – 376 б.

20. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг "Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир" ҳамда "Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир" номли маърузаларини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа. – Тошкент: Иқтисодиёт. - 2010. – 281 б.

21. Бу муқаддас Ватанда азиздир инсон. Ўзбекистоннинг 19 йил мустақил тараққиёт йўлида жамиятни модернизациялаш ва иқтисодиётни инновацион ривожлантиришнинг дадил одимлари ва муваффақиятлари: талаба ёшлар ва кенг жамоатчилик билан учрашувларда фойдаланиш учун ижтимоий-иқтисодий ва маънавий-маърифий мавзуда илмий-оммабоп рисола. – Т.: "Иқтисодиёт", 2010. - 148 б.

22. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг БМТ саммитининг Мингйиллик ривожланиш мақсадларига бағишланган ялпи мажлисидаги нутқини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа. Тошкент: "Иқтисодиёт" нашриёти, 2010. – 146 б.

23. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг 2010 йил 12 ноябрдаги қўшма мажлисидаги "Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чукурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси" мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа, Т.: "Иқтисодиёт" 2010.-281 б.

24. Просветов Г.И. Стратегия предприятии. Учеб. практическое пособ. – М.: «Альфа-Пресс», 2010. – 184 с.

25. Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов. Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 521 с.

26..Қосимова Д.С. "Бошқариш назарияси асослари". Ўқув-услубий мажмуа.Т.: ТДИУ 2011.- 428 б.

27. .Қосимова Д.С. «Бошқариш назарияси» Ўқув қўлланма.Т.- «Адолат», 2009.- 219 б.

28. . Қосимова Д.С. Нефт-газ компанияларини самарали бошқариш асослари. Монография. – Т.: "Фан", 2006. – 146 б.

29. Тўлаганова Д.С. Теоретические подходы к рациональному использованию ресурсного потенциала в компании // "Иқтисодиёт ва таълим" журнали, 2005, 1–сон.

30. Суетенков Е.Н., Паско Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005. – 240 с.

31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 702 с.

32. Туляганова Д.С. и др. Оценка эффективности управления в экономике. Монография. – Т.: Фан, 2003. – С. 68-79.

33. Туляганова Д.С. Менежмент фанидан практикум. Ўқув қўлланма. – Т.: Фан, 2002. – 135 б.

34. Туляганова Д.С., Акаитдинова М.А. Менежмент социологияси ва психологияси. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2004. – 90 б.

35. Туляганова Д.С. Практикум по менеджменту. Учебное пособие. – Т.: ТГЭУ, 2004. – 155 с.

36. Уткин Э. А. Курс менеджмента. Учебник. –М.: Зерцало,

2002. – 565 с.

37. Герчикова И.Н. Менеджмент:Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М: Юнити-Даня, 2004. – 511 с.

38. Қосимова Д.С. «Ўзбекнефтегаз» МХК – стратегик янгиланиш эхтиёжи. Ўзбекистондаги бизнес таълим тизимига «Кейс Стади» услубини татбиқ этиш. Кейслар тўплами. – Т.: Akademia, 2006. – 561-584-б.

39. Қосимова Д.С. Tezroofing. Маркетинг стратегиясини қўллаш. Ўзбекистондаги бизнес таълим тизимига «Кейс Стади» услубини тадбиқ этиш. Кейслар тўплами. – Т.: Akademia, 2006. – 517-532-б.

40. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик – Т.: Ўқитувчи, 2002. – 256 б.

VI. Статистика тўпламлари маълумотлари

41.Инвестиции республики Узбекистан 2010. Статистический сборник. – Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2010. – 148 с

42.Промышленность республики Узбекистан 2009. Статистический сборник. - Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2010. – 156 с.

43.Сельское хозяйство Узбекистана 2009. Статистический сборник. – Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2009. – 160 с

VII. Интернет сайтлари

44.www.gov.uz

45.Экономики России. "http://www.imce.ru"

46.www. norma.uz.

ТЕСТЛАР

1-тест. Сиз кимсиз?

Бу саволни аниқлашда Сизга қуйидаги тест саволлари ёрдам беради:

1. Сизга кимдир кутилмаганда савол бериб қолса чўчийсизми?

2. Сиз душга кирганингизда тўсатдан кийимларингиздан бирини ечмаганингизни сезиб қолганмисиз?

3. Сиз рўйхатсиз бозорга тушиб, керакли нарсаларни унутмасдан олгансизми?

4. Ишларингиздаги кутилмаган ыийинчиликлар сизни тўхтата оладими?

5. Сиз кўчада тўсатдан танишингизни кўриб қолдингизми. Сиз биринчи бўлиб сўрашасизми?

6. Сиз хаетда кулгили холатга тушгансизми (ҳар хил рангдаги пайпоқ кийиш, бировларни шляпасини кийиш)?

7. Сизга тааллуқли саволларни тез-тез такрорлашга тўғри келадими?

8. Сиз бошқалар унутиб қолдирган нарсаларни топганмисиз?

9. Сиз укишга ёки ишга келдингиз, хеч нарсани унутмаганингизга аминмисиз?

10. Сиздан тўсатдан бугун қайси сана эканини сўраб қолишди. Хамма вақт жавоб беришга тайёрмисиз?

Агар жавобингиз қониқарли бўлса, 1, 2, 4, 6, 7 саволларга биттадан очко қўшинг, шунингдек коникарсиз жавоблардаги саволларга 3, 5, 8, 9, 10. Умумий очкони ҳисоблаб, қуйидаги вариантлардан бирида ўзингизнинг ҳарактерингиз хақида билиб оласиз.

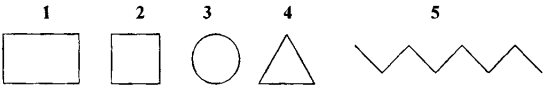
7 очкодан ортиқ: Сиз "булутларда учяпсиз" ва етарлича енгил табиатсиз. Агар сиз ўз хаёлингиздан уйғонсангиз, сизнинг хаётингиз оддий ва содда бўлади.

7 билан 4 орасида: Баъзан сизнинг хаелингизда "шамол кезади". Лекин керак бўлганда сиз ўзингизнинг фикрингизни жамлашга қодирсиз.

4 очкодан кам: Сиз хамма вақт марказдасиз йўлидасиз. Ҳақикат - нарса, орзу хаёлларга нисбатан мухимроқлигига аминсиз?

2-тест. Ўз-ўзини англаш

Қуйида берилган фигуралардан ўзингизга ёққан фигурани танланг.



Тўғри тўртбурчак. Бундай одамлар хозирги шароитдаги хаёт билан коникмайди шунинг учун хам шароитини яхшилаш учун ҳаракат қиладилар туртбурчакнинг асосий хусусиятлари - кизикувчанлик, атроф-мухитда бўлаётган янгиликларга кизикувчанлик, ўта жасур, жуда одам шаванда, янги ғояларни илгари суради, фикр юритиш қобилияти жуда кучли, ҳар бир янгиликни тез ўзлаштира олади.

Квадрат. Бундай одамлар меҳнатсевар, интилувчан, ишини охиригача етказа оладиган, вужуди билан ҳаракатланувчан бўлиб керакли натижага эришади. Сабр тоқатли, ўз услубиятига хос ҳарактерда бўлади. Квадрат ўз сохаси бўйича юқори сифатли мутахассис. Квадрат доимо белгиланган тартибни ёқтиради: хамма ўз жойида бўлиши керак ғояси-режалаштирилган хаетни башорат қилиш, ҳар кунги ўзгаришлар унга хос эмас.

Айлана. Бундай одамлар 5 та фигура ичида рахмдил, одамлар хиссиётларини тушуна оладиган, керакли пайтда ёрдам қўлини чўза оладиган одамлардир. У бошқаларнинг хурсандчилиги ва кийинчиликларини ўз ташвишидек куради. Хамма бир-бири билан яхши муомилада бўлса, унга екади. Одамлар орасида зиддият келиб яикканда бу зиддиятни бархам беришга ҳаракат қилади.

Учбурчак. Бу фигурани қолган фигуралар орасида сардор деб ҳисобласа бўлади. Бундай одамлар ўз мақсадига эришиш учун хаелларини бир жойга туплаб олишлари билан ажралиб турадилар. Учбурчак - ҳаракатчан, бошқаларга тобе эмас, ўз мақсадларини аниқ қўядилар ва ҳар қандай йўл билан эришадилар.

Зигзаг. Санъаткор фигура. Бундай кишилар ҳар хил ғояларни мужассамлаштириб бирон бир ноеб фикр чиқаришга хосдир. Буларни ҳақикатда бор нарсалар коникмайди ва янги усуллар излайдилар.

Янги ғояни яратишлари билан бутун дунега жар соладилар. Бундай одамлар ўз ортидан кўпчиликни эргаштира оладилар.

3-тест. Сизда бизнесменлик хислатлари мавжудми?

Қуйида 10 та савол берилган ва ҳар бирига 3 та жавоб. Фақат биттасини танлаш мумкин.

1. Қандай қилиб осон пул топиш мумкин:

а) кўп ишлаш, яхши маълумотлар билан таъминланган, таваккалчилик билан, бор пулини ишга жалб этиш

б) меросга ишониш, лотареяда омади келиши

в) секин-аста мансадга эришиш, бошқарувчиларгача бўлган зинапоялардан ўтиш ёки сиесат билан шуғулланиш

2. Сизнинг фикрингизча, қандай улчамдаги фойда сизнинг фикрингизча дунеининг энг бой кишилари билан шартнома тузишга ундайди?

а) ярим миллиондан миллионгача

б) 10 миллионгача

в) 10 миллионлаб ва ундан ортик

3. Қайси мақолга қўшиласиз?

а) қанча кўп пул бўлса, шунча кўп рохат қиласан

б) пул хокимлик белгиси

в) пул кўпинча салбий окибатларга олиб келади

4. "Хат бўйича" деган ўйинни биласизми? Сиз конвертга катта бўлмаган миқдордаги пулни қўясиз, пул кидирилади, шунингдек шеригингиз ҳам пул тулайди, охирида сизнинг пулингиз кўпроқ бўлиб қайтиб келади. Бунда сиз қандай рол уйнамокчисиз?

а) қатнашмайман

б) қатнашиб унда пул топаман

в) ўйинни бошлаб бераман

5. Матбуотда, радиода, телевизорда сизнинг исмингиз чиқишига ахамият берасизми?

а) мен жуда хам хурсанд бўлардим

б) йўқ

в) менинг ҳақимда шундай хам езадилар ва гапирадилар

6. Қандай қилиб от чопарда ютиш мумкин?

а) таваккал қилиб кўп пул қуйиш

б) от чопарда иштирок этиб, унда пулни тежаш

в) ютган отни сотиб олиш

7. Сизнинг фикрингиз бўйича ким тез ва умидвор бой бўлиш имкониятига эга?

а) режисер, актер, езувчи, рассом

б) адвокат, врач, маклер, сиесатчи

в) фирма бошлиги, нашриётчи

8. Дустингиз билан сухбатда бизнесга қандай қарайсиз?

а) мен уртокларимга пул бериб туришга тайерман, қачондир улар хам бериб турадилар

б)пул билан дустлик тўғри келмайди

в) мен улардан пул олиб туришга тайерман, лекин бера олмайман

9. Сиз очик кўнгил бўлгансиз. Шунда агар миллионер бўлиш имкониятига эга бўлсангиз, шу хислат билан рохатланармидингиз?

а) албатта, рохатланардим

б) менга юқоридан қараганларга ўзимни рохатланганлигимни кўрсатардим

в) йўқ

10. Сиз миллионларингизни қаерга қўярдингиз?

а) кўчмас мулкка, мол-мулк, санъат предметларини йиғиш

б) акция ва бошқа кимматбаҳо қоғозларга

в) бошқа ишларга сарфлайман

Очколарни ҳисобланг.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3
б	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6
в	3	6	0	6	3	6	6	0	0	0

0 - 20 очко - Сизда бизнесменлик хусусияти йўк.

21 - 40 очко - Сизда ўртача бизнесменлик хусусияти бор.

60 очко - Сизда юқори бизнесменлик хусусияти бор.

4-тест. Бошқаларга таъсир кўрсата оласизми?

Қуйидаги саволларга "Ҳа" ёки "Йўқ" деб жавоб беринг:

1. Ўзингизни актер ролида ёки сиесий арбоб деб тасаввур қила оласизми?

2. Сизга одамларнинг яхши кийиниши ва ўзини ёмон тутиши салбий таъсир қиладими?

3. Ўзингизнинг ички хис-туйғуларингиз хақида бошқа киши билан гаплаша оласизми?

4. Ўз шахсиятингизга нисбатан хурматсизлик белгиларини сезганингизда ўзингизни тута оласизми?

5. Ўзингиз учун мухим ҳисобланган сохада кимдир муваффакиятга эришса, сизнинг кайфиятингиз тушиб кетадими?

6. Атрофдагиларга ўзингизнинг яхши хислатларингизни кўрсатиш учун жуда кийин ишларни хам қилишни ёқтирасизми?

7. Ўз ишингизда юксак натижага эришиш учун барча нарсани қурбон қилишга тайермисиз?

8. Сиз барча ишлар ва хатто кўнгилсизликларни хам қатъий тартибланган холда тинч хает кечиришни ёқтирасизми?

9. Ўзингизни дустларингиз доирасини ызгаришига интиласизми?

10. Уйингизда шароитни ёки мебеллар жойини ўзгартиришни ёқтирасизми?

11. Эски муаммоларни янги усулда ечишни ёқтирасизми?

12. Ўзига ишонган ва эътиборли кишиларнинг ғашига тегишни ёқтирасизми?

13. Ўз бошлиғингиз ёки қандайдир эътиборли шахснинг нохақлигини исбот қилишни ёқтирасизми?

Жавоб баҳолари. Йиқган балларингизни қуйидаги жадвал асосида ҳисобланг.

Савол	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
Жавоб	**Баллар сони**												
Ҳа	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Йўқ	0	4	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Натижа

0 - 35 балгача. Сизнинг ва сизнинг атрофингиздагиларнинг хаети қатъий интизомга буйсуниши керак. Сиз куч ишлатиб бирон нарсани хал этишни ёқтирмайсиз. Шунинг учун кўпинча сиз ўз мақсадингизга эриша олмайсиз ва ўзгалар сизни тушунмай қоладилар.

30 - 65 балгача. Сиз ўзгаларга самарали таъсир қила оласиз, уларни ўзини тутиши ва тўғри йўлга солишга таъсир кўрсата оласиз. Бундай вазиятларда сиз одатда ўзингизни сувдаги баликдай сезасиз. Сиз ўзингизнинг хаклигингизни атрофдагиларга таъкидлаш хислатига эгасиз. Лекин сиз эхтиет бўлишингиз керак, акс холда сиз ёмон хислатларга тобе бўлиб қолишингиз мумкин.

5-тест. Тадбиркор бўла оласизми?

Сиз етти хислат бўйича ўзингизни баҳолашингиз мумкин. Ҳар бирига 4та жавоб бўлиб бирини танланг.

1. Ташаббускормисиз?

а) доимо янгиликлар киндиради, қўшимча масалалар сурайди
б) билагон, масалани ечишда изланувчан
в) рахбар кўрсатмасисиз керакли хажмдаги ишни бажаради

2. Бошқаларга муносабат

а) инсонларга муносабати дустона
б) ёқимли, хушмуомила
в) баъзан қўпол

3. Сардорлик

а) кучли ишонч козона олади
б) самарали буйруқлар бера олади
в) олиб борувчи
г) олдиндан кура олади

4. Жавобгарлик

а) топшириклари бажаришда жавобгарликни хис қилади
б) топшириклларга куникади
в) топшириклларга ўзи хохламай кунади
г) хар қандай топшириқдан ўзини олиб қочади

5. Ташкилотчилик коидалари

а) кишиларни ишонтира олиш қобилиятига эга ва керакли далилларни махорат биланкўрсата олади.

б) қобилиятли ташкилотчи
в) ўртача ташкилотчилик қобилиятига эга
г) ёмон ташкилотчи

6. Қатъиятлик

а) тезкор ва аниқ
б) асослилик ва эхтиеткорлик
в) тезкор, лекин кўп хато қилади
г) гумонли ва қирқоқ

7. Интилувчанлик

а) мақсадга интилувчан, доимо ўз мақсадига эришади
б) доимо куч ишлатади
в) ўртача интилувчанлик даражасига ва хулосага келади
г) деярли интилмайди

Ўзингизни 4 баллик тизим орқали баҳоланг

а=4 б=3 в=2 г=1

Барча балларингизни ҳисоблаб, ўзингизни бошқариш салохиятингизни баҳолай оласиз.

Аъло (25-28), жуда яхши (21-24), яхши(17-20), ўртача(13-16), ёмон (12 дан кам)

6-тест. Сизнинг таваккалчилик қобилиятингиз

Бизнес қисман қалтис ўйинларни эслатади, шунинг учун оқилона таваккалчиликка йўл қўйган тадбиркор юксак муваффакиятга эришади.

Барча кишилар 2 хил тоифага бўлинади-таваккалчи ва эхтиёткор.

Ўзингизни қайси тоифага тегишли эканлигингизни билмоқчи бўлсангиз қуйидаги саволларга жавоб беринг.

1. Сиз теле ўйинда ғолиб чиқдингиз. Қайси совғани танлайсиз?

а) 2 минг сўм нақдига (1 бал)
б) кейинги ўйинда 50% ютук имконияти, яъни 5 минг сўм ютишга (3 бал)
в) кейинги ўйинда 10 минг сўм ютишга 20% имконият(5 бал)
г) 100 минг сўм ютишга 2% имконият (9 бал)

2. Сиз карта (қиморда) 5 минг сўм ютказдингиз. Ўзингизнинг 5 минг сўмингизни ютиб олишга қанча пул тикардингиз?

а) 5 мингдан кўп (8 бал)
б) 5 минг сўм (6 бал)
в) 20 минг сўм (4 бал)
г) 50 минг сўм (2 бал)
д) ҳеч қанча, ютказганингизга розисиз (1 очко)

3. ХИФ акцияларини сотиб олганингиздан бир ой ўтгач, уларнинг курси 25% кўтарилди. Қўшимча ахборотга эга бўлиб, сиз нима қилган бўлар эдингиз?

а) қўшимча сотиб олмасдан уларни ушлаб тураман ёки сотаман (3 балл)
б) уларни сотиб, фойда оламан (1 балл)
в) яна кўпроқ акция сотиб оламан (4 балл)

4. Сиз акция сотиб олганингиздан 1 ой ўтгач уларнинг курси бирданига туша бошлади. Лекин сиз сотиб олган ХИФ акцияларининг асосий кўрсаткичлари ишончли кўринмокда, сиз нима қиласиз?

а) яна сотиб оламан (4 балл)
б) аввалги нархига қайтгунича ушлаб тураман (3 балл)
в) яна каттароқ йўқотишлар бўлмай туриб уларни сотиб юбораман (1 балл)
5. Якинда ташкил этилган фирмада сиз етакчи мутахассиссиз. Йил охирида мукофот олиш учун икки йўлингиз бор. Қайси бирини танлайсиз?
а) 2000 минг сўм накдига (1 балл)
б) фирма акцияларидан сотиб оламан (5 балл)

Натижа

Қанча кўп балл тўпласангиз, шунчалик таваккалчиликка қобилиятингиз юқори бўлади.

7-тест. Менежмент самарадорлигини баҳолаш

Тест ёрдамида сиз корхона, ташкилот, вазирлик, олийгохларда менежментнинг даражаси, сифати ва самарадорлигини баҳолашингиз мумкин. Тест саволларига, шунингдек а, б, в, г ва д жавоб вариантларига алоҳида эътибор беринг. Ҳар бир саволга фақат бир

жавобни танланг.

1. Агар ишчилардан уларнинг мажбуриятлари хақида сўралганда, бунинг натижасида қандай хаёлга бориш мумкин?

а) ишчилар ўз мажбуриятларини оз-моз билади

б) кўпинча мажбуриятлари, хамда бўлимларнинг ноаниқ ишлари натижаларидан вужудга келадиган шароитга боғлик бўлади

в) ишчилар ўз вазифаларини яхши биладилар, шунингдек ўз вазифалари доирасидан ташқари ишларни хал қиладилар

г) аниқ вазифаларни бажариб туриб, ишчилар уларни номлай олмайдилар

д) ишчилар ўзларига тўғри келмайдиган ишларни бажарадилар. Бундай вазифалар англашилмовчилик ва келишмовчиликларни келтириб чиқаради

2. Лавозимли йўриқномалар қандай холатда бўлади?

а) лавозимли йўриқномалар ўз йўлига, ишчиларнинг вазифалари ўз йўлига мавжуд

б) лавозимлик йўриқномалари бошқариш қуроли ҳисобланмайди, улар текширувчилар учун мавжуд

в) лавозимлик йўриқномалар вақти-вақти билан аниқлаб турилади

г) аввал лавозимлик нутқи, кейин лавозимлик йўриқномаси хақида гапирадилар, иш эса жабр кўради.

д) лавозимлик йўриқномасига ҳеч ким аҳамият бермайди.

3. Қандайдир ҳужжатни тезда топиш керак бўлганда, ишчилар ўзларини қандай тутадилар?

а) хамма ҳужжатни кидириб, унга кўп вақт кетади. Қатъий изланишдан кейин ҳужжат топилади

б) ҳужжатни топиб дархол кўрсатадилар

в) ҳужжатни топа олмайдилар

г) ҳужжатлар кўп, ҳар бирини текширишнинг иложи йўқ. Шунинг учун бир қанча йўқотишларга кўникишга тўғри келади

д) иш юритишни тартибга солувчи тизим зарур

4. Фармойиш ҳужжатларининг назорат тизими қандай ахволда бўлади?

а) назорат тизими тезкор ва ҳаққоний алоқа билан таъминланган эмас. Бу эса менежментнинг кўп саволларини самарали ечишга

ҳалақит беради

б) доимо ҳужжатларнинг бажарилиши назорат қилинади, лекин назорат ўз вақтида ва сифатли ижрони таъминлайди

в) назорат тизими аниқ ҳаракат қилиб, ишчиларда ижро интизоми ва маъсулият хиссини уйғотади

г) компютер назорат тизимини жалб этиш хохиши мавжуд бўлиб, лекин бу учун катта ҳаражатлар ва ишчиларни қайта тайерлашни талаб қилади

5. Буйруқ ва фармойишлар, уларнинг бажарилиши тайёргарчилик ишлари қандай олиб борилади?

а) буйруқ ва фармойишлар

б) буйруқ ва фармойишлар ўз-ўзидан берилиб, иш эса ўз навбати билан олиб борилади. Уларни ким учун ва нима учун берилиши аниқ эмас

в) чиқарилаётган буйруқ ва кўрсатмалар амалда бор материалларга тўғри келмайди. Шунинг учун буйруқлар бажарилмайди

6. Шахсий иш режаси

а) ҳар бир ишчи бир хафтада иш режасини тузади, режа мавжуд, лекин шароитга қараб иш тутилади

б) режа керакли вақтдагина тузилади, кўпинча "бошқалар" учун зарур бўлганда режа тузилади

в) иш фаолияти ўз хохлаганича бўлади. Керак вақт режа тузилади (бошлиқлар учун) номига. Иш яхши бормайди

г) режа тузилади ва сифатли бажарилади

7. Қабул қилинган бошқарувчилик ечимлари қандай бажарилади

а) фақатгина қийин бўлмаган ечилмалар бажарилади. Бир неча бор эслатилгандан кейингина

б) кўпинча топшириклар вақтида бажарилмайди

в) юқори сифатли, хамда вақтида бажарилади

г) қарор қабул қилиш ва ечиш қобилиятига эга эмас. Доимий назоратга мухтож

8. Мажлислар ўтказиш хақидаги Сизнинг фикрингиз?

а) деярлик кўп эмас. Яхши тайергарлик билан жуда кисқа ва аниқ ўтказилади

б) жуда кўп вақт олади ва кўпинча ҳеч қандай натижа бермайди

в) мажлислар тарқоқ холда ўтказилади. Одамлар бундай холдан қочишга ҳаракат қилади

г) ташқаридан қараганда мажлис юқори даражада ишбилармончилик билан бўлиб ўтади, аммо масала қоғозда қолаверади, ҳеч нарса бажарилмайди

9. Ишчи иш вақтини қандай сарфлаши керак?

а) кўпинча мажлис ва бошлиқларни кутиш, керакли қоғозларни имзолашга кетади

б) уялмаган холда жуда кўп вақтни чекишга, тушлик овқатга чиқишга ва кўпинча ишга келаётганда транспорт кутишга кетади

в) калит қидириш, маълумотнома тўғрилаш ва шунга ўхшаш майда лекин тез-тез бўлиб турадиган ходисаларни тўғрилаш учун вақт кетади. Ўз фикрини аниқ ва равшан баён эта олмаслик ҳам кўп вақтни олади

г) ўз устидан назорат олиб бормаслиги ва илмининг етишмаслиги кўп вақтни кетказади

10. Бошқарувни ташкил этиш ва мукаммаллаштиришда қандай йўллар қўлланилади?

а) бошқарувга янгиликлар киритилаверади, лекин натижа ўзгармайди

б) бошқарувни мукаммаллаштириш поғонали бўлади, ҳар йили натижа самарали бўлади. Бу ишни енгиллаштиради ва сифатини оширади

в) янги тур бошқаруви қийинчилик туғдиради, ишни кўпайтиради. Бошқаришга янгиликлар киритилади лекин ҳеч қандай ўзгариш сезилмайди фақатгина қоғозбозлик кўпаяди

г) бошқарувни яхшилаш учун доимий илмий изланишлар ва тадкикотлар олиб борилади. Натижада эса ҳеч нарса бажарилмайди

д) жуда яхши режалар тузилади ва амалда бажарилади. Керакли натижаларга эришилгач, режа янада такомиллашади

Ўз жавобингиз натижасини ушбу жадвалдан изланг.

Жавоб тартиби	**Жавоб вариантлари ва баллари**				
	А	**Б**	**В**	**Г**	**Д**
1	2	0	7	5	0
2	0	0	10	0	-

3	3	10	0	0	0
4	0	5	10	0	0
5	0	0	10	0	-
6	0	3	0	10	-
7	0	0	10	2	-
8	10	0	0	0	-
9	0	0	0	10	-
10	0	3	8	1	-

Жавобларни баҳолаш

95 балл ва ундан юқори. Бошқарувни юқори даражада ташкил этилган деса бўлади. Бундан бошқарув тажрибасини ўрганса ва андозасини олиб, иш юритса бўлади. Ноеблиги шундаки, бунда тайергарлик, менежмент усули, ташкилотчилик билан ишни бажариш ва бошқарувчи ечимларни осон ечишининг барчаси мавжуд.

80 дан 94 баллгача. Бошқарув етарли даражада юқори сифатли деб бўлмайди, лекин шуғулланишни давом эттирмок, керакли натижага эришишга олиб келади.

70 дан 79 баллгача. Менежмент натижаси етарлича эмас, лекин ўрта холдан юқорироқ. Бундай табақани уткинчи вақт деса бўлади, лекин айнан шу вақтда бошқарувни яхшиласа ёки ёмон томонга кетишига олиб келиши мумкин. Бу ўзингизга боғлик.

50 дан 69 баллгача. Бошқарувни ташкил этиш ўртача. Яхши натижаларга эришмай туриб бошқариш механизмидан фойдалана бўлмайди (корхона фаолиятида).

0-49 балл. Менежмент жуда бўш ташкилотчилик асосидадир. Бу дегани ишчи вақти бекор кетади (бошқарув аппаратида). Тезда бошқарувнинг янги усулларини топиш керак.

8-тест. Капитан? Рулчи? Йўловчи?

Агар Сиз ўзингизни яхши билиб олишни хохласангиз, берилган 15 та саволга *Ха, Йўқ, Билмайман* деб жавоб беринг. Бу албатта имтихон эмас. Лекин жавоб бераётганда ўзингизни алдамасликка ҳаракат қилинг.

1. Мен доим ўз хаетимда нимаки юз берса хам, жавобгарликни сезаман.

2. Агар айрим кишиларнинг менга нисбатан муносабатлари ўзгарганда эди, менинг хаетимда бунчалик муаммолар бўлмас эди.

3. Мен ўз муваффакиятсизликларим сабаблари хақида уйлашдан

кура, ҳаракат қилишни ёқтираман.

*4. Базида мен ўзимни **бахтсиз юлдуз** остида туғилгандек сезаман.*

5. Мен пянисталар ўз касалликларига ўзлари айбдор деб уйлайман.

6. Баъзан мен ўз хаетимдаги кўп нарсаларга шундай бўлишимга таъсир этган кишилар жавобгар деб уйлайман.

7. Агар мен шамолласам, шифокор ёрдамига мурожаат қилмай, мустақил даволанишни афзал кураман.

8. Мен уйлайманки аелларнинг хатти-ҳаракатлари учун жавоб беролмай қолишлари тажоввускор бўлишлари асосан бошқа одамлар сабабидир.

9. Ҳар қандай муаммони хам ечиш мумкин деб уйлайман ва доимо қандайдир хаетий кийинчиликларга дуч келувчиларни унчалик тушуна олмайман.

10. Мен кишиларга ёрдам беришни ёқтираман, чунки бошқалар менга нимадир қилганлари учун миннатдорчиликни хис қиламан.

11. Агар зиддият юз берса, ким айбдорлигини мулохаза қилаетганда одатда мен ўзимдан бошлайман.

12. Агар йўлимдан кора мушик утса, мен йўлнинг бошқа четига утиб оламан.

13. Мен, киши ўар қандай вазиятдан қатъий назар, кучли ва мустақил бўлиши керак, деб ҳисоблайман.

14. Мен ўз камчиликларимни биламан, лекин атрофдагилар билмаслигини хохлайман.

15. Одатда мен таъсир эта олмайдиганхолат билан чиқишиб кетаман.

Натижалар

Ҳар бир 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 саволларнинг "Ҳа" жавобига ва 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 саволларнинг "Йўқ" жавобига ўзингизга 10 баллдан қўйинг. "Билмайман", жавобингиз учун 5 баллдан куйинг. Бу балларнинг умумий суммасини ҳисоблаб чикинг.

100-150 балл. Сиз ўз хаетингизда капитансиз. Сиз ўзингиз билан содир бўлган барча нарса учун жавобгарликни сезасиз, кўп нарсани ўзингизга оласиз, кийинчиликларни енга оласиз, сиз ўз олдингиздаги вазифаларни ечасиз, сиз нима хис қилаетганингиз ва кунглингизда нималар юз бераетгани атрофдагилар учун жумбоқдир.

50-99 балл. Сиз бемалол бошқарувчи бўлаверасиз, бироқ зарур

бўлса бошқарувни ишончли қўлларга беришингиз мумкин. Эгилувчанли ва зийраклик, зуккоклик доимо сизнинг иттифоқдошингиздир. Баъзан сизга тааллуқли бўлмаган холатлар юз беради ва сиз талаб этилса, масъулиятни буйнингизга оласиз. Сиз бошқа кишилар билан келишувда, ўз ички келишувингизни бузмай яшай оласиз.

49 баллгача. Сиз кўпинча ўз хаетингизда йўловчи бўласиз, холатлар, тақдирлар ва шу кабилар тақазоси дея ташки кучларга осон буйсунасиз. Ўз кийинчиликларингизда ўзингиздан бошқа хаммани, бурун еруг оламни айблайсиз. Ҳақикий мустақиллик сизга эришиб бўлмайдигандек ва мумкин эмасдек туйилади. Шу билан бирга сиз қолганлар билан тинч яшайсиз, улар қандай инсон ва сизга муносабатлари қандайлигини фарқламайсиз.

9-тест. Сиз бошқарувчи бўла оласизми?

Қуйидаги саволларга объектив *"Ха"* ва *"Йўқ"* жавобини беринг.

1. Қолипи бузилган масалани ечишга ўз хохишингиз билан киришасизми?

2. Одатдаги иш янгиликларидан осон бушайсизми?

3. Юқорига кўтарилиб кетдингиз, олдинги ўз жамоангизга узоқ эътибор берасизми?

4. Бошқарувнинг универсал услубини ўрганишга ҳаракат қиласизми?

5. Қўл остингиздаги ишчиларни, хатосиз, кучли, ўрта ва кучсизга ажратасизми?

6. Ходимлар билан банд бўлганингизда ёқимлилик ва ёқимсизлик чегарасидан чиқиш сиз учун осонми?

7. Ишнинг универсал услуби йўқ деб ҳисоблайсизми, шунинг учун ҳар хил услубларни аниқ вазиятдан келиб чиққан холда қўллайсизми?

8. Сизга сиздан юқори турганлар орасидаги келишмовчиликлардан қочиш, қўл остидагиларга қараганда осонми?

9. Қыл остидагиларингизни ишга эскича муносабатда бўлишидан хавотирда буласизми?

10. Бошқарувчини шахс сифатида биринчи таассуротингиз аниқ чиқадими?

11. Ишдаги омадсизлигингизни кўп холларда объектив шароит деб ту шунтирасизми?

12. Иш соати етишмаслигини сезасизми?

13. Қўл остидагиларингизнинг олдига кўпроқ боришингиз бошқарув самарадорлигини оширадими?

14. Истиқболли ишчингизга ҳар доим ўзингиз мансаб вазифангизни ишонч билан топширасизми?

Жавобингизнинг баллини ҳисобланг.

Савол	Ҳа	Йўқ	Савол	Ҳа	Йўқ
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	1	0	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

5 баллгача. Сиз бошқарувчи эмас, мутахассис бўлишингиз кўпроқ мос келади. Сиз бош мухандис, бош технолог, бош иқтисодчи бўлишингиз мақсадга мувофик.

6 баллдан 10 баллгача. Бошқарувчи сифатида хали шаклланмагансиз. Ўз эътиборингизни ходимлар муаммосига бошқаришнинг коллегияли шаклини ишлаб чиқишга бахш этинг.

11 баллдан 15 баллгача. Сиз маъмурий ишдаги бошқарувчисиз. Сизда ташкилотчилик қобилияти кучли, буни ходимларни жойжойига қуйишда, планлаштиришда кўриш мумкин.

16 баллдан 20 баллгача. Сиз "Идеал" бошқарувчисиз. Барча ишга янгиликларни ўрганиб изланувчан ендошасиз. Лекин кишиларни баҳолаганингизда қаттиккўлсиз. Ўз касб-хунар даражангизга қараб атрофдагиларга муносабатда бўлсангиз яхши бўларди.

10-тест. Муаммони қандай ечасиз?

Баъзи менежерлар энг мураккаб муаммони тезда ечишади, баъзилари хатто осон бошқарув муаммоларини ҳам еча олишмайди. Сиз қайси бирига кирасиз? Келинг текширамиз.

1. Сиз ўзингизнинг муаммоингизни гапирасизми?

а) йўқ, бу ёрдам бермасди - 3 очко

б) албатта, мос сухбатдаги бўлса - 1 очко
в) ҳар доим эмас, ўзимга хам бу хакда уйлаш огир 2 очко

2. Сиз қай даражада истироб чекасиз?

а) ҳар доим кийин - 4 очко
б) шарт-шароитга боғлик - 0 очко
в) барчасига чидайсиз - 2 очко

3. Сизни бирор нарса ларзага келтирса, нима қиласиз?

а) хурсандчиликка ўзингизга рухсат берасиз - 0 очко
б) яхши дустингиз олдига борасиз -2 очко
в) уйда утириб ўзингизга ачинасиз - 4 очко

4. Якин одамингиз хафа қилса

а) раквинага бекинасиз - 3 очко
б) тушунтиришни талаб қиласиз - 0 очко
в) эшитиши мумкин қилишга айтасиз - 1 очко

5. Ишда омад келса, бахтлидамларда

А) хато ва камчиликларни уйламайсиз - 1 очко
б) бу дакиқа тез утиб кетади деб курқасиз - 3 очко
в) ечилмаган муаммоларни эсдан чиқармайсиз - 5 очко

6. Рухий холатлар тўгрисида қандай фикрдасиз?

а) уларнинг мижози бўлишни хохламайсиз - 4 очко
б) кўпчиликка улар ёрдам беради - 3 очко
в) инсон ўзи-ўзига кўп холларда ёрдам беради - 3 очко

7. Сизнинг фикрингиз бўйича такдир

а) сизни кидиради - 5 очко
б) сизга нохақ - 2 очко
в) сизга омадли - 1 очко

8. Жанжал ўтиб кетди, жахлингиз кета бошлади, нима хақида ўйлайсиз?

а) олдин бўлган ёқимли ходиса тўғрисида - 1 очко
б) яширин алам олишни орзу киласиз - 2 очко
в) жанжал туфайли ёқимсиз холатлар тўғрисида уйлайсиз - 3 очко

Энди барча очкони жамланг.

7 баллдан 15 баллгача. Бошингизга тушган тушкунликларга,

тушунмовчиликларга тўғри баҳо берасиз. Сиз рухий холатингиз мактовга лойик.

16 дан 26 гача. Баъзида тақдирингизни лаънатлайсиз. Сизни эътибор билан тинчлантиришни хохлайсиз. Ўзингизни бошқаришни ўрганинг.

27 дан 36 гача. Ўз тушкунликларингизга чора топа олмайсиз. Сиз ўзингизга рахмингиз келади. Ўз куч-кувватингизни мувозанатда сакланг, ўзингизни бўшаштириб юборманг. Сизда етарли даражада яхши бошланиш мавжуд, бу сизнинг муаммоларингизни тўғри ечишга ёрдам беради.

11-тест. Мажлис ўтказа оласизми?

Қуйидаги берилган вариант жавобларидан қайси бири сизнинг холатингизга мос. Қуйидаги жавоблар мавжуд: ҳар доим, кўпинча, баъзида, ҳеч қачон.

1. Ҳар бир мажлис мақсадини олдин режалаштирган бўлса хам, кўриб чиқиш фойдали. Мажлис ўтказиш зарурати бўлмаса ўтказмаслик керак.

2. Агар мажлис бошида қатнашувчилар ўз вақтида маълумот билан таъминланмаганлиги ёки бошқа сабаб мавжуд бўлса, мажлисни қолдириш зарур.

3. Кўпинча кисқа кун тартибидаги мажлис ўтказиш, баъзида катта савол билан ўтказишдан яхшироқ.

4. Кун тартибидаги биринчи саволга енгилрок ечимли масалани қўшиш керак.

5. Езма таклифнома билан бир қаторда қатнашчилар таркибини хам бериш зарур.

6. Таклифномада уни бошланиши билан тамом бўлиш вақтини кўрсатиш керак.

7. Мажлисни иш вакти мобайнида ўтказиш лозим.

8. Олдиндан қатнашчилар учун ажратилган жой ишбилармон мухитни яратади.

9. Агар биринчи бошқарувчининг икки ўринбосари мажлисга келмаса, мажлис бошқа кунга қолдирилади.

10. Мажлис раиси кириш сўзи билан мажлисни олиб бориш тартибини эслатади.

11. Мажлисда муаммоли саволларга дуч келганда аввал буйсинувчилар, кейин бошқарувчиларга сўз берилади.

Жавобларни қуйидаги балл бўйича баҳоланг.

Саволлар	Ҳар доим	Кўпинча	Баъзан	Ҳеч қачон
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
5	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	3	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0

30 баллдан юқори. Сиз мажлисни аъло даражада ташкил этасиз ва ўтказасиз.

25 баллдан 30 баллгача. Мажлисни тайерлаетганингизда ва ўтказаетганингизда ўз фаолиятингизни текшириб кўринг. Бу сизнинг хато ва камчиликларингизни тузатади.

20 баллдан 24 баллгача. Сиз ўз билимингизни оширишингиз керак. Мажлисни тўғри олиб бориш учун ўз устингизда ишлашингиз керак.

20 баллгача. Сизга ҳеч бўлмаганда менежмент бўйича қисқа курсни тугаллаб чиқиш зарур.

12-тест. Тадбиркор, менежер бўлиб ишлашга лойиқлигини баҳолаш

1. Сиз танлаган сохангиз бўйича профессионал билимингиз етарлими?

2. Сиз ўзингизга фақат асосий ишни танлаб, бошқа ишларни қўл остидагиларингизга бўлиб берасизми?

3. Сиз бошқарувнинг турли вазифаларини (режалаштириш, маркетинг, ташкил қилиш, ҳисобот, ахборот ва х.к) бошқара оласизми?

4. Сиз ўзингизга тулик ишонасизми ва мутахассислар ёрдамидан фойдаланасизми?

5. Буйругингиз бажарилишини текширасизми?

6. Сиз қўл остидагиларингизга бажариладиган иш усулини

танлашга ишониб топширасизми?

7. Сиз малака оширишга кетган ҳаражатни фойдали сарф қилинди деб ҳисоблайсизми?

8. Ўз фаолиятингизни якин бир йил ва икки йил орасида тасаввур қиласизми?

9. Агар сиз дуст ва хамкорларингиз билан ичсангиз улар билан дустона муносабатни саклашга ишонасизми?

10. Ўзингиз бажаришингизга ишонмасангиз, қаттик ваъда берасизми?

11. Сизни турмуш ортоғингиз сизни бошқарув ва тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланишингизга рухсат берадими?

12. Сиз вақтингиз зич бўлганида истиқболли савол туза оласизми?

13. Янги иш ва янги фаолият билан шуғулланиш учун маблаг билан таъминлай оласизми?

14. Қилмокчи бўлган нарсани езасизми?

15. Иш кунингизни режалаштирасизми?

16. Қўл остидагиларингизнинг қўлга киритган ютукларини биласизми, е эътибор бермайсизми?

17. Жахлингиз чиққанини беркита оласизми?

18. Анолагик ишлаб чиқаришга доир справкалар юритасизми?

19. Ракобатчингизга қараганда кўпроқ фойда оласизми?

20. Сиз менежмент ва солиқ тизимини ўрганиб чиқдингизми?

21. Хамкорингиз доимо сиз билан очик муносабатда бўлмаслигини ҳисобга оласизми?

Савол	Ҳа	Қийналаман	Йўқ	Савол	Ҳа	Қийналаман	Йуқ
1	8	4	0	**12**	8	4	0
2	4	2	0	**13**	8	4	0
3	0	6	8	**14**	4	2	0
4	8	4	0	**15**	4	2	0
5	4	2	0	**16**	4	2	0
6	4	2	0	**17**	4	2	0
7	4	2	0	**18**	8	4	0
8	8	4	0	**19**	8	4	0
9	2	4	0	**20**	8	4	0
10	0	2	0	**21**	4	2	0
11	8	4	0				

Барча очкони жамланг.

80 дан 124 гача бўлса иш билан шуғулланинг.

40 дан 79 гача бўлса яна бир бор ўйланг.
Шуғулланманг.

13-тест. Ўз бошлиғингизни раҳбар сифатида баҳоланг

Унинг ҳар бир томонини 0дан 10 баллгача баҳоланг.

1. Агар менда қандайдир муаммо туғилса, у доим ёрдам беради. Бироқ у менинг кучим ва имкониятларим борича ёнига муаммолар билан эмас, муаммоларнинг ечими билан киришимни талаб қилади.

2. Иш мазмунига мени киритади (киритмайди). Доим касб жихатдан фойдали бўлиши мумкин бўлган ахборот ёки ҳабарларни менга беради.

3. Юмор ҳиссиётига эга (эга эмас). Агар хазил объекти бўлса, янада кучлироқ кулади.

4. Адолатсиз (адолатли). Доим ишларим қандай бораётганлиги билан қизиқади. Керак бўлса менга ишонади, лекин берган сўзим устидан чиқишимни талаб қилади.

5. Қатъиятсиз (қатъиятли). Доимо ташкилотни ишдан бир қанча кунга қолдириш мумкин бўлган кичик ишларни бартараф этишга тайёр.

6. Бекамтарин (камтарин). Доимо ўз ҳатоларини тан олади, уларни ўрганади, ҳамда қўл остидагиларидан ҳам шуни талаб қилади.

7. Нообъектив (объектив). Ташқаридан муҳим бўлиб кўринган нарсадан ҳақиқатда муҳим бўлган нарсани ажрата олади, ҳамда унга муҳтож жойга шошилади.

8. Юмшоқ кўнгил (қаттиққўл). Юқори раҳбарият ёки ташқаридан келган мансабдор шахслар ўзининг ёки қўл остидагиларининг вақтини сарфлашига йўл қўймайди.

9. Самарасиз (самарадор). Ўз хатоларим билан таништиришга уларни таҳлил этиш ва тузатишга ўгатади. Мени ҳеч қандай ҳаракат талаб қилмайдиган ҳушҳабарлар билан уни ишдан қолдирмасликка ўргатади.

10. Сабрсиз (сабрли). Ўз муаммоимни ўзим ечмагунимча тинч туришни билади.

ЖАМИ_____БАЛЛ.

НАТИЖА. *Агар сизнинг бошлигингиз йиқган баллари 50дан кам бўлса, бошқа иш қидиринг.*

14-тест. Сизнинг мижозингиз

Тўрт хил темперамент тури мавжуд: *холерик, сангвинник, флегматик ва меланхолик.*

Холерик - юқори ҳаётий энергияга эга, тез жахли чиқади ва узоқ вақт ўзига келмайди, сабрсиз, шошқалоқ, ишга, меҳнатга берилиб киришади. Муаммоларни тезлик билан ечади, қийинчиликларни енгади, бир хил ва майда ишни қила олмайди, чунки бунга унинг фаоллиги, ҳаракатчанлиги ҳалақит беради.

Сангвинник - жонли, шўх, кўп гап, қийинчиликларни осон енгади, янги шароитга енгил мослашади, яхши муҳитни жамоада кўллаб-кувватлайди. Сангвинникка мақсад сари интилиш етмайди - бошланган ишни оҳирига етказмайди.

Флегматик – оғир, кам гап, чидамли, сабр тоқатли, ҳислатларини сустроқ намойиш қилади, бир фаолиятдан бошқасига қийин алмашади, ўраб турган табиатдаги ўзгаришларга қийин мослашади. Шунинг учун топишлар доираси ўзгармайди, ҳаракатчанг ва ғайратли меҳнаткаш, иш билан қаттиқ боғланади, юқори жавобгарлик руҳи мавжуд. Тез-тез пассивлашади, ноактив ҳат шаклини олиб боради.

Меланхолик - ёпиқ, ёлғизликни яхши кўради, ўзига ишонмайди, хислатларини кам намоён қилади, қатъиятсиз, муваффақиятли иш олиб бориши мумкин, лекин яхши шароитдагина.

N мижознинг типини тавсифловчи сифатлар

1-гуруҳ саволлари

1. Сиз лаёқатлисиз.
2. Қизиққонсиз.
3. Сабрсиз; сабр-тоқатсиз.
4. Инсонлар билан муносабатда тезкор ва тўғри.
6. Қайсар.
7. Гаровда зуккосиз.
8. Тезланиш билан ишлайсиз.
9. Кўп аразлайсиз ва ҳотирада сақлаб қоласиз.
10. Тезкор, шошилинч, қайғули.
11. Тараққий этмаган.
12. Тажаввузкор.
13. Таваккалчиликка мойилсиз.
14. Камчиликларга тоқатсиз бўласиз.

15. Ифодали мимикага эгасиз.
16. Тезкор ҳаракатланишга ва ҳал қилишга қодирсиз.
17. Янгиликка тўхтовсиз интиласиз.
18. Тезкор ҳаракатга эгасиз.
19. Кўйилган мақсадни амалга оширишда қатъий эмассиз.
20. Кайфиятингизнинг тез-тез ўзгариб туришига мойилсиз.

2-гуруҳ саволлари

1. Сиз қувноқ.
2. Энергияли ва ишбилармон.
3. Тез-тез ишни охирига етказмайсиз.
4. Ўзингизни ортиқча баҳолашга мойилсиз.
5. Янгиликда тезда ушлаб олишга қодирсиз.
6. Қизиқишларда қатъий эмассиз.
7. Ноҳушликлар ва омадсизликларни осон унутасиз.
8. Ҳар хил холларга енгил мослашасиз.
9. Қизиқиш билаш ишга бериласиз.
10. Агар иш сизни қизиқтирмаса, тезда ундан кўнглингиз совийди.
11. Янги ишга тез киришасиз, бир ишдан бошқа ишга тез алмашасиз.
12. Бир хил ишдан қочасиз (хохламайсиз).
13. Янги одамлар билан киришувчан, мулоқотга мойилсиз.
14. Чидамли ва меҳнаткашсиз.
15. Аниқ, тезкор, баланд нутқга эгасиз.
16. Мураккаб, кутилмаган ҳолатда ўзингизда ишонч сақлайсиз.
17. Ҳар доим жонли кайфиятга эгасиз.
18. Тез ухлайсиз ва уйғонасиз.
19. Тез-тез қарор қилишда шошқалоқсиз.
20. Юқоридан сирпанишга мойилсиз.

3 - гуруҳ саволлари

1. Сиз оғир ва камсуқумсиз.
2. Ишларда матонатли ва чидамли.
3. Эхтиёткор ва текширувчан.
4. Кутишни биласиз.
5. Кам гап ва бекорга гапиришни ёқтирмайсиз.
6. Оғир ва чиройли нутққа эгасиз.
7. Сабр-тоқатли.
8. Бошланган ишни охирига етказасиз.

9. Кучни бекорга сарфламайсиз.
10. Ҳаётдаги тартибни қатъий сақлайсиз.
11. Ноҳушликни енгил ўтказасиз.
12. Қўллашга ва қарши чиқишга мойил эмассиз.
13. Мехмонларга кўп эътибордасиз.
14. Ўзингиз ва муносабатларингизга қатъийсиз.
15. Ишга сёкин киришасиз ва биридан бошқасига сёкин ўтасиз.
16. Одамлар билан муносабатда тўғрисиз.
17. Ҳамма нарсада озодалик ва тартибни яхши кўрасиз.
18. Янги шароитга қийин мослашасиз.
19. Кам ҳаракатсиз.
20. Чидамликка эгасиз.

4 гуруҳ саволлари

1. Сиз уятчанг ва камсуқумсиз.
2. Янги шароитда ўзингизни йўқотасиз.
3. Нотанишлар билан алоқа ўрнатишда қийналасиз.
4. Ўз кучингизга ишонмайсиз.
5. Ёлғизликни осон енгасиз.
6. Омадсизликда ўзингизни йўқотасиз.
7. Ўз-ўзингизга кетишга мойилмисиз.
8. Тезда тўясиз, жонга тегади.
9. Жонсиз, тинч нутқга эгасиз, гохида шивирлаб гапирасиз.
10. Хохишсиз одам ҳарактерига мослашасиз.
11. Қўллаб-қувватлаш ва қарши чиқишни фавқулотда қабул қиласиз.
12. Ўзингизга ва ўзингизни ўраб турганларга юқори талабчансиз.
13. Гумонсирашга мойилсиз.
14. Хаёлпарастликка мойилсиз.
15. Осон жароҳат оласиз.
16. Таассурот қолдирувчансиз.
17. Яширин ва камгапсиз.
18. Сустроқсиз.
19. Хаддан ташқари аразловчансиз.
20. Ўраб турганларга ҳамдардлик ва ёрдам беришга интиласиз.

Ҳаётда аниқ намоён бўлган мижозли одамлар йўқ. Ҳар бир одамда мижоз типини аниқ фоизли ўзаро муносабати мавжуд. Бу

мижоз типининг фоизли ўзаро муносабатларини формулада аниқлаш мумкин.

$X = A_1 \cdot 100/A$ – холерик фоизи

$C = A_2 \cdot 100/A$ – сангвинник фоизи

$\Phi = A_3 \cdot 100/A$ – флегматик фоизи

$M = A_4 \cdot 100/A$ – меланхолик фоизи

"Ҳа" жавобларининг сони.

A_1 – саволларнинг биринчи гуруҳида.

"Ҳа" жавобларнинг сони.

A_2 – саволларнинг иккинчи гуруҳида.

"Ҳа" жавобларининг сони.

A_3 – саволларнинг учинчи гуруҳида.

"Ҳа" жавобларининг сони.

A_4 – саволларнинг туртинчи гуруҳида.

A – саволларни барча 4-та гуруҳдаги "Ҳа" ларнинг умумий сони.

Ўзингизнинг мижозингизни тилини фоизли ўзаро муносабатини аниқлашингиз учун, 4та гуруҳ саволларига ижобий "ҳа" деб жавоб беришингиз мухимдир. Шундан сўнг ҳар бир A_1, A_2, A_3, A_4 гуруҳларда ижобий "Ҳа" жавобларини ва барча гуруҳлардаги умумий Aнинг "Ҳа" сонини санаб чиқиш лозим.

Шундан сўнг юқорида келтирилган формулалар бўйича мижоз типларини фоизли ўзаро муносабатини аниқлаш керак.

15–тест. Сизнинг хулқингиз

Диққат билан 4 та гуруҳда ("ҳаракат", "тинчланиш", "ишонч", "ишончсизлик") тўпланган 16 символга эътибор беринглар. Ҳар бир гуруҳдан ўзингизга кўпроқ мос келадиган ҳолатни ифодаловчи 1 тадан символни топинг.

"ҲАРАКАТ"	"ТИНЧЛАНИШ"	"ИШОНЧ"	"ИШОНЧСИЗЛИК"
А-4	А-10	А-10	А-10
Б-8	Б-8	Б-8	Б-8
В-2	В-2	В-6	В-2
Г-10	Г-4	Г-2	Г-6

Тўпланган очколар суммасини ҳисобланг.

8-13: Сизнинг хулқингиз биринчи навбатда атрофингиздагиларга боглиқ. Сиз осон рухингизни туширасиз, Сизга

ёқмайдиган иш билан қийинчилик билан шугулланасиз. Сизга атрофдаги ҳолат қаттиқ таъсир қилади, шунинг учун сизни ўз қарорларингизнинг эгаси деб бўлмайди.

14-20 очкогача: "Оқимга қарши сузаётган бўлсангиз ҳам, ўз кўринишингизга эга бўлишга интилинг. Ўзингизга шундай қарангки, атрофдагилар хеч қандай далилсиз сизга таъсир қила олмасин. Агар фикрингизча тутаётган йўлингиз нотўғри бўлса, бу номоён бўлиб турган. Демак сиз уни рад этиш ҳолатидасиз".

21-27 очкогача: Сиз ўзингизни гунохсиз деб ҳисоблайсиз. Лекин сиз барибир ташқи таъсир остидасиз. Сизга инстинкт ёрдамида танланган тўғри йўл ёрдам беради.

28-34 очкогача: Сизга ўз қарашларингиз ва нуқтаи назарларингиздан воз кечиш қийин бўлади. Қанчалик сизга кимдир таъсир ўтказишга ҳаракат қилса, шунчалик қаршиликка учрайди. Лекин сизнинг қаршилигингиз замирида фақатгина ўзига ишонч эмас, балки қандайдир ноҳуш ҳолатга тушиб қолиш қўрқуви туради.

35-40 очкогача: Агарда сизнинг миянгизга қандайдир фикр келса, сизни хеч ким ундан қайтара олмайди. Сиз ўз мақсадингизга атрофга қарамасдан интиласиз. Лекин сизни яхши биладиган, сизнинг реакциянгизни кўра билиб, билдирмай йўналтириши мумкин.

16-тест. Сизнинг иродангиз

Қуйидаги саволларга максимал аниқликда жавоб беришга ҳаракат қилинг. Савол билан розиликка "Ҳа", шубҳалансангиз "Билмайман", норозилик "Йўқ"деб жавоб беринг.

1. Сизга қизиқ бўлмаган ишни охирига етказа олишингиз мумкинми? Вақт ва ҳолат ажралишга ва кейин унга қайтишга йўл қўядими?

2. Ички қаршиликларни алоҳида машаққатсиз енга оласизми, қачонки бирор бир сизга ноҳуш иш қилиш керак бўлса? (масалан, дам олиш куни навбатчиликка бориш).

3. Ишда зиддиятли ҳолатга тушиб қолганингизда, юқори даражада изчиллик билан қараш учун, ўзингизни тўлиқ қўлга олишга қодирмисиз?

4. Агар сизга диета белгиланган бўлса, унга риоя қилишга қодирмисиз?

5. Эрталаб кечқурун белгилаган вақтингиздан эртароқ туришга кучингиз етадими?

6. Жойингизда воқеа содир бўлганда, гувохлик бериш учун қола

оласизми?

7. Хатларга тезда жавоб бера оласизми?

8. Агарда белгиланган самолётда учиш ёки тиш даволовчи кабинетига боришда пайдо бўлган қўрқувни қийинчиликсиз енга оласизми?

9. Шифокор белгилаган, лекин сизнинг щушингизга ёқмаган дорини қабул қила оласизми?

10. Берган ваъдангиз устидан чиқасизми, агар у сизга кўп ноҳушлик келтирадиган бўлса?

11. Нотаниш шаҳарга хеч қандай хаяжонсиз командировкага жўнай оласизми?

12. Кунлик режага қатъий риоя қила оласизми, уйғониш вақти, овқатланиш, шуғулланиш вақти?

13. Кутубхонага қарздорларга салбий қарайсизми?

14. Сиз учун энг қизиқ телекырсатув мухим ва тезкор бажариш керак бўлган ишни қолдиришга мажбур қилмайдими. Шундайми?

15. Жанжални бўлиб жим бўла оласизми, у қанчалик сизга нисбатан аламли бўлса ҳам?

Натижани ҳисобланг.

"Ҳа" - 2 очко.
"Билмайман" - 1 очко.
"Йўқ" - 0 очко.

0-12 очко: Ирода кучи билан сиз унга боғлиқ эмассиз. Фақат сиз учун енгил бўлмаган нарсани қиласиз. Сизнинг мавқеингиз "менга ҳаммадан ҳам нима керак?" каби ифодаланади. Ўраб турганларга нисбатан ўз муносабатингизни ўзгартиришингиз ва иродани шуғуллантиришингиз керак.

13-21 очко: Ирода кучи сизда ўртача. Агар тўсиқларга учрасангиз ҳаракатланишни бошлайсиз, агар айланиб ўтадиган йўл топсангиз дархол ундан фойдаланасиз. Ортиқча мажбуриятни зиммангизга олмайсиз, бу эса баъзида раҳбар билан бўладиган муносабатларга салбий таъсир этади. Агар ҳаётда кўпроқ эга бўламан десангиз иродангизни шуғуллантиринг.

22-30 очко: Ирода кучи билан сизда ҳаммаси жойида. Сизга ишонса бўлади, чунки ишончни оқлайсиз. Аммо гохида баъзи бир ҳолатлардасизнинг ҳолатингиз атрофдагиларга ҳалақит беради. Ирода кучи - бу жуда яхши, лекин бундан ташқари рахмдиллик,

яхшилик, эгилувчанлик каби сифатларга эга бўлиши ҳам мухимдир.

17-тест. Сир сақлашни биласизми?

1. Ўзингизга янги гилам сотиб олмоқчисиз. Танлаб олганлигингиз ичида сизга уч хили ёқди? Қайси бири маъқул?

а) Қизил ранг- 6 очко

б) Хаво ранг- 2 очко

в) Сариқ ранг- 5 очко

2. Сизни мехмонга чақиришди - нима киймоқчисиз?

а) Шим ва оқ кўйлак- 3 очко

б) Замонавий оқшомдаги кўйлак- 1 очко

в) Оддий тоза кийим- 2 очко

3. Сиз кутилмаганда кўп йил кўришмаган яқин танишингизни кўриб қолдингиз. Ўзингизни қандай тутасиз?

а) Уни бўйнига осиласиз, атрофдагиларга эътибор бермай- 4 очко

б) Енгил илжайиш билан қўлингизни чўзасиз- 3 очко

в) Сизни таниган-танимаганлиги шубхаси остида тортиниб сўрашасиз 1 очко

4. Танишларникида мехмонда, ўзингизга ёққан одамни кўрдингиз. Қандай йўл тутасиз?

а) Дўстингиздан у билан таништиришни илтимос қиласиз ва фильмлар ёки қўшиқлар ҳақида гаплашасиз- 6 очко

б) Сиз ўзингиз у билан сухбат қурасиз ва қизиққан нарса тўғрисида гаплашасиз- 8 очко

в) Сухбатни ўзидан-ўзи боғланишини кутасиз ва у қайси йўналишда давом этади- 4 очко

5. Кечқурун телевизор ёнида ўтирибсиз, бирдан қўшни квартирадан бақирган овоз эшитилди, нима қиласиз?

а) Уларникига дархол югуриб кираман, яъни қўшни хотинини ўраётганлигии шубхаси остида - 5 очко

б) Эътибор бермайман - 3 очко

в) Телевизорни ўчирасиз ва нима бўлаётганига қулоқ соласиз -6 очко

6. Яқинларингиздан бири туғилган кунингиздан олдин совға қилди ва пакетни туғилган куни очишни буюрди. Сиз нима қиласиз?

а) Дархол очиб кўраман - 7 очко

б) Туғилган кунимни нишонлайман - 4 очко

в) Кичкина тешикча орқали нима эканлигини билмоқчи буламан - 5 очко

7. Ортиқча оғирлигингиз туғрисида муаммолар борми?

а) Хеч қачон - 3 очко

б) Сиз онда сонда озишга ҳаракат қиласиз - 6 очко

в) Сиз кўп ейсиз ва иштаха билан - 7 очко

8. Сиз дўстлар билан учрашувда қанча ичасиз?

а) Қанча ёқса шунча - 3 очко

б) Озгина чунки ичган одамларни ёқтирмайсиз - 1 очко

в) Бошингиз айланиши билан тўхтатасиз - 2 очко

Очколар ҳисоблаб тест натижаларини кўриш мумкин.

25 дан кам: Сиз жуда сирли ва ёпиқсиз. Ҳаттоки кўп дипломатлар сиз билан ҳамкорлик қилишса ҳурсанд бўлар эдилар. Сирни сақлаш сиз учун асосий ҳурматдир. Ўз ишингиз туғрисида кам гапирганингиз учун кўплар сизни совуқ ва қалбсиз ҳисоблайди. Лекин бундай эмас сиз дўстларингиз учун доимо қувноқ чехрадасиз.

25-35 гача: Сизни очиқ кўнгил дейишади. Ўз хатоларингиз тўғрисида уялмасдан гапирасиз, ҳаётингиздаги турли воқеаларни гапирасиз.

Лекин дўстларингиз ҳақида жим тура оласиз. Ҳар замонда гуллаб қолишингиз мумкин лекин сир сақлай оласиз.

36 дан юқори: Сиз жамиятда яхши кўрган инсонлардансиз, ҳар доим қизиқ воқеа айтиб беришингиз мумкин. Шунинг учун дўстларингиз сизга сирларини ишонишмайди.

18-тест. Сиз ва техник тараққиёт

Агарда сиз ўзингизни техник тараққиётга муносабатингизни ва ўзингизни солиштирмоқчи бўлсангиз саволларга жавоб беринг.

1. Мен ўзимни замонавий одам деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.

2. Баъзида мени у-бу билим доирасида бўлган кашфиётлар хаяжонлантиради: ҳа: йўқ.

3. Шахсий компютер олишни режалаштирдим: ща: йўқ.

4. Келажак ҳақидаги фикрлар туғилган ёки муаллифлар хомхаёли деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.

5. Мен юз йил кейинги ҳаётим ҳақида ўйлагандим: ҳа: йўқ.

6. Мен одам ўрнини боса оладиган суперкомпютер яратилишига ишонмайман: ҳа: йўқ.

7. Баъзан мен агарда 50,100 йил олдин яшаганимда нима бўлиши ҳақида ўйлайман: ҳа: йўқ.

8. Мен ўзгараётган дунё, инсонни ҳам ўзгартиради, деган фикрга қўшиламан: ҳа: йўқ.

9. Мен ишонаманки, эркин ишлаш тартиби зарардан кўра кўпроқ фойда келтиради: ҳа: йўқ.

10. Мен ўйлайманки, цивилизациямиз ривожланиши табиат билан инсонни тўлиқ ажралишига олиб келади: ҳа: йўқ.

11. Чарчаганлигимга қарамай мен ҳар доим янги нимадир эшитаман: ҳа: йўқ.

12. Мен фақат баъзи бир инсонлар ижодий новаторлик фаолияти учун туғилган деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.

13. Менимча фан-техника тараққиёти ҳақиқатдан менинг фикримни ва инсонларга муносабатимни ўзгартиряпти: ҳа: йўқ.

14. Мен техника инсон ҳаётини енгиллаштираяпти ва цивилизация асри келаяпти деб ҳисоблайман: ҳа: йўқ.

15. Фантастик асарларни яхши кўраман ва ўқийман: ҳа: йўқ.

Жавоб

1, 3, 5, 7, 9, 11 ,13, 15 - ҳар бир маъқулланган савол учун ва 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 - инкор қилинган савол учун 10 балл оласиз. Агар "ҳа" ёки "йўқ" деб жавоб бера олмасангиз 5 балл оласиз.

100-150 балл: Сиз келажак одамисиз, чунки цивилизациядаги ўзгаришларни ижобий баҳолайсиз. Сиз техника ва технологиядан қўрқмайсиз.

50-99 балл: Сиз бугунги кун одамисиз. Сизнинг ҳаётингизда эртанги кун энг асосий эмас. Сизга "узоқдаги қуйруқдан яқиндаги гўшт яхши" мақоли мос келади.

0-49 балл: Сиз эртанги кун одамисиз. Анъана, тинч-тотувлик, эслаш бу ҳаётдаги ишончингиздир. Сиз кутилмаган ўзгаришлар

тарафдори эмассиз. Сизнинг ўз дунёингиз бор ва у сизни тўлиқ қондиради.

19-тест. Сиз ишбилармон одаммисиз?

Қуйидаги саволларга "Ҳа" ёки "Йўқ" деб жавоб беринг.

1. Сиз ишда ҳамкасбларингиз билан сухбатлашишга мойилмисиз, дўстларга нисбатан?

2. Сиз иш юзасидан боғлиқ ишларда жуда аниқмисиз?

3. Сизга якшанбага нисбатан шанба куни оқшомида дам олиш қулайми?

4. Сиз ўзингизни бекорчиликдан кўра иш билан машгул бўлганда яхши сезасизми?

5. Сиз ўзингизни вақт сарфлашингизни чуқур аниқлайсизми?

6. Сиз дўстларингиз қуттириб қийганда жахлингиз чиқадими?

7. Сизни дўстларингиз сиз билан келишиш осон деб ўйлашадими?

8. Ишлаётганда сиз яқинларингизни тез-тез унутасизми?

9. Сиз оғир шароитда ишлашга вақт топасизми?

10. Сиз ҳар доим сизни майда икр-чиқрларига режалаштирасизми?

11. Сизга танаффусда йиғилишдан сўнг гаплашиш ёқадими?

12. Сизнинг дўстларингиз сизга ўхшаш иш билан шуғулланадими?

13. Касал бўлсангиз ҳам ишлашга ҳаракат қиласизми?

14. Сиз ўқиётган барча нарсангиз меҳнат фаолиятингизга таалуқлими?

15. Касбдошларингиздан кечроқ кетасизми?

16. Кечқурун уйғониб кетганда иш ҳақида ўйлайсизми?

17. Ишда тартибсизлик бўлмаслигини фараз қиласизми?

18. Ўйинларда ишдаги каби шўхмисиз?

19. Дам олиш тезда жонингизга тегадими?

20. Дам олиш куни сиз меҳнат ҳафтасига тайёрланасизми?

Натижалар

"Ҳа" жавоблар учун 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ва "Йўқ" жавобига 7, 11 саволлар учун 1 баллдан берилади.

10 ва ундан кам: Сизнинг ишсизликка мойиллигингиз бор.
11-15 балл: Сиз ишбилармон одамсиз.
16-20 балл: Сиз ишбилармонсиз.

20-тест. Сизнинг характерингиз

Қуйидаги саволларга жавоб беринг ва очколарни сананг.

Т.р.	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1	Мураккаб таомларни яхши кўрасизми?	4 очко	1 очко
2	Ҳар қандай мавзуда сухбатлаша оласизми?	3 очко	2 очко
3	Рақсга тушишни яхши кўрасизми?	1 очко	3 очко
4	Жамият қалби бўла оласизми?	1 очко	3 очко
5	Ҳурсандчиликдан сакрагингиз келадими?	4 очко	2 очко
6	Белингиз оғрийдими?	3 очко	2 очко
7	Тиш шёткасининг юмшоғиними ёки қаттиғини маъқул кўрасизми?	юмшоғини 1 очко	қаттигини 3 очко
8	Сартарошхонага боришдан олдин қандай причёска қилишингизни биласизми?	3 очко	1 очко
9	Кроссвордни яхши кўрасизми?	1 очко	4 очко
10	Умидсизликка, мойилликка эгамисиз?	1 очко	4 очко
11	Ўз ҳиссиётингизда кечрок ухлашни маъқул кўрасизми?	4 очко	1 очко

20 очко: Нозик ҳиссиётли, тинчликни ҳоҳлайдиган табиатли. Сиз яхши дўстсиз, лекин кўпчилик сизни жонга тегадиган ҳисоблайди.

21-25 очко: Сиз флегматик, фотолист, танишларнинг яхши муносабатда бўлишига мухтожсиз. Ўзингизни яхши бошқарасиз, ишни уддалай оласиз.

26 дан юқори очко: Ёшингиздан қатъий назар қалбингизда ёшсиз, тугри табиатга эгасиз, ҳиссиётларингизни назорат қиласиз, одамларни тўғри баҳолайсиз.

21-тест. Фирмангизнинг қайта қуришдаги эҳтиёжларини аниқланг

Қуйидаги саволларга "Ҳа" ёки "Йўқ" деб жавоб беринг.

1. Йилдан йилга сизнинг истеъмолчиларингиз сони кўпаймоқдами?

2. Сизни бром ва дефектларни йўқотишга, тўғрилашга ҳаражатларингиз реализация қилинган маҳсулот қийматининг 1% дан камини ташкил қиладими?

3. Ишлаб чиқариш жадвалларини бажараяпсизми?

4. Ишлаб чиқаришнинг режали ҳаражатларига риоя қиляпсизми?

5. Фойдаланиладиган қисмлар ва йиғувчи маҳсулотлар техник шароит талабларига жавоб берадими?

6. Сизнинг фирмангизда ишга сабабсиз келмасликлар 3% дан камини, ҳамда бошқа сабабларга кўра ишга чиқмасликларнинг эса 2% дан камини ташкил этадими?

7. Сизнинг фирмангизда иш кучининг йиллик оқими 5% дан камини ташкил қиладими?

8. Ўз фирмангизда етакчи ходимларни талаб қилишга қодирмисиз?

9. Сиз ходимларни тайёрлаш ва малакасини оширишга зарурий маблағларни сарфлаяпсизми?

10. Сизнинг ходимларингиз 90% иш вақти давомида ўз мажбуриятларини бажараяптими?

11. Махоратларингиз ва хизматларингизга ўз истеъмолчиларингиз талабларини тўғри тушунасизми?

12. Сиз щодимларингиз меҳнат шароитини яхшилашни хохлармидингиз?

13. Накладной ҳаражатларингиз даромадларингиздан тезроқ ўсаяптими?

14. Фирмангиз ходимлари ишлаётганларидан яна ҳам яхшироқ ишлай олишади, деб ҳисоблайсизми?

15. Кириш назоратингиз фирмангизга келаётган қисм материалларини ва комплектловчи маҳсулотларини 1% дан юқорисини яроқсиз деб топяпсизми?

16. Сизда ишлаб чиқарувчи ходимларнинг 5% дан кўпи маҳсулотни назорат қилиш билан шуғулланадими?

17. Сизнинг ходимларингизнинг 5% дан юқори иш вақтини қўл меҳнати эгаллайдими?

18. Ишлаб чиқариш муддатини қисқартириш ва ишлаб чиқариш

ҳаражатларини камайтириш зарур деб ўйласизми?

19. Ўз истеъмолчингиздан

20. Ишлаб чиқариш самарадорлиги ва меҳнатни унумдорлиги даражасининг ўсиши сизни қониқтиряптими?

21. Ўз ҳиссадорлигингизга дивидентларни ўз вақтида тўлаяпсизми?

Натижалар баҳоси

11 ва 12 чи, ҳамда 14 ва 18 чи саволларга "Ҳа" жавоби учун 1балл, қолган барча саволларга "Йўқ" жавоби учун 1 балл.

21-19 Сизнинг тартибга солишингиз яхши. Уни қайта қуришга зарурат йўқ.

18-15 Ишлаб чиқариш жараёнини қайта қуриш ҳақида ўйлаб кўришингиз керак.

14-11 Қайта қуриш сизнинг фирмангизга фойдали бўлар эди.

10-0 Ишни яхшилаш сизнинг биринчи навбатдаги вазифангиз бўлиши керак.

ИШБИЛАРМОНЛИК ЎЙИНЛАРИ

1. Бошқарув ходимларини танлаш, жойлаштириш ва баҳолаш

Ўйин мақсади. Бошқарув ходимларини танлаш ва жойлаштириш бўйича талабаларда маҳорат уйғотиш, ижтимоий тадқиқотлар, ишлаб чиқиш муносабатлари ва кузатишлар асосида бошқарув аппарати ходимларининг шахсий, сиёсий ва ишбилармонлик хислатларини баҳолашнинг илмий асосланган услублари билан талабаларни таништириш, инсонларнинг хислатлари ва уларнинг бошқарув ишларига яроқлилиги ҳақида ахборотни таҳлил қилиш ва қайта ишлашни талабаларга ўргатиш.

Дастлабки маълумотлар. Бу ўйин жуда мухим масалага - бошқарув ходимларини танлаш, жойлаштириш ва баҳолашга ҳолисона ёндашишни ҳамда ижодий муносабатни шакллантириш масаласига бағишланган.

Иш корхонанинг цех бошлиғи ва бошқа бошқарувчи ходимларини танлашдан иборат бўлиши мумкин.

Талабалар ўз академ гуруҳлари таркибидан корхонадаги бошқарув аппаратининг зарур ходимларини танлайдилар, жойлаштирадилар ва баҳолайдилар. Маълум бир лавозимга номзодларни танлаш, жойлаштириш ва баҳолаш анкета саволларига жавоб бериш, кузатишлар ва ижтимоий тадқиқотлар ўтказиш йўли билан амалга оширилади.

Лавозимга керакли номзодни танлаш учун шу лавозим бўйича бошқарув аппарати ходимларига керакли маълум хислатлар тўплами анкетаси тузилади. Бундай хислатлар намуналари 1-иловада келтирилган.

Лавозимга танланаётган номзодни баҳолаш беш балли тизим бўйича амалга оширилади. Алоҳида хислатларнинг аҳамиятини аниқлаш учун талабалар айрим энг мухим хислатларга қарши К-2 коэффициентини қўйишлари мумкин. Бу коэффициент муҳим аҳамиятли ҳисобланган хислатни англатади.

К-2 коэффициенти учтадан кўп бўлмаган ижобий хислатларга ва иккита салбий томонларга берилиши мумкин.

Анкетадаги барча сифатлар ижобий (А) ва салбий (Б) сифатларга бўлинади. Ижобий сифатлар қўшув белгиси билан белгиланади (+1дан +5гача, коэффициентни ҳисобламасдан). Салбий сифатлар айирув белгиси " – " билан баҳоланади.

Кичик гуруҳларга бўлиш. Талабалар гуруҳи 3-4 та одамдан ишчи гуруҳчаларга бўлинади. Ишбилармонлик сифатлари ва мухим аҳамиятли коэффициентиларни ўрнатиш кўпчилик овозлар орқали амалга оширилади. Гуруҳларда якуний натижалар ҳисоби биргаликда ўтказилади.

Ишчи гуруҳлардан ташқари, ўкитувчи ва иккита талабадан ташкил топган эксперт гуруҳи танланади. Эксперт гуруҳи қайси кичик гуруҳ биринчи ўринни эгаллаганини ҳал қилади ва бошқа гуруҳчаларнинг ўрнини аниқлайди.

Кичик гуруҳларнинг ҳаракатларини баҳолаш услубларини ишлаб чиқиш. Кичик гуруҳларнинг ҳаракатлари қуйидагилардан иборат:

1) Аввал ҳар бир кичик гуруҳ бошқарув аппаратининг у ёки бу ҳодимлари танланиши шарт бўлган шахсларнинг ичидан ҳар бир ишбилармонлик хислатларнинг баҳосини аниқлайди. Ана шундагина мухимлилик коэффициенти ўрнатилади (гуруҳ истаги бўйича). Кичик гуруҳ барча ижобий сифатлар баҳосини жамлайди ва салбий баҳоларни айириб ташлайди. Сўнгра умумий натижа чиқариб, анкета варағининг нусхасини эксперт гуруҳига беради.

2) Гуруҳ эксперт гуруҳидан анкета бўйича хулоса олади. Агарда бу хулоса нохаққоний кўринса, у холда гуруҳ вакили эксперт гуруҳига далиллар билан эътироз билдирадилар. Эксперт гуруҳи гуруҳ фикрига қўшилишлари ёки қўшилмасликлари мумкин.

3) Кейин эксперт гуруҳи ҳар бир гуруҳга лавозимга 2-3 номзоднинг тавсифномасини беради. Ҳар бир кичик гуруҳ бошқарув аппаратининг у ёки бу лавозимига ким сайланса, маъқул бўлишини ҳал қилиши керак. Бу масалаларнинг ҳаммаси шахсий баҳолаш жадвалидан фойдаланиб, кўпчилик овоз билан ҳал қилинади. Ҳар бир "хислат" улар учун балл қўйилади ва ҳар бир номзоднинг хислатлар йиғиндиси аниқланади. Олинган ҳисоблар эксперт гуруҳига топширилади. У ҳар бир номзодга якуний баҳо беради ва:

а) ҳар бир гуруҳ номзодни тўғри танлай олганлигини;

б) ҳар бир гуруҳ учун қанча вақт кетганлигини ҳал қилади.

Ишбилармонлик ўйинида фойдаланиладиган техник воситалар

Техник воситалар сифатида ҳисоблаш воситаларидан фойдаланилади. Ҳисоблаб бўлгандан сўнг гуруҳ бошқарув аппарати лавозимига барча номзодлар учун жадваллар тузади.

Ишбилармонлик ўйинининг ўтказилиш вақти

Ишбилармонлик ўйини 1-машғулотда ўтказилиши мумкин (академ соат). Олдиндан гуруҳ кичик гуруҳларга бўлинган бўлиши шарт. Ундан ташқари анкета варақлари тайёр бўлиши керак (1-иловага қаранг) ва ҳар бир номзоднинг ўзига хос маълумотлар тавсифномаси билан варақ тайёр бўлиши керак (2-иловага қаранг).

Эксперт гуруҳи учун кўрсатмалар

Эксперт гуруҳи кичик гуруҳларнинг анкета маълумотларини қайта ишлаб чиқади ва уларни алоҳида варақка киритади (3-илова). Худди шу варақка эксперт гуруҳи кичик гуруҳларнинг баҳолари натижасини киратади, натижаларни таҳлил қилади ва ҳар бир гуруҳ номзодининг баҳоси тўғрилиги ҳақида якуний хукм чиқаради.

Уларнинг хулосаси ва маърузаси жуда қисқа, ҳолис ва хатто хазил билан бўлиши керак.

Ўйиннинг оҳирида ўқитувчи, ўйин раҳбари кичик гуруҳлар ишини баҳолаш ва ҳодим танлаш масаласида ўз нуқтаи назарида қаттиқ туриш ҳамда эксперт гуруҳининг объективлиги бўйича хулоса чиқаради.

1-илова

Ишбилармонлик ва маънавий хислатлар

А. Ижобий сифатлар

1. Ишлаб чиқаришда ишлаш тажрибаси
2. Обрўга эга бўлиш
3. Ростгўйлик, ҳаққонийлик
4. Ҳушмуомалалик (назоратлилик), хазил-мутойиба туйғуси
5. Ижодий фаоллик
6. Қатъиятлилик
7. Ишчанлик
8. Потенциал қобилиятлар
9. Ўзини тута билиш
10. Инсонларга ғамхўрлик ва аҳамият, уларни тушуна билиш
11. Ташкилотчилик қобилияти, ишга уддабуронлик
12. Сўзи устида туриш
13. Қайта қуришнинг исталган шароитида ўз йўналишини аниқлаб олиш қобилияти
14. Ҳужжатлар билан ишлай олиш

Б. Салбий томонлар

15. Ишда ташаббусли эмас
16. Қўпол муомалада, одобсиз
17. Қатъиятлиликнинг йўқлиги
18. Ўз хулосаларида эпчил эмас
19. Нопокиза, ишини яхши бажармайдиган
20. Доимо ҳолис эмас
21. Кучсиз (заиф) ташкилотчи
22. Доимо ўз сўзида турмайди
23. Мураккаб шароитда ўзини йўқотиб қўймайди
24. Ўз фикрини ҳоҳида аниқ баён қилиб бера олмайди
25. Ўз ишини қайта кўришда суст (ҳаракатсиз)

Эслатма:

1. Коэффициент - 2–3тадан кўп бўлмаган ижобий ва 2 та салбий сифатларга берилиши мумкин.

2. Талабалар ўз иҳтиёрига кўра шахсий, ишбилармонлик ва сиёсий хислатларни ўзгартириш ёки қўшимча киритишлари мумкин.

2-илова

Номзодлар ҳислатларининг тафсифномаси

Рақам	Номзод 1	Номзод 2	Номзод 3	Номзод 4	Номзод 5
	К : Б	К : Б	К : Б	К : Б	К : Б
1	-	+	+	+	-
2	-	+	-	+	-
3	+	+	-	-	+
4	-	+	-	+	-
5	-	+	+	-	+
6	+	-	-	-	-
7	-	+	-	+	+
8	-	-	-	+	+
9	-	+	+	+	-
10	+	+	+	-	+
11	-	-	+	-	+
12	+	-	+	-	-
13	-	+	-	+	+
14	-	-	-	-	+
Жами					
15	+	-	-	-	-
16	-	-	-	+	+

17	+	+	-	-	-
18	+	-	-	-	-
19	+	-	-	-	-
20	-	-	+	+	+
21	+	-	+	-	-
22	-	+	+	+	+
23	+	-	-	+	+
Жами					
Барчаси					

К – сифат; Б – баллар

3 - илова

Анкета маълумотларини умумлаштириш

Кичик гуруҳ	Баллар миқдори	1,2,3,4-ўринлар
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 номзодлар тартиби		

2. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлиги

Ўйиннинг мақсади

Талабаларда иқтисодий самарадорликни ҳисоблаш, бошқарув самарадорлигини аниқлаб берадиган мавжуд усулларга онгли равишда ёндашув каби амалий билимларни шакллантириш. Бундан ташқари, талаба ўйин мобайнида ижобий фаолият кўрсатиш жараёнида бошқарув самарадорлигини баҳолаш ва бошқарув аппарати фаолиятини рағбатлантиришни бир-бири билан боғлаб олиб боришнива иқтисодий математик моделларни қўллай билишни ўрганиш керак.

Бир гуруҳ талабалар 2та гуруҳга бўлиниб, 1 ва 2-

топшириқларни олишади (ҳисоблаш вариантлари каби). Раис бошқарадиган 3 кишидан иборат экспертлар гуруҳи ҳар бир ҳисоблар варианти ва хулосаларга охирги баҳо беради ва кейин бошқариш самарадорлигини оширадиган таклифлар ва тадбирларнинг такрорланмаслигини кўриб чиқади.

Ўқитувчилар учун услубий қўлланма

Ҳозирги пайтда, афсуски, бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш муаммосига бир хил ёндашув ҳали йўқ. Адабиётларда бу муаммони ечишнинг 2 асосий йўналишини ажратиб кўрсатиш мумкин холос.

Биринчиси шундан иборатки, бошқарув самарадорлиги мезони сифатида унинг миқдори (катталиги)ни олишади:

$$C_б = \frac{H_{нч}}{X_б},$$

бу ерда $C_б$ – бошқарув самарадорлиги;

$H_{нч}$ – ишлаб чиқариш тизимининг умумий фаолияти натижаси;

$X_б$ – бошқарув ҳаражатлари.

Иккинчи йўналиш иши бўйича бошқарув самарадорлиги $C_б$ни топиш учун бевосита бошқарув аппарати фаолияти (натижавий) бўлган $H_{нч}$ни бошқарув ҳаражати $X_б$га ёки солиштирма бошқарув ҳаражати ўзига солиштириб ҳисобланади.

Ташкилотни бошқаришнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш қуйидаги кетма-кетликдан иборат:

1. Бошқаришга кетган солиштирма ҳаражатни топиш орқали бошқарув тизимининг тежамлилиги аниқланади:

$$T_б = \frac{X_б}{AФ_б \cdot K_1 + M_б \cdot K_2} \cdot 100.$$

2. Ишлаб чиқариш самарадорлиги (меҳнат унумдорлиги, шартли соф маҳсулот орқали ҳисобланган):

$$C_{нч} = \frac{M_c}{H_{нч}},$$

3. Бошқарув тизими самарадорлиги :

$$C_б = \frac{T_б}{C_{нч}},$$

бу ерда $T_б$ – бошқарув тизимининг тежамлилиги;

$C_{нч}$ – ишлаб чиқариш самарадорлиги;

M_c – соф маҳсулот;

$M_б$ – шаклланаётган айланма маблағлар баҳоси

K_1 – кооперация даражаси бўйича тўғрилаш коэффициенти;

$АФ_б$ – асосий ишлаб чиқариш фондлари баҳоси.

K_2 – ишлаб чиқариш тўпланиши даражасининг тўгрилаш коэффиценти. Қуйидаги формула билан топилади:

$$K_1 = \frac{M_{x1}}{M_{x2}},$$

бу ерда M_{x1} *ва* M_{x2} – солиштирилаётган корхоналардаги маҳсулотлар умумий таннарҳидаги бирлашмалар томонидан етказиб бериладиган маҳсулотлар ҳиссаси.

Ишлаб чиқариш тўпланиши бўйича тўгрилаш коэффиценти қуйидагича аниқланади:

$$K_2 = \frac{АФ_{б1}}{АФ_{б2}},$$

бу ерда $АФ_{б1}$ *ва* $АФ_{б2}$ – солиштирилаётган ташкилотлардаги асосий фондлар баҳоси.

Талабалар томонидан бошқарув тизими самарадорлиги $C_б$ ҳисобланганда кейин уларни $T_б$ ва $C_{ич}$ орасидаги боғлиқлик ҳақида мантиқий фикрлашга ундаш лозим. Солиштирилаётган ташкилотларни таққослаб, бундан келиб чиққанда, $C_б$ кўрсаткичи қанча кам бўлса, бошқарув тизими самарадорлиги шунча юқори бўлади, чунки бошқарув ҳаражатлари қанча кам бўлиб, меҳнат унумдорлиги юқори бўлса, ишлаб чиқариш тежамкор ва оқилона бўлади деган хулосага келинади.

1- топшириқ. Юқорида келтирилган формулалар асосида:

а) Н корхонанинг иқтисодий бошқарув самарадорлигини қуйида келтирилганлар асосида ҳисобланг:

Таққосланаётган корхона деб асосий ишлаб чиқариш фонди – 9,02 млн. сўм ва бирлашма етказиб берадиган ярим тайёр маҳсулотлар умумий таннарҳининг 5%ини ташкил этадиган ташкилотни қабул қилиш керак.

б) корхонанинг 2 йилдаги бошқарув самарадорлигини таққослаб, солиштириш натижасини таҳлил қилиш ва бошқарув фаолиятини яхшилаш бўйича ўз таклифингизни билдириш талаб этилади.

Кўрсаткичлар	2008 йил	2009 йил
Бир йиллик бошқарув ҳаражатлари	800	600
Ўртача 1 йиллик баҳо: - асосий ишлаб чиқариш фондларининг - меъёрланган айланма маблағларнинг	 8200 6500	 8700 6800
Умумий маҳсулотлар таннарҳидаги бирлашмалар томонидан етказиб бериладиган ярим тайёр маҳсулотларнинг ҳиссаси, %	6.0	8.0
Соф маҳсулотни ишлаб чиқариш	12400	12550
Ишчиларнинг умумий сони, киши	3200	3200

Ўқитувчи талабаларга ҳисобнинг ҳар бир варианти - бу изланиш эканини, бу йўналишларнинг ҳар бири ўзининг афзаллиги ва камчиликларига эга эканлигини, уларнинг ҳар бири ўзининг қўлланиш доирасига эга эканлигини таъкидлаб ўтиш керак.

Бундан ташқари, иккала йўналиш ҳам бошқарув натижавий кўрсаткичини аниқ ишлаб чиқариш топшириқлари ва бошқарув аппарати фаолиятини рағбатлантириш билан боғланмай, солиштирма ҳаражатларни, айланма маблағларни киритиш орқали аниқлаш кўп катта хатоларга олиб келади, чунки улар корхоналарда одатда 5-6 ва кўпроқ марта меъёрдан юқори бўлади. Бундан маълум бўладики, бу холат бошқарув самарадорлигини ва корхоналар фолиятини солиштиришга имконият бермайди.

Шунинг учун 2-вариант (2-топшириқ) таклиф этилади. Буни 2-гуруҳ талабалари бажарадилар.

2-топшириқ - Корхонанинг бошқарув аппарати фаолияти ишлаб чиқариш ва ижтимоий натижалар (мақсадлар)га эришишга йўналтирилган бўлиб, улар ўз ичига режани бажаришни олади:

- шартномалар бўйича етказиб бериш;
- берилган номенклатура бўйича;
- меҳнат унумдорлиги бўйича;
- маҳсулот сифати бўйича;
- фойда бўйича;
- ижтимоий ривожланиш бўйича.

Шунинг учун сиз бошқарув фаолиятини баҳолашни шу топшириқларни ечиш натижалари бўйича баҳоласангиз, қонуний бўлиши аниқ.

Бошқарув аппарати фаолиятининг топшириқларни бажариши натижа кўрсаткичи билан баҳоланади. Бу иккала топшириқда ҳам қуйидаги формула билан топилади:

$$H_б = 1 + \frac{M_р}{M},$$

бу ерда $H_б$ – бошқарув натижавий кўрсаткичи (ишлаб чиқариш унумдорлиги);

$M_р$ – кузатилаётган вақтдаги режада мўлжалланган барча маҳсулотлар баҳоси;

Айирув ишораси "–" кўрсаткичлари ўсувчи масалаларида қўлланилади.

Қўшув ишораси "+" кўрсаткичлари камайиши керак бўлган масалаларда қўлланилади (таннарх, бошқарув ҳаражатлари ва бошқалар).

Асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқариш учун бошқарув аппарати фаолиятини баҳолаш бўйича таклиф қилинган ёндашув.

Бошқарувнинг солиштирма ҳаражатларини қуйидаги формула билан аниқлаш таклиф этилади:

$$X_{бс} = \frac{X_б}{АФ_{йб}} \cdot 100,$$

бу ерда $X_б$ – бошқарув ҳаражатлари;

$АФ_{йб}$ – асосий ишлаб чиқариш фондларининг ўртача бир йиллик (ёки кузатилаётган вақтдаги баҳоси);

100 - мутлақ қийматни ошириш учун киритиладиган коэффицент.

Бу холда, корхонани бошқариш самарадорлигини қуйидаги формула орқали топиш мумкин:

$$C_б = \frac{H_б}{X_б}$$

Бошқарув самарадорлигини аниқлаш бўйича келтирилган ёндашув бошқарув аппарати фаолиятини рагбатлантириш билан бирга бошқарув сифатини баҳолашни киритишга ёрдам беради.

Бошқарув аппарати фаолиятини баҳолаш ва рағбатлантиришга оид жадвал

Бошқарув натижа кўрсаткичи	1,1	1	0,9	0,9
Фаолиятни баҳолаш	аъло	яхши	қоникарли	қоникарсиз
Мукофот миқдори	50 %	40%	20 %	йўқ

Бу бошқарув аппаратини муайян ишлаб чиқаришга оид масалаларни ечишни мақсад қилиб, унинг ечилишини таъминлашга олиб келади ва исталган пайт учун корхона фаолиятини таҳлил қилишга ёрдам беради. Бошқарувнинг солиштирма ҳаражати мезони ишлатилиши бошқарув ҳаражатларини тўғрироқ аниқлаш, корхоналар фаолиятини таққослаш имконини бериб, тармоқнинг турли хил корхоналарининг солиштирма ҳаражатларини нормативини ўрнатишга ёрдам беради. Ҳисоблашларни компютер ёрдамида бажариш талаб қилинади.

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВАЗИЯТЛАРИ

1 - ҳолат

Сиз гуруҳда ҳурматли лидерсиз. Гуруҳингизга янги ўқувчи келди. У яхши ўқийди ва дид билан кийинади. Сиз ўзингизни у билан солиштириб, сизнинг ташқи қиёфангиз унчалик яхши эмаслигини сездингиз. Яна гуруҳингизда сизнинг шимингиз ва костюмингиз ҳақида хазил ҳам қилишди. Бу ҳолатда ўзингизни қандай тутасиз?

1. Янги ўқувчини йўқотиш учун кўлимдан келганини қиламан, чунки кейинчалик уни ҳуш кўрмаслик ва уни таъкиб қилиш мумкин.

2. Ўз ташқи қиёфамни бирданига ўзгартирмайман, қиёфамга аста-сёкин мода элементлари, соч турмаклаш (кестириш), галстук, ранг, бичим киритиб бораман.

3. Модалар уйига бориб, ҳамма энг янги мододаги кийимлар сотиб оламан, ўз қиёфамни бутунлай ўзгартираман.

2 - ҳолат

Низолар жамоанинг ишлаб чиқариш ҳаётига қандай таъсир кўрсатади?

1. Жамоа фаолиятининг самарадорлигини камайтиради.

2. Низолар жамоадаги долзарб муаммоларни ҳал қилишга ёрдам беради.

3. Низолар жамоадаги муҳитни яхшилаш учун имкон туғдиради.

Ишлаб чиқариш жамоасидаги низолар меъёрлар ҳолат бўлиб бошқарилиши мумкин.

3 - ҳолат

Низолар пайдо бўлаётганда унинг ташкилотчиси бир одам бўлади. Бошқаси эса бу вақтда қандай мавқени эгаллаш ҳақида ўйлайди.

Сиз қандай мавқени танлайсиз?

1. Фақат сиртдангина тажоввузкорона муомала қилган кишининг мавқеи ва талабига қўшиламан.

2. Низога олиб келувчи ғаламис гап ва ҳарактерларни эътиборсиз колдираман.

Ўз обрўимга путур етказмасдан низони ҳал қилишга ҳаракат қилиб муносабатларимни билдираман.

4 - ҳолат

Қандай қилиб ишчиларнинг кайфиятини кўтариш мумкин? Бу ҳақида икки мастер ўз фикрларини билдиришди. Бири: "Яхши хазилни тез-тез ишлатиб, инқилобий, маъқулловчи сўз ва мақтовларни ишлатаман", - деди. Бошқаси эса: "Булар ҳаммаси майда-чуйда нарсалар.

Хеч нарса яхши маош ва мукофотдай кайфиятни кўтаролмайди".

Бунга сиз нима дейсиз?

1. Иккинчи мастернинг гапига тўла қўшиламан. Яхши маош бўлса, кайфият ҳам яхши бўлади.

2. Замонавий бу ўз ижтимоий ҳолатини яхши тушунган ва маданият доираси кенг бўлган одам. Шунинг учун унга ахлоқ, одоб ва маънавий сифатлар биринчи навбатда туради, демак, биринчи мастер ҳақ.

Ҳар қайси мастер ўзича ҳақ, чунки улар келтирилган омиллар жамоада кайфият шаклланишида катта аҳамият касб этади. Моддий рағбатлантириш ва яхши сўзли бўлишни бирга қўшиб олиб бормоқ - бу ҳар қандай раҳбар учун жуда мухим нарса.

5 - ҳолат

Тавсифлар асосида одамнинг мижозини аниқланг. "В" қобилиятли мухандис-иқтисодчи. Кўпчилик уни жуда қизиққон ва бесарамжон деб ҳисоблайди. "В" ўзига қаратилган ҳар қандай танқидга чидай олмайди, ўзини тута олмайди ва тажоввузкордек қарайди. Ўзининг камчилигини кўрсатишга жазм қилган киши билан хохлаган пайтда уришиб кетиши мумкин. Бундай хулқни "В" ҳар доим унга қарши зарба бера олмайдиган кишига қўллаши кузатилган. Шу билан бир вақтда у билан тортиша оладиган ва уни ўз ўрнига қўя оладиганлар, шунингдек, у нимадан бўлса ҳам тобеъ бўлганлар ва унинг шахсий хотиржамлиги билан боглиқ бўлганлар "В" босиқ, ғамхўр, вазмин муносабат билдиради. Шу билан бирга "В" жуда ишчан, янги ишга тез куникувчан, кам чарчайди ва машҳурлик ахтаради.

1. Флегматик.
2. Холерик.
3. Сангвинник.
4. Меланхолик.

6 - ҳолат

Мажлисда ишчилардан бири раҳбарнинг уни қандай қабул

қилиши ҳақида очиқ норозилик билдиради. "Кабинетга кирасан, - деди у , - салом ўрнига бош силкитиш, ўтиришни ҳам ҳар доим таклиф қилмайди, инсонийлик қани?"...

Бир одам сўзга чиққан кишини қўллади, бошқаси эса:" раҳбар ҳар доим ўз фикрини билдириб, унга келган ҳар бир ишга амалий ёрдам кўрсатади, бу эса энг асосийси!" - деди.

Уларнинг қайси бири ҳақ?

1. Биринчи одам ҳам. Раҳбар ҳар доим ўз қўли остидаги кишилар кузатувида бўлади. Бу уни ўз ҳаракатларини қаттиқ назорат қилишга мажбур этади айниқса, ҳар қандай ишлаб чиқариш ҳолатида бўлмасин инсонларга ҳурматда бўлишни талаб этади.

2. Иккинчи одам ҳақ. Асосий хиссиётлар эса иккинчи ўринда туради.

Иккала ишчи ҳам адолатли мулохаза юритишди, этика, ахлоқ, раҳбарнинг ички маданияти - бу кўп нарсани билдиради, лекин ишда шундай вақтлар бўладики, раҳбар учун саломлашишга ҳам қўли тегмайди, бундан ташқари раҳбар ва бўйсинувчининг орасидаги шахсий ўзаро муносабатлар ҳам катта аҳамиятга эга. Бу ерда раҳбар ҳақ.

7 - ҳолат.

Берилган тавсифга асосланиб, мижоз турини аниқлаш, "М" - заводнинг бош иқтисодчиси. У жуда босиқ, вазмин, сусткаш аёл. Ким биландир гаплашганда тез-тез кўзини четга олиб қочади. Хеч қачон ўзига эътибор қаратишга ҳаракат қилмайди. Чунки бу уни уялтиради. Янги ишчилар билан зўрга танишади. Тинчлик ва ёлғизликни ҳуш кўради. Бошқалар нима билан шуғулланаётганини четдан кузатишни яхши кўради, лекин, ўзи уларнинг ишига қўшилмайди. Жуда ишчан. У яхши кишилар билан дилкаш муомалада.

1. Сангвинник.
2. Холерик.
3. Флегматик.
4. Меланхолик.

8 - ҳолат.

Бўлим бошлиғи иш вақтида коридорда кетаётган эди. Бир бурчакда ёш ишчилар чёкиб туриб баланд овозда гаплашиб туришибди. Бўлим бошлиғи 10 минутдан кейин қайтаётиб худди шу ҳолатни кўрди.

Унинг ўрнида сиз ўзингизни қандай тутган бўлар эдингиз?

1. Уларнинг олдига келиб, нима учун иш вақтида узоқ гаплашиб турганликларини сўраб, иш ўринларига тарқалишларини илтимос қилар эдим.

2. Маъмурий чора кўрилиши керак: буйруқ шаклида хайфсан эълон қилардим, меҳнат интизомини бузганлиги ҳақида.

3. Ёшлар ташкилоти котибини чиқариб, улардан чора кўришни меҳнат интизомини бузганлиги учун буйруқ шаклида хайфсан эълон қилардим.

4. Бирон хулосага келмасдан, одамлар нима ҳақида гаплашаётгани тўғрисида ўйлаб кўриб, яқинроқ бориб, сёкин мулоқотга киришардим.

Балки ишлаб чиқаришнинг мунозарага сабаб бўлган масалани ҳал қилолмаётган бўлиши мумкин.

9 - ҳолат

Иқтисодчи ярим кечагача ишлади: зудлик билан таҳлил керак эди. Иқтисодчи эрталаб бўлим бошлиғи томонидан ўтказилган мажлисга кеч келди. Бўлим бошлиғининг жахли чиқиб, унинг шахсига ёмон гап айтди. Бу иқтисодчининг ўрнида сиз ўзингизни қандай тутар эдингиз?

1. Муносабатимизни ёмонлашишига олиб келадиган жавоб берардим.

2. Унинг айбини асоссиз эканилагини тинч йўл билан тушунтиришга ҳаракат қилардим.

Унинг гапига эътибор бермайман, кейинчалик ўзи тушунади.

10 – ҳолат

Ёш ишчи меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини бир неча бор бузмоқда. Мастер у билан сухбатлар ўтказди. Жарима солишга ҳам тўғри келди. Ёш ишчи ишлайдиган бригадада 12 киши бор, улардан бири унинг дўсти ҳамма нарсада уни қўллайди, 6 киши жамоа ишлари билан унчалик қизиқмайди, ишдан сўнг уйга кетишга шошилади. 5 киши жамоатчилик топшириқларини бажаришади, бригадир касаба уюшмаси қўмитаси аъзоси.

Ёш ишчи билан яна "фавқулотда ҳолат" юз берди. Унинг ахлоқини баҳолашда сиз мастер ўрнида нима қилар эдингиз?

1. Бригада жамоаси йиғилишида ёш ҳодимнинг ҳаракатини мухокамага қўяр эдим.

2. Жамоа қатнашувисиз ўзим қарор қабул қилар эдим.

3. Ёш ишчининг ҳаракати мухокамасига фақат бригада

фаолларини таклиф қилар эдим.

Бошқа жавоб йўқ.

11 - ҳолат

Бошқарув ходимлари қандай асосий категорияларга бўлинади?

1. 2-категорияга: раҳбарлар ва муҳандис - техник ходимлар.

2. 3-категорияга: раҳбарлар, мутахассислар, ҳизмат кўрсатувчи-ёрдамчи-техник ва ҳизматчи персонал.

3. 4-категорияга: юқори поғонали раҳбар (бошлиқ, ўринбосари), ўрта поғонали раҳбар (бўлим бошлиғи, сектор ва бюро бошлиқлари), муҳандис-техник ходимлари ва кичик ҳизмат ходимлари.

12 -ҳолат

Касаба уюшмаси етакчисини танлаш керак. 3 та номзод бор. Қуйида уларнинг ҳарактеристикаси келтирилган. Кимни танладингиз?

1. Биринчиси-аълочи, мулойим, ўзига эргаштира оладиган, ўз фикрида тура оладиган.

2. Инсонлар билан қуруқ муносабатда бўладиган табиатга мижозга эга иккинчи номзод, вазифаларни бажаришда тезкор саволни аниқ белгилаб, унинг бажарилишини ташкил эта олади.

Учинчи номзод - жамоа фикрига таянадиган, ўзига эргаштира оладиган, кўнгилсизликлардан узоқ юрувчи, айниқса иш жараёнида одамларнинг ўзаро муносабатлари билан боғлиқ ҳолларда.

13 - ҳолат

Ишлаб чиқаришга келган ёш мутахассисларга раҳбарларни (устозларни) тайинловчи (белгиловчи) қоидалари устида ўйлаб кўринг. Сизнинг фикрингизга қуйидаги берилган учта саволдан қайси бири ҳақиқатда ҳақ одилона (тўғри)?

1. Маъмурий ишлаб чиқаришга келган ҳар бир ёш мутахассисга зарур бўлган махсус тайёргарликни ўтаган ва ёшлар тарбияси билан шуғулланишни истаган энг яхши ишлаб чиқарувчилардан раҳбарларни бириктириб қўйиш шарт.

2. Илғор (етакчи) ишлаб чиқарувчилардан ёшлар тарбияси билан шуғулланишни истайдиганларни аниқлаш (кўрсатиш) зарур ва уларга махсус тайёргарликдан ўтиш учун имкониятлар яратиб бериш зарур.

Айниқса ёш ишчиларга бириктирилиш тўғрисидаги саволни эса раҳбарларнинг ўзлари ҳал этишлари лозим.

Ишга кираётган ёш ишчини ишлаб чиқаришда раҳбарнинг

ҳаракати билан таништириш, унга ёшлар билан ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари тўғрисида тўлиқ ахборот бериш зарур. Бундан сўнг ёш мутахассисга ўзи раҳбарни танлашни таклиф қилиш керак.

14 - ҳолат

Меҳнатига бир қатор хусусиятлар хосдир. Улардан асосийси шундан иборатки, раҳбар ўзига меҳнат қилмайди, унинг фаолияти у раҳбарлик қиладиган ишчилар жамоаси мавжудлиги билан маънога эгадир.

Бу бошқарув муҳитида банд бўлган раҳбар ва мутахассислардан ишчанлик қобилиятини мунтазам ўсишини, берилган ишга жавобгарликни, меҳнатни тўғри ташкил қилишни ва ундан самарали фойдаланишни талаб этади.

Замонавий раҳбар ўзида омилкорликни (чуқур билимга асосланган) ишбилармонликни, ташаббусли интизомлиликни ва ишга ижодий ёндашувни узвий равишда бирлаштириши шарт.

Раҳбар эга бўлиши керак бўлган хусусиятлар тўғрисидаги савол тамомила ечилмаган баҳслашувларга олиб келяпти, зеро, бошқарувчининг иши ўзига хос хусусиятларни талаб қилади. Бу сифатларни ўлчаш, уларнинг таркибини аниқлаш ва бошқарувнинг турли даража ва объектларининг ўзаро боғланишига тегишлидир. Таъсирни кузатиш қийин, хусусан, раҳбарнинг у ёки бу хусусиятларининг миқдорий алокасини, унинг жамоадаги муносабатларида, ишнинг иқтисодий кўрсаткичларида ривожланиш даражасини кўрсатиш ундан ҳам қийин, лекин имкони бор. Раҳбар қандай хусусиятларга эга бўлиши керак? Бу саволга жавоб бериш учун шундай мезонлар тизимини танлаш керакки, у билан раҳбарнинг хусусиятларини етарли равишда объектив баҳолаш мумкин булсин. Мезонларнинг ҳар бири махсус ишлаб чиқарилган баҳолаш шкаласи бўйича миқдорий равишда баҳоланади. Эксперт сўрашга ва эксперт натижалари асосида раҳбарга зарур ва етарли бўлган хусусиятлар рўйхати тузилади. Бошқарув бўйича адабиётда нашр қилинган изланишлар асосида раҳбар ва мутахассислар керакли бўлган хусусиятларни шартли равишда қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

1. Уддабуронлик (ташаббускорлик):

- таваккал қила билиш;
- берилган ишга шахсий жавобгарлик ҳисси;
- инсонларга ғамхўрлик қилиш;
- бир фикрда туриш;

• танқидга қулоқ сола билиш, ўз ишига (хатти-ҳаракатига) танқидий қараш.

2. Интизом ва меҳнатга муносабат:

• меҳнатсеварлик;

• интизом.

3. Касб эгаси эканлиги омилкорлилик (ўз касбини чуқур эгаллаганлиги, чуқур билим эгаси) ва билим даражаси:

• маъмурий;

• омилкорлик (чуқур билимга эга бўлиш);

• эрудиция (бир ёки бир неча соҳада кенг ва чуқур маълумотга эга бўлиш).

4. Ташкилий ва маъмурий қобилият:

• ишбилармонлик;

• ташаббускорлик;

• иш ҳақидаги фикрларни қисқа ва аниқ баён қила олиш;

• аниқ бир мақсадга қаратилганлик;

• иш бўйича бўладиган хатларни, буйруқларни, фармойиш ва бошқаларни ёза билиш;

• ўз вақтида қарор қабул қила олиш;

• қарорнинг бажарилиши бўйича назорат ўрнатиш қобилияти;

• мураккаб шароитларда ўз йўналишини тезда аниқлашни билиш;

• янгиликдан қўрқмаслик;

• турли ташкилот раҳбарлари билан ишлашни билиш.

5. Жамоа муҳитига мос келиш:

• мустахкам бирлашган жамоани ярата олиш;

• бўйсинувчилар билан ишлай олиш;

• низоли ҳолатларни бартараф қилиш (йўлга қўйиш);

• қатъият;

• жаҳли тезлик;

• одамлар билан киришишлик;

• виждонлилик;

• дилраболик;

• камтарлик;

• ташқи кўриниш (озодалик, покизалик, тозалик);

6. Бошқа хусусиятлар:

• соғлиқ-саломатлик;

• иш муддати;

• ёш;

• оилавий ҳолати.

Албатта, раҳбар ва мутахассис бу ҳамма хусусиятларга эга бўла олмайди. Эксперт сўровлар ва эксперт натижалар ёрдамида раҳбар ёки мутахассисга керакли ва етарли бўлган хусусиятларнинг рўйхатини тузамиз.

15 - ҳолат

Бошқарувнинг мазмуни жараён сифатида ўзининг фаолияти турларини ифодалайдиган вазифаларда очилади. Улар ёрдамида бошқарув субъекти бошқарилувчи объектга таъсир қилади.

Ташкилий техник режада ишлаб чиқаришни бошқариш белгиларига кўра қуйидаги вазифаларга бўлиниши мумкин: бошқарув жараёнинг мазмуни, ишлаб-чиқариш хўжалик фаолияти турларига алоқадорлик (мансублик). Санаб ўтилган белгилар бўйича ҳамма йирик вазифалар бир нечта қисмларга бўлиниши мумкин. Бунда биргина корхона ичидаги бошқарув меҳнатининг бўлиниши кўп миқдорли омилларга таъсир ҳилади, шу жумладан: кенг кўламлилик ва бошқалар. Бунинг асосида бошқарув меҳнатининг вазифа эгалигида бўлиниши юзага келади. Шундай экан, меҳнатнинг вазифага бўлиниши сўзлари кенг маънода ўз ичига ишлаб-чиқариш хўжалик фаолияти муҳити бўйича бошқарув жараёнининг алоҳида бошқарув иши ва операциялар турларига бўлинишини олади.

Бошқарув бўйича шундай меҳнат бўлинмасини таъминлаш муҳимки, унда ҳамма вазифалари ўзаро алоқадорликда ва мувофиқлашган ҳолда бажарилиши керак. Бу эса алоҳида бошқарув вазифаларининг турли бошқарувчи тизимларининг майдонларига оқилона қўшилиб кетишини ва бир-бирига бириктирилишини таъминлашда ёрдам беради. Бу ўз навбатида, бошқарув аппаратида ишлайдиганларнинг ҳуқуқ ва бурчларини аниқроқ аниқлаб беради, Бошқарув тизимини мукаммаллаштириб беради.

16 - ҳолат

Фараз қилайлик, сизнинг бевосита раҳбарингиз сизни четлаб, бўйсинувчингизга бериб бўлгансиз. Сиз ва сизнинг бошлиғингиз ўз вазифаларингизни кечиктириб бўлмайдиган, яъни зарур ҳисоблайсизлар.

Қуйидаги фиклар вариантидан сиз учун кўпроқ маъқул бўлганини танланг.

А. Субординация (кичикларнинг даражама-даража катталарга бўйсиниши) қатъий риоя қилиб, сизнинг вазифангизни

бажарилишини кейинга суриб ёки бекор қилиб бошлиқ вазифасига эътироз билдирмаслик.

Б. Ҳаммаси менинг кўзимда бошлиқ қанчалик обрўга эга эканлигига боғлиқ.

В. Бошлиқ қарорига розилик билдирмасдан, келгусида бундай ҳолларда сизнинг розилигингизсиз бўйсинувчингизга бериладиган вазифани бекор қиласиз.

Г. Ишга эътибор бериб, бошлиқ вазифасини бекор қиласиз ва аввал сизнинг вазифангизни бажариши ҳақида бўйсинувчингизга буйруқ берасиз.

Д. Сизнинг вариантингиз...

17 - ҳолат

Фараз қилайлик, сиз бир вақтда шошилинч вазифа олдингиз: сизнинг бевосита ва юқорида турган бошлиғингиздан. Уларни мувофиқлаштириш учун сизда вақт ҳам шароит ҳам йўқ. Бундай ҳолларда сиз кўпроқ қандай иш тутасиз?

А. Биринчи навбатда, кимни кўпроқ ҳурмат қилсам, шу кишининг вазифасини бажараман.

Б. Менинг фикримча муҳимроқ бўлган вазифани бажараман.

В. Юқорида турган бошлиқнинг вазифасини бажараман.

Д. Сизнинг вариантингиз...

18 - ҳолат

Икки ходим ёки сизнинг бўйсинувчиларингиз ўртасида ўзаро муросасизлик, щуш кырмаслик юзага келди. Бу эса уларнинг муваффақиятли ишлашига ҳалақит беради. Уларнинг ҳар бирй уларнинг томонларини олишингиз учун сизга алоҳида муомала қилишар эди.

Бундай ҳолатда сизнинг одатдаги вариантингиз?

А. Менинг ишим уларнинг ўзаро муносабатларини ишга ҳалақит беришга йўл қўймаслик, низони ечиш эса уларнинг шахсий ишлари.

Б. Энг яхшиси муносабатни тартибга солишни фаолга топшириш ёки мажлисда ҳал этиш.

В. Энг аввал ўзи тартибга солиши (ҳал этиши) лозим ва уларни яраштиришга ҳаракат қилиши лозим.

Г. Аввало, ҳар бир можаро (низо)чи учун жамоада ким обрўга эга эканлигини билиб олиб, улар орқали таъсир этиш керак.

Д. Сизнинг вариантингиз...

19 - ҳолат

Жамоада ножўя ҳаракат юз берди, интизом бузилди ёки яроқсиз маҳсулот чиққан. Раҳбари айбдор ёки гуруҳ номаълум. Унинг ўрнида қандай иш тутар эдингиз?

А. Айбдорларни жазолаш ва ишнинг бажарилиши, хатоларнинг тузатилишига эришиш мақсадида аниқ айбдорларни топиш учун ҳамма чораларни қўллаш.

Б. Ҳаракатда, хатоларда шубҳаланганларни ўзига (хонасига) чақириб, фаоллар йиғилган ҳолда гаплашиб олинади.

В. Юз берган ҳолат ҳақида жамоага хабар бериш керак ва аввалом бор аниқ айбдорни аниқламасдан унинг жамоадаги ҳолатини фаоллар билан мухокама қилиш керак.

Г. Жамоа меҳнат унумдорлигининг ва интизомининг ўсиши учун вақтни қуруқ гапга ва айбдорларни излашга сарфла-масдан, бундай ҳоллар қайтарилмаслиги учун бир қатор ташкилий ва интизомий чора-тадбирлар кўрилиши керак.

Д. Сизнинг фикрингиз...

20 - ҳолат

Фараз қилайлик, ўзингиз учун ўринбосар танлашингиз керак. Бир қатор номзодлар мавжуд. Даъвогар (номзод)лардан ҳар бири бўйсунувчилар билан ўзаро муносабатларда қуйидаги хусусиятлар (сифатлар) билан ажралиб туради:

А. Биринчиси одамлар билан бўладиган низолардан қочишни (четлаб ўтишни) афзал кўрадилар ва аввалом бор илиқ, дўстона кайфиятли муҳитни яратишга ҳаракат қилади. Бу билан бўйсунувчиларнинг ҳамжихатлик билан қилинган, муваффақиятли ишларга эришади.

Б. Иккинчиси, ишга эътибор берган тарзда одамлар билан низоларга боради, қўйилган мақсадга эришиш учун шахсий муносабатларни "бузиб қўйиш"дан қўрқмайди.

В. Учинчиси ўз ҳуқуқи ва шунга бўйсунувчилардан талаб қилади, ишнинг аниқ бажарилишига эришади.

Г. Тўртинчиси, иш юзасидан ва ташкилий масалалар бўйича ўз мақсадларига эришишда доимо диққат эътиборли. Бўйсунувчилар билан ўзаро муносабатдаги низолар тушунмовчиликларга унчалик катта аҳамият бермасдан қўйилган мақсадга эришади.

Д. Сизнинг вариантингиз...

21 - ҳолат

Юқори ҳолатдаги вазият. Номзодлар бир-биридан юқорида турган раҳбарлар билан бўладиган ўзаро муносабатларида қуйидаги хусусиятлар билан фарқланадилар:

А. Биринчиси бошлиқнинг фикри, кўрсатмаси билан тезда розилик билдиради. Раҳбар билан қандай муносабатда бўлишдан қатъий назар истаган вазифани сўзсиз ва аниқ бажаради.

Б. Иккинчиси раҳбарнинг фикри ва кўрсатмаси билан тезда розилик билдиради. Исталган вазифани сўзсиз ва аниқ бажаради, агар раҳбар унинг олдида обрў-эътиборга эга бўлса.

В. Учинчиси чиқиша олмайдиган ҳарактерга эга, тортишувларга мойиллиги, у билан муомала қилиш жуда қийин, лекин жуда қобилиятли мутахассис, моҳир ташкилотчи, ишни ижодий бажаради, энг қулай натижаларга эришади.

Г. Тўртинчиси, олдида турган иш сохасида жуда бой тажрибага, қобилиятга эга, ўз ишида диққат-эътиборини тўплашга доимо ҳаракат қилади, ҳалақит бермасликлари учун, раҳбар билан ортиқча алоқалардан қочади (четлашади), жавобгарлик ҳисси жуда юкори.

Д. Сизнинг вариантингиз...

22-ҳолат

Сизнинг бўйсинувчингиз уюшмаганлиги ёки ишлашни билмаганлиги сабабли вазифани вақтида бажармади, гарчи ваъда берган бўлса ҳам, яъни белгиланган вақтда вазифани бажаришга сўз берган бўлса ҳам бажармади. Сизнинг амалга оширишингиз:

А. Аввал вазифанинг бажарилишига эришиши керак, сўнгра эса алоҳида гаплашиб олиш керак, тарбиялаш, керак бўлса жазолаш зарур.

Б. Аввал у билан алоҳида гаплашиб олиш керак, сабабини аниқламоқ ёки уялтирмоқ керак, сўнгра шуни бажарилишига эришиш ёки жазолаш керак.

В. Аввал айбдорни кўпроқ биладиганлар билан гаплашиб олиш, унга қандай таъсир чораларини қўллаш ҳақида маслахатлашиб олиш зарур.

Г. Энг аввал бўйсунувчига ёрдам беришни ўйлаб кўриш лозим, унга синов муддатини бериш ва иши устидан пухта назорат олиб бориш керак, хатоларини тўгрилаш ва ишни вақтида бажарилмаганлиги учун жазолаш билан танбех бериш керак.

Д. Сизнинг вариантингиз...

Д.С. ҚОСИМОВА

"КОРХОНАЛАР МАРКЕТИНГ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ" МАВЗУСИ БЎЙИЧА КЕЙС - ТЕХНОЛОГИЯ

КЕЙС:

Маркетинг: корхонанинг келажаги демакдир.

I. КЕЙС

Берилган кейснинг мақсади: корхоналар маркетинг фаолиятини туғри ташкил қилиш ва фаолиятни ташкил этишда самарадорлик даражасини кутариш;

Кутилаётган натижалар: корхоналар фаолиятини ўрганган ҳолда, билимни чуқурлаштириш, молиявий таҳлилни баҳолаш, маҳсулотларнинг рақобатбардошлик таҳлилини ўрганиб чиқиш ва берилган муаммоларнинг ечиш. кейсни муқаффақиятли ечиш учун талабалар қуйидаги натижаларга эришишлари лозим: иқтисодий билим, инновацион сиёсат ва товар номенклатураси, бозорда товарни жойлаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва бошқариш самарадорлигини;

Ушбу иқтисодиётдаги корхонанинг реал фаолияти асосида ишлаб чиқилган;

Кейсда ишлатилган маълумотлар манбаи қуйидагилардан иборат: "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг 2005 – 2007 йиллардаги молиявий ҳисоботи баланси, корхонанинг низоми, тошкент шаҳрининг статистик маълумотлари.

Мазкур кейс хўжалик тадқиқотлари асосида сюжетсиз тоифага киради. ҳолат корхонанинг таҳлилий кўрсаткичлари асосида тузилган. кейснинг объекти: "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси ҳисобланади. Ушбу кейс маълумотлар ва далиллар асосида ишлаб чиқилган.У тузилмавий ва катта ҳажмдаги кейс ҳисобланади.

Дидактик мақсадларга кўра кейс –таҳлилларни ўргатиш ва корхона фаолиятини самарадорлигини оширишни баҳолаш ҳисобланади. шу сабабдан, кейс муаммосининг шаклланиши ва тузилиши унинг масаласининг ечимида алгоритм ва таҳлил асосида ишлаб чиқилган.

Ушбу кейсдан – "Менежмент", "Бошқариш назарияси асослари", "Замонавий ишлаб чиқариш менежменти", "Тадбиркорлик асослари" ва "Кичик бизнес" фанларининг машғулотларида фойдаланиш мумкин.

КИРИШ

Республикамиз ҳукуматининг фаолият кўрсатаётган ва янги ташкил қилинаётган корхоналарни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш сиёсати ҳозирги вақтда, айниқса, иқтисодиётда иқтисодий инфратузилмани ишбилармон тадбиркорлар томонидан такомиллаштириш ва қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш учун қулай имкониятлар яратмоқда.

Кўп харажатлар талаб қилинишига қарамай, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларини кўпайтириш корхоналар олдида турган турган долзарб вазифалардан энг асосийси ҳисобланади.

Қуйидаги маълумотда "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг иш фаолияти ҳақида асосий тушунчалар, корхона ишлаб чиқариш фаолиятининг асосий кўрсаткичлари, меҳнат қилувчи мутахассислар, чиқарилаётган маҳсулотлар ва бошқа маълумотлар берилган.

Ушбу кейсда корхонанинг молиявий фаолияти таҳлил қилинган бўлиб, корхоналарда маркетинг фаолиятни ташкил этиш, товарлар номенклатураси билан ишлаш ва маркетинг стратегияни ишлаб чиқиш муаммоларини ҳал этишга, ҳамда уларнинг ечишига ёрдам беради.

Кейсда масаланинг ечими орқали қуйидаги натижаларга эришиш мумкин:

- мазкур мавзу бўйича билимни чуқурлаштириш;
- индивидуал ва гуруҳларда муаммонинг ечими таҳлили ва қарор қабул қилиш кўникмаларини ишлаб чиқиш;
- мантиқий фикр юритишни жонлантириш;
- мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- ўқув маълумотларни ўрганиш даражасини текшириш.
- инновацион стратегияни ишлаб чиқиш йўллари.

1. "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясига иқтисодий тавсифнома

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси ҳукумат қарорига кўра, 1997 йилда ташкил этилган бўлиб, унинг олдига тармоқни хусусийлаштириш ва монополиядан чиқариш жараёнларини чуқурлаштириш, агросаноат интеграцияси ҳамда кооперациялашнинг янгши ташкилий шаклларини ривожлантириш,

ягона техника ва инвестиция сиёсатини юритиш, илғор агротехника технологияларини жорий этиш, етиштириладиган маҳсулот сифатига, деҳқончиликнинг маҳаллий анъаналарига селектив ёндашувни ҳисобга олган ҳолда корхоналарни экспортга мўлжалланган маҳсулотлар ишлаб чиқариш учун замонавийлаштириш ва техника билан қайта жиҳозлаш вазифалари қўйилди.

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси таркибига 320 га яқин корхона кирган. Булар – ихтисослашган агросаноат фирмалари, саноат корхоналари, ширкат хўжаликлари ва "Шаробсавдо" вино-ароқ маҳсулотларини улгуржи сотиш бўйича минтақавий ихтисослашган базаларо ҳамда савдо уйлари, шунингдек, кичик бизнес субъектларидир.

2. "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг бошқарув тизими ҳақида маълумот

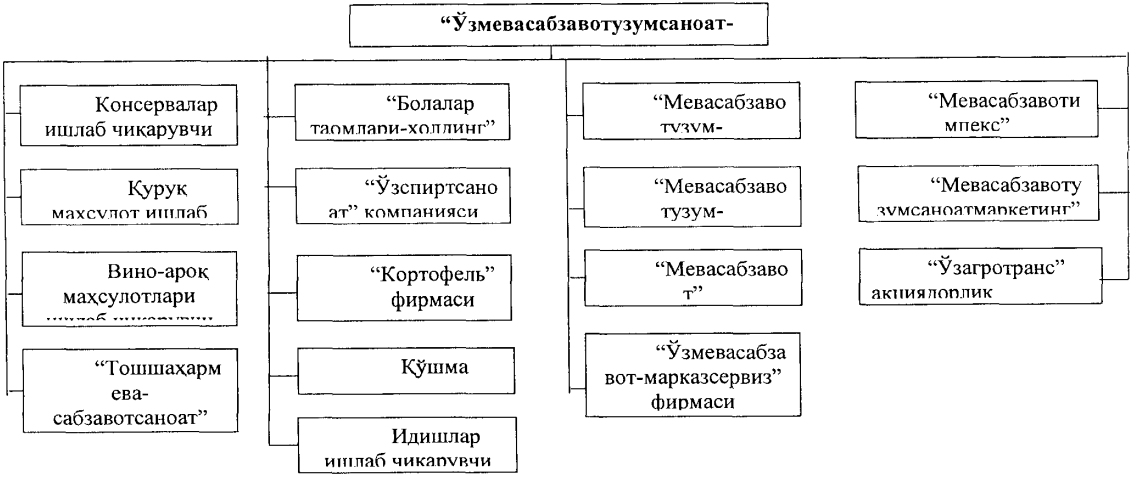
. Ташкилотнинг бошқарув тузилиши:

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси деганда бошқарув бўғинларини бирлашивуни, улар орасидаги ўзаро муносабатларни ҳамда улардаги мақсад ва вазифаларнинг бажарилашини таъминлаш тушунилади.

Корхонани бошқаришнинг ташкилий тузилмаси бошқарувнинг асосий негизини ташкил қилади. Чунки ҳар қандай ташкилотнинг тартибли ишлаши, унда мавжуд интизом, бўғинлар ходимларнинг масъулияти, улардаги ҳамжиҳатлик, ҳамкорлик руҳи ва бошқаларнинг барчаси бошқаришнинг ташкилий тузилмаларини оқилона шакллантиришга боғлиқ.

Ҳозирги вақтда тармоқ ривожланишининг барқарорлигини таъминлаш, маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминлаш мақсадида "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси янги ташкилий тузилмасининг лойиҳаси ишлаб чиқилиб, ЎзР Вазирлар Маҳкамасига кўриб чиқиш учун тақдим этилди.

“Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компаниясининг ташкилий тузилмаси умумий кўринишда



Ўзбекистонда замонавий корпорацияларни бошқаришнинг ташкилий шакллари ҳозирча ривожланган мамлакатларда кенг тарқалган бошқарув амалиётидан фарқ қилади. Бунга сабаб хусусийлаштиришни ўтказишнинг ўзига хос хусусиятлари, давлат томонидан тартибга солиш ва назорат қилишнинг юқори даражаси бўлиб, булар сармояни бошқариш тузилмаларини шакллантиришга ўзига хос хусусиятларни берди.

Шу билан бирга, "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг бошқарув тизимини шакллантиришда холдинг таркибига кирувчи корхоналарни бошқаришда "бозорийлик" тамойили белгиланди. Холдинг компанияси ўз таркибига кирувчи корхоналарни ушбу корхоналарнинг холдингга тегашли акциялари пакетлари, шу жумладан, унга ишончли бошқариш учун топширилган давлатга тегишли акциялар пакетларига мувофиқ бошқарадилар.

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг Низом жамғармаси компания ихтиёрига берилган 24 та акциядорлик жамиятидаги 51 фоиз давлатга тегишли акциялар, шунингдек , компаниянинг ўзига тегишли мол-мулк ҳисобидан шаклланган. Ўзбекистон Республикаси Давлат мулки қўмитасининг 2004 йил 19 февралдаги буйруғи билан холдинг компанияси таркибида "Ўзспиртсаноат" комнаниясининг ташкил этилиши туфайли холдинг компанияси Низом жамғармасининг янги миқдори номинал қиймати 10.0 минг сўм бўлган, 3.76 млн. дона акцияларга бўлинган 37.6 млрд.сўм миқдорида тасдиқланди. Низом жамғармаси қуйидагича тарзда тақсимланган: акцияларнинг 51 фоизи давлатга тегишли ва 49 фоизи фонд бозорида, шу жумладан, хорижий сармоядорларга ҳам сотилиши кўзда тутилган.

3. "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг маркетинг тадқиқотлари ҳақида маълумот

3.1. Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар қатти – ҳаракатини ўрганиш

Ҳозирги замон маркетингида шахсий тавсифлар ва истеъмолчи хатти-ҳаракатининг боғлиқлигига асосланган психо-жуғрофий сегментация усули кенг қўлланилади. Шуни таъкидлаш жоизки, бизнинг амалиётимизда озиқ-овқат маҳсулотлари бозорида

истеъмолчилар хатти-ҳаракатини тадқиқ этиш борасидаги услубиётлар ва зарурий маълумотлар етарлича эмас.

Тадқиқотнинг муваффақиятли чиқиши, аввало тайёргарлик ишларининг сифати, экспертлар (респондентлар) билим даражаси, натижаларга ишлов беришда қўлланиладиган усул ва баҳолаш мезонларига боғлиқдир. Эътиборли томонлардан бири шундаки, биринчи навбатда тадқиқотчи ўз мақсадини тўғри йўналтира билиши ва саволларнинг содда бўлишига эришиши лозим бўлади. Тадқиқотчи респондентга савол беришдан олдин ўзи бир нечта саволларга жавоб топиши зарур бўлади. Улар қуйидагича:

- саволни кимга ёки кимларга бермоқчи?
- респондент саволларга жавоб беришни хоҳлайдими ёки йўқми?
- респондент қўйилган саволларга жавоб бера оладими ёки йўқми?
- респондент ҳаққоний жавоб бериши учун саволларни қай йўсинда, қай тарзда ва қай шаклда бериши керак?

Экспертларга талабгорликка тўғри келишини таҳлил қилишнинг усулларидан бири махсус анкета (сўровнома)ларни тайёрлаш ҳисобланиб, унга кўрсатилган саволларга жавоб бера бориб, талабгор чуқур билимдонлигини ҳамда аналитик қобилиятини намоён этмоғи лозим. Олинган жавобларни баҳолаш учун сонли шкаладан фойдаланилади.

Олинган маълумотлар инновацион стратегиясини ишлаб чиқишда муҳим аҳамиятга эга бўлиб, қуйидаги хулосаларга олиб келади:

- истеъмолчи бозорда эркин танлаш ҳуқуқига эга;
- бозор муносабатларига ўтиш даромад бўйича аҳоли табақаланишига олиб келади;
- ўтиш даврида жамиятдаги ўзгаришлар ҳамда истеъмолчилар хатти-ҳаракатларидаги ўзгаришларни ҳисобга олиш ҳар бир маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш асоси ҳисобланади.

Олинган натижалар техника-технология истеъмолчиларининг психологик суратини яратиш имконини беради.

Шундай қилиб, техника-технология бозори конъюнктураси ва ундаги истеъмолчиларининг хатти-ҳаракатини ўрганиш шу хулосага олиб келадики, истеъмол бозори техника-технологияга тўйинмаган, уларни истеъмолчиларга ўз вақтида самарали етказиб бериш ташкил этилмаган, бунга тизимли ёндашув амалга оширилмаган, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортименти кенг эмас, истеъмолчилар маҳсулотларнинг истеъмол қиймати билан боглиқ бир қанча сифат

тавсифларига юқори талаб қўймоқдалар.

Муомала доираларини кўриб чиқиш маркетинг муҳити тузилма тавсифининг зарур таркибий қисмидир. Гап шундаки, вино маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи ҳар бир корхона қуйидаги гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин бўлган муомала доиралари қуршовида фаолият юритади:

- биринчидан, молиявий ташкилотлар (тижорат банклари, фонд биржалари, акциядорлар, брокерлик фирмалари);
- иккинчидан, давлат ташкилотлари ва муассасаларининг муомала доиралари (хўжалик фаолиятига маъмурий усуллар билан таъсир кўрсатувчи гуруҳлар);
- учинчидан, оммавий ахборот воситаларининг муомала доиралари (газета, журнал, радио ва телевидение);
- тўртинчидан, фуқароларнинг хатти-ҳаракат гуруҳлари (жамоатчилик, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш жамияти);
- бешинчидан, маҳаллий муомала доиралари;
- олтинчидан, туман, шаҳар ва қишлоқлар аҳолиси мисолида кенг халқ оммаси;
- еттинчидан, ички муомала доиралари (хўжаликнинг ишчи ва хизматчилари).

Ҳаракатдаги корхоналар ўзгарувчан бозор иқтисодиёти шароитида ўз яшовчанлигини таъминлаш мақсадида кучли ва ожиз томонларини ҳар томонлама таҳлил қилиши лозим. Ушбу таҳлилни амалга ошириш учун SWOT – таҳлил усулидан фойдаланилади.

Ушбу усулга асосан, корхонанинг кучли (S) ва ожиз (W) томонлари, имкониятлари (O) ва хавфлари (T) аниқланади.

Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Истеъмолчи ўта мураккаб шахс саналиб, уни ўрганишда потенциал истеъмолчиларнинг ҳозирги ва келгусидаги заруриатларини, эҳтиёжлари ва истакларини ўрганувчи иқтисодий усуллар тизими, дид ва истакларидаги ўзгаришларга, умуман бозорда истеъмолчининг хатти-ҳаракатига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш, қондирилмаган эҳтиёжлари сабабини аниқлаш психологик усуллар ёрдамида амалга оширилади.

Истеъмолчи томонидан товарни баҳолаш иккита босқич орқали амалга оширилади:

1. Маслоу назариясига кўра эҳтиёжлар муҳимлиги даражасига кўра. Мотивлик ҳолати қанчалик юқори поғонада бўлса, шунчалик

товар тавсифларининг яшаш учун зарурлиги юқори бўлади.

2. Истеъмолчи шахсий хусусиятига кўра битта мотивлик поғонасида ётувчи товар тавсифларининг иерархиясига кўра.

Биз ўрганаётган тармоқ маҳсулотлари, яъни вино маҳсулотлари иккинчи босқичда юқори ўринни эгаллайди.

Шу боисдан, биз ўз тадқиқотларимизда ушбу ҳолатни ҳисобга олган ҳолда, вино маҳсулотлари истеъмолчиларининг ўзларини тутишларини ўрганишда танлаб кузатиш, анкета-сўров усулларидан фойдаландик.

3.2. "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг рақобатбардошликка қаратилган тизими

Муомала доираларини кўриб чиқиш маркетинг муҳитининг тузилма тавсифининг зарур таркибий қисмидир. Гап шундаки, вино маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи ҳар бир корхона қуйидаги гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин бўлган муомала доиралари қуршовида фаолият юритади:

- биринчидан, молиявий ташкилотлар (тижорат банклари, фонд биржалари, акциядорлар, брокерлик фирмалари);
- иккинчидан, давлат ташкилотлари ва муассасаларининг муомала доиралари (хўжалик фаолиятига маъмурий усуллар билан таъсир кўрсатувчи гуруҳлар);
- учинчидан, оммавий ахборот воситаларининг муомала доиралари (газета, журнал, радио ва телевидение);
- тўртинчидан, фуқароларнинг хатти-ҳаракат гуруҳлари (жамоатчилик, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш жамияти);
- бешинчидан, маҳаллий муомала доиралари;
- олтинчидан, туман, шаҳар ва қишлоқлар аҳолиси мисолида кенг халқ оммаси бўлиб, унинг ички муомала доиралари (хўжаликнинг ишчи ва хизматчилари).

"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг рақобатбардошликка қаратилган тизимидан кўриниб турибдики, таҳлилни амалга ошириш бозорда рақобатчиларнинг эгаллаб турган ўрни ва уларнинг аҳволини аниқлашга қаратилган чора-тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган идентификация, миқдор ва сифат баҳолари тизимининг уч босқичини қамраб олишни кўзда тутади.

3.3. “Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” нинг рақобатбардош маҳсулот тури, номи ва ҳажми

“Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компаниясининг ҳозирги кунда кўп тармоқли фаолият билан шуғулланиб, ишлаб чиқариётган маҳсулот турлари хилма-хилдир.

“Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компаниясининг 2007 йил биринчи ярим йиллигида ўтган йилнинг шу давригача маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 9 % га ошган.

“Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компаниясининг асосий ракобатбардош махсулотлари куйидагилар:

- мева-сабзавот консервалари ,
- узум виноси,
- ароқ ва ликёр-ароқ маҳсулотлари,
- озиқ-овқат спирти.

3.4 “Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” нинг 2005-2007 йилги молиявий ҳолати таҳлили

Мамлакат иқтисодиёти ўсиб бораётган бир вақтда ундаги мавжуд корхона ва ташкилотларнинг эгаллаб турган мавқеи ва ишлаб чиқариш ҳажми иқтисодиёт ривожланишининг асосий локомотиви ҳисобланади. Корхоналарга бундай эътиборниинг қаратилиши ва уларнинг мамлакат иқтисодиётининг асоси сифатида қаралиши уларга катта масъулият юклайди. Шундай экан, корхона ва ташкилотлар ўзларининг ишлаб чиқариш жараёнини узлуксиз назорат қилиб бориши ва уларнинг таҳлилини доимо амалга ошириб келишлари мақсадга мувофиқдир.

Маҳсулот таннархи таркибига кирувчи ишлаб чиқариш ресурслари жумладан, хом ашё, материал, жамланмалар, ёқилғи-энергетика ресурсларига, электро-энергияга ҳаражатлар, иш ҳақи ва ижтимоий тўловлар бўйича ҳаражатлар, ишлаб чиқаришга таълуқли билвосита ҳаражатлар, асосий воситалар амортизацияси ва бошқаларнинг арзон харид қилиниши ва тайёрланиши корхонанинг бозордаги улушини орттириши шубҳасиздир.

2004-2008 йилларда холдинг томонидан натурал кўринишда саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш

Кўрсаткичлар	2004 йил	2005 йил	2006 йил	2007 йил	2008 йил прогноз
Мева-мабзавот консервалари (муб)	164.5	171	*201.2*	203.8	*225.0*
ўтган йилга нисбатан % да		104.0	*117.7*	101.3	*110.4*
Узум виноси (мигн дал)	6399	7082	*5796*	3496	*5124*
ўтган йилга нисбатан % да		110.7	*81.8*	60.3	*146.6*
Арақ-ликёр маҳсулотлари (минг дал)	6783	6211	*6504*	6985	*7000*
ўтган йилга нисбатан % да		91.6	*104.7*	107.4	*100.2*
Озиқ-овқат спирти	4177.3	3949	*3448*	2875	*3832*
ўтган йилга нисбатан % да		*94.5*	*87.3*	*83.4*	*133.3*

Юқоридаги жадвалда 2004-2008 йиллардаги "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компанияси томонидан натурал ифодадаги саноат маҳсулотларининг асосий турлари ишлаб чиқарилиши тўғрисида маълумотлар келтирилган. Жадвал маълумотлари шундан далолат берадики, 2004-2008 йилларда мева-сабзавот консервалари, арақ-ликёр маҳсулотлари ҳажми ўсди. 2006-2007 йилларда узум етиштиришнинг қисқаришига таъсир кўрсатган ноқулай об-ҳаво шароитлари сабаб хом ашё етишмаганлиги туфайли, ўтган йиллардагига қараганда узум виноси ва спирт ишлаб чиқариш қисқарди.

Холдинг компанияси маҳсулотининг экспорти йилдан-йилга ўсиб бормоқда. 2004-2007 йилларда экспорт ҳажми 62 фоизга ошди ва бу кўрсаткич 2004 йилда 14.4 млн АҚШ долларини ташкил этди.

2004-2008 йилларда "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" ХК томонидан экспортга маҳсулот етказиб бериш

	Ўлчов бирлиги	2004й	2005й	2006й	2007й	2008й прог.
Маҳсулот етказиб бериш -жами	Млн.АҚШ доллари	8.9	8.4	11.2	14.4	14.7
Ўтган йилга нисбатан % да			94.4	133.3	128.6	102.1
Мева-сабзавот консервалари	Минг тонна	13.9	12.3	19.0	24.6	26.5
Ўтган йилга нисбатан % да			88.5	154.5	138.9	100.4
Қуритилган мева ва сабзавотлар	Минг тонна	0.4	0.5	2.7	1.3	1.6
Ўтган йилга нисбатан % да			125.0	540.0	48.1	123.1
Вино материаллари, узум виноси	Минг дал.	707.5	643.0	467.0	1155.2	1000
Ўтган йилга нисбатан % да			90.9	72.6	247.4	86.6
Озиқ-овқат спирти	Минг дал.	182.3	114.3	72.1	248	230.9
Ўтган йилга нисбатан % да			62.7	63.1	332.9	96.1

Таъкидлаш лозимки, 2002 экспорт ҳажми жами 1.8 млн. АҚШ доллардан иборат бўлган бўлса, 2002-2007 йилларда бу кўрсаткич 8 марта ошди. 2007 йилда ўтган йилдагига қараганда мева-сабзавот консервалари экспорти 1.4 марта, вино мтериаллари ва вино экспорти эса қарийб 2.5 марта ошди.

Компаниянинг молиявий аҳволини таърифлаб, шуни таъкидлаш мумкинки, 2004-2007 1йилларда асосий воситаларнинг умумий ҳажми 2.3 марта ошди. Айланма активлар эса шу даврда 1.9 марта кўпайди.

2006-2007 йилларда компанияда давлат бюджетига қарийб 90

млрд. сўм ўтказди.

2004-2007 йилларда "Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" ХК бўйича асосий жамланма молиявий кўрсаткичлар.

Млрд. сум

	2004й	2005й	2006й	2007й	2004-2007 йй. ўсиш суръатлари
Асосий воситалар					
Бошланғич қиймати бўйича	34.8	42.2	65.6	78.4	225.3
Ўтган йилга нисбатан % да	100	121.2	155.5	119.5	х
Айланма активлар	83.9	115.4	136.4	157.4	187.6
Ўтган йилга нисбатан % да	100	137.5	118.2	115.4	х
Дебиторлик қарзи	13.3	16.9	21.9	26.1	196.2
Ўтган йилга нисбатан % да	100	127	129.5	119.2	х
Кредитрлик қарзи	24.7	28.8	35.2	41.2	166.8
Ўтган йилга нисбатан % да	100	116.8	122.1	117.0	х
Амалда бюджетга ўтказилган тўловлар	63.3	63.9	89.8	89.9	142.0
Ўтган йилга нисбатан % да	100	101.1	140.5	100.1	х
Шу жумладан ҚҚС	12.6	12.7	14.6	14.9	118.4
Ўтган йилга нисбатан % да	100	100.5	115.3	102.2	х
Акцизлар	43.0	43.0	68.9	65.4	152.0
Ўтган йилга нисбатан % да	100	100	160.1	94.9	х

Дебиторлик қарзларининг таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, у йилдан-йилга ошиб бормоқда. Бироқ 2007 йилда ўсиш суръатлари бир мунча пасайди. Паст суръатларда бўлсада, кредиторлик қарзлари ҳам ошиб бормоқда. Шунинг учун дебиторлик ва кредиторлик қарзларининг ўзаро нисбати ошиб бормоқда ва бу рақам 2007 йилда холдинг бўйича 0.63 ни ташкил этди. Ушбу кўрсаткич виночилик саноатида ошган бўлса , консерва саноатида 2006-2007 йилларда пасайди.

3.5 “Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” ХК нинг кучли ва заиф томонлари натижаси

Биз ўз тадқиқотларимизда “Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компанияси кучли ва заиф томонларини рақобат шароитида аниқлаймиз. Тадқиқот жараёнида “Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компанияси заиф томони замонавий технологиялар билан таъминланмаганлиги ва инвестиция даражасиинг пастлиги эканлиги. Кучли томони эса бошкарув тизимини яхши йулга куйилганлиги ва маҳсулот турларининг хилма-хиллигидир.

Ҳар бир корхона заиф томонларини аниқлаб, ўзини ушбу жиҳатлар бўйича ҳимояланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ҳамда кучли томонларини янада кучайтирмоғи лозим.

Мулоҳаза учун саволлар

1. Сизнинг фикрингизча, маркетинг фаолиятини амалга ошириш қайси омилларга боглиқ?

2. Корхоналарда самарадорликни оширишда маркетингнинг зарурлигини очиб беринг

3. “Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг” холдинг компаниясининг бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у мркетингдан фойдаланиш даражасига тўхталиб ўтинг.

4. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу корхона қандай маркетинг стратегияда ривожланиши мумкин?

5.Сиз қандай маркетинг усулларидан фойдаланиб жамиятни ривожлантирар эдингиз ?

II. ТАЛАБАЛАР УЧУН УСЛУБИЙ ҚЎЛЛАНМАЛАР

Кейсни мустақил ечиш учун кўрсатмалар. Баҳолаш мезонлари

Ишни ташкил қилиш боскичлари	Тавсиялар	Баҳолаш мезонлари
1.Кейс билан танишиш	Аввалига кейс билан танишиш керак. Ўқиб чикиш пайтида кейсни таҳлил қилишга уринманг.	
2.Муаммони ва муаммо таркибини асослаш	Муаммони шакллантиришда ўтилган мавзулар бўйича назарий билимларингиздан фойдаланинг.	1 балл
3. Маълумотларни таҳлил қилиш	Муаммони акс эттирувчи асосий хусусиятлар: 1. Берилган маълумотлардаги ўзгаришлар динамикасини таҳлили. 2. Корхона маркетинг имконияти таҳлили. 3. Аниқланган камчиликларни бартараф этиш имкониятларининг мавжудлиги	2 балл
4. Ечимни ишлаб чиқиш ва асослаб бериш	1.Корхонада маретинг стратегиясини яратиш 2. Илмий ходимларга ўзини-ўзи кўрсатиши учун имкониятлар яратиш; 3. Шу йўналишдаги бошка корхоналар билан ҳамкорликда ишлар олиб бориш 4. Маркетинг стратегияни ўз келажаги сифатида кўриш.	2 балл

Муаммо:

Холдингда маркетинг стратегиясининг зарурияти. .

Муаммолар таркиби:

•Ишлаб чиқариш корхоналарида маркетингни амалга ошириш имкониятлари.

•Истеъмолчилар талаблари, истак ва ҳоҳишларини ўрганиб чиқишнинг зарурияти.

•Холдингда мувжуд маркетинг стратегияни ўзгартириш йўллари излаш.

•Маркетинг фаолиятини амалга оширишда бошқа корхоналар

билан ҳамкорлик қилиш зарур.

•Маркетинг фаолиятни аниқлаб олиш зарурияти.

•Корхонанинг молиявий таҳлили асосида маркетинг стратегиясини аниқлаш.

•Статистик, молиявий ва муқобил таҳлилларга асосланиб, ушбу корхонанинг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш.

Ўқув-услубий материаллар

1"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" холдинг компаниясининг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишда статистик ва симплекс таҳлили

Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқарувчилардан тезликда бозордаги талаб ўзгаришларига мослашишни талаб этади. Ушбу муаммони ҳал этиш комплекс вазифаларни бажаришни талаб этиб, улар орасида бозор талабига мос келувчи харидорбоп вино ва консерва мҳсулотларини ишлаб чиқаришни ташкил этиш ҳисобланади. Ушбу вазифани бажариш қуйидагиларни ўз ичига олади: стратегик қарорларни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш; тезкор-тактик қарорларни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш.

Стратегик қарорларни ишлаб чиқишда сифат усуллари қўлланилиб, улар корхона фаолияти ва маҳсулотини яхшилашнинг алоҳида йўналишлари йиғиндисини англатувчи хўжалик портфелини яратишга йўналтирилган бўлади.

Бу каби усулларга кенг миқёсда эътироф этилган стратегия матрицалари: "Ансофф матрицаси", М. Портернинг "Умумий стратегик модели", "Бостон консалтинг групп" фирмасининг "Бозор улуши-бозор ўсиши" матрицаси (портфолио-таҳлил), "Дженерал-Элементрик-МакКинзи" матрицаси ва бошқалар киради.

Тезкор-тактик қарорларни ишлаб чиқишда, одатда миқдорий усуллар қўлланилиб, у стратегик қарорни ишлаб чиқиш босқичида корхонанинг танлаган ўсиш варианти ва ривожланиш фаолияти доирасида ишлаб чиқариш дастурини муқобиллаштиришга йўналтирилган бўлади. Корхона ишлаб чиқариш дастурини шакллантиришда муқобиллаштиришнинг умумий қабул қилинган мезони маҳсулот сотишдан олинган фойдани максималлаштириш ҳисобланади.

III. ЎҚИТУВЧИЛАРГА КЕЙС ЕЧИШ ВАРИАНТЛАРИ

Ишлаб чиқариш корхоналарида мракетингни амалга ошириш имкониятлари	Ишлаб чиқариш корхоналарида маркеитнгни амалга ошириш имкониятини энг аввало унинг ишлаб чиқари қувватлари таркида аниқлаш мақсадга мувофиқдир. Айниқса, имкониятларни мавжуд салоҳият доирасида аниқлаш мақсадга мувофиқдир.
Истеъмолчилар талаблари, истак ва ҳоҳишларини ўрганиб чиқиш	Бозор иқтисодиёти шароитида барча ҳаракатлар истеъмолчи учун яратилиши керак . Шундай экан, уларнинг талаблари ҳамиша биринчи ўринда туришини ёдда тутиш лозим. Бунда маркетинг фаолияти истеъмолчилар талаблари асосида шаклланади.
Корхонада мувжуд маркетинг стратегияни ўзгартириш йўллари	Маълум давр ўтганидан кейин корхонада мавжуд маркеитнг стратегия замонга қараб ўзгара бошлайди. Шу вақтда ўзгартиришннг асосий йўли бўлиб иқтисодиётдаги ва бозордагимавжуд ҳолат ҳисобланади
Маркетинг фаолиятини амалга оширишда бошқа корхоналар билан ҳамкорлик қилиш	Ҳамкорлик бу янгиликлар демақдир. Ҳамкорлик натижасида янги ғоялар ва имкониятлар вужудга келади. Корхоналардаги инсон омиллари ва ресурслари бирлашиш натижасида ҳамкорлик имкониятлари янада ошади
Маркетинг фаолиятни аниқлаб олиш	Маркетинг фаолияти - бу маҳсулотга бўлган талабни ҳар томонлама ўрганиб унинг бозорбоплигини таъминлашдир. Буни аниқламай туриб фаолият юритиш мумкин эмас.
Корхонанинг молиявий таҳлили асосида маркетинг стратегиясини аниқлаш	Маркетинг стратегияни аниқлаш ва уни амалга ошириш албатта молиявий имконият даражасидан келиб чиқади. Молиявий таҳлил ана шу масалани аниқроқ ечишга хизмат қилади.
Статистик, молиявий ва муқобил таҳлилларга асосланиб, ушбу корхонанинг маркетинг фаолиятини ишлаб чиқиш.	"Ўзмевасабзавотузумсаноат-холдинг" ХК учун барча маълумотлар жумладан, статистик, бухгалтерия, оператив ва бошқа маълумотлар уни юргизувчи асосий кучлар ҳисобланади. Маркеитнг фаолияти ҳам ана шу маълумотлар асосида шаклланади.

Холдингда маркетинг стратегияни амалга ошириш йўлларини аниқлаш.	1. Маркетинг стратегияни ўз келажаги сифатида кўриш 2. Шу йўналишдаги бошқа корхоналар билан ҳамкорликда ишлар олиб бориш; 3. Илмий ходимларга ўзини-ўзи кўрсатиши учун имкониятлар яратиш; 4. .Корхонада маркетинг фаолияти учун муҳит яратиш

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАРДА МУАММОЛИ ҲОЛАТЛАРНИ ЕЧИШ БЎЙИЧА ЎҚИТИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ

4.1. Ўқитиш технологияси модели

Мавзу	Қўшма корхоналар фаолиятини ташкил этиш ва унинг самарадорлиги
Талабалар сони: 25 –30	Вақти 4 соат
Ўқитиш шакли	Амалий машғулотда муаммоли ҳолатни ечиш орқали билимни чуқурлаштириш
Амалий машғулот режаси	1. Кейсга кириш ва назарий жиҳатдан ёритиб бериш. 2. Билимни чуқурлаштиришнинг ва муаммонинг долзарблиги. 3. Корхонанинг маркетинг стратегиясини ўрганиш. 4. Корхонанинг бошқариш самарадорлигини ўрганиш. 5. Муаммонинг шаклланиши ва уни ечиш йўллари. 6. Кейс – стадини гуруҳларда ечиш. 7. Интерактив орқали муаммоли ҳолатни ечиш ғояларини кўриб чиқиш. 8. Энг муқобил вариантини танлаш ва натижаларни презентация қилиш. 9. Гуруҳларнинг ишлаш фаолиятини ва мақсадга эришилганлик натижаларини баҳолаш ва хулоса чиқариш
Ўқув машғулотининг мақсади:	Хлдинг фаолиятини ташкил этиш ва унинг самарадорлиги, товарлар ассортименти ва мркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва унинг самарадорлигини ёритиб бериш
Педагогик вазифалар: Муаммоли ҳолатнинг ҳусусиятларини тавсифлаб ва таснифлаб беради: • Кейсда корхонанинг фаолияти ва маркетинг ҳолати билан таништиради ва таҳлил қилади; • Муаммони ажратиш ва уни аниқлаб, ечиш кетма - кетлигини ишлаб чиқишни ўргатади; • Кейсда муаммонинг маълумотларини бошқарув	Ўқув фаолиятнинг натижалари: - корхонанинг фаолияти ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқлайди ва корхонага тааллуқли муаммоларни тавсифлаб берадилар; - муаммоли ҳолатнинг кўникмалари ва унинг шаклидаги кичик муаммоларнинг иқтисодий асосланган ечимларини ишлаб топиш; - корхонанинг фаолиятини ҳисобга олган ҳолда муаммони ечилишнинг кетма – кетлигини аниқлайди; - иқтисодий кўрсаткичлар билан ишлаш йўлларини, башорат қилиш, статистик маълумотлар таҳлили билан ишлаб чиқариш

ва ишлаб чиқаришни тизимини яхшилаш учун ҳисоб - китоблар ўтказадилар, ҳамда якуний хулосалар чиқарадилар;	йўлларини оптимал вариантини танлайди ва мазкур корхонанинг махсулотларига бўлган муносабатларини аниқлайди
Ўқитиш услуби	Кейс-стади услуби савол-жавоб, муаммоларни ечиш
Ўқитиш шакли	Амалий машғулотда индивидуал ишлаш, гуруҳларда ишлаш
Ўқитиш воситалари	Маърузалар матни, кейс, намоён материаллар (маърузачи томонидан презентация-слайд), лазер проектори, (схемалар, расмлар, жадваллар)
Ўқитиш шартлари	Техник воситалар билан таъминланган гуруҳлар билан ишлаш учун мўлжалланган аудитория.
Мониторинг ва баҳолаш	Мустақил ўрганиш учун саволлар берилади, уй вазифаси учун слайдлар тайёрлайди.

4.2.Амалий машғулотнинг технологик картаси

Ишнинг босқичлари ва вақти	ФАОЛИЯТ МАЗМУНИ	
	Ўқитувчи	Талаба
Тайёрлов босқичи	Мавзуни, вазият мазмунини аниқлайди, кейсни расмийлаштиради, кейсни кўпайтириш муаммосини ҳал этади. Кейс вазифаси ва унинг корхона иқтисодиёти учун қанчалик муҳимлик даражаси аниқланади.кейс мазмуни билан янада яқинроқ танишиб чиқиш учун талабаларга материаллар тарқатиб чиқилади.	Тинглайдилар Мустақил равишда кейсни ечадилар
1–босқич. Тайёрлов қисми (10 мин)	1.1. Ўқув машғулоти мавзуси, мақсади, вазифаси ва аҳамиятига тўхталиб ўтади. Инновациянинг корхона ишлаб чиқариши таъсирида, инновацион жараёнлар, ахборот технологияларни илгарилаб кетиши инсоният учун ютуқ ҳисобланмоқда.	Тинглайдилар

	1.2. Мавзу бўйича талабалар билимларини фаоллаштириш максадида блиц - сўров ўтказади	Саволларга жавоб берадилар
2-босқич Асосий қисм (130 мин)	2.1. Кейсда бор бўлган материаллари мухокама килишни ташкиллаштиради, диққатни кейс билан ишлаш коидаларига, нуаммони ечиш алгоритмига ва вазифани аниқлаштиришга каратади	Муҳокама қиладилар
	2.2. Мустакил равишда уйда ёзиб келинган вазият тахлилини ўтказишни таклиф килади	Вазиятни мустақил равишда ҳал қиладилар
	2.3 Талабаларни 2 та гурухга ажратади. Мавзу бўйича тайёрлан-гам топгпирикларни "Муаммоли вазият" услубидан фойдаланилган ҳолда тарқатади	Гуруҳларга ажралади, ёзиб оладилар, топшириқлар устида ишлайдилар
	2.4. Кичик гурухларда кейс билан якка тартибда бажарилган ишлар натижаларини муҳокама килишни ташкиллаштиради. Гурухларга топшириклари бажариш учун ёрдам беради, кўшимча маълумотлардан фойдаланишга имкон яратади. Диккатларини кутиладиган натижага жалб қилади	Фаол қатнашадилар
	2.5. Ҳар бир гурух топшириқларни ватман-когозларга тушириб, тақдимотини утказишда ёрдам бсради, изох беради, билимларини умум-лаштиради, хулосаларга алохида эътибор беради. Топшириклариинг бажарилиши кай даражада тўгри эканлигини диккат билан тинг-лайди	Жамоа бўлиб бажарилган ишнинг тақдимотини ўтказадилар, бахс-мунозара юритадилар, баҳолайдилар, хулосаларни диққат билан тинглайдилар. Тинглайдилар.
	2.6 Талабаларнинг фикрларини умумлаштириб бўлгач, хар бир гурухга корхонанинг маркетинг имкониятларини ҳисоблаш топширилади.	Гуруҳлар берилган вазифаларни бажарадилар. Тақдимот ўтказадилар. Мавзу бўйича якуний хулоса чиқарадилар.

	2.7. Талабалар тақдимотда кўрсатилган фикрларни умумлаштиради	Тинглайдилар
3–якуний босқич (20 мин)	3.1. Иш якунларини чиқаради. Бугунги мавзу долзарб эканлигига тўхталиб ўтади. Ўкитувчи талаба-ларга дарсда олган билимларини амалиётга татбик этишлари лозим эканлигини таъкидлайди. Фаол та-лабаларни бахолаш мезонлари ор-кали рағбатлантиради. Мустакил уйда тахлил килинган кейслар кўриб чиқилиб, энг яхши кейсларяи аниқлайдя ва бахолайди	Эшитади. Аниқлайди. Фикр-мулоҳазалар билдирадилар
	3.2. Тавсия этилган муаммо ечим-ларига изох беради. Яна бир бор Кейснинг ахамиятига атрофлича тухталиб ўтади	Тинглайдилар

1-гуруҳга бериладиган эксперт топшириқлар

•Ишлаб чиқариш корхоналарида маркетинг фаолиятини амалга ошириш имкониятлари.

•Истеъмолчилар талаблари, истак ва ҳоҳишларини ўрганиб чиқишнинг зарурияти.

•Корхонада мувжуд маркетинг стратегияни ўзгартириш йўллари излаш.

2- гуруҳга бериладиган эксперт топшириқлар

•Маркетинг фаолиятини амалга оширишда бошқа корхоналар билан ҳамкорлик қилиш зарур.

•Маркетинг фаолиятини аниқлаб олиш зарур.

•Корхонанинг молиявий таҳлили асосида маркетинг стратегиясини аниқлаш.

1-илова

Гуруҳларнинг ишлашини баҳолаш жадвали

гуруҳ	Баҳолаш мезонлари	
	Презентация (мазмуни, маъноси ва хулосаларнинг исботи учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл Қониқарли – 1 балл Қониқарсиз – 0,5	Муаммоли масаланинг ечими учун (тўғрилиги ва ечимнинг кетма-кетлиги учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл Қониқарли – 1 балл Қониқарсиз – 0,5 балл
1		
2		

Д. Қосимова

“КОРХОНАДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ“ МАВЗУСИ БЎЙИЧА КЕЙС – ТЕХНОЛОГИЯСИ

КЕЙС

«Фотон» ОАЖ корхонасида ишлаб чиқариш учун махаллийлаштириш дастурини оптималлаштириш керакми?»

I. КЕЙС

«ФОТОН» ОАЖ КОРХОНАСИ ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА МАҲАЛЛИЙЛАШТИРИШ ДАСТУРИНИ ҚЎЛЛАШИ ЗАРУРМИ?»

Кейснинг мақсади: *Талабаларда корхонада ишлаб чиқаришни ташкил этиш бўйича билимларини чуқурлаштириш. Вазиятдан келиб чиққан ҳолда муаммони аниқлаш, ҳал этиш, бошқарув қарорларини қабул қилишдан иборатдир.*

Кутилаётган натижалар: *Талабни таҳлил қилиш ва баҳолаш, маҳсулотлар баҳосини ўрганиш ва ишлаб чиқаришда локализация дастурини қўллаш.*

Кейсни муқаффақиятли ечиш учун талабалар қуйидаги кўникмаларга эга бўлиши зарур:

- *Маҳаллийлаштириш дастури мақсадларини аниқлаш;*
- *SWOT-таҳлил ўтказиш;*
- *баҳо сиёсати, товар сиёсати, сотиш сиёсати, товарни силжитиш бўйича маҳаллийлаштиришнинг самарасини аниқлаш;*
- *иқтисодий вазиятни тўғри баҳолай олиш;*
- *ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил этиш ва режалаштириш.*

Мазкур кейс "Фотон" ОАЖ корхонаси *фаолияти асосида ишлаб чиқилган.*

Кейсда ишлатилган маълумотлар манбаи қуйидагилардан иборат: *"Фотон" ОАЖ корхонасининг ишлаб чиқаришда маҳаллийлаштириш дастурини қўллаши бўйича тадқиқот натижалари ва унинг ҳисоботлари (2008 йил).*

Кейс тавсифи: *Мазкур кейс сюжетсиз ҳисобланади. Ушбу кейсдаги вазият корхонанинг таҳлилий кўрсаткичлари асосида тузилган. Кейснинг объекти "Фотон" ОАЖ корхонаси ҳисобланади. Кейс маълумотлар ва далиллар асосида ишлаб чиқилган бўлиб, тузилмавий ва ўрта ҳажмдаги кейс-стади ҳисобланади. Ўқув вазифаси топшириқлар сифатида берилган.*

Дидактик мақсадларга кўра, *кейс таҳлил қилиш, баҳолаш ва режалаштиришни ўргатишдан иборат. Кейс муаммосининг шаклланиши ва тузилиши даврий кетма-кетликда берилган.*

Кейсниг афзалликларига қуйидагилар киради: *ўқув машғулотиниб кейс – технология бўйича ўқитиш талабаларнинг мустақил ишлашини таъминлайди. Кейсда натижавий баҳони белгиловчи "Вазиятли таҳлил варакаси" мавжуд.*

Ушбу кейсдан *"Бошқариш назарияси асослари"",Замонавий ишлаб чиқариш менежменти","Корпоратив бошқарув", "Молиявий менежмент", "Маркетингни бошқариш" ва "Бизнес стратегияси" фанларининг машғулотларида фойдаланиш мумкин.*

КИРИШ

Ўзбекистонда иқтисодиётни эркинлаштириш ва унда туб ислоҳотларни амалга ошириш учун биринчи навбатда ишлаб чиқаришни кенг йўлга қўйиш талаб этилади. Кўп тармоқли иқтисодиётни шакллантириш ва уни диверсификация қилишда яратилаётган маҳсулотларнинг рақобатбардошлигини таъминлаш даркор. Товарларни ишлаб чиқаришда унинг сифати билан бир қаторда нархини ҳам мукобил даражага келтириш менежернинг асосий вазифаларидан бири бўлиб ҳисобланади.

Шуни инобатга олган ҳолда, Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Маҳаллий хом-ашё асосида тайёр маҳсулотлар, эҳтиёт қисмлар ҳамда материалларни ишлаб чиқаришни локализация қилиш Дастури тўғрисида" ПҚ-386-сонли қарори қабул қилинди. Мазкур қарорнинг асосий мақсади, маҳсулот қисмларини импорт қилишни камайтириш, уни маҳаллий шароитда арзон ва сифатли ишлаб чиқаришдан иборат. Бунинг учун Давлат томонидан корхоналарга етарли равишда имтиёзлар яратилмоқда. Хусусан, маҳсулот эҳтиёт қисмларини ишлаб чиқариш учун керак бўладиган техника ва технологияларни четдан олиб келаётган тадбиркорлар учун божхона тўловлари, даромад, мулк солиғи, ягона ижтимоий тўлов ставкалари пасайтирилган.

Маҳаллийлаштириш дастури корхона имкониятларидан келиб чиққан ҳолда қўлланиши лозим, бунинг учун ишлаб чиқаришни чуқур таҳлил қилиш ва уни стратегик режалаштириш керак бўлади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, тайёрланган кейс талабаларнинг ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича билимини чуқурлаштиради. Ушбу кейсни ечиш натижасида талабалар маҳсулотларни маҳаллийлаштириш дастурини баҳолаш, корхона ишлаб чиқариш мақсадларини аниқлаш, товар ва баҳо сиёсати ҳамда товарни силжитиш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш кўникмаларига эга бўладилар.

Талабалар кейсда шакллантирилган муаммони ҳал этиш учун ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил қилиши, баҳолаши ва режалаштириши зарур бўлади.

1. Ўзбекистон Республикасида электроника маҳсулотларини маҳаллийлаштиришда зарур эҳтиёт қисмлар ва техника-технологиялар билан таъминланганлик ҳолати

Электроника соҳасида мамлакатимизда бир қатор корхоналар фаолият юритиб келмоқда, булар ROISON, SINO, ZENITH ва FOTON очиқ ва ёпиқ акциядорлик жамиятларидир. Келтирилган корхоналарнинг асосий фаолият турларидан бири бўлган телевизор ва фотоэлектрик станцияларини ишлаб чиқариш ва локализация қилиш ҳолати тўғрисида тўхталиб ўтамиз.

Ҳозирда мазкур компанияларда маҳаллийлаштириш дастури доирасида бир қатор ишлар амалга оширилмоқда, жумладан:

- телевизор ишлаб чиқариш учун зарур бўлган лампалар ва корпуслар корхонанинг ўзида ишлаб чиқарилмоқда ҳамда маҳаллийлаш даражаси 45 %ни ташкил этади;
- фотоэлектрик станцияларни ишлаб чиқариш учун керак бўлган эҳтиёт қисмдардан алюмин пластинкалар, турли хил диодлар ички бозорда тайёрланмоқда ва унинг локализация кўрсаткичи 35 %га яқин.

Ҳозирги даврда республика электроника ишлаб чиқаришини тўлиқ маҳаллийлаштириш учун техника воситалари билан таъминланиш ҳолати қуйидагилардан иборат:

- мамлакатимиз машинасозлик корхоналарида янги техника воситалари қисман ишлаб чиқарилмоқда;
- янги мураккаб техника воситалари корхоналар томонидан импорт қилинмоқда;
- ишга яроқсиз ва носоз техника воситаларини ихтисослаштирилган корхоналар таъмирдан чиқарилмоқда.

Юқорида қайд этилган товарларни ишлаб чиқариш ва уни сотиш бўйича “Фотон” ОАЖ корхонаси етакчи ўринни эгаллайди. Ушбу корхонанинг стратегик мақсади аҳолини сифатли плазмали телевизорларга бўлган эҳтиёжини тўлиқ қондириш ҳамда қишлоқ жойларига электр энергиясини тежаш мақсадида қуёш батареяларини (фотоэлектрик станциялар) етказиб беришдан иборат.

Юқорида белгиланган товарларни ишлаб чиқариш учун янги технологик машиналарни қўллаши талаб етилмоқда, бунинг учун маҳаллийлаштириш дастури доирасида ҳукумат томонидан уларни импорт қилишга ёрдам берувчи махсус чора-тадбирлар ишлаб

чиқилган. Бу вақтинчалик ҳодиса бўлиб, унинг асосий омили мураккаб технологияларни мамлакатимиз корхоналарида ишлаб чиқариш нисбатан узоқ вақт талаб этади. Шу билан бирга, уни ишлаб чиқаришдан аввал мазкур йўналишдаги мутахассисларни тайёрлаш, корхоналарни қайта модернизация қилиш зарур бўлади.

Ишга яроқсиз бўлиб қолган техника воситаларини таъмирлаш, носоз детал ва узелларини вақтида созлари билан алмаштириш ишлари асосан «Фотон» ОКБ унитар корхонаси тизимидаги ихтисослаштирилган цехлар устахоналарида бажарилади.

Шуни алоҳида қайд этиш лозимки "Фотон" ОАЖ корхонаси томонидан ишлаб чиқарилаётган товарлар, хусуан фотоэлектрик станцияларни жорий даврда қишлоқ аҳолисига сифатли етказиб бериш мақсадида вилоятларда омборхоналар ва дистрибюторлик марказлари ташкил этилди. Ушбу ҳолат қолган тадбиркорлар учун қулай имконият яратгани ҳолда маҳсулотнинг нархини оширмайди. Бундан ташқари корхонанинг дистрибюторлик марказлари томонидан аҳолининг махсулотларни сотиб олишида истеъмол кредитларидан фойдаланиш имтиёзи яратилди.

2. Электороника ишлаб чиқариши соҳасидаги муаммолар

Саноат секторида электроника маҳсулотларини ишлаб чиқаришни янада кенг йўлга қўйиш аҳамияти ва ўрни салмоқли эканлигини яна бир бор таъкидлаган ҳолда, шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, бу соҳа корхоналарида мулк шакли ва бошқариш тизимлари тубдан ўзгартирилди. Корхоналарни техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш ва уларни рақобатбардош замонавий маҳсулотлар ишлаб чиқаришга қаратилган чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. Аммо бу йўналишда ҳам қўлга киритилган ютуқлар билан бир қатор муаммолар ҳам мавжуд. Ана шундай электроника тармоғидаги муаммолардан бири бу ишлаб чиқарилган маҳсулотларни ўз вақтида ҳам ички ҳам ташқи бозорда сотишдир. Бу ҳолат, ўз навбатида товарлар баҳоси ва истеъмолчи тўлов қобилиятини ўзаро номувофиқлигидан ҳамда ишлаб чиқарувчи мақсади ва истеъмолчи талабларини ўзаро мос келмаслигидан келиб чиқмоқда.

Шунингдек, ҳозирда тижорат йўналишида фаолият юритаётган кичик бизнес субъектларининг молиявий ҳолати кучсиз эканлиги уларнинг "Фотон" ОАЖ корхонаси томонидан ишлаб чиқарилаётган телевизорлар ва қуёш батареяларини сотиб олиш қобилиятини

пасайтирмоқда.

Бир вақтнинг ўзида локализация қилинган қисмлардан фойдаланган ҳолда тайёр маҳсулотни ишлаб чиқаришга кетган харажатлар натижасида товарлар сотуви нархи чет элдан импорт қилинган замонавий бренд телевизорлар (SUMSUNG, SONY, LG, SHARP, PANASONIC) ва қуёш батареялари баҳосидан юқори бўлмоқда. Бунинг асосий сабаби сифатида локализация қилинаётган маҳсулот қисмлари учун зарур бўлган хом-ашё материаллари нархининг ички бозорда гоҳ тушиши гоҳ кўтарилишидир.

Маиший-техник маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи корхоналари олдида турган сотиш муаммосига чуқурроқ назар ташлайдиган бўлсак, бу масалага умуман бошқача ёндашишга тўғри келади. Айни даврда корхонада бугунги куннинг энг долзарб электрон жиҳозларни ишлаб чиқаришни шакллантиришда аҳолининг харид эҳтиёжларидан келиб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бунинг учун рационал ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, корхоналарни авваламбор техник-технологик модернизация қилиш, уларни молиявий соғломлаштириш чораларини белгилаш зарур бўлади. Акс ҳолда ватанимиз электороникларн улкан ташқи ва ички бозор улушларини йўқотишлари турган гап.

Бозор иқтисодиётининг ривожланиши муаммоларини ечиш янгидан-янги ёндашувларни талаб этди. Тармоқда ишлаб чиқаришни техник мослашувчанлиги, маҳсулот сифат даражаси ва унинг жаҳон бозоридаги рақобатдошлигини оширишни тубдан қайта кўриб чиқилиши ва ўзгартирилиши керак бўлган масалага айланиб бормоқда. Саноат ишлаб чиқариш корхоналарида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот замонавий техник талаб даражасига жавоб бериши керак. Уларнинг фойдали иш коэфициенти аниқлиги ва умумдорлиги, узоқ давр ишончли ишлаш қобилияти юқори бўлмоғи, эксплуатация даврида юқори тежамкорликка эга бўлиш лозим.

Юқоридаги келтирилган муаммоларни ҳал этиш учун эса корхоналар ишлаб чиқариш фаолиятида қўллаётган локализация дастурини тўғри ташкил этиши керак. Маҳаллийлаштириш режаси муваффақиятли бажарилиши эса аниқ дастур асосида амалга оширилиши билан бевосита боғлиқдир. Шунинг учун, “Фотон” ОАЖ корхонасининг ишлаб чиқариш фаолиятида аниқ ва самарали локализация дастурини ишлаб чиқиш ўта муҳим ва ҳал этилиши зарур бўлган муаммо ҳисобланади.

3. "Фотон" ОАЖ корхонаси томонидан маҳаллийлаштириш дастурини ўрганиш бўйича ўтказилган тадқиқотлар натижалари

Қуйида "Фотон" ОАЖ корхонаси томонидан ўтказилган тадқиқотлар натижалари келтирилган. Ушбу жадвалда телевизор ва қуёш батареялари учун талаб этиладиган, мавжуд ва яроқли техника турлари ва сони келтирилган.

1-жадвал

"Фотон" ОАЖ корхонасида электроника жиҳозларини ишлаб чиқаришнинг техникалар билан таъминланганлик ҳолати (01.07.2008 йил ҳолатига)

	Техника тури	Мавжуд техника сони, дона	Шундан яроқли техника сони, дона	Талаб этиладиган техника сони, дона	Янги сотиб олинувчи техника нархи, млн. сўм/дона
	2	3	4	5	6
	Телевизор ишлаб чиқариш учун				
.	Диффузия печлари	22	16	26	7,2
.	Пайвандни ушловчи печлар ОМ-1200	10	7	12	3,1
.	Кристалларни дискли кесувчи ускуналар	3	2	5	1,7
.	Термик, йиғувчи, ўлчовчи, текширувчи ва ҳисобловчи комлекс техникалар	250	210	260	0,2
.	Пресс формалар	10	7	14	1,4
	Қуёш батареялари ишлаб чиқариш учун				
.	Металл кесувчи станоклар	37	28	41	2,4
.	Электрэрозияси станоклари	7	4	12	5,1
.	Олмос кесгичли станоклар	20	14	24	0,9
.	Зарб қилувчи пресслар GK–200 тн	6	5	9	6,4
0.	Ток-иссиғлик ва ўлчовчи тренировкалар	45	40	50	1,2
1.	Пластиналарни ваккумли ламинация қилувчи жиҳозлар	15	5	18	1,0
2.	Қуёшда нурланувчи иммитатор	10	6	14	1,7

Манба: "Фотон" ОАЖ корхонасининг бизнес режаси

2-жадвал

2010 йилда "Фотон" ОАЖ корхонасида 1 дона рангли телевизор ва фотожлектрик станцияни ишлаб чиқаришга сарфланувчи маблағлар тўғрисида

МАЪЛУМОТ

	Маҳсулот қисми турлари номи	Маҳсулот-ларни локализация қилишга сарфланган маблағлар минг сўм	Локализация даврида техник жиҳозлар қувватига сарфланган маблағлар минг сўм	Сотиб олинган қолган маҳсулот қисмларига сарфланган маблағлар минг сўм	Ишчи кучи ва бошқа харажат-лар,минг сўм	Жами маҳсулот қисмлари таннархи, минг сўм	Локализация маҳсулот қисмларининг импортдаги таннархи, минг сўм
	2	3	4	5	6	7	8
Телевизор ишлаб чиқариш, режа 2580 дона							
.	Диодлар	14,7	10,1	х	8,5	33,3	23,5
.	Транзисторлар	10,4	7,4	х	7,9	25,7	16,4
.	Прессланган полипропилен	25,2	8,9	х	11,4	45,5	33,3
.	Корпус	67,5	14,7	х	14,8	97	80,1
.	Микро схемалар	х	х	47,4	7,2	54,6	х
.	Кинескоп	х	х	84,2	9,8	94	х
.	Пульт учун жиҳозлар	7,3	3,3	х	2,3	12,9	9,8
.	Бошқа ярим фабрикатлар	25,4	11,9	х	8,9	46,2	36,8
	Жами	**150,5**	**56,3**	**131,6**	**70,8**	**409,2**	**199,9**
Қуёш батареялари ишлаб чиқариш, режа 500 дона							
.	Кремний пластинали панеллар	х	х	375,8	58,4	434,2	х
.	Планар пластиналар	275,4	120,3	х	67,3	463	385,7
0.	Стекло пакетлар	285,3	147,4	х	41,2	473,9	438,3
1.	Алюмин профиллар	х	х	285,6	54,3	339,9	х
2.	Приборлар 2Д327	284,7	101,3	х	28,9	414,9	377,8
3.	Турли диаметрдаги симлар	97,4	27,4	х	12,5	137,3	117,2
	Жами	**942,8**	**396,4**	**661,4**	**262,6**	**2263,2**	**1319,0**

Манба: "Фотон" ОАЖ корхонасининг маҳсулот таннархи бўйича ҳисоботи

3-жадвал

2010 йил 1июнь ҳолатига "Фотон" ОАЖ ва бошқа рақобатчи корхоналарнинг рангли телевизор ва қуёш батареяси учун белгиланган сотув нархлари (ҚҚС билан)

№	Маҳсулот номи/маркаси	Ўлчов бирлиги	FOTON	ROISON	LG*	SONY*
1.	Рангли телевизорлар, минг сўм	D72	511,3	575,2	580,3	600,2
	Сифати	баллда	7	8	9	10
	Ички бозордаги улуши	%да	14	26	28	32
2.	Қуёш батареялари, минг сўм	20 м^2	2800,3	2850,4	3100,4	3200,5
	Сифати	баллда	9	8	10	10
3.	Ички/ташқи бозордаги улуши	%да	27	15	25	23

Манба: "Фотон" ОАЖ ва бошқа корхоналарнинг ҳисобот маълумотлари ва эксперт натижалари

**) махаллий сотилаётган маҳсулотларга нисбатан*

4-жадвал

"Фотон" ОАЖ ва бошқа электроника соҳасидаги корхоналар маҳсулотларини харид қилиш таркиби (%да)

№	Маҳсуот тури	Ички бозор					Ташқи бозор		Қолдик
		Жисмоний шахслар	Хусусий тадбиркорлар	Юридик шахслар	Улгуржи харидорлар	Дистрибюторлар	Ташқи диллерлар	Савдо уйлари	
	"Фотон ОАЖ								
1	Телевизорлар	15	12	10	20	10	9	11	13
2	Қуёш батареяси	10	11	5	17	25	12	13	7
	"Роисон электроникс" ОАЖ								
1	Телевизорлар	18	15	12	22	11	10	12	-
2	Қуёш батареяси	9	12	7	15	24	9	11	13
	Бошқа миллий электроника корхоналари								
1	Телевизорлар	17	14	11	18	14	8	8	10
2	Қуёш батареяси	8	10	6	15	22	9	11	19

Манба: "Фотон" ОАЖ корхонаси томонидан ўтказилган маркетинг тадқиқотлари натижалари

Талабалар учун топшириқ:

- Локализация дастурини таҳлил қилинг ва уни оптималлаштириш бўйича таклифлар беринг;
- етишмайдиган техника жиҳозларининг умумий баҳосини аниқланг.

II. ТАЛАБАЛАР УЧУН УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР

Муаммо:
Локализация дастурини оптималлаштириш.

Вазифалар:
- компания мақсадларини аниқлаш;
- локализация мақсадларини аниқлаш;
- локализация дастурида SWOT-таҳлил ўтказиш;
- амалдаги локализация дастурига баҳо бериш;
- истеъмолчилар гуруҳларини аниқлаш ва унга баҳо бериш;
- талаб ҳолати ва миқдорини аниқлаш (1-жадвалга қаранг);
- баҳоларни ўрнатиш тартибини ўрганиш ва таҳлил қилиш;
- ишлаб чиқаришда баҳо, товар, сотув, товарни силжитиш сиёсатларини ишлаб чиқиш;
- ишчи графикни тузиш;
- бюджетни ишлаб чиқиш;
- назорат воситаларини ташкил этиш;

Ечиш алгоритми:

1. Саноат соҳасида электрон жиҳозлар ишлаб чиқарувчи корхоналар маҳсулотлари қандай эҳтиёжларни қондириши аниқланади.

2. Раҳбарлар учун резюме:

- маҳаллийлаштириш дастурининг ушбу қисмида дастурнинг қисқача тавфсилоти берилади;

- маҳаллийлаштириш дастурининг асосий жиҳатлари келтирилади.

3. Кириш:

- компаниянинг мақсад ва вазифалари ёритилади;

4. Локализация мақсадлари:

- компания ва унинг маҳсулотларининг ўзига хос хусусиятлари аниқланади;

- компания учун фойдали бўлган бозор сегментини танланади ва уни кенгайтириш бўйича чора-тадбирлар мажмуи ишлаб чиқилади;

- режалаштирилаётган давр учун эришиладиган мақсадлар қўйилади (Элатма: мақсадлар аниқ ва натижа олишга йўналтирилган

бўлиши керак).

5. Локализация дастурида SWOT-таҳлил:

- локализациянинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланади;

- локализациянинг асосий имкониятлари ва ташқи хавф-хатар аниқланади;

- SWOT-таҳлил асосида хулосалар чиқарилади.

6. Амалдаги локализация дастурини таҳлил қилиш (2-жадвалга қаранг);

7. Ишлаб чиқаришда локализация дастури учун маркетинг сиёсатини қўллаш:

- товар сиёсати ишлаб чиқилади (товар тури, товарларнинг ҳаётийлик даври, товар сифатини аниқлаш керак, 1,2,3-жадвалга қаранг);

- локализация дастури учун нарх сиёсати ишлаб чиқилади (нархни шакллантириш услубиёти келтирилади, нархни мослаштириш усуллари ишлаб чиқилади, жумладан чегирмалар ва ҳ.к. 2,3-жадвалларга қаранг).

8. Сотув сиёсати:

- мавжуд тақсимот каналлари баҳоланади;

- товарни сотиш мақсадлари аниқланади;

- режалаштирилаётган тақсимот каналининг интенсивлиги ва узунлиги кўрсатиб берилади.

9. Силжитиш сиёсати:

- силжитишнинг мақсад ва вазифалари аниқлаб олинади;

- мурожаат қилиниши мумкин бўлган мақсадли аудиториянинг асосий тавсифи келтирилади;

- силжитиш бюджети ишлаб чиқилади ва асослаб берилади;

- силжитишнинг асосий усуллари ва йўллари аниқ кўрсатилади.

10. Ишчи график:

- ишчи график тузилади (5-жадвалга қаранг);

- ишчи графикда тадбир номи, бажариш муддати, жавобгар шахс кўрсатилади.

11. Бюджет:

- локализация чора-тадбирлари учун режалаштирилган харажатларнинг умумий ва таркибий тузилиши келтирилади.

12. Назорат воситалари ва дастурга тузатиш киритиш ҳолатлари:

- локализация дастурининг бажарилишини назорат қилишда ишчи графикнинг бажарилиш ҳолати қандай усулда назорат қилиниши келтирилади (масалан, ишчи графикни бажарилиш ҳолати

бўйича ҳафталик ҳисобот тақдим этиш);

- локализация дастурига қандай вазиятларда ва қандай шаклда тузатиш киритиш мумкинлиги кўрсатилади.

13. Илова:

- локализация дастурининг асосий қисми учун ёрдамчи бўлган ахборотлар хулоса ва таклифлар киритилади;

5-жадвал

Ишчи график

№	Тадбир номи	Бажариш муддати	Масъул шахс	Харажатлар суммаси
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Кейс мустақил ечиш учун кўрсатмалар

Бажариладиган вазифалар	Тавсия ва маслаҳатлар
1. Кейс билан танишиш	Аввалига кейс билан танишиш керак. Ўқиб чиқиш пайтида кейсни таҳлил қилишга уринманг
2. Берилган вазият билан танишиш	Берилган ахборотни яна бир бор ўқиб чиқинг. Сиз учун муҳим кўринган бўлимларни ажратинг. Вазиятда тасвирланган далилларни санаб беринг
3. Муаммони аниқлаш ва асослаб бериш	Асосий муаммо нимадан иборат?
4. Вазиятни таҳлил қилиш ва ташхис қўйиш	Муаммони қандай даражада ечилишини аниқланг. Қуйидаги саволга жавоб беринг: берилган шароитда ушбу муаммони ечиш мумкинми?
5. Муаммони ечиш усул ва воситаларини танлаш	Муаммони ечиш йўлларини кўрсатиб ва асослаб беринг

Вазиятли таҳлил варақаси
Бахолаш мезонлари

Таҳлил босқичининг номи	Таҳлил босқичининг мазмуни	Баҳолаш мезонлари
1. Вазиятни таҳлил этиш	1. Вазиятни тушуниш ва асосий жиҳатларини аниқлаш. 2. Вазиятни ойдинлаштириш: а) Нима юз бермоқда ? б) Воқеаларнинг натижаси қандай ?	1 – 0.5 балл 2 – 0.5 балл
2. Вазиятдаги муаммонинг шаклланишини баҳолаш	Муаммони акс эттирувчи асосий хусусиятлар: 1. Компанияда юзага келган муаммони аниқлаш. 2. Компаниянинг локализация мақсадларини аниқлаш ва баҳолаш. 3. Нархларни ўрнатиш тартибини ўрганиш ва таҳлил қилиш. 4. Ишлаб чиқаришда локализация дастури учун маркетинг сиёсатини (нарх сиёсати, товар сиёсати, сотув сиёсати, товарни силжитиш сиёсати) ишлаб чиқиш ҳолатини баҳолаш (1,2,3-жадвал) 5. "Фотон" ОАЖ корхонасининг локализация дастури учун талаб этилаётган техника миқдорини ва маҳсулот қисмларини маҳаллийлаштириш самарасини баҳолаш (1,2-жадвал)	1 - 0.5 балл 2 - 0.5 балл 3 - 0.5 балл 4 - 0.5 балл 5 - 1.0 балл
3. Вазиятни назарий йўналишларини аниқлаш	Ўрганилаётган мавзу нуқтаи назаридан вазиятни назарий йўналишларини аниқлаш	1 балл
4. Вазиятнинг объекти ва иштирокчиларини аниқлаш	Компаниянинг иқтисодий тавсифи, ўзига хос хусусиятлари, шунингдек унинг ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ўрганиш. Корхона маҳсулотларининг истеъмолчиларини ўрганиш ва таҳлил қилиш. Унинг рақобатчилари фаолиятига баҳо бериш (3,4-жадвал)	1 балл
5. Вазиятдаги муаммони ҳал этиш вариантларини таклиф этиш ва энг яхшисини танлаш	Муаммони ҳал этиш вариантларини аниқлаш. Ҳар бир вариантни баҳолаш ва асослаб бериш. Муаммони ҳал этишга мувофиқ келадиган вариантни танлаш	1 балл
6. Ечимни ишлаб чиқиш ва асослаб бериш	Берилган топшириқларни бажариш ва маркетинг дастурини ишлаб чиқиш	3 балл

Кейс билан ишлашни баҳолаш мезонлари

86-100 % / 8,6 - 10 баллгача – «аъло»

71-85 % / 7,1 – 8,5 баллгача – «яхши»

55-70 % / 5,6- 7 баллгача – «қониқарли»

Гуруҳларнинг ишлашини баҳолаш жадвали

Гурух	Баҳолаш мезонлари	
	Тақдимот (мазмуни, маъноси ва хулосаларнинг исботи учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл Қониқарли – 1 балл Қониқарсиз – 0,5	Муаммоли масаланинг ечими учун (тўғрилиги ва ечимнинг кетма-кетлиги учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл Қониқарли – 1 балл Қониқарсиз – 0,5 балл
1		
2		

ЎҚУВ - УСЛУБИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1. Қуйида келтирилган локализация дастурининг намунавий таркибий тузилишидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Локализация дастурининг таркибий тузилиши

I. Раҳбарлар учун резюме
II. Кириш
III. Асосий қисм - Локализация мақсадлари - SWOT-таҳлил - Амалдаги локализация дастурини таҳлил қилиш - Ишлаб чиқаришда локализация дастури учун маркетинг сиёсати - Ишчи график - Бюджет - Назорат воситалари ва дастурига тузатиш киритиш
IV. Илова

2. Электроника соҳасида тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш учун керак бўлган хом-ашё ва ярим фабрикатларга эҳтиёж миқдори ва баҳоси 2-жадвалда келтирилган маълумотлардан фойдаланиб аниқланади. Яъни, ҳар бир маҳсулот тури бўйича неча сўмлик материаллар харид қилиниши аниқланиши керак. Бунда ҳар маҳсулотнинг ички бозордаги ва импорт нархлари солиштирилиши ва зарур бўлганда локализация дастурининг самарали бўлиши учун

келтирилган маҳсулот қисмларини қайси бирини импорт қилиш ёки маҳаллийлаштириш кераклиги аниқланади.

3. Етишмайдиган техника сони (эҳтиёжни аниқлаш) ва унинг баҳосини аниқлаш 1-жадвалда келтирилган маълумотлар асосида қуйидагича аниқланади:

Эт = Тт – Ят
Тб= Эт*Б

Бунда,

Эт - етишмайдиган техника сони (эҳтиёж)

Тт - талаб этиладиган техника сони (ишлов бериладиган майдонга нисбатан)

Ят - яроқли техника сони

Б – талаб этилаётган техника баҳоси.

III. КЕЙСОЛОГНИНГ ЖАВОБ ВАРИАНТИ

Локализация дастурини таҳлил қилиш.

I. Раҳбарлар учун резюме

"Фотон" ОАЖ корхонасининг маҳаллийлаштириш дастури ўз ичига қуйидагиларни олади:

- компания мақсадлари;
- компания ишлаб чиқараётган маҳсулот қисмарини маҳаллийлаштириш мақсадлари;
- swot-таҳлил натижалари;
- амалдаги маҳаллийлаштириш дастури таҳлили.
- компания истеъмолчи гуруҳларининг таркиби;
- аниқланган талаб ҳолати ва миқдори;
- маҳсулот нархларининг таҳлили ва стртегиялари;
- ишлаб чиқилган маҳаллийлаштириш дастури учун маркетинг сиёсатини (баҳо сиёсати, товар сиёсати, сотув сиёсати, товарни силжитиш сиёсати) қўллаш;
- 2008 йил учун ишчи график.

II. Кириш

"Фотон" ОАЖ корхонасининг асосий мақсади Ўзбекистон Республикаси аҳолисини, хусусан қишлоқ жойларида истиқомат қилаётган фуқароларнинг телевизор ва электр энергиясини тежай

оладиган қуёш батареясига бўлган эҳтиёжини қондириш ҳисобланади. Ана шу мақсаддан келиб чиқиб бир қатор вазифалар ҳал қилиниши зарур:

- замонавий, илғор ва рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришни ўзлаштириш;
- компания маҳсулотларини сотув ҳажмини 20 %га ошириш;
- ҳақиқий эҳтиёжларга асосланган ҳолда маҳсулотлар ишлаб чиқариш;
- компаниянинг ривожланиш стратегиясини аниқлаш;
- жаҳон бозоридаги электрон жиҳозлар ишлаб чиқариш учун талаб этилаётган техника ва технологиялар баҳоси, ушбу бозордаги талаб ва таклиф ҳажмлари, уларга таъсир этувчи омилларни доимий равишда ўрганиб бориш.

III. Асосий қисм

3.1. Локализация мақсадлари:

"Фотон" ОАЖ корхонаси мамлакатимиз бозорида электрон маҳсулотлар ишлаб чиқариш бўйича етакчи компаниялардан бири ҳисобланади. Ишлаб чиқарётган маҳсулотларнинг нархи хорижий ишлаб чиқарувчиларга нисбатан арзон. Маҳсулотлар тез ва истеъмолчи учун қулай тўлов шартлар асосида етказиб берилади.

Компания маҳсулотларини маҳаллийлаштиришдан асосий мақсад бу импортга бўлган боғлиқликни пасайтириш ҳамда ишлаб чиқарилаётган товарлар нархини арзонлаштиришдан ва шу орқали сотув даражасини кўтаришдан иборат.

Компания бир қатор маҳсулотлар ишлаб чиқаради, аммо локализация дастури сифатли бўлиши учун ҳозирда у энг долзарб бўлган электрон жиҳозларни, яъни телевизор ва қуёш батареялари каби товарларни маҳаллийлаштиришдан бошлади. Бунинг асосий сабаби бўлиб, ушбу яратилаётган товарларга аҳоли, юридик шахслар ва ташқи бозордаги диллерларнинг эҳтиёжи катталиги ҳисобланади. Шунингдек, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг бир қисмини хорижга экспорт қилиш барқарор валюта тушумини мамлакатга олиб кириш имконини беради.

Компания ўз олдига мамлакатимиздаги маиший техникаларига сезилаётган эҳтиёжларни ўрганган ҳолда, ушбу талабни тўлароқ қондириш ва фойда олишни мақсад қилиб қўяди. 2008 йилда

компания ташқи бозорларга кириб бориш стратегияси асосида маҳсулотлар экспортини ўртача 15 %га оширди. Россия, Белоруссия, Украина маиший техника ишлаб чиқариш бозорлари ўрганилади. Тадқиқот натижаларига таянган ҳолда телевизор ва қуёш батареялари етказиб бериш учун вилоят худудларида омборхоналар, дилерлик марказлари ташкил этади ва ташқи бозорда савдо уйлари билан шартномалар тузади.

3.2. Локализация дастури учун SWOT-таҳлил:

Локализацияни нг кучли томонлари	Компаниянинг кучсиз томонлари	Ташқи хавф-хатар	Компаниянинг асосий имкониятлари
Маҳсулот таннархини пасайтиришга имкон беради	Корхоналарда локализация учун ишлаб чиқариш воситаларининг етишмаслиги ва эскириб қолганлиги	Жаҳон бозорида импорт маҳсулотлари нархининг локализация қилинган товарлар баҳосидан пастлиги	Корхона томонидан импорт қилинаётган техникаларга солиқ имтиёзлари берилиши
Сифатли ва арзон маҳсулот ишлаб чиқариш натижасида ички бозорда сотув улуши кўпаяди	Маҳсулотларни локализация қилиш жараёни учун малакали кадрларни таъминлаб бериш муаммоси	Ички ва ташқи рақобатчилар	Хорижга (Украина, Россия, Белоруссия ва бошқа мамлакатларга) маҳсулотларни экспорт қилиш

3.3. Амалдаги локализация дастурини баҳолаш

"Фотон" ОАЖ корхонасида мавжуд локализация дастури самарасини баҳолаш

	Маҳсулот қисми турлари номи	Маҳсулотларни локализация қилишга сарфланган жами маблағлар минг сўм	Локализация маҳсулот қисмларининг импортдаги таннархи, минг сўм	Баҳолаш
1	2	3	4	5
	Телевизор ишлаб чиқариш			Маълумотлардан кўриниб турганидек, "Фотон" ОАЖ корхонаси тайёр маҳсулотни яратиш учун унинг бир неча қисмларини маҳаллийлаштирган ва ишлаб чиқаришда қўллаган. Бунинг натижасида локализация қилинган маҳсулотлар нархининг жами таннархдаги улуши телевизор учун 50,5%, қуёш батареялари учун 59,2%ни ташкил этмоқда. Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, агар ушбу маҳсулотлар импорт қилинганда эди унинг таннархи амалдагидан ўртача 1,5% кам бўлар эди. Бунинг натижасида корхона умумий ҳисобда 28 млн. сўм қўшимча фойда кўрган бўлар эдилар. Бунинг олдини олиш учун ва импорт маҳсулотларидан паст нархдаги миллий товарлар қисмларини яратиш учун унга сарф бўлаётган хомашёнинг арзон ва сифатлисини танлаш зарур бўлади. Бунинг учун ишлаб чиқаришда товарлар учун маркетинг сиёсатини қўллаш керак.
1.	Диодлар	24,8	23,5	
2.	Транзисторлар	17,8	16,4	
3.	Прессланган полипропилен	34,1	33,3	
4.	Корпус	82,2	80,1	
7.	Пульт учун жиҳозлар	10,6	9,8	
8.	Бошқа ярим фабрикатлар	37,3	36,8	
	Жами	**206,8**	**199,9**	
	Қуёш батареялари ишлаб чиқариш			
9.	Планар пластиналар	395,7	385,7	
10.	Стеклопакетлар	432,7	438,3	
11.	Приборлар 2Д327	386	377,8	
12.	Турли диаметрдаги симлар	124,8	117,2	
	Жами	**1339,2**	**1319,0**	

3.3. Ишлаб чиқаришда локализация дастури учун маркетинг сиёсати:

3.3.1. Товар сиёсати.

Товар ассортименти ташқи бозорларга олиб борилиши назарда тутилган маркетинг тадқиқотлари натижалари асосида кенгайтирилади. Мавжуд товар турларининг сифат кўрсаткичларини яхшилаш бўйича "Сифат тизими" ишлаб чиқилади.

Юқорида келтирилган жадвалларга мувофиқ харидорларнинг 2 турдаги маҳсулотга талаби мавжуд. Ушбу маҳсулотларнинг умумий миқдори 2710 дона бўлиб, жами қиймати эса қиймати 2,45 млрд. сўмни ташкил этади.

3.3.2. Нарх сиёсати.

Компания нарх сиёсатига ўзгартириш киритиш керак ва анъанавий "қатъий" белгиланган нарх ўрнига, "мослашувчан" нарх стратегиясидан фойдаланиш керак. Чунки маҳсулот нархи истеъмолчи манфаатларига ва тўлов қобилиятига мос келиши керак. Нафақат ташқи бозорларда, балки мамлакат ичида ҳам нарх эҳтиёж ва талабдан келиб чиққан ҳолда белгиланиши керак. Ташқи бозорлар учун "бозорга кириб олиш" стратегиясидан фойдаланиш маъқул. Чунки ташқи бозорларда компания кескин рақобат шароитига мослашиши шарт. Шу билан бирга мослашувчан нархни белгилаш учун локализация қилинган эҳтиёт қисмларни қайта кўриб чиқиш талаб этилади. Мисол учун телевизор ишлаб чиқариш учун керак бўлган эҳтиёт қисмлар нархларига назар ташлайдиган бўлсак, бунда уларнинг импорт нархи маҳаллийлаштириш баҳосидан бир мунча паст эканлигини кўрамиз. Бунинг натижасида тайёр маҳсулот таннархи ўртача 2%га юқори эканлиги унинг омборларда қолиб кетишига ва сотув даражасининг пасайишига сабаб бўлмоқда. Шуни инобатга олган ҳолда локализация қилинаётган маҳсулот қисмлари учун керак бўладиган хом-ашё ярим фабрикатларнинг арзон ва сифатлисини сотиб олиш ва уни қайта ишловчи ишчи кучи нархларини рационаллаштириш зарур бўлади.

Маҳсулотларнинг доимий истеъмолчиларига чегирмалар белгиланади (8 % миқдорида).

3.3.3. Сотув сиёсати.

Компаниянинг мавжуд тақсимот каналлари:

- тайёр маҳсулотлар корхонанинг дистрибюторлик марказларидан сотиб олинади;
- республикамизнинг барча вилоятларида корхонанинг дистрибюторлик марказлари орқали юридик, жисмоний, улгуржи харидорларга сотилади. Зарур бўлганда аҳоли учун истеъмол кредитлари орқали маиший техникани сотиб олиш имконияти яратилди.
- интенсив тақсимот канали жорий қилинади (интернет дўконлар орқали маҳсулот таклиф этилади);
- янги таклиф қилинаётган тақсимот канали истеъмолчининг талабини ўз вақтида (тез) қондирилишини таъминлайди.

3.3.4. Силжитиш сиёсати.

Корхона маҳсулотларини силжитишнинг мақсад ва вазифалари:

- маҳсулот ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига йўналтирилади;

- корхона маҳсулотлари ҳақидаги турли ахборот ва маълумотлар доимий равишда истъмолчига етказиб берилади;

- компания ўз маҳсулотлари билан электроника соҳаси бўйича ўтказилиши мумкин бўлган ҳар бир халқаро ва миллий кўргазмаларда иштирок этиши таъминланади.

Мурожаат қилиниши мумкин бўлган мақсадли аудиториянинг асосий тавсифи қуйидагича:

Жисмоний ва юридик шахслар, хусусий тадбиркорлар мурожаат қилиш мумкин бўлган мақсадли аудитория ҳисобланади. Бундан ташқари ташқи бозорлардаги савдо уйлари ва диллерлар ҳам ана шулар тоифасига киради.

Компания маҳсулотларини силжитиш бюджети корхона товар айланмасининг 2 % миқдорида белгиланади. Чунки маҳсулотни силжитиш сиёсатига сарфланган ҳаражат бир неча ўн баробар кўпроқ даромад келтириши хорижий ишлаб чиқарувчилар тажрибасидан маълум.

Силжитишнинг асосий усуллари ва йўллари:

- реклама кампанияси ташкил этилади;

- компания ва унинг маҳсулотлари ҳақидаги буклет, баннерлар тайёрланади ва рисолалар чоп этилади;

- интернет тармоғида компаниянинг сайти очилади;

3.3.5. Ишчи график:

Ишчи график

№	Тадбир номи	Бажариш муддати	Масъул шахс	Харажатлар суммаси (минг сўм)
1.	Локализация қилинувчи товар қисмлари учун зарур бўлган хом-ашёни ички ва ташқи бозордаги нархлари ўрганилади	01.07.08-10.07.08	Асатов Р.	**1000**
2.	Махаллийлаштириш дастурига киритилган товарлар қисмлари нарх ва сифат жиҳатдан ўрганилади	11.07.08-20.07.08	Жумаев А.	1400
3.	Маҳсулотнинг қолган бутловчи қисмлари нархи ва унинг режадаги таннархи аниқланади.	21.07.08-02.08.08	Шорахимов У.	500
4.	Товарларни ишлаб чиқариш бўйича пилот лойиҳалар ишлаб чиқилади ва маҳсулотнинг сотув даражаси ўрганилади	05.08.08-06.09.08	Тоштемиров А.	3200
5.	"Мослашувчан" нарх ёки таннархни вақти-вақти билан пасайтириб туриш стратегияси жорий қилинади	07.09.08-14.09.08	Рустамов Э.	500
6.	Интенсив тақсимот канали жорий қилинади (интернет дўконлар орқали маҳсулот таклиф этилади	15.09.08-25.10.08	Шодиев А.	2700
7.	Реклама кампанияси ташкил этилади	27.10.08-15.11.08	Рустамов Э.	8500
8.	Компания ва унинг маҳсулотлари ҳақидаги буклет ҳамда рисолалар чоп этилади	16.11.08-28.11.08	Ганиев Н.	4250
9.	Интернет тармоғида сайт очилади	03.12.08-20.12.08	Абдуганиев З.	4100
	ЖАМИ	-	-	**26150**

3.3.6. Бюджет (26 150 000 сўм).

Корхона локализация дастури ва маркетинг чора-тадбирлари учун режалаштирилган харажатларнинг умумий ва таркибий тузилиши "Ишчи график"да келтирилган.

3.3.7. Назорат воситалари ва дастурга тузатиш киритиш.

Компаниянинг локализация дастури бажарилишини назорат қилишда ишчи графикнинг бажарилиш ҳолати ойлик ҳисобот тақдим этиш ва мониторинг олиб бориш орқали амалга оширилади.

Компаниянинг локализация дастурига корхона манфаатларига мос келувчи таклиф ва тавсиялар асосланган ҳолда киритилиши мумкин. Локализация дастурига қўшимчалар шаклида тузатиш киритиш мумкин.

3.3.8. Илова

Фотон" ОАЖ корхонасида электроника жиҳозларини ишлаб чиқариш учун техникалар етишмайдиган техникалар миқдори ва нархи

№	Техника тури	Етишмайдиган техника сони, дона (Эт)	Етишмайдиган техника баҳоси, млн. сўм, (Б)
1	2	3	4
	Телевизор ишлаб чиқариш учун		
1.	Диффузия печлари	10	72
2.	Пайвандни ушловчи печлар ОМ-1200	5	15,5
3.	Кристалларни дискли кесувчи ускуналар	3	5,1
4.	Термик, йиғувчи, ўлчовчи, текширувчи ва ҳисобловчи комлекс техникалар	50	10
5.	Пресс формалар	7	9,8
	Жами	**75**	**112,4**
	Қуёш батареялари ишлаб чиқариш учун		
6.	Металл кесувчи станоклар	13	31,2
7.	Электрэрозияси станоклари	8	40,8
8.	Олмос кесгичли станоклар	10	9
9.	Зарб қилувчи пресслар GK–200 тн	4	25,6
10.	Ток-иссиғлик ва ўлчовчи тренировкалар	10	12
11.	Пластиналарни ваккумли ламинация қилувчи жиҳозлар	13	13
12.	Қуёшда нурланувчи иммитатор	8	13,6
	Жами	**66**	**145,2**

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАРДА МУАММОЛИ ҲОЛАТЛАРНИ ЕЧИШ БЎЙИЧА ЎҚИТИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ

4.1. Ўқитиш технологияси модели

Мавзу	Маркетинг дастури
Талабалар сони: 25 –30	Вақти 4 соат
Ўқитиш шакли	Амалий машғулотда муаммоли ҳолатни ечиш орқали билимни чуқурлаштириш
Амалий машғулот режаси	1. Кейс – стадига кириш ва назарий жиҳатдан ёритиб бериш. 2.Билимни чуқурлаштиришнинг ва муаммонинг долзарблиги. 3.Корхонанинг маркетинг дастурини ўрганиш. 4.Муаммонинг шаклланиши ва уни ечиш йўлларини аниқлаш. 5.Кейсни гуруҳларда ечиш. 6.Мунозара орқали муаммоли ҳолатни ечиш ғояларини кўриб чиқиш. 7.Энг муқобил вариантини танлаш ва натижалари бўйича тақдимот уюштириш. 8.Гуруҳларнинг ишлаш фаолиятини ва мақсадга эришилганлик натижаларини баҳолаш ва хулоса чиқариш.
Ўқув машғулотининг мақсади:	Корхона маркетинг дастурини ишлаб чиқиш бўйича талабалар билимини чуқурлаштириш
Педагогик вазифалар: Муаммоли вазиятнинг хусусиятларини тавсифлаб ва таснифлаб беради: • кейсдаги корхонанинг локализация дастури доирасидаги фаолияти ва тадқиқотлари натижалари билан таништиради ва таҳлил қилади; • муаммони ажратиш ва уни аниқлаб, ечиш кетма - кетлигини ишлаб чиқишни ўргатади; • кейсда муаммога тегишли маълумотларни бошқарув ва локализация дастурини ишлаб чиқиш учун ҳисоб-китоблар ўтказиш бўйича кўрсатмалар берилади; • корхона локализация дастурини ишлаб чиқиш йўналишлари, тартибини ва унинг таркибий тузилишини тушунтиради	Ўқув фаолиятининг натижалари: - корхонанинг фаолияти ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқлайди ва корхонага тааллуқли муаммоларни тавсифлаб берадилар; - муаммоли ҳолатнинг кўникмаларини ва унинг шаклидаги кичик муаммоларнинг иқтисодий асосланган ечимларини аниқлайдилар; - корхонанинг фаолиятини ҳисобга олган ҳолда муаммонинг ечилиш кетма – кетлигини аниқлайди; - иқтисодий кўрсаткичлар билан ишлаш йўлларини, локализация дастури доирасида маркетинг тадқиқотлари натижалари ва статистик маълумотларни таҳлил қилиш, корхонанинг маҳаллийлаштирилаётган маҳсулотларга бўлган эҳтиёжни аниқлайдилар; - локализация дастурини ишлаб чиқадилар.
Ўқитиш услуби	Кейс-стади услуби топшириқни бажариш, муаммоларни ечиш
Ўқитиш шакли	Амалий машғулотда фронтал ва индивидуал ишлаш, гуруҳларда ишлаш
Ўқитиш воситалари	Визуал материаллар (маърузачи томонидан тақдимот-слайд), лазер проектори, компьютер технологиялари, график органайзерлар (схемалар, расмлар, жадваллар)

Ўқитиш шартлари	Техник воситалар билан таъминланган гуруҳлар билан ишлаш учун мўлжалланган аудитория
Мониторинг ва баҳолаш	Мустақил ўрганиш учун савол ва топшириқлар берилади, уй вазифаси учун слайдлар тайёрлайди

4.2. Амалий машғулотнинг технологик картаси

(1-амалий машғулот, 2 соат)

Ишнинг босқичлари ва вақти	ФАОЛИЯТ МАЗМУНИ	
	ўқитувчи	талаба
1–босқич. Тайёрлов қисми (10 мин)	1.1. Мазкур кейснинг мутахассислик йўналишига таъсирини тушунтиради ва таништиради; 1.2. Машғулотнинг номини, ўтказиш жараёнини, режалаштираётган мақсад ва натижаларни эълон қилади. 1.3. Ўрганиб чиқиш учун кейса тааллуқли қўлланмалар ва тарқатма материаллар тарқатади. 1.4. Таклиф этилган "Фотон" ОАЖ корхонаси фаолияти билан таништиради. 1.5. Мустақил ишлаш учун, вазиятли таҳлил варақасини тарқатади. 1.6. Гуруҳларда ишлаш бўйича кўрсатмалар беради.	Тинглайдилар ва ёзиб оладилар
2-босқич Асосий қисм (50 мин)	2.1. Назарий ва амалий томондан таққосланган янги материални ўрганишни ташкил қилади. Бунинг учун қисқа тарзда корхоналарда локализация дастурини ишлаб чиқиш, унинг таркибий тузилиши, локализация дастури лоирасида маркетинг тадқиқотларини ўтказиш ҳақида назарий жиҳатдан гапириб беради. Бу эса амалий машғулотнинг режасига асосланиб, экранда жадваллар, чизмалар, расмлар тариқасида кўрсатилади ва шарҳланади. 2.2. Корхонанинг ҳолати билан музокарани ташкиллаштиради ва қуйидаги машғулотнинг асосий саволларига амалиёт билан боғлаган ҳолда жавоб беради: 1. Корхонанинг локализация фаолияти-даги асосий муммолари нималардан иборат? 2. Корхонанинг локализация дастури доирасидаги маркетинг тадқиқотлари натижаларини шарҳлаб беринг. 3. Компанияда юзага келган муаммоларни ҳал этишнинг қандай йўлларини таклиф этасиз? 4. Электрон маиший техникаларни ишлаб чиқарувчи корхоналар учун локализация дастурини ишлаб чиқишнинг ўзига хос хусусиятларини кўрсатиб беринг. 2.3. Талабаларни гуруҳларга бўлади ва гуруҳларда ишлаш жараёнини эслатади. (3-илова) Кейс билан	Эшитадилар, конспектларда қисқа тарзда ёзиб борадилар. Саволларга жавоб берадилар ва ёзиб борадилар Саволларни аниқлайдилар, муҳокама қиладилар ва

	ишлаш учун индивидуал ёки гуруҳларда ишлаш жараёни учун топшириқлар беради. Жамоа ишлаб чиққан ҳолатий таҳлил варақасини тўлдирадилар, муқобил ғояларни танлаб оладилар ва баҳолайдилар	тушунмаган жойларини сўрайдилар Ўқув топшириқларни бажарадилар
3–якуний босқич (20 мин)	3.1. Талабаларнинг локализация дастурини ишлаб чиқиш ҳолатига баҳо берилади 3.2. Локализация дастурининг амалий аҳамияти мисоллар билан тушунтирилади 3.3. Мустақил таълим учун вазифа беради: кейс топширигига биноан етишмайдиган техникалар сонини аниқлаш, маҳсулот таннархи шаклланишида локализация дастурининг самараси баҳоланади.	

4.3. Амалий машғулотнинг технологик картаси (2-амалий машғулот, 2 соат)

Ишнинг босқичлари ва вакти	ФАОЛИЯТ МАЗМУНИ	
	ўқитувчи	талаба
1–босқич. Тайёрлов қисми (10 мин)	1.2. Мавзунинг таянч иборалари асосида блиц-сўров ўтказади. Мавзунинг таянч иборалари бўйича сўров ўтказади: *Локализация дастурини шакллантириш* тамойилларини тавсифлаб беринг 1-2 та талабадан жавобни эшитади ва мавзуни муҳокамаси гуруҳларда ишлар якунланиб тақдимотлар ўтказилганидан сўнг давом эттирилишини эълон қилади. 1.2. Ҳар бир талаба гуруҳ баҳосига мос равишда баҳо олишини тушунтиради, гуруҳларда ишлаш қоидалари билан таништиради. 1.3. Гуруҳларда ишлаш натижаси плакат қоғозларда кўрсатилиши кераклигини эълон қилади.	Тинглайдилар ва ёзиб оладилар
2-босқич Асосий қисм (50 мин)	2.1. Индивидуал ва жамоа иш фаолиятини “вазиятли таҳлил варақасини” текширади ва баҳолайди. 2.2. Тақдимотни ташкиллаштиради, муҳокама қилади ва ўзаро баҳолайди. 2.3. Корхонанинг фаолияти тўғрисида саволлар беришни тавсия этади. 2.4. Жавобларни текшириб, баҳо беради ва муҳокама қилади. Муаммонинг таҳлили ва холатнинг ечимига алоҳида эътибор беради. 2.5. Кейснинг ўз ечим вариантини эълон қилади ва намойиш этади.	Эшитадилар, конспектларда қисқа тарзда ёзиб борадилар. Ўқув топшириқларни бажарадилар. Натижаларни муҳокама қиладилар ва тушунмаган жойларини сўрайдилар. Гуруҳлар натижалари бўйича тақдимот қиладилар. Мунозарада қатнашадилар, саволлар берадилар ва ўзаро баҳолайдилар

3–якуний босқич (20 мин)	3.1. Натижаларга якуний хулосалар қилади, талабаларнинг эътибори асосий нуқталарга қаратадилар, хулосалар киладилар ва баҳолайдилар. 3.2. Саноат соҳасидаги маиший электрон товарлар ишлаб чиқарувчи корхоналар фаолиятини таҳлил қилиш талабаларнинг йўналишларига ва бўлажак касбларига таъсирини тушунтиради.	

Иловалар

1-илова

Муаммоларни ҳал қилиш вариантларини баҳолаш жадвали (балларда)

Иштирокчилар	Муаммони ҳал қилишнинг альтернатив вариантлари				
	1	2	3	4	N
А					
Б					
N					
Жами					

2-илова

Баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари

Гуруҳ	Савол моҳиятини ёритилиши	Хулоса	Гуруҳнинг фаоллиги	Жами	Баҳо 2-3- «аъло» 1-2- «яхши» 0,5-1-«қон-ли»
	(1,2)	(1,2)	(0,6)	(3,0)	
1					
2					
3					
4					

А.А. Собироов

“КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ САМАРАДОРЛИГИ” МАВЗУСИ БЎЙИЧА КЕЙС - ТЕХНОЛОГИЯ

КЕЙС

Корхонада ишлаб чиқаришни самарали бошқаришни қандай таъминлаш мумкин?

I. КЕЙС
КОРХОНАДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШНИ ҚАНДАЙ ТАЪМИНЛАШ МУМКИН?

Берилган кейснинг мақсади: *корхоналар фаолиятини тўғри ташкил қилиш ва фаолиятни ташкил этишда самарадорлик даражасини кўтариш.*

Кутилаётган натижалар: *корхоналар фаолиятини ўрганган ҳолда, билимни чуқурлаштириш, молиявий таҳлилни баҳолаш, маҳсулотларнинг рақобатбардошлик таҳлилини ўрганиб чиқиш ва берилган муаммоларни ечиш. Кейсни муқаффақиятли ечиш учун талабалар қуйидаги кўникмаларга эга бўлиши лозим: иқтисодий билим, товар сиёсати ва товар номенклатураси, бозорда товарни жойлаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва бошқариш самарадорлиги;*

Ушбу кейс ишлаб чиқариш корхонасининг *реал фаолияти асосида ишлаб чиқилган.*

Кейсда ишлатилган маълумотлар манбаи қуйидагилардан иборат: "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг 2005 – 2007 йиллардаги молиявий ҳисоботи баланси, корхонанинг низоми, Тошкент вилояти қишлоқ хўжалигининг статистик маълумотлари.

Мазкур кейс хўжалик тадқиқотлари *асосида сюжетсиз тоифага киради. Ҳолат корхонанинг таҳлилий кўрсаткичлари асосида тузилган. Кейснинг объекти: "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонаси ҳисобланади. Ушбу кейс маълумотлар ва далиллар асосида ишлаб чиқилган. У тузилмавий ва катта ҳажмдаги кейс ҳисобланади.*

Дидактик мақсадларга кўра кейс *– таҳлил қилиш ўргатиш ва корхона фаолияти самарадорлигини оширишни баҳолашни ўрганишдан иборат шу сабабли, кейс муаммоси шаклланиши ва тузилиши масаласи ечимидаги алгоритм ва таҳлил асосида ишлаб чиқилган.*

Ушбу кейсдан – "Менежмент", "Бошқариш назарияси асослари", "Замонавий ишлаб чиқариш менежменти", "Тадбиркорлик асослари" ва "Кичик бизнес" фанларининг машғулотларида фойдаланиш мумкин.

Кириш

Республикамиз ҳукуматининг фаолият кўрсатаётган ва янги ташкил қилинаётган қўшма корхоналарни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш сиёсати ҳозирги вақтда, айниқса, вилоятларда иқтисодий инфратузилмани ишбилармон тадбиркорлар томонидан такомиллаштириш ва қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш учун қулай имкониятлар яратмоқда.

Кўп харажатлар талаб қилинишига қарамай, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларини кўпайтириш қўшма корхоналар олдида турган долзарб вазифалардан энг асосийси ҳисобланади.

Қуйидаги маълумотда "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг иш фаолияти ҳақида асосий тушунчалар, қўшма корхонада меҳнат қилувчи мутахассислар, чиқарилаётган маҳсулотлар ва бошқа маълумотлар берилган.

Ушбу кейсда корхонанинг молиявий фаолияти таҳлил қилинган бўлиб, корхоналарда товар ассортиментини ишлаб чиқиш, уларни бозорда жойлаштириш, товарлар номенклатураси билан ишлаш ва товарлар стратегиясини ишлаб чиқиш самарадорлигини ҳисоблаш масалалари ҳал этишга, ҳамда уларнинг ечишига ёрдам беради.

Кейсда масаланинг ечими орқали қуйидаги натижаларга эришиш мумкин:

- мазкур мавзу бўйича билимни чуқурлаштириш;
- индивидуал ва гуруҳларда муаммонинг ечими таҳлили ва қарор қабул қилиш кўникмаларини ишлаб чиқиш;
- мантиқий фикр юритишни жонлантириш;
- мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- ўқув маълумотларни ўрганиш даражасини текшириш.
- товар стратегияларни ишлаб чиқиш йўллари.

1. "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасига иқтисодий тавсифнома

"Тошкент ёг-мой комбинати" ОАЖ қўшма корхонаси Ўзбекистон Республикаси Давлат мулкини бошқариш ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш Давлат қўмитасининг (ҳозирги Давлат мулки қўмитаси) 1994 йил 24 июндаги 388 № - ПО-сонли буйруғи асосида "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ давлат тасарруфидан чиқариш йўли билан тузилган. Акционерлик жамияти

2003 йилнинг 18 июнидаги 1055-сонли олди-сотди шартномасига биноан "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ акцияларининг 62.45 % хорижий инвестор томонидан сотиб олинганлиги асосида хорижий сармояли корхона мақомига эга бўлди. Юқори ташкилоти "Озиқ-овқат ва ёғ-мой" уюшмаси хисобланади. Жами 5 марта акциялар чиқарилиш амалга оширилган. 01.01.2007 акциялар қуйидагича тақсимланган: Ўзбекистон Давлат мулки 10 %; "Ўзёғмой ва озиқ-овқат" саноат уюшмаси 15 %; эркин савдода 8 %; меҳнат жамоаси аъзоларида 4 %; Beglone Investment Company Estabisnment 62.45 %.

Комбинат фаолиятининг асосий мақсади фойда олиш ҳисобланади. Корхонанинг асосий вазифаси пахта чигитини қайта ишлаш ва Ўзбекистон ва ташқи бозорни қам харажатли ва юқори сифатли ёғ маҳсулотлари (тозаланган ўсимлик ёғи, майонез, маргарин) билан тўйинтириш, шунингдек маргарин ва совун ишлаб чиқариш учун хомашё ҳисобланган соламас ишлаб чиқариш ҳисобланади.

"Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ Ўзбекистон-Лихтенштейн қўшма корхонаси хўжалик фаолиятининг тахлили шуни кўрсатадики, бу корхонанинг муваффақиятлари билан бир қаторда хомашё билан таъминлаш, ишлаб чиқариш ва сотиш фаолияти билан бир қанча муаммолар мавжуд.

Бугунги кунда "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚҚ да қуйидаги асосий маҳсулотлар: пахта ёғи, маргарин, майонез тозаланган, қадоқланган ўсимлик ёғи ишлаб чиқарилади.

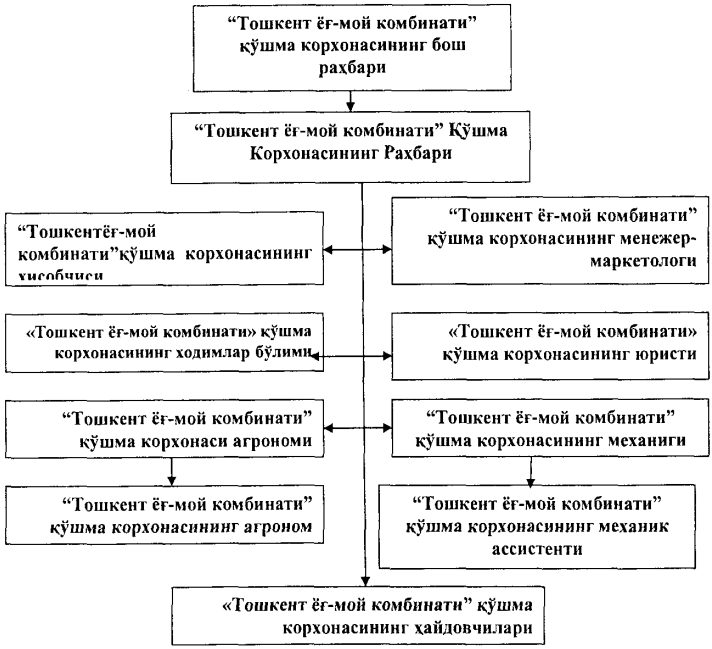
2. "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг бошқарув тизими ҳақида маълумот

Ташкилотнинг бошқарув тузилиши:

"Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонаси юридик шахс мақомига эга бўлиб, давлат томонидан бошқарилади. Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхона бўлганлиги сабабли, "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг 2000 йилда тасдиқланган ва Тошкент вилояти Тошкент тумани ҳокимининг 2000 йил 10 майидаги 305-сонли қарори билан рўйхатдан ўтган низомининг 5-бандига асосан иш юритилади. "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонаси низомининг 5-17 бандида ёзилишича, қўшма корхона 25 ёшга тўлган, иқтисодиётда тегишли малака ва иш тажрибасига эга бўлган, муомалага лаёқатли хўжалик аъзоларидан бири раҳбарлик

қилиши мумкин.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” қўшма корхонасининг бошқарув структураси:



3. “Тошкент ёғ-мой комбинати” қўшма корхонасининг маркетинг тадқиқотлари ҳақида маълумот

3.1. Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти – ҳаракатини ўрганиш

Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Истеъмолчи ўта мураккаб шахс саналиб, уни ўрганишда потенциал истеъмолчиларнинг ҳозирги ва келгусидаги заруратларини, эҳтиёжлари ва истакларини ўрганувчи иқтисодий усуллар тизими, дид ва истакларидаги ўзгаришларга, умуман бозорда истеъмолчининг

хатти-ҳаракатига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш, қондирилмаган эҳтиёжлари сабабини аниқлаш психологик усуллар ёрдамида амалга оширилади.

Истеъмолчи томонидан товарни баҳолаш иккита босқич орқали амалга оширилади:

1. Маслоу назариясига асосан эҳтиёжлар муҳимлиги даражасига кўра, мотивлик ҳолати қанчалик юқори поғонада бўлса, шунчалик товар тавсифларининг яшаш учун зарурлиги юқори бўлади.

2. Истеъмолчи шахсий хусусиятига асосан битта мотивлик поғонасида ётувчи товар тавсифларининг иерархиясига кўра, биз ўрганаётган тармоқ маҳсулотлари, яъни гўшт ва сут маҳсулотлари иккала босқичда ҳам юқори ўринларни эгаллайди.

Шу боисдан, биз ўз тадқиқотларимизда ушбу ҳолатни ҳисобга олган ҳолда, гўшт ва сут маҳсулотлари истеъмолчиларининг ўзларини тутишларини ўрганишда танлаб кузатиш, анкета-сўров усулларидан фойдаландик.

Ҳозирги замон маркетингида шахсий тавсифлар ва истеъмолчи хатти-ҳаракатининг боғлиқлигига асосланган психо-географик сегментация усули кенг қўлланилади. Шуни таъкидлаш жоизки, бизнинг амалиётимизда озиқ-овқат маҳсулотлари бозорида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини тадқиқ ´этиш борасидаги услубиётлар ва зарурий маълумотлар етарлича эмас.

Тадқиқот жараёнида овқатланишга умумий тарзда муносабат масаласидаги саволга жавоб бериш сўралиб, алоҳида махсус сўровнома ишлаб чиқилди ва юзма-юз усулда сўров ташкил этилди. Ушбу усул респондентга бевосита мурожаат қилиб, унинг хулқ-атвори, ҳаракатдан кўзланган ниятлари, ўтган даврда қилган ва ҳозир қилаётган ишлари, келажакка мўлжалланган режалари тўғрисида батафсил маълумот олиш имконини беради. Айникса, кишининг ҳис-туйғулари, кечинмалари, ҳаракат мотивлари тўғрисида маълумот тўплаш керак бўлганда бу усул самарали ҳисобланади.

Тадқиқотнинг муваффақиятли чиқиши, аввало тайёргарлик ишларининг сифати, экспертлар (респондентлар) билим даражаси, натижаларга ишлов беришда қўлланиладиган усул ва баҳолаш мезонларига боғлиқдир. Эътиборли томонлардан бири шундаки, биринчи навбатда тадқиқотчи ўз мақсадини тўғри йўналтира билиши ва саволларнинг содда бўлишига эришиши лозим бўлади. Тадқиқотчи респондентга савол беришдан олдин ўзи бир неча саволларга жавоб топиши зарур бўлади. Улар қуйидагича:

➢ саволни кимга ёки кимларга бермоқчи?

➢ респондент саволларга жавоб беришни хоҳлайдими ёки йўқми?

➢ респондент қўйилган саволларга жавоб бера оладими ёки йўқми?

➢ респондент ҳаққоний жавоб бериши учун саволларни қай йўсинда, қай тарзда ва қай шаклда бериши керак?

Экспертларга талабгорликка тўғри келишини таҳлил қилишнинг усулларидан бири махсус анкета (сўровнома)ларни тайёрлаш ҳисобланиб, унга кўрсатилган саволларга жавоб бера бориб, талабгор чуқур билимдонлигини ҳамда аналитик қобилиятини намоён этмоғи лозим. Олинган жавобларни баҳолаш учун сонли шкаладан фойдаланилади.

Тадқиқот давомида Тошкент вилояти ва Тошкент шаҳридаги озиқ-овқат маҳсулотлари истеъмолчиларининг хатти-ҳаракати мотивини ўрганишда комплекс ҳолда ёндашилди. Маркетинг тадқиқотлари тасодифан тушиб қолган телефон абонентига сўровгина эмас, балки анкета-сўров, фуқаролардан интервью олиш, ҳамда озиқ-овқат дўконларидаги харидорларнинг ўзларини тута билишларини танлаб кузатиш бўйича муаллиф томонидан ишлаб чиқилган махсус услубиёт асосида олиб борилди. Респондентларга кўплаб саволлар берилиб, улар ўртасида 8таси асосий ҳисобланган. Тадқиқот ташаббус ва боғлиқ бўлмаган тавсифга эгадир.

Тадқиқот жараёнида 10 турдаги истеъмолчилар гуруҳи ажратилди. Уларни биз овқатланишга умумий тарздаги муносабати нуқтаи - назаридан қуйидагича номладик: “рационалистлар”; “очлар”; “позитивистлар”; “гурманлар”; “ритуалистлар”; “топқирлар”; “эркинлик шайдолари”; “ошхонани ёқтирмайдиганлар”; “кашшофлар”; “аниқлай олмайдиганлар”. Респондентларга сўровномада кўрсатилган: “Овқат-бу.. .” саволига жавоб бериш талаб этилди.

Олинган маълумотларга қайта ишлов беришда “эксперт-омил” матрицаси тузилиб, унга ҳар бир эксперт томонидан сўров варағида қўйилган жавоблар қўйилади.

Олинган маълумотлар ёғ маҳсулотлари бўйича маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишда муҳим аҳамиятга эга бўлиб, қуйидаги хулосаларга олиб келади:

➢ истеъмолчи бозорда эркин танлаш ҳуқуқига эга;

➢ турли озиқ-овқат истеъмолчиларининг ушбу маҳсулотларни

қабул қилишларидаги хусусиятли томонларни гўшт ва сут маҳсулотларига талаб ва таклифни шакллантиришда махсус маркетинг услублари қўллашни талаб этади;

- бозор муносабатларига ўтиш даромад бўйича аҳоли табақаланишига олиб келади;
- ўтиш даврида жамиятдаги ўзгаришлар ҳамда истеъмолчилар хатти-ҳаракатларидаги ўзгаришларни ҳисобга олиш ҳар бир маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш асоси ҳисобланади.

Олинган натижалар ёғ маҳсулотлари истеъмолчиларининг психологик суратини яратиш имконини беради.

Шундай қилиб, ёғ маҳсулотлари бозори конъюнктураси ва ундаги истеъмолчиларининг хатти-ҳаракатини ўрганиш шу хулосага олиб келадики, истеъмол бозори ёғ маҳсулотларига тўйинмаган, уларни истеъмолчиларга ўз вақтида самарали етказиб бериш ташкил этилмаган, бунга тизимли ёндашув амалга оширилмаган, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортименти кенг эмас, истеъмолчилар маҳсулотларнинг истеъмол қиймати билан боғлиқ бир қанча сифат тавсифларига юқори талаб қўймоқдалар.

Ҳар бир хўжалик ўз мижозларини таҳлил қилиш йўли билан, олдига қўйилган мақсадлардан келиб чиққан ҳолда мижозлар бозорининг истеъмол бозори, ишлаб чиқариш бозори, воситачи савдогарлар бозори, давлат муассасалари бозори ва халқаро бозор каби турларидан қайси бирида фаолият юритишни ҳал қилиши лозим. Ёғ маҳсулотлари ишлаб чиқариш билан шуғулланувчи хўжаликлар фаолиятининг таҳлили шуни кўрсатадики, ҳозирги пайтда улар қоидага кўра рақобатчилар фаолияти таҳлили билан шуғулланмайдилар. Уларнинг кўпчилиги эса озиқ-овқат маҳсулотлари бозорида рақобат борган сари кучайиб бораётган бўлса-да, ўз рақобатчиларини танимайдилар ҳам. Шу сабабли бугунги кундан бошлабоқ мазкур хўжаликлар амалиётига рақобатчилар ҳатти-ҳаракатларига жавоб қайтариш усулларини ишлаб чиқишга имкон берувчи рақобатчилар фаолиятини таҳлил қилиш усулларини жорий этиш керак. Ўзбекистон Республикаси ва унинг минтақалари учун рақобатчилар фаолиятини таҳлил қилишнинг тўлиқ услубиёти ҳали ишлаб чиқилмаган. Шу сабабли мавжуд тадқиқотлар ва таклифларимизни инобатга олган ҳолда таҳлил қилишнинг блок-схемасини тавсия қиламиз.

Муомала доираларини кўриб чиқиш маркетинг муҳити тузилма тавсифининг зарур таркибий қисмидир. Гап шундаки, ёғ

маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи ҳар бир корхона қуйидаги гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин бўлган муомала доиралари қуршовида фаолият юритади:

- биринчидан, молиявий ташкилотлар (тижорат банклари, фонд биржалари, акциядорлар, брокерлик фирмалари);
- иккинчидан, давлат ташкилотлари ва муассасаларининг муомала доиралари (хўжалик фаолиятига маъмурий усуллар билан таъсир кўрсатувчи гуруҳлар);
- учинчидан, оммавий ахборот воситаларининг муомала доиралари (газета, журнал, радио ва телевидение);
- тўртинчидан, фуқароларнинг хатти-ҳаракат гуруҳлари (жамоатчилик, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш жамияти);
- бешинчидан, маҳаллий муомала доиралари;
- олтинчидан, туман, шаҳар ва қишлоқлар аҳолиси мисолида кенг халқ оммаси;
- еттинчидан, ички муомала доиралари (хўжаликнинг ишчи ва хизматчилари).

Ҳаракатдаги корхоналар ўзгарувчан бозор иқтисодиёти шароитида ўз яшовчанлигини таъминлаш мақсадида кучли ва ожиз томонларини ҳар томонлама таҳлил қилиши лозим. Ушбу таҳлилни амалга ошириш учун SWOT – таҳлил усулидан фойдаланилади.

Ушбу усулга асосан, корхонанинг кучли (S) ва ожиз (W) томонлари, имкониятлари (O) ва хавфлари (T) аниқланади.

3.2. «Тошкент ёғ-мой комбинати» қўшма корхонасинингнинг рақобатбардошликка қаратилган тизими

«Тошкент ёғ-мой комбинати” қўшма корхонасининг рақобатбардошликка қаратилган тизимидан кўриниб турибдики, таҳлилни амалга ошириш бозорда рақобатчиларнинг эгаллаб турган ўрни ва уларнинг аҳволини аниқлашга қаратилган чора-тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган идентификация, миқдор ва сифат баҳолари тизимининг уч босқичини қамраб олишни кўзда тутади.

Муомала доираларини кўриб чиқиш маркетинг муҳитининг тузилма тавсифининг зарур таркибий қисмидир. Гап шундаки, гўшт маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи ҳар бир корхона қуйидаги гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин бўлган муомала доиралари қуршовида фаолият юритади:

• биринчидан, молиявий ташкилотлар (тижорат банклари, фонд биржалари, акциядорлар, брокерлик фирмалари);

• иккинчидан, давлат ташкилотлари ва муассасаларининг муомала доиралари (хўжалик фаолиятига маъмурий усуллар билан таъсир кўрсатувчи гуруҳлар);

• учинчидан, оммавий ахборот воситаларининг муомала доиралари (газета, журнал, радио ва телевидение);

• тўртинчидан, фуқароларнинг хатти-ҳаракат гуруҳлари (жамоатчилик, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш жамияти);

• бешинчидан, маҳаллий муомала доиралари;

• олтинчидан, туман, шаҳар ва қишлоқлар аҳолиси мисолида кенг халқ оммаси бўлиб, унинг ички муомала доиралари (хўжаликнинг ишчи ва хизматчилари).

Ҳаракатдаги корхоналар ўзгарувчан бозор иқтисодиёти шароитида ўзларининг яшовчанлигини таъминлаш мақсадида кучли ва ожиз томонларини ҳар томонлама таҳлил қилишлари лозим бўлади. Ушбу таҳлилни амалга ошириш учун SWOT–таҳлил усулидан фойдаланилади. Ушбу усулга асосан, корхонанинг кучли (S) ва заиф (W) томонлари, имкониятлари (O) ва хавфлари (T) аниқланади.

3.3. "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг рақобатбардош маҳсулот тури, номи ва ҳажми

"Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг ҳозирги кунда кўп тармоқли фаолият билан шуғулланиб, ишлаб чиқариётган маҳсулот турлари 15 хилдан ортиқ.

"Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг 2006 йил биринчи ярим йиллигида ўтган йилнинг шу давригача маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 1,8 %га ошган.

"Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг асосий рақобатбардош маҳсулотлари қуйидагилар:

- пахта ёғи;
- маргарин;
- майонез тозаланган;
- қадоқланган ўсимлик ёғи махсулотлари шулар жумласидандир.

3.4. "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг 2005-2007 йилги молиявий ҳолати таҳлили

"Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚҚ йирик корхона ҳисобланиб, бу ерда 1163 ишчи ходимлар ишлашади. Ҳозирги кунда ушбу комбинатда: маъмурий-бошқарув ходимлари 97; мутахассислар 197; хизматчилар 4; ишчилар 935. 2007 йилда комбинатда 1145 ишчи ходимлар ишлашган 2006 йил ҳолати бўйича бўйича: маъмурий-бошқарув ходимлари 88; мутахассислар 122; хизматчилар 4; ишчилар 931. Раҳбар ва мутахассислар биргаликда инженер-техник ходимлар (ИТХ) деб юритилади. Ҳар бир корхона ўзига хос ишлаб чиқариш структурасига эга. Бошқаришнинг мақсад, вазифа, объектлар ва органлари унинг ташкилий структурасини белгилаб беради. Бошқарувни ташкил этиш қанчалик мукаммал бўлса, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказиш шунчалик самарали амалга оширилади.

Эътиборингизни қуйидаги жадвалга қаратмоқчимиз. Ушбу жадвалда "Тошкент ёғ-мой комбинати" молиявий фаолиятининг 2005-2007 йиллардаги умумий мутлақ кўрсаткичлари таҳлил қилинган. Жадвалдаги маълумотлардан кўриниб турганидек, сўнгги уч йил давомида корхонанинг мол-мулк қиймати, шу жумладан асосий фондлари ўсиб борган. Бунинг асосий сабаби шундаки, кейинги йилларда корхона ўз фаолиятига кўплаб инвестициялар ва капитал қўйилмаларни жалб этганлиги боис унинг асосий фондлари кўпайиб борган, айланма фондлар бўлса, 2006 йилда 2005 йилга нисбатан ошган бўлишига қарамай, 2007 йилда яна камайиш кузатилган. Бундай камайишни ижобий деб баҳоласа бўлади. Чунки, айланма фондлар таркибидаги товар-моддий захиралари ва дебиторлик қарзлари камайиб борганлиги учун айланма фондларнинг камайиши кузатилган. Шуни таъкидлаш жоизки, айланма фондлар таркибидаги асосий манбалар пул маблағлари ва қисқа муддатли инвестицияларнинг ўсиш тенденцияси кузатилган. Шунингдек, солиқ тўлангунгача бўлган фойданинг 2007 йилда 2006 йилга нисбатан камайиши ҳам давр харажатларининг, шунингдек реализация қилинган маҳсулот таннархининг ошганлиги ҳам бир-бирига боғлиқдир.

1-жадвал

2005-2007 йилларда "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚК молиявий фаолиятининг умумий мутлақ кўрсаткичлари таҳлили (минг. сўм)

№	Кўрсаткичлар	2005	2006	2007	2007 йилда 2006 йилга нисбатан ўсиш %
1.	Корхонанинг мол-мулк қиймати	15980400	16667389	17894474	112
	шу жумладан:				
	асосий фондлар	4567190	5007310	6631114	145
	айланма фондлар	11413210	11669079	11263360	98
2.	Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми	28963117	29834172	31133071	108
3.	Солиқ тўланмасдан олдинги фойда	2098728	3362309	2112236	105

Ушбу жадвалда "Тошкент ёғ-мой комбинати" фаолиятининг умумий нисбий кўрсаткичлари таҳлил қилинган. Жадвалдан кўриниб турганидек, мол-мулкнинг ҳар бир сўмига нисбатан маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми пасайиши тенденциясига эга бўлган. Бунинг асосий сабаби шундаки, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини сўнгги уч йил давомида кўпайиши билан бир қаторда корхона мол-мулкининг ўртача қиймати ҳам кўпайиб борган. Бироқ, иккала кўрсаткичнинг базис йилга нисбатан ўсиш даражасини олиб қарайдиган бўлсак, мол-мулкнинг ўртача қиймати ялпи ишлаб чиқариш даражасига нисбатан маълум даражада ошган. Айнан шундай ҳолат туфайли ҳам мол-мулкнинг ҳар бир сўмига нисбатан маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг пасайиши кузатилган.

Мол-мулкнинг ҳар бир сўмидан олинадиган ялпи фойда кўрсаткичининг 2006 йилда 2005 йилган нисбатан ошганлиги, 2007 йилга келиб бу кўрсаткич базис йилидан ҳам камайганлигига асосий сабаб бўлса, ялпи фойда кўрсаткичининг мос равишда 2005 йилга нисбатан ошганлиги ва 2007 йилга келиб яна камайганлигида ўз ифодасини топади.

2-жадвал

2005-2007 йилларда "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚК фаолиятининг умумий нисбий кўрсаткичлари (минг. сўм)

№	Кўрсаткичлар	2005	2006	2007	2007 йилда 2005 йилга нисбатан ўсиш %
1.	Корхона мол-мулкининг ўртача қиймати	15980400	16667389	17894474	112
2.	Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми	28963117	29834172	31133071	108
3.	Ялпи фойда	2098728	3362309	2112236	105
4.	Мол-мулкнинг ҳар бир сўмига нисбатан ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми	1,87	1,76	1,73	92
5.	Мол-мулкнинг ҳар бир сўмидан олинган ялпи фойда	0,13	0,20	0,12	92

Ушбу жадвалда (3-жадвал) "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚК активларининг динамик ва таркибий ўзгариш кўрсаткичлари таҳлил қилинган. Жадвалдан кўриниб турганидек, корхонанинг узоқ муддатли активлари йилдан-йилга ошиб борган. Бу хусусида юқорида ҳам қисқача тўхталиб ўтилган бўлиб, асосий сабаб сифатида корхона фаолиятига инвестициялар ва капитал қўйилмаларнинг тобора ортиб бораётганлигини кўрсатиш мумкин. Бироқ, айланма активлар масаласига келадиган бўлсак, бу борада 2006 йилда ўсишга 2007 йилда камайишга эришилган. Бунинг сабабларини ҳам юқорида келтириб ўтдик, яъни айланма активлар таркибидаги товар-моддий захиралар ва дебиторлик қарзларининг камайганлиги айланма активлар миқдорининг 2007 йилда камайишига сабаб бўлган.

3-жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати” ОАЖ ҚК активларининг динамик ва таркибий ўзгариш кўрсаткичлари
(минг. сўм)

Кўрсаткичлар	2005				2006				2007				2007 йилда 2005 йилга нисбатан ўсиш % (йил охирида)
	сумма		таркиб %		сумма		таркиб %		сумма		таркиб %		
	Йил бошида	Йил охирида	Йил бошида	Йил охирида	Йил бошида	Йил охирида	Йил бошида	Йил охирида	Йил бошида	Йил охирида	Йил бошида	ил охирида	
Узоқ муддатли активлар	4228718	4567190	6	28	4567190	5007310	28	30	5007310	6631114	30	37	145
Айланма активлар	11597293	11413210	4	72	11413210	11669079	72	70	11669079	11263360	70	63	98
Баланс	15826011	15980400	100	100	15980400	16676389	100	00	16676389	17894474	100	100	112

4-жадвалда “Тошкент ёғ-мой комбинати” нинг 2006-2007 йиллардаги бухгалтерия баланси маълумотлари таҳлил қилинган. Биз юқорида ушбу балансдаги асосий ва айланма активларнинг таҳлилини келтириб ўтганлигимиз боис, бу ерда корхонанинг молиявий мустаҳкамлигини белгилаб берадиган ўзлик маблағларининг манбалари таҳлилини келтириб ўтамиз.

Жадвалдан кўриниб турганидек, сўнгги икки йилда “Тошкент ёғ-мой комбинати”нинг Низом капитали ва қўшилган қиймат капитали умуман ўзгармаган. Бу корхонада кейинги икки йилда қўшимча акцияларнинг эмиссия қилинмаганлигидан далолат беради. Жадвалга яна бир бор эътибор қаратадиган бўлсангиз, тақсимланмаган фойда ёки қопланмаган зарарнинг суммаси 2007 йилда 2006 йилга нисбатан қарийиб икки баробарга камайган. Бунга тўлақонли ижобий ҳол деб баҳоласа бўлади. Чунки, қопланмаган зарарнинг кўп бўлиши унинг фаолиятини шунчалик орқага суриши мумкин.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” нинг мажбуриятлари хусусида гапирадиган бўлсак, жорий мажбуриятларнинг ҳам камайганлигини кўриш мумкин. Бундай ҳол ҳам қопланмаган зарарнинг камайганли каби ижобий натижани намоён этади. Дарҳақиқат, кўплаб маҳаллий корхоналар ва ҳатто айрим қўшма корхоналар ўзларининг бюджет, турли хил ташкилотлар ва ишчи-ходимлари олдидаги мажбуриятларини бажара олмай турган бир пайтда “Тошкент ёғ-мой комбинати” қўлга киритилган бундай натижани тўлалигича ижобий натижа деб баҳолаш мумкин. Ана шу каби маълумотлар корхонанинг юқори самарадорликда ишлаётганлигини яна бир бор тасдиқлайди.

Жадвалда“Тошкент ёғ-мой комбинати”нинг молиявий натижалари таҳлили келтирилган. Жадвал маълумотларига кўра, “Тошкент ёг-мой комбинати”нинг маҳсулот сотишдан соф тушуми кўпайган. Бу, албатта корхонада олиб борилаётган ишлаб чиқариш ва ташкилий соҳалардаги ўзгаришларнинг натижасидир. Бироқ, маҳсулот сотишдан тушган ялпи фойданинг камайганлиги сотилган маҳсулот таннархининг маълум даражада ошганлигига боғлиқ бўлади. Худди шунингдек, давр харажатлари ҳам ошган бўлиб, унинг барча соҳалари бўйича харажатлар, яъни сотиш харажатлари, маъмурий харажатлар ҳам ошиб борган. Буни табиий ҳол деб қабул қилиш мумкин. Чунки, кейинги йилларда корхона фаолиятига хориж инвестицияларининг мунтазам киритилиши ва мос равишда фаолиятнинг кенгайтирилиши бошқарувчиларга сарфланадиган харажатларнинг ҳам ортишига олиб келади. Бошқа давр харажатлари

бўйича ҳам худди шундай фикрни билдириш мумкин.

4-жадвал

“Тошкент ёг-мой комбинати” ОАЖ ҚК нинг бухгалтерия баланси маълумотлари таҳлили (минг сўм)*

№		2006	2007
	Актив		
1	Узоқ муддатли активлар		
.1.	Асосий воситалар:		
	Қолдиқ қиймати (баланс қиймати)	4330160	5691235
12.	Узоқ муддатли инвестициялар	120959	254858
13.	Ўрнатиладиган асбоб-ускуналар	74220	174753
14.	Капитал қўйилмалар	481971	510268
	Жами узоқ муддатли активлар	5007310	6631114
2	Жорий активлар		
21.	Товар-моддий захиралар	5281557	4495645
22.	Дебиторлар	6664939	5408389
23.	Пул маблағлари	208383	1341526
24.	Қисқа муддатли инвестициялар	14300	17800
	Жами жорий активлар	11669079	11263360
	Жами активлар	16676389	17694474
	Пассивлар		
3	Ўзлик манбалари		
31.	Низом капитали	524026	524026
32.	Қўшилган капитал	233615	233615
33.	Резерв капитали	7719522	10524141
34.	Тақсимланмаган фойда	4060405	2846164
3.5.	Мақсадли тушумлар	164108	119636
	Жами ўзлик маблағлари манбалари	12701676	14247582
4	Мажбуриятлар		
41.	Жорий мажбуриятлар	3974713	3646892
	Жами мажбуриятлар	3974713	3646832
	Жами пассив	16676389	17894474

5-жадвал

“Тошкент ёг-мой комбинати” ОАЖ ҚК нинг молиявий натижаларининг таҳлили (минг.сўм)

№	Кўрсаткичлар	2006	2007
1	Маҳсулот сотишдан соф тушум	28461732	36164942
2	Сотилган маҳсулот таннархи	19360802	27146613
3	Маҳсулот сотишдан ялпи фойда	9100930	9017929
4	Давр харажатлари, шу жумладан:	5670926	6909199
5	Сотиш харажатлари	1450337	1681608
6	Маъмурий харажатлар	1185555	1460283
7	Бошқа операцион харажатлар	3085034	3767308
8	Асосий фаолиятдан бошқа даромадлар	-	111001

* **“Тошкент ёг-мой комбинати” ОАЖ ҚК нинг бухгалтерия баланси маълумотлари**

9	Асосий фаолиятдан фойда	3430004	2219731
10.	Молиявий фаолиятдан даромадлар, жами	221856	30991
11.	Шу жумладан: валюта курсидаги ўзгаришлардан даромад	77718	30591
12.	Молиявий фаолиятдан бошқа даромадлар	150138	-
13.	Молиявий фаолиятдан харажатлар, жами	289551	138086
14.	Шу жумладан: валюта курсидаги харажатлар	32225	21924
15.	Молиявий фаолиятдан бошқа харажатлар	257326	116162
16.	Умумхўжалик фаолиятидан фойда	3362309	2112236

Гарчи корхонанинг асосий фаолиятидан келган бошқа даромадлар 2007 йилда 111001 минг сўмни ташкил этган бўлса-да, давр харажатларининг ошганлиги ва қолаверса сотилган маҳсулот танннархининг ошганлиги асосий фаолиятдан кўрилган фойданинг камайишига таъсир кўрсатган. Бундан ташқари, бир қанча бошқа харажатлар туфайли корхонадаги солиқ тўлангунгача бўлган фойда ва соф фойда кўрсаткичлари ҳам камайган ва ҳ.к

3.5. "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг кучли ва заиф томонлари натижаси

Маркетинг амалиётида корхонанинг истиқболдаги стратегик вариантини ишлаб чиқишда рақобатбардошлигини баҳолаш ахамият касб этади. Рақобатбардошликни баҳолаш маркетинг тадқиқотларининг муҳим босқичи бўлиб, мураккаб жараён ҳисобланади. Бунда бир қанча усул ва воситалардан фойдаланилади.

Жараёнда намуна ёки рақобатлашувчи фирмалар товарлари истеъмол қийматларини тавсифловчи кўрсаткичлар балл ёки шунга ўхшаш бошқа белгилашлар орқали ўзаро солиштирилиб, товар рақобатбардошлиги интеграл кўрсаткич бўйича баҳоланади. Фирмалар рақобатбардошлиги эса SWOT–таҳлил натижалари асосида Мак-Кинзи усули ва шунга ўхшаш бошқа усуллар ёрдамида баҳоланади.

Биз ўз тадқиқотларимизда "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг кучли ва заиф томонларини рақобат шароитида аниқлаймиз. Тадқиқот жараёнида. "Тошкент ёғ-мой комбинати" қўшма корхонасининг кучли томони замонавий технологиялар билан таъминланганлиги ва маҳсулотларини сифатли эканлиги. Заиф томони эса бошқарув тизимини яхши йўлга қўйилмаганлигидир.

Ҳар бир корхона заиф томонларини аниқлаб, ўзини ушбу жиҳатлар бўйича ҳимояланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ҳамда

кучли томонларини янада кучайтирмоғи лозим.

Мулоҳаза учун саволлар

1. Сизнинг фикрингизча, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда қайси омилларига кўпроқ аҳамият берилади?

2. Корхоналарда самарадорликни ошириш йуллари ва унинг ижобий ҳамда афзал томонини баҳолаш натижалари билан ифодаловчи вариантлардан қандай турларини биласиз?

3. "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚКни бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у самарадорликни оширишда қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади деб ўйлайсиз?

4. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу қўшма корхона қандай стратегия асосида ривожланмоқда?

5. Қўшма корхонанинг бозордаги улушини кенгайтириш бўйича асосий вазифалари нималардан иборат деб ўйлайсиз ва сизнинг тавсияларингиз?

6. Қўшма корхонанинг фаолиятини такомиллаштириш учун қандай инновацияларни жорий этишни таклиф этасиз?

II. ТАЛАБАЛАР УЧУН УСЛУБИЙ ҚЎЛЛАНМАЛАР

Муаммо:

Ишлаб чиқилган маҳсулот самарадорлигини ошириш йўлларини ва бозорда ўз рақобатбардошлик ўрнини қандай аниқлаш керак.

Муаммолар таркиби:

•ишлаб чиқилган маҳсулот самарадорлигига таъсир килувчи омилларни ўрганиб чиқиш;

•корхоналарда бошқариш самарадорлигини ошириш йўлларини ўрганиб чиқиш. Истеъмолчилар гуруҳларини аниқлаш ва товарга бўлган муносабатини ўрганиш, ҳамда ўзгартириш йўлларини аниқлаш;

•бозорда товарларни жойлаштириш ва товарлар ассортимент сиёсатини ўрганиб чиқиш;

•товарлар стратегиясини ишлаб чиқиш ва товарлар модификацияси, ҳамда янги товар ишлаб чиқиш ғояларини ўрганиб чиқиш;

•корхонанинг молиявий таҳлили асосида рақобатбардошлик стратегиясини аниқлаш;

•корхонанинг рақобатбардошлик таҳлили асосида, рақобат фирмалар маҳсулотларини солиштирма таҳлилини ишлаб чиқиш;

•статистик, молиявий ва муқобил таҳлилларга асосланиб, ушбу корхонанинг товарлар ассортименти стратегиясини ишлаб чиқиш.

Ечиш алгоритми:

1. Республикада фаолият кўрсатаётган ва янги ташкил қилинаётган қўшма корхоналарни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш сиёсати ҳозирги вақтда, айниқса қишлоқ жойларда иқтисодий инфратузилмани ишбилармон тадбиркорлар томонидан такомиллаштириш ва қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш учун рақобат корхоналарни аниқлаб чиқиш.

2. Сегментация таҳлилини ўтказиш ва маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини ўрганиш муҳим аҳамият касб эканлигини аниқлаб бериш. Шунингдек, истеъмолчиларнинг ўта мураккаб ва муҳим шахс эканлигини ҳисобга олиб, уни ўрганишда потенциал истеъмолчиларнинг ҳозирги ва келгусидаги заруратлари, эҳтиёж ва истакларини ўрганувчи иқтисодий усуллар тизими, дид ва истакларидаги ўзгаришларга, умуман бозорда истеъмолчининг хатти-ҳаракатига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш, қондирилмаган эҳтиёжлари сабабини аниқлаш психологик усуллар ёрдамида амалга ошириш.

3. "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚКнинг рақобатбардошликка қаратилган тизимини кўриб чиқиб, таҳлилни амалга ошириш бозорда рақобатчиларнинг эгаллаб турган ўрни ва уларнинг аҳволини аниқлашга қаратилган чора-тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган идентификация, таққослаш ва сифат баҳолари таҳлилини ўтказиш.

4. Ташкилотнинг рақобатбардош маҳсулот тури, номи ва ҳажми бўйича "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚК нинг ҳозирги кунда кўп тармоқли фаолият билан шугулланиб, ишлаб чиқариётган маҳсулот турларини аниқлаш. Ушбу қўшма корхонанинг 2005 йил ва 2007 йилнинг биринчи ярим йиллигида ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳақида маълумотларни молиявий таҳлил қилиш. (Юқоридаги жадвалларда келтирилган).

5. Ташкилотнинг кучли ва заиф томонлари натижасини ҳисобга олган ҳолда, корхонанинг инновацион фаолияти, маркетинг амалиётида корхонанинг истиқболдаги стратегик вариантини ишлаб чиқишда рақобатбардошлигини баҳолаш аҳамияти кўриб чиқилади. Рақобатбардошликни баҳолаш маркетинг тадқиқотларининг муҳим

босқичи бўлиб, мураккаб жараён ҳисобланади. Бунда бир қанча усул ва воситалардан фойдаланилади.

Жараёнда намуна ёки рақобатлашувчи фирмалар товарлари истеъмол қийматларини тавсифловчи кўрсаткичлар балл ёки шунга ўхшаш бошқа белгилашлар орқали ўзаро солиштирилиб, товар рақобатбардошлиги интеграл кўрсаткич бўйича баҳоланади. Фирмалар рақобатбардошлиги эса SWOT–таҳлил натижалари асосида Мак-Кинзи усули ва шунга ўхшаш бошқа усуллар ёрдамида баҳоланади.

6. Масаланинг энг асосий муаммосини ечишда статистик ва симплекс, яъни чизиқли дастурлаш ёрдамида корхона маҳсулоти ассортиментининг стратегиясини ишлаб чиқилади ва унинг самарадорлигини ошириш йўллари аниқланади.

ЎҚУВ - УСЛУБИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1. “Тошкент ёғ-мой комбинати” ОАЖ ҚК нинг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишда статистик ва симплекс таҳлили

Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқарувчилардан тезликда бозордаги талаб ўзгаришларига мослашишни талаб этади. Ушбу муаммони ҳал этиш комплекс вазифаларни бажаришни талаб этиб, улар орасида бозор талабига мос келувчи харидорбоп гўшт ва сут маҳсулотларини ишлаб чиқаришни ташкил этиш ҳисобланади. Ушбу вазифани бажариш қуйидагиларни ўз ичига олади: стратегик қарорларни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш; тезкор-тактик қарорларни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш.

Стратегик қарорларни ишлаб чиқишда сифат усуллари қўлланилиб, улар корхона фаолияти ва маҳсулотини яхшилашнинг алоҳида йўналишлари йиғиндисини англатувчи хўжалик портфелини яратишга йўналтирилган бўлади.

Бу каби усулларга кенг миқёсда эътироф этилган стратегия матрицалари: “Ансофф матрицаси”, М. Портернинг “Умумий стратегик модели”, “Бостон консалтинг групп” фирмасининг “Бозор улуши-бозор ўсиши” матрицаси (портфолио-таҳлил), “Дженерал-Элементрик-МакКинзи” матрицаси ва бошқалар киради.

Тезкор-тактик қарорларни ишлаб чиқишда, одатда миқдорий

усуллар қўлланилиб, у стратегик қарорни ишлаб чиқиш босқичида корхонанинг танлаган ўсиш варианти ва ривожланиш фаолияти доирасида ишлаб чиқариш дастурини муқобиллаштиришга йўналтирилган бўлади. Корхона ишлаб чиқариш дастурини шакллантиришда муқобиллаштиришнинг умумий қабул қилинган мезони маҳсулот сотишдан олинган фойдани максималлаштириш ҳисобланади.

Самарали маркетинг стратегиясини танлашда юқори фойда келтирадиган маҳсулот турларини аниқлаш муқобиллаштириш масалалари жумласига кирганлиги боис, уни ечишда чизиқли дастурлаш усулидан фойдаланамиз.

Ҳақиқатда тадбиркорлик корхонасида ишлаб чиқарилаётган m – ёг маҳсулотлари туридан шундай турини танлаш керакки, унда мақсадли функция максимум қийматга эга бўлсин:

Ҳақиқатда тадбиркорлик корхонасида ишлаб чиқарилаётган m – ёг маҳсулотлари туридан шундай турини танлаш керакки, унда мақсадли функция максимум қийматга эга бўлсин:

$$\sum_{i=1}^{m}\sum_{k=1}^{K} p_{ik} \cdot x_{ik} \rightarrow max \qquad (1)$$

Бунда қуйидаги чегараларга эришилсин:

- ресурслардан фойдаланиш бўйича:

$$\sum_{k=1}^{K}\sum_{i=1}^{m} a_{irk} \cdot x_{ik} \leq W_r, \ (r = 1,K,R) \qquad (2)$$

- ёг маҳсулотини ишлаб чиқариш ҳажми бўйича:

$$D_{imin} \leq \sum_{k=1}^{K} x_{ik} \leq D_{imax}, \ (i = 1,K,\overline{m}) \qquad (3)$$

- ёг маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмларининг салбий бўлмаслиги учун:

$$x_{ik} \geq 0 \qquad (4)$$

бу ерда i-маҳсулот тури;

x_{ik} - k-технология бўйича i-турдаги ёг маҳсулоти етиштириш миқдори;

p_{ik} - k-технология бўйича i-турдаги ёғ маҳсулоти бирлигидан олинадиган фойда миқдори;

a_{irk} - i-турдаги гўшт маҳсулоти бирлигига k-технология бўйича сарф қилинадиган r - турдаги ресурс меъёри;

W_r - r-турдаги мавжуд ресурс миқдори;

D_{imin}, D_{imax} - i-турдаги талаб қилинадиган ёғ маҳсулоти минимал ва максимал миқдори.

(1)-(4) масаланинг ҳал этилиши юқори фойда келтирадиган ёғ маҳсулотлари турини аниқлаш имконини беради.

Ёғ маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи қўшма корхоналарнинг фаолиятини стратегик режалаштиришда товар сиёсати муҳим ўрин тутади. Маркетингнинг товар сиёсати қўшма корхонанинг даврий ва узоқ муддатли мақсадларга мувофиқ сотишга ишлаб чиқарилган товарларнинг энг қулай таркибини аниқлаш ва сақлашдан иборат.

Бозорда товар сиёсатини қўллаш тегишли стратегияни ишлаб чиқишни талаб этади. Хорижлик тадқиқотчилар қуйидаги маркетинг стратегияларини ажратадилар:

- товар аниқ кўринишидан рақиблар товаридан фарқ қилиши керак;
- бозорнинг ҳар бир сегменти бўйича турли маркетинг элементларини ишлаб чиқиш;
- ҳар бир ишлаб чиқарилаётган товар тури учун уни қўллаш соҳасини қидириб топиш, талабни шакллантириш ва ўтказувчи рағбатлантиришни кўчайтириш;
- янги бозорга янги товар билан кириш;
- юқори рақобатбардош товарни яратиш йўли билан етакчиликка эришиш;
- мутлақ янги товар турини ишлаб чиқариш.

Товар сиёсатини амалга оширишда, айниқса ёғ маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи корхоналар учун маҳсулот ассортиментини ўрганиш ҳам муҳимдир.

Ассортимент сиёсати ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг навини танлаш ҳамда технологик вазифалар ва корхона тажрибасидан фойдаланиш мувофиқлашувини таъминловчи ишлаб чиқариш тузилмаси, ишлаб чиқарилган товарлар фойдалилиги ва янгилик киритиш харажатларини аниқлашни кўзда тутади.

Ассортимент сиёсати вазифаси стратегик даражада ҳал этилади, яъни бу масалага тегишли ҳар бир қарор қабул қилиш қўшма

корхонанинг умумий стратегик мақсадидан келиб чиқади. Бундай ёндашув кичик корхонанинг пировард мақсадга эришишини таъминлайди, тижорат стратегияси ташкил этувчиларни ўзаро бирлаштиради ҳамда мавжуд ресурслардан оқилона фойдаланишга имконият яратади (расм).

Расм.

Қўшма корхона тижорат стратегияси элементлари билан ассортимент сиёсати ўзаро боғлиқлиги схемаси.

Қўшма корхоналарда яхши ўйлаб топилган ассортимент сиёсати юқори даромад олинишини таъминлабгина қолмай, балки корхонанинг бозорда мустаҳкам ўрнашиши, истеъмолчиларнинг ҳурматини қозониши, корхона имижини ошириш ҳам таъминлайди.

Ушбу схемадаги модел макро – ва микро даражада қўшма корхона фаолиятидаги ўзгарувчан омилларга унинг мослашувчанлигини таъминлайдиган тавсифларни ўзида мужассам этган маҳсулот ассортиментининг сифат ва миқдорини кўрсатувчи восита сифатида қаралмоқда. Ушбу ҳаракатчан ассортимент таркиби (товар турлари йиғиндиси) кичик корхона фаолияти соҳаларидаги ўзгаришларга тез мослашувчан бўлиб, унинг фойдадорлигини таъминлайди.

Маркетинг ёндашуви моделга алоҳида ассортимент бирликлари йиғиндисидан иборат бўлган мукобил ассортимент таркибининг атрибути (хусусияти)ни киритишни тақозо этади. Ушбу атрибутлар ҳар бири товарнинг рақобатбардошлик хусусиятлари йиғиндиси

саналади.

Бинобарин, стратегик режалаштиришда товар истеъмолчи учун мос келадиган тижорат атрибутлари йиғиндисидир. Уларга қуйидагилар киради: нарх-сифат; ўраб жойланиши; хизмат-сервис. Товар нархи унга қилинган сарф харажатга эквивалент сифатида қаралиб, истеъмол хусусияти баҳосини акс эттиради ва зарурий фойда олишни таъминлайди. Бундан ташқари хизмат ва сервис турларининг рағбатлантирувчи таъсирга эга эканлигини эътиборга олиш лозим. Бу атрибутлар ҳам товар ассортиментига киритилиб, улар ҳам товар сотилиш жараёнига сезиларли таъсир кўрсатади. Улар сотувнинг жойлашиши ва истеъмолчини жалб этишга ёрдам беради.

Товарни ўраш, анъанавий ёндашувдан фарқли ўлароқ, истеъмолчи билан мулоқотнинг энг муҳим воситаси сифатида майдонга чиқади. У товар маркасини намойиш этади, таркиби ва фойдаланиш қоидаларини кўрсатади, дизайни, ранги, шакли ва материали орқали уни ажратиб, жозибали кўрсатади. Жойлашиш товар образининг ажралмас қисми саналиб, анъанавий элементлардан ташқари штрих кодлар билан уни тўлдиради. Бу эса, уни сканерлаш имкониятини, бинобарин, товар сотилишини чуқур ҳисобга олишни таъминлайди.

Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш услубиёти. Маркетинг тадқиқотлари натижалари асосида фирма ютуқларининг ҳал қилувчи омиллари ва уларнинг кутилмаган тасодифларини ҳисобга олган ҳолда имконият истиқболларини аниқлаш борасида фирма фаолиятининг стратегик тадқиқоти ўтказилади, маркетинг стратегияси ва уни амалга ошириш шакллари ишлаб чиқилади.

Бозор иқтисодиёти ўзгарувчанликка мосланувчан бўлганлиги боис, иқтисодий жараёнларнинг боришини олдиндан айтиш жуда чекланган. Шунинг учун фирмалар ўз фаолиятини самарали олиб боришга интилиб ва тобора узоқроқ муддат учун олдиндан стратегик режалаштириш усулидан фойдаланади. Бозордаги ўзгаришлар ва фан-техника тараққиёти йўналишлари, рақобат муҳити ва истеъмолчилар хатти-ҳаракатини таҳлил қилиш асосида фирманинг стратегиясини ишлаб чиқиш негиз бўладиган умумий мақсадлар белгиланади.

Аҳолининг маълум истеъмол молларига бўлган эҳтиёжини қондириш кўплаб омилларга, жумладан: озиқ-овқат ва ноозиқ-овқат

маҳсулотлари нархи, аҳоли пул даромади, турмуш тарзи ва даражаси ва шу кабиларга боғлиқ бўлади.

Озиқ-овқат маҳсулотларига бўлган талаб ва таклиф даражаларини ўрганиш ушбу товарларни ишлаб чиқариш ва товар айирбошлаш ҳажмларини режалаштириш ҳамда башоратлаш учун муҳим аҳамият касб этади.

2. Қўшма корхоналарда маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш

Ёғ маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми унинг таклиф даражасини ифодалайди. Бу соҳадаги маркетинг муҳити ҳолати ва ривожланиш тенденциялари кўп жиҳатдан вилоят ва туманларда фаолият юритувчи турли хўжаликларнинг ресурслар салоҳиятидан фойдаланиш кўрсаткичларига боглиқ бўлади. Шу боисдан, ушбу салоҳиятни такрор ишлаб чиқаришнинг асосий элементи сифатида баҳолаш зарурати туғилади. “Ресурслар салоҳияти” тушунчасини аниқлашда турли хил фикрлаш доиралари мавжуд.

Шу муносабат билан мазкур тушунчанинг россиялик олимлар изоҳлаган талқинини кўриб чиқамиз. Уларнинг фикрига кўра, ресурслар билан таъминланганликнинг ўзини ошириб қўйишни прогрессив ривожланиш деб тан олиш мумкин эмас. Шу муносабат билан ресурслар салоҳиятини баҳолаш бўйича тадқиқотлар алоҳида қизиқиш уйғотиб, натурал омиллар асосида яратилган моддий, меҳнат ва ер ресурсларининг интеграл кўрсаткичи сифатида аниқланади. Бу эса нархлар инфляциясига боғлиқ бўлмасликни таъминлайди ҳамда ресурслар билан таъминлашни битта объект учун ва объектлар йиғиндисининг битта давр учун динамикасини солиштирма таҳлил қилишга имкон яратади.

Ёг маҳсулотлари минтақавий бозорини шакллантириш маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитларида тармоқлар ва идоралар доирасида жамият ресурсларининг маълум бир механизми амал қилганлиги сабабли юзага келган жиддий қарама-қаршиликларга дуч келади. Илгари ёғ маҳсулотлари ишлаб чиқариш, қайта ишлаш, тайёрлаш ва сотиш билан шуғулланувчи корхоналар ўзаро ва истеъмолчилар билан мустаҳкам алоқаларга эга бўлган. Бунга шунингдек маҳсулотларнинг асосий қисми давлат буюртмаси бўйича сотилиши ҳам сабаб бўлган. Ҳозирги шароитларда ёг маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи корхоналар бозорни ўрганиш, нарх

ҳосил бўлиши ва режалаштириш функцияларини бажариши лозим. Айни пайтда бу функциялар интуитив равишда, истиқболни ҳисобга олмаган ҳолда амалга оширилмоқда.

Юқорида баён этилган стратегияни ишлаб чиқишда муқобиллаштириш масаласини ечиш учун дастлабки маълумотлар сифатида Тошкент шаҳридаги "Тошкент ёг-мой комбинати" ОАЖ ҚК нинг 2007 йилда ёғ маҳсулотлари ишлаб чиқаришдаги ҳисобот маълумотларидан фойдаланилди.

III. ЎҚИТУВЧИЛАРГА КЕЙС ЕЧИШ ВАРИАНТЛАРИ

1. Бозор тадқиқотлари, ундаги истеъмолчилар талаби даражасини ўрганиш натижаларига асосланиб ва "Тошкент ёг-мой комбинати" ОАЖ ҚКнинг бугунги кундаги имконияти, келгусидаги режаларига таяниб ушбу қўшма корхона ёг маҳсулотлари етиштириш бўйича маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишда дастлабки маълумот сифатида 6 хил ёг, 2 хил пахта ёги, ва 4 хил ўсимлик ёглари ишлаб чиқаришнинг 2005 йилдаги ҳисоботдаги 288300 кг ни ишлаб чиқаришдаги юқори фойда келтирадиган муқобил ресурслар тақсимотининг вариантини топиш мақсад қилиб қўйилди.

2. Ушбу ҳолда фермер хўжалиги оладиган соф фойда 2266258 минг сўмга тенг.

Тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб, ушбу қўшма корхонанинг келгусидаги ривожланиши учун интенсив ва диверсификация ўсиш вариантларини танлаш орқали маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш лозим.

3. Бунинг учун эса, ҳозирда ишлаб чиқарилаётган ёғларнинг баъзи юқори фойда келтирмаётганлари ўрнига янги ёг турларини ишлаб чиқариш, масала ечишда маълумотлар доираси кенглигини ҳисобга олган ҳолда пахта ёги, ўсимлик ёгини ишлаб чиқаришни ўз ҳолатида қолдиришни лозим топдик. Янги турдаги ёглар ассортиментини аниқлашда истеъмол бозоридаги харидорлар дид-истаклари оғзаки сўровлар орқали атрофлича ўрганилди. Улар кўпчилиги маҳсулот сифатини сақлаш ва харид қобилиятидан келиб чиқиб, ёгларни сотиб олишда улар оғирлигининг 1 кг бўлишини афзал кўришади. Шунинг учун ўрганилаётган қўшма корхона маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишдаги муқобиллаштириш масаласини ечишда бу каби ҳолатлар ҳисобга олинди ва ҳозирда ишлаб чиқарилаётган ёг маҳсулотлари ассортименти таркибида 500 граммли «Ўсимлик ёги», «Пахта ёги», маҳсулотлари ҳисобга олинди.

4. Масала ечишда қўшма корхона имкониятини олдинги даражада деб ҳисобладик, чунки ушбу корхонадаги ўрнатилган дастгоҳлар тўла қувват билан ҳозирда ишлаётгани йўқ, қолган ресурслардан ҳам фойдаланишда ҳали фойдаланилмаётган ички имкониятлар мавжуд.

5. Корхонанинг ва у ишлаб чиқараётган товарларнинг истеъмол бозоридаги рақобатбардошлигини баҳолаш орқали "товар-бозор" маркетинг стратегияси матрицаси тузилади. Ушбу матрица корхона ишлаб чиқариш кўламига боғлиқ бўлмаган ҳолда унинг ишлаб чиқариш қувватини ошириш бўйича стратегияни ишлаб чиқишда қўлланилади. Ушбу матрица савдо-сотиқ ҳажмини сақлаш ёки ошириш учун тўрт муқобил маркетинг стратегиясидан (бозорга чиқиш, бозорни ривожлантириш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва диверсификация) фойдаланишни назарда тутади.

6. Умуман, маркетинг стратегияси бир қанча қуйидаги вазифаларни ҳал этиш имконини беради:

- ўз ички имкониятларини таҳлил қилиш орқали қайси маҳсулот турларини қанча миқдорда ишлаб чиқариш зарурлигини аниқлаш;
- фирма ўсиш стратегиясининг вариантларини танлаш;
- қандай ишлаб чиқаришларни сақлаб қолиш, ишлаб чиқариш кўламини ҳозирги ҳолатда сақлаб қолиш ёки уни кенгайтириш, зарар келтирадиган ишлаб чиқаришлардан воз кечиш ҳамда ушбу ишлаб чиқаришга ўтиш.

Олинган натижалар асосида корхона рақобатга бардошлиги, молиявий аҳволи, ички имкониятларини ҳисобга олган ҳолда "Тошкент ёғ-мой комбинати" ОАЖ ҚКси учун "истеъмолчи талаби-корхона имконияти-қўшимча тадбирлар" матрицасининг вариантини таклиф этамиз.

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАРДА МУАММОЛИ ҲОЛАТЛАРНИ ЕЧИШ БЎЙИЧА ЎҚИТИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ

4.1. Ўқитиш технологияси модели

Мавзу	Қўшма корхоналар фаолиятини ташкил этиш ва унинг самарадорлиги
Талабалар сони: 25 –30	Вақти 4 соат
Ўқитиш шакли	Амалий машғулотда муаммоли ҳолатни ечиш орқали билимни чуқурлаштириш
Амалий машғулот режаси	1. Кейсга кириш ва назарий жиҳатдан ёритиб бериш. 2. Билимни чуқурлаштиришнинг ва муаммонинг долзарблиги. 3. Корхонанинг маркетинг стратегиясини ўрганиш. 4. Корхонанинг бошқариш самарадорлигини ўрганиш. 5. Муаммонинг шаклланиши ва уни ечиш йўллари. 6. Кейсни гуруҳларда ечиш. 7. Интерактив орқали муаммоли ҳолатни ечиш ғояларини кўриб чиқиш. 8. Энг муқобил вариантини танлаш ва натижаларни презентация қилиш. 9. Гуруҳларнинг ишлаш фаолиятини ва мақсадга эришилганлик натижаларини баҳолаш ва хулоса чиқариш
Ўқув машғулотининг мақсади:	Қўшма корхоналар фаолиятини ташкил этиш ва унинг самарадорлиги, товарлар ассортименти стратегиясини ишлаб чиқиш ва унинг самарадорлигини ёритиб бериш
Педагогик вазифалар: Муаммоли ҳолатнинг ҳусусиятларини тавсифлаб ва таснифлаб беради: • Кейсда корхонанинг фаолияти ва маркетинг ҳолати билан таништиради ва таҳлил қилади; • Муаммони ажратиш ва уни аниқлаб, ечиш кетма - кетлигини ишлаб чиқишни ўргатади; • Кейсда муаммонинг маълумотларини бошқарув ва ишлаб чиқаришни тизимини яхшилаш учун ҳисоб - китоблар ўтказадилар, ҳамда якуний хулосалар чиқарадилар	Ўқув фаолиятнинг натижалари: - корхонанинг фаолияти ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқлайди ва корхонага тааллуқли муаммоларни тавсифлаб берадилар; - муаммоли ҳолатнинг кўникмалари ва унинг шаклидаги кичик муаммоларнинг иқтисодий асосланган ечимларини ишлаб топиш; - корхонанинг фаолиятини ҳисобга олган ҳолда муаммони ечилишнинг кетма – кетлигини аниқлайди; - иқтисодий кўрсаткичлар билан ишлаш йўлларини, башорат қилиш, статистик маълумотлар таҳлили билан ишлаб чиқариш йўлларини оптимал вариантини танлайди ва мазкур корхонанинг маҳсулотларига бўлган муносабатларини аниқлайди
Ўқитиш услуби	Кейс-стади услуби, савол-жавоб, муаммоларни ечиш
Ўқитиш шакли	Амалий машғулотда индивидуал ишлаш, гуруҳларда ишлаш
Ўқитиш воситалари	Кейс, намоён материаллар (маърузачи томонидан презентация-слайд), лазер проектори, (схемалар, расмлар, жадваллар)
Ўқитиш шартлари	Техник воситалар билан таъминланган гуруҳлар билан ишлаш учун мўлжалланган аудитория.
Мониторинг ва баҳолаш	Мустақил ўрганиш учун саволлар берилади, уй вазифаси учун слайдлар тайёрлайди.

4.2. Амалий машғулотнинг технологик карта

Ишнинг босқичлари ва вақти	ФАОЛИЯТ МАЗМУНИ	
	Ўқитувчи	Талаба
Тайёрлов босқичи	Мавзуни, вазият мазмунини аниқлайди, кейсни расмийлаштиради, кейсни кўпайтириш муаммосини ҳал этади. Кейс вазифаси ва унинг корхона иқтисодиёти учун қанчалик муҳимлик даражаси аниқланади. Кейс мазмуни билан янада яқинроқ танишиб чиқиш учун талабаларга материаллар тарқатиб чиқилади.	Тинглайдилар Мустақил равишда кейсни ечадилар
1–босқич. Тайёрлов қисми (10 мин)	1.1. Ўқув машғулоти мавзуси, мақсади, вазифаси ва аҳамиятига тўхталиб ўтади. Оммавий ахборот воситаларини жамият тараққиётидаги ижобий ва салбий жиҳатларини, ҳамда инновацион жараёнлар, ахборот технологияларни илгарилаб кетиши инсон соғлигига солаётган хавф-хатарларни салбий окибатларини, колаверса Интернетни ривожланиши ёш авлоднинг ахлоқини шаклланишига бўлган таъсирларини ёритиб беради 1.2. Мавзу бўйича талабалар билимларини фаоллаштириш мақсадида блиц-сўров ўтказади	Тинглайдилар Саволларга жавоб берадилар
2-босқич Асосий қисм (130 мин)	2.1. Кейсда бор бўлган материалларни муҳокама қилишни ташкиллаштиради, диққатни кейс билан ишлаш қоидаларига, нуаммони ечиш алгоритмига ва вазифани аниқлаштиришга қаратади 2.2. Мустақил равишда уйда ёзиб келинган вазият таҳлилини ўтказишни таклиф қилади 2.3 Талабаларни 2 та гурухга ажратади. Мавзу бўйича тайёрланган топшириқларни "Муаммоли вазият" услубидан фойдаланилган ҳолда тарқатади 2.4. Кичик гуруҳларда кейс билан якка тартибда бажарилган ишлар натижаларини муҳокама қилишни ташкиллаштиради. Гуруҳларга топшириқларни бажариш учун ёрдам беради, қўшимча маълумотлардан фойдаланишга имкон яратади. Диққатларини кутиладиган натижага жалб қилади 2.5. Ҳар бир гуруҳ топшириқларни ватман-қогозларга тушириб, тақдимотини ўтказишда ёрдам беради, изоҳ беради, билимларини умум-лаштиради, хулосаларга алохида эътибор	Муҳокама қиладилар Вазиятни мустақил равишда ҳал қиладилар Гуруҳларга ажралади, ёзиб оладилар, топшириқлар устида ишлайдилар Фаол қатнашадилар Жамоа бўлиб бажарилган ишнинг тақдимотини ўтказадилар, бахс-мунозара юритадилар, баҳолайдилар, хулосаларни диққат билан

	беради. Топшириқларнинг бажарилиши қай даражада тўғри эканлигини диққат билан тинглайди 2.6. Талабалар тақдимотда кўрсатилган фикрларни умумлаштиради	тинглайдилар Тинглайдилар. Гуруҳлар берилган вазифаларни бажарадилар. Тақдимот ўтказадилар. Мавзу бўйичаякуний хулоса чиқарадилар. Тинглайдилар
3–якуний босқич (20 мин)	3.1. Иш якунларини чиқаради. Бугунги мавзу долзарб эканлигига тўхталиб ўтади. Ўқитувчи талабаларга дарсда олган билимларини амалиётга татбиқ этишлари лозим эканлигини таъкидлайди. Фаол талабаларни баҳолаш мезонлари орқали рағбатлантиради. Мустакил уйда таҳлил қилинган кейслар кўриб чиқилиб, энг яхши кейсларни аниқлайди ва баҳолайди 3.2. Тавсия этилган муаммо ечимларига изоҳ беради. Яна бир бор Кейснинг аҳамиятига атрофлича тўхталиб ўтади	Эшитади. Аниқлайди. Фикр-мулоҳазалар билдирадилар. Тинглайдилар

1-гуруҳга бериладиган эксперт топшириқлар:

•ишлаб чиқилган маҳсулот самарадорлигига таъсир қилувчи омилларни ўрганиб чиқиш;

•корхоналарда бошқариш самарадорлигини ошириш йўлларини ўрганиб чиқиш;

•истеъмолчилар гуруҳларини аниқлаш ва товарга бўлган муносабатини ўрганиш, ҳамда ўзгартириш йўллари аниқлаш;

•бозорда товарларни жойлаштириш ва товарлар ассортимент сиёсатини ўрганиб чиқиш.

2- гуруҳга бериладиган эксперт топшириқлар:

•товарлар стратегиясини ишлаб чиқиш ва товарлар модификацияси, ҳамда янги товар ишлаб чиқиш ғояларини ўрганиб чиқиш;

•корхонанинг молиявий таҳлили асосида рақобатбардошлик стратегиясини аниқлаш;

•корхонани рақобатбардошлик таҳлили асосида, рақобатчи фирмалар маҳсулотларининг солиштирма таҳлилини ишлаб чиқиш;

•статистик, молиявий ва муқобил таҳлилларга асосланиб, ушбу корхонанинг товарлар ассортименти стратегиясини ишлаб чиқиш.

1-илова

Гуруҳларнинг ишлашини баҳолаш жадвали

гуруҳ	Баҳолаш мезонлари	
	Презентация (мазмуни, маъноси ва хулосаларнинг исботи учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл Қониқарли – 1 балл Қониқарсиз – 0,5	Муаммоли масаланинг ечими учун (тўғрилиги ва ечимнинг кетма-кетлиги учун) Аъло – 2 балл Яхши – 1,5 балл Қониқарли – 1 балл Қониқарсиз – 0,5 балл

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ОЛИЙ ТАЪЛИМНИНГ
5140900 –« Касб таълими»
(Информатика ва ахборот технологиялар)
йўналиши талабалари учун

Д.С. Қосимова, А.А.Собиров

"БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ АСОСЛАРИ"

фанидан

ДАРСЛИК

Босишга рухсат этилди 04.07.2011 йил.
Қоғоз бичими 60x84 1/8.
Times New Roman гарнитураси. Нашр 20 б.т.
Шартнома № 689 – 2010.500 нусхада Буюртма № 1648

Тошкент давлат иқтисодиёт университети қошидаги
"Иқтисодиёт" нашриёти, Тошкент шаҳри, Ўзбекистон кўчаси, 49.