

И. У. МУРАКАЕВ,
И. С. САИФНАЗАРОВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ



“ЎЗБЕКИСТОН”

И. У. МУРАКАЕВ, И. С. САИФНАЗАРОВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

НАЗАРИЙ ВА АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим
вазирлиги Ўрта махсус касб-хунар таълими маркази
академик лицей ва касб хунар коллежлари ўқувчилари
учун дарслик сифатида тавсил этган*



Масъул муҳаррир
Иқтисод фанлари доктори,
профессор Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ

Тақризчилар:

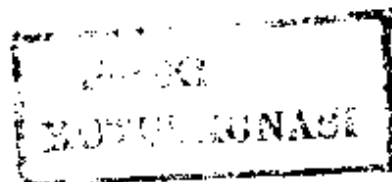
Тошкент Давлат Техника Университети “Менежмент”
кафедраси мудирини, иқтисод фанлари докторини,
профессор М. Турсунхўжаев
Иқтисод фанлари докторини, профессор Б. Т. Салимов
Тошкент шаҳридаги 138-мактаб муаллиминини,
Ўзбекистон халқ таълими аълочисини Бахтвёр Каримов.

Мазкур китоб муҳим муаммо — менежмент асосларига бағишланади. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг махсус касб-хунар Марказининг ва ўрта махсус, касб таълими Институтининг томонидан нашрга тавсия этилган.

Дарслик лицей ва коллеж учун амалдаги «Менежмент асослари» дастурига мослаб ёзилган бўлиб, у ўқувчиларнинг ишлаб чиқаришни илмий бошқариш билимларини чуқур ўрганишларига мўлжалланган.

9.35.5.80

М $\frac{060101000 - 69}{M 315 (04) 2001}$ 2001



ISBN 5-640-02984-6

© ЎЗБЕКИСТОН нашриёти, 2001.

МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ

К И Р И Ш

Мустақил Ўзбекистон Республикасини иқтисодий жиҳатдан ривожлантириш амалга оширилаётган ҳозирги шароити содир бўлаётган туб, иқтисодий ислоҳотларни, бозор иқтисодиётига ўтиш қонуниятларини билишни тақозо этади. Тоталитар тизимдан демократик, мулкчилик, турли шаклларга асосланган ҳуқуқий, фуқаролик жамиятини қуриш республика ижтимоий-сиёсий ҳаётининг асосидир.

Менежмент вазифалари аниқ кўрсатилган, бошқаришнинг мураккаб жараёнларини бир текис, барча бошқарув ташкилотлари ишининг ҳамоҳанглигини таъминлаш ва шу тариқа қуйи вилоят, шаҳар, туман бошқарув фаолиятини кучайтириш иқтисоддаги бошқариладиган, тартибли бозор иқтисодининг пойдеворидир.

Ҳаётда оддий инсон тимсоли-бу унинг шахс эркинлигида, тадбиркорлигида ва ижодида намоён бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида мулк ўз эгасини топади. Бунда, маҳсулот сифати, рақобат муҳити ва энг муҳими эркин иқтисодиёт юзага келади.

Эркин бозор иқтисодиёти — бу мутлақо янги ҳўжалик юритиш тизимидир. Унинг асосий вазифаси — ижтимоий йўналтирилган иқтисодни яратиш, харидор талабларини қондириш. Бозор муносабатлари мавжуд бошқарув тизимларини ислоҳ қилиш, ахборот ва реклама хизматларини ташкил этиш, кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлашни талаб этади. Айниқса, маркетинг ва менежмент билимларини чуқур эгаллаган мутахассисларгина бозор муносабатларини бошқара оладилар.

Маркетинг — (инглизча — бозор, сотиш) — харидор эҳтиёжларини имкони борича тўлароқ қондириш мақсадида бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товар ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш тадбирлари тизими, бозор иқтисодиётининг муҳим унсури. Бозорни ўрганиш, товар ассортиментини режалаштириш, харидор талабларига кўра товарни бозорга чиқариш, реклама, товарлар оқимига боғлиқ тадбиркорлик фаолиятини ташкил этиш, ишлаб чиқарувчи ва харидор ўртасидаги ҳар томонлама алоқани ташкил этиш ва шунга ўхшаш барча юмушлар маркетинг вазифаларига киради.

Маркетинг менежмент билан узвий боғланган. Бошқарувга доир муҳим қарорларни қабул қилиш, ишлаб чиқариш имкониятларига қараб эмас, балки, харидорнинг товарга бўлган талабига, бозорга асосланади. Бу бошқарувдаги раҳбарлардан катта билим ва заковатни талаб этади. Бозор муносабатлари шароитида янгича фикрлайдиган, ақлли кишилар фаолият кўрсатиши керак.

Хоҳ корхона раҳбари, хоҳ мулкдор, хоҳ мутахассис ўзининг аввалги билимлари билан менежментда бирор ютуққа эришиши амри маҳол. Табиийки, бошқарув фани сифатида мутахассис менежеризм — иқтисодиётдаги профессионал бошқарувчилар раҳбарлиги ҳақидаги назарияни билишлари даркор.

Мазкур қўлланма муаллифлари бошқарув фани сифатида менежмент асосларини баён қилишга ҳаракат қилдилар. Менежментнинг назарий жиҳатларини қисқа шакллари ва унинг амалиётда қўлланиш услубларини ўқувчига мос усулда етказишга уриниб кўрдик. Мавзуларнинг режа асосида берилиши ўйлаймизки, менежмент назариясининг моҳияти ва уни амалиётда қўлланиши уфқларини очади.

Замонавий менежер ишлаб чиқариш шароитининг турли жараёнларида нафақат менежмент соҳаси назарий билимларини билиши, балки амалиётда уни тадбиқ этабилиши, бошқаришда тўғри ва изчил қарорларни қабул қилиши керак. Раҳбарда ташкилотчилик, қўйилган масалани ҳал этишга меҳнат жамоасини сафарбар эта олиш, ўз қўл остидагилар имконияти, руҳияти, қизиққонлигини пайқай олиш қобилияти ҳам бўлиши керак.

Бугунги кун академик лицей ва касб хунар коллежи ўқувчилари келгусида раҳбар, халқ хўжалигининг турли соҳаларида меҳнат қиладилар.

Муаллифлар Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги махсус касб-хунар Маркази ва ўрта махсус, касб таълими институти, Ўзбекистон Республикаси Фан ва техника қўмитаси илмий-техника ахборотлар Давлат жамқармаси ходимларига дарслик қўлёзмаси юзасидан берган маслаҳат ва ёрдамлари учун алоҳида ташаккур билдирадилар.

1 боб. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

1. Менежмент вазифалари ва моҳияти

Жамиятимизнинг иқтисодий ҳаёти тезкор ўзгараётган бугунги кунда инсонларда янгича фикрлаш юзага келмоқда. Ҳар биримиз бозор иқтисодиёти қонунларининг назарий ва амалий жиҳатларини эгаллашимиз даркор. Халқаро тажрибалар шунини кўрсатмоқдаки, иқтисодий билимларнинг муҳим таркибий қисми менежмент асосларидир.

Менежмент — (инглизча — бошқариш, бошқарув ҳоқимияти ва санъати мудирлик, ташкил этиш) сўзи бугунги кунда жуда оммалашиб кетди. Менежмент — замонавий ишлаб чиқаришни бошқариш (режалаш, тартибга солиш, назорат қилиш), шунингдек ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилиш, уни ташкил этиш. Менежмент — бу инсоннинг шундай билим доирасики, у мўлжалланган мақсадларга (ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, фойдани ошириш) эришиш учун ишлаб чиқаришни бошқариш усуллари, шакллари, воситалари мажмуи. Менежерлар (инглизча — бошқарувчи) корхона ва компания эгалари бўлмаган ёлланма малакали бошқарувчилар. XIX аср охири ва XX аср бошларида менежмент алоҳида, мустақил фан сифатида шаклланди.

“Тадбиркор” ва “менежер” сўзларини фарқлаш муҳимдир. Улар асло синоним сўзлар эмас. Тадбиркорлик бу қонуний йўл билан фаолият кўрсатиб элга наф келтириш ва ўзи ҳам даромадни кўзлаб иш олиб бориш демакдир, у

ўз ичига маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва тижоратда воситачилик қилиш каби фаолиятларни олади. Албатта, тадбиркор ўз иши бошланиш босқичида ишини ўзи бошқаради. Том маънода уларни менежер дейиш ҳам мумкин. Аксарият тадбиркорлар ўз корхонасини узоқ муддат муваффақиятли бошқарадилар ва уни ривожлантирадилар. Менежмент ўта мураккаб ва масъул иш бўлгани учун уни бажариш махсус билим, маҳорат ва тажриба талаб қилувчи касбга айланди.

Менежмент фирма ишлаб чиқариш фаолиятини режалаштириш, меҳнат жараёнини ташкил этиш, савдо-сотиқ ишларини юритиш, фирма келажагини белгилаб, унга етиб бориш чора-тадбирларини амалга ошириш, фирманинг иқтисодий потенциалини бошқариш кабиларни ўз ичига олади.

Менежментнинг амалий қисми бошқаришнинг қонуниятлари, жиҳатлари билан бир қаторда аниқ ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат унумдорлигини ошириш, маълум ҳолатларда қатъий қарорларни қабул қилишни ўргатади.

2. Менежмент фани предмети

Ҳар бир фан сингари Менежмент фани ҳам ўз предмети, назарияси ва услубига эга. Ушбу фан нимани ўрганади ва уларнинг қўлланиш жабҳаларига аниқлик киритади. Менежментнинг назарий тушунчалари, жамиятда юз берадиган иқтисодий жараёнлар ва уларга хос бўлган муносабатлар қонун-қоидаларини инсонлар фаолиятида намоён бўлишини ўргатувчи иқтисодиёт назарияси ва моддий неъматлар ишлаб чиқариш, тақсимот ва истеъмол қилиш босқичларида кишилар фаолиятини тадқиқ қилишга бағишланган — **экономикс фанларига асосланади.**

Менежмент фани предмети — хўжалик юритишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш мантиқи, шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллар мажмуидан иборат.

Инсонлар ўртасида турли тамойилдаги ижтимоий-иқтисодий муносабатлар бўлиши мумкин: иқтисодий, ташкилий, маркетинг, ижтимоий, меҳнат, руҳий ва бошқалар.

Бошқарув тизими ва меҳнат жамоалари, менежер ва ходимлар орасидаги мураккаб ўзаро алоқалар мажмуи бошқарув муносабатларида ўзига хос муаммолар туғдиради. Зероки, менежмент энг аввало инсонларни бошқаради. Одамларни онгли меҳнатга қизиқтириш, тадбиркорликка, меҳнатга ижодий ёндошиш, ўзига ишониш, янги билим ва кўникмаларни эгаллаш, чорлаш инсонларни бошқариш демакдир.

Ижтимоий ҳодисаларнинг моҳиятини тўлиқ тушуниб етиш, диалектик услубга асосланган билиш услублари менежментнинг ўрганиш услубидир. Менежментга хос бошқа услублар ҳам бор: ҳодисаларни билишга аниқ тарихий ёндошиш, аниқ ҳолатни кўзда тутувчи системали ёндашув, мақсадли ёндашув, системалар таҳлили. Менежмент тадқиқотининг энг самарали усули социологик тадқиқотлар ўтказишдир. Бундан ташқари экспертлар услуби, меъёрий услуб ва шунга ўхшаш услублар ҳам амалда қўлланилади.

Бошқариш жараёнлари, функциялари, бошқарув таркибий тизимларини ташкил этиш, ахборот ва коммуникация, иш юритиш ва ҳужжатлаштириш, бошқарувнинг техник воситалари ҳам менежмент таркибига киради.

Менежмент таркибининг муҳим бўлимларидан бири асосланган бошқарув қарорларни бажаришни ташкил этиш, бошқаришни автоматлаштирилган системалари, бинобарин ЭҲМларни жорий этишдир. Менежмент-аппарат бошқарув ходимлари, уларнинг ишини ташкил этиш, раҳбар ва мутахассислар фаолиятини баҳолаш, керак ҳолатларда бошқарувга ўзгартириш ҳам киритади.

3. Менежментнинг бошқа фанлар билан ўзаро алоқаси

Инсон ўз фаолиятида турли вазифаларни бошқарувчи, ўзига хос предмет ва моҳиятга эга кўплаб фанлар билан иш кўради. Масалан, ишлаб чиқаришни ижтимоий фанлардан ташқари табиий ва техник фанлар ҳам ўрганади. Менежмент бошқа фанлардан фарқли равишда ишлаб чиқаришни бир бутун яхлит ҳолда ижтимоий ва аниқ фанлар оралиғида текширади ва ишлаб чиқаришга ҳар то-

монлама таъсир этиш йўллари излайди. Менежментнинг назарий асослари- **фалсафа ва бозор иқтисоди фанлари қонунларидир.**

Менежмент иқтисодий назария билан узвий боғланган. Маълумки, иқтисодий назариянинг предмети социал-иқтисодий муносабатлардир. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик ривожланган сари инсон фаоллиги ортаверади. Шунинг учун бўлса керак, менежмент-социология ва руҳшунослик фанлари билан ҳам боғланган.

Менежмент-режалаштириш, статистика, бухгалтерлик ҳисоби, молия ва кредит, меҳнат иқтисодиёти, макро ва микро иқтисодиёт ва бошқа фанлар билан ҳам узвий боғланган.

Барча иқтисодий фанлар эришган ютуқларни бозор иқтисодиётини бошқаришга жорий этиш менежментнинг энг асосий вазифаларидан биридир.

Менежмент маъмурий, фуқаролик ва меҳнат ҳуқуқлари билан ҳам ўзаро алоқада. Ҳуқуқий фанлар менежментнинг ҳуқуқий асосларини аниқлаб, мансабдор шахслар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатлар, томонлар ўртасидаги ўзаро ҳуқуқ ва тартиботни белгилайди.

Шундай қилиб менежмент фан сифатида тармоқлараро фан бўлиб, у ҳам ижтимоий, ҳам табиий фанлар билан боғлиқ.

Яқин чиқарамиз:

1. Жамиятдаги туб иқтисодий ислоҳотлар инсонлар фикрлашининг ўзгаришини талаб қилади.

2. Маркетинг, менежментда ҳам, иқтисодий назария асослари каби янги билимларни ўрганиш зарурияти туғилади.

3. Аниқ мақсадга йўналтирилган бошқарув назариясини ишлаб чиқиш иқтисодиётни самарали бошқариш демакдир.

4. Менежмент фани предмети — хўжалик юритишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш мантиқи, шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллар мажмуидан иборат.

5. Одамларни онгли меҳнатга қизиқтириш, тадбиркорликка, меҳнатга ижодий ёндошиш, ўзига ишониш, янги билим ва кўникмаларни эгаллашга чорлаш уларни бошқариш демакдир.

Такрорлаш учун саволлар

1. Менежментга қандай билимлар зарур?
2. Менежмент нима?
3. Менежер ва тадбиркор қандай хусусиятлари билан фарқланади?
4. Менежментнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
5. Менежментнинг амалий қисми нимани ўрганади?
6. Бошқарув муносабатлари деганда Сиз нимани тушунаси?
7. Менежментнинг қандай методларини биласиз?
8. Менежмент бошқа фанлар билан қандай боғланган?
9. Корхонанинг муваффақиятли фаолияти учун нималар керак?
10. Меҳнат унумдорлигини оширишга одамларни қандай қизиқтириш керак?

II боб. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ-БОШҚАРИШ СИСТЕМАСИ СИФАТИДА

4. Ишлаб чиқаришнинг система сифатидаги моҳияти

Моддий дунё кўплаб системалар мажмуидан иборат. “Система” сўзи юнон тилидан таржима қилинганда бир неча қисм ва элементлардан иборат яхлит, бир бутун деган маънони англатади.

Ўзаро бевосита ёки билвосита боғлиқ бўлган элементлар тўплами система деб аталади. Система таркибидаги ихтиёрий элементга кўрсатилган таъсир унга боғлиқ бўлган бошқа элементларга ҳам таъсир этади.

Системани ташкил этувчи элементларга нисбатан амалга оширилган мақсадга йўналтирилган таъсир **системани бошқариш** деб аталади. Системалар турли шаклларда намоён бўлади. Булар: техник, технологик, биологик, иқтисодий, ахборот, ижтимоий ва бошқалар. Мураккаб ижтимоий-иқтисодий системада инсон — энг асосий омил сифатида қатнашади. Маълум, ижтимоий-иқтисодий система негизида инсоннинг ижтимоий, жамоа ва шахсий қизиқишлари ётади.

Ишлаб чиқаришнинг таркибий тузилмаларида турли ишлаб чиқариш элементлари ётади (ходим ўрни, бригада, фирма, бўлим, цех, корхона, ҳиссадорлик жамияти, ассоциация, вазирликлар).

Ишлаб чиқаришнинг асосий бўлиги корхона ва ҳиссадорлик жамиятларидир. Корхона юридик шакл сифатида, мулкчиликнинг турли шакллари асосида ишлаб чиқарувчи, маҳсулотни сотиш ва хизмат кўрсатиш ҳуқуқига эга мустақил хўжалик субъекти сифатида намоён бўлади.

Корхоналар мулкчилик шаклларига қараб қуйидагича бўлади:

— фуқароларнинг хусусий мулки асосида хусусий ва оилавий корхона;

— жамоа мулки асосида жамоа, кооператив, ҳиссадорлик жамиятлари, ўртоқлик, жамоат, диний ташкилотлар;

— давлат мулкига асосланган давлат корхоналари.

Бундан ташқари қўшма корхоналар ҳам тузилиши мумкин. Уларнинг таъсисчилари сифатида чет эллик ҳуқуқий шахс ва фуқаролар ҳам иштирок этиши мумкин. Корхоналар йирик ва кичик турларга бўлинади. Корхона бошланғич ишлаб чиқариш бўлини сифатида ўз фаолиятини sanoat тармоқлари, қишлоқ хўжалиги, қурилиш, транспорт, алоқа, фан, илмий тадқиқот, савдо, лизинг, хизмат кўрсатиш соҳалари ва бошқаларда юритади.

5. Бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар

Ҳар қандай система, жумладан корхоналар ҳам икки система кўринишида намоён бўлади: бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар.

Корхоналарда бошқарувчи системага (бошқарув субъекти) корхона раҳбари бошчилигидаги бошқарувчилар, бошқарилувчи системаларга (бошқарув объекти) цех, участка, ишчи ўринлари киради. Цех бошлиғи бошчилигида цех бошқаруви завод цехларини бошқаруви дейилса, ишлаб чиқариш участкалари эса бошқариш системаларидир.

Участкада участка раҳбарлари бошқарувчи системалар бўлса, бошқарилувчилар эса ишчи ўринларидир. Ҳар икки бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар орасида бир хил муносабат, яъни, инсонлар ўртасидаги муносабатга асосланади. Шундай қилиб ишлаб чиқариш икки турдаги бошқарувдан иборат: буюмларни бошқариш (меҳнат воситалари) ва инсонларни бошқариш (ишловчилар).

Буюмларни бошқариш (ускуна, машина, станок) — бу ишлаб чиқаришнинг ўзи, яъни ишлаб чиқариш жараёни-

да иқтисодий ресурслар сифатида, маҳсулотлар ва хизматлардан иборат ҳаётий неъматлар яратилади. Ишлаб чиқаришнинг ана шу қисми бошқарилувчи системани ташкил этади.

Демак, ишлаб чиқаришни бошқариш аввало ишловчиларни бошқариш, ўз навбатида ишловчилар меҳнат воситалари (машина, станок, механизм)ни бошқарадилар.

Вазирлик, ассоциация таркибига кирувчи корхоналар юқори бошқарув системаларига бўйсундилар, яъни йирик бошқарув системаларининг ўзи турли майда системалардан иборат бўлади. Юқори ва қуйи бошқарувчи системалар ўзаро боғлиқ ва бир-бирларини тўлдиради.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар ўртасида ўзаро ахборот алмашилади.

Бошқарувчи системадан бошқарилувчиларга бошқарув қарорлари буйруқ кўринишида туширилади: ўз навбатида бошқарилувчилар бошқарувчиларга буйруқнинг ижроси ҳақида ахборот берадилар.

6. Бошқаришга система-ҳолатли ёндашув

Бошқаришга системали ёндашув, бу энг аввало бошқарилаётган объектни мураккаб ижтимоий-иқтисодий, динамик система деб қараш, яъни, бир неча элементларни ҳаммадан, ўзаро боғлиқ ишлашини тушуниш керак.

Бошқаришга системали ёндашув моҳияти қуйидагилардан иборат:

— масаланинг аниқ қўйилиши ва мақсадли бошқаришни шакллантириш;

— қўйилган масаланинг ечилиши туфайли энг катта самарага эришиш;

— мақсадни миқдорий баҳолаш, ютуқларга эришиш услублари ва воситалари.

Бошқаришга системали ёндашувда ҳар қандай мураккаб система ундан ҳам мураккаб системанинг элементи деб ҳисобланади. Энг охириги система эса суперсистема деб қаралади. Масалан, корхона тармоқ деб аталувчи мураккаб система бўлаги бўлса, тармоқ ўз навбатида халқ хўжалигининг бўлаги бўлади. Демак, халқ хўжалигини суперсистема десак бўлади. Бошқаришга системали ёндашув — бу кўплаб ўзаро боғлиқ муаммоларнинг самарали ечими. Унинг қўлланиши аниқ мақсадларни шакллантиришга,

масалалар кўламини олдиндан билиш, система доирасида бошқарувчи ва бошқарилувчиларни ажратиш, бошқарув қарорларини амалга оширишда масъулият ва жавобгар шахсларни аниқлашга кўмаклашади.

Ҳар қандай раҳбарга системали ёндашув зарур. Раҳбар умумий ҳолатни кўра билиши, лозим бўлса керакли ҳолат ва имкониятларни ҳисобга олиб бошқарув қарорини чиқариши керак.

Системали ёндашув раҳбарга меҳнат жамоалари ишини умумий баҳолашга кўмаклашади, ҳамда ишни мувофиқлаштириб беради. Бироқ, ҳамма вақт ҳам у ижобий натижа беравермайди. Бошқарув функциялари ижро этилаётганда корхона турларига, улар орасидаги фарқларга эътибор бериш керак.

Масалан, ишлаб чиқарувчи корхоналар қишлоқ хўжалиги корхоналаридан кескин фарқ қилади, гарчи ҳар иккиси корхона деб юритилса ҳам. Бу жиддий фарқни ҳолатли ўзгарувчи дейилади. Улар икки хил бўлади: **ички** ва **ташқи**. Корхонанинг катта-кичиклиги, ресурслари, ускуналари, функционал бошқарув тизим орасидаги боғлиқлик **ички** ҳолатли ўзгарувчиларни тавсифлайди. Корхоналар бир-биридан **ички** хоссалари билан фарқланади. Масалан, меъморий қурилиши ва тузилиши билан мактаб, лицей бинолари, фабрика ва завод биноларидан фарқ қилади.

Корхонадан ташқари омиллар **ташқи** ҳолатли ўзгарувчилар дейилади. Булар: рақобатчилар, маҳсулот истеъмолчилари, хом ашё етказиб берувчилар, ижтимоий омиллар, давлат бошқаруви ва бошқалар. Бошқарув қарорларини чиқаришда **ички** ва **ташқи** ҳолатли ўзгарувчиларни ҳисобга олиш керак, чунки иккала ҳолда ҳам улар корхона фаолиятига турлича таъсир кўрсатиши мумкин.

Муваффақиятли бошқариш учун **ташқи**, **ички** ҳолатларни албатта ҳисобга олиш керак. Омилкор раҳбар боғбонга ўхшайди. Боғбон эса ҳар бир дарахтни билади.

Яқун чиқарамиз:

1. Ишлаб чиқариш мураккаб ижтимоий-иқтисодий система. Бунда инсон омили энг муҳимдир.

2. Ишлаб чиқаришнинг асосий бўғини корхона. Ҳар бир хўжалик системаси, жумладан, корхона ҳам икки система асосида намоён бўлади: бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар.

3. Бошқаришга системали ёндашувда ҳар қандай мураккаб система ундан ҳам мураккаб системанинг элементи ҳисобланади. Энг охириги системани эса суперсистема деб қаралади.

4. Бошқарув ишга система-ҳолатли ёндашув раҳбардан ички ва ташқи ҳолатларни ҳисобга олишни талаб этади. Бошқарувдаги омад айти шу омилга боғлиқ.

Такрорлаш учун саволлар

1. Сиз система деганда нимани тушунасиз? Қандай системаларни биласиз?

2. Корхоналар мулкчиликнинг қандай кўринишлари билан фарқланади?

3. Сиз системаларни бошқариш деганда нимани тушунасиз?

4. Бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар орасида алоқа қандай амалга оширилади?

5. Бошқарувчи системали ёндашувнинг моҳияти қандай?

6. Ички ва ташқи ҳолатли ўзгарувчилар деганда нимани тушунасиз?

7. Нима учун раҳбар ташқи муҳит билан ҳисоблашиши муҳим?

III боб. МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНИ ВА ФУНКЦИЯСИ

7. Менежмент жараёни мазмуни

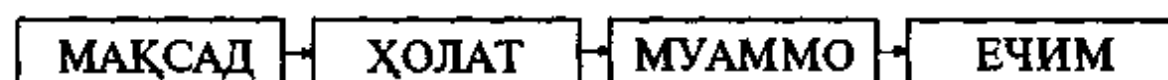
Ҳамма бошқарувнинг узлуксиз ишлаш жараёни менежментдир. Бу бошқарув аппаратининг меҳнат жараёнидир. Умумий ҳолда менежментни қуйидагича тавсифлаш мумкин: технология нуқтаи назаридан (қандай бажарилади), ташкиллаштириш (ким томонидан ва қандай тартибда) ва мазмунан (аниқ нима қилинади).

Менежмент иқтисодий нуқтаи назаридан — бу, аввало, ҳамма иқтисодий муаммоларни, шу жумладан меҳнат жараёни кишиларини бошқариш системасидир. Менеж-

мент ижтимоий нуқтаи назаридан — бу, аввало, меҳнат жамоаларида инсонларни тарбиялаш, иш билан таъминлаш умуман ижтимоий талабларини қондиришдир. Менежмент жараёни технологияси эса бошқарув аппарати ходимларининг бажараётган амалий ишларидир.

Шундай қилиб, менежмент жараёни қўйилган масала ечимига эришиш учун бошқарув аппарати раҳбари ва кишиларнинг келишилган ҳолда ҳамоҳанг фаолият кўрсатишидир.

Менежмент жараёни босқич, операция, восита ва бошқаларни амалга ошириш билан тавсифланади. Менежмент жараёни моҳиятидан келиб чиқиб, қуйидаги босқичларни ажратиш мумкин:



Кўрсатилган кетма-кетлик билан бошқарув фаолияти бажарилади. Ҳар қандай фаолият мақсадли бошқарувга йўналтирилган бўлиши керак, зеро бошқариш мақсадга эришиш учун амалга оширилади. Менежментнинг навбатдаги босқичи ҳолатларни таҳлил этиш дейилади. Бу босқичда ишлар мажмуи, система ҳолатини баҳолаш, уни такомиллаштириш йўллари, ишга халақит берувчи элементлардан қутилиш чоралари кўрилади.

Муаммолар босқичида системанинг жорий ҳолатидаги асосий қарама-қаршиликлар, система ишини яхшилаш учун нималар қилиш кераклиги аниқланади. Ечим босқичи раҳбарнинг амалий ишларга ўтиш фаолиятидир. Қарор қабул қилиниши биланоқ бошқарилувчи системаларга аниқ таъсир кўрсатилади, алоҳида оддий бошқарувга оид ҳаракатлар бажарилади.

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

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

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

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

8. Менежмент функцияси таснифи ва тушунчаси

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

Бошқарув органлари асосий ва аниқ функцияларга бўлинади. Асосий функция ҳам ишлаб чиқариш жараёнида, ҳам муомала ва ноишлаб чиқаришда амалга ошади.

Улар қуйидагилар:

- | | |
|------------------|----------------------|
| а) маркетинг; | г) мувофиқлаштириш; |
| б) режалаштириш; | д) рағбатлантириш; |
| в) ташкил этиш; | е) ҳисоб ва назорат. |

А) Маркетинг — бу инсон эҳтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш мақсадида бозор билан амалга ошадиган, товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошланишни тезлаштиришга қаратилган фаолият. Масалан, асосий товарни қайта ишлаш, бозорни таҳлил этиш, коммуникацияни йўлга қўйиш, тақсимлашни ташкил этиш, баҳоларни белгилаш, сервис хизматини ривожлантириш. Булар бошқарув функцияларига таъсир этади.

Б) режалаштириш — бу ижодий лойиҳалаштириш истиқболини, иқтисодий системани белгилаш. Режалаштириш барча хўжалик субъектлари стратегиясида ўз аксини топади.

В) ташкил этиш — бу техник, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа бошқариш системаларини тартибга келтириш. Менежментни ташкил этиш, аввало, энг мақбул ташкилий тузилмалар қуриш, моддий, меҳнат, молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш, бошқариш тизимлари орасидаги муносабатларни уюштириш.

Г) мувофиқлаштириш — техник, иқтисодий, ижтимоий масалаларни бирга ҳал этишда барча бошқарув функцияларининг келишиши. Бунда ўзаро алоқа ўрнатилади, амалдаги меъёр ва меъёрий ҳужжатлардан четланилса, огоҳлантирилади.

Д) рағбатлантириш — бу инсон омилини — демократия асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлари йўлида ғамхўрлик қилишни бошқариш;

Е) ҳисоб ва назорат — бу бошқарилувчи система ҳолатини назорат ва ҳисобга олиш, ишни бир меъёрда таъминлашни бошқариш.

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

- а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;
- б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;
- в) маҳсулот сифатини бошқариш;
- г) меҳнат ва иш ҳақини бошқариш ва бошқалар.

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

9. Бозорнинг менежмент функциясига таъсири

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

Масалан, аҳоли турмуш даражасининг ўсиши дилтортар (намоён) товарларга эҳтиёжни оширади. Шундай то-

варларга талабни қондирган корхона катта фойда олади. Бозор муносабатларининг ўзгариши ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ўзгаришини талаб этади. Натижада менежмент функциясини ўзгартиришга эҳтиёж туғилади. Яна қуйидаги ҳолатлар- қайта режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш ва бошқалар кўриб чиқилади.

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

Менежмент функциясининг “бошқариш” роли ҳам тубдан ўзгаради. Халқ хўжалигининг барча бўғинлари, ҳудудий бошқариш бошқатдан қурилади.

Асосий эътибор ишлаб чиқариш ва истеъмол ўртасидаги зарурий муносабатни ўрнатишга қаратилади. Ишлаб чиқариш ва таъминот, меҳнат ва иш ҳақи, ишчи ўрни сони ва меҳнат ресурслари, талаб ва таклиф ўртасидаги зиддиятлар бартараф этилади.

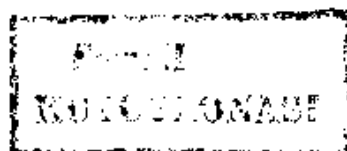
Бошқарув органларининг ниҳоятда самарали ишлаши, ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш ва унга эришиш воситаларини мувофиқлаштиришни кўзда тутаяди.

Меҳнатнинг пировард натижаларига қараб ходимларни рағбатлантириш масаласи қўйилади. Бунда моддий рағбатлантириш билан бирга маънавий рағбатлантириш усули ҳам қўлланиладики, аксарият ҳолларда бу катта самара беради.

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

Яқун чиқарамиз:

1. Менежмент — бу ҳамма бошқарув системаларининг узлуксиз фаолият кўрсатиш жараёни. Бу бошқарув аппарати ходимларининг иш жараёни.



2. Менежмент жараёни узлуксиз амалга оширилади.
3. Менежмент функцияси дейилганда бошқарувга доир маълум масалани ечишга йўналтирилган бир турли ишлар йиғиндиси тушунилади.
4. Бошқарув жараёнларининг функционал таҳлили ҳар бир функция учун иш ҳажми асосларини ташкил этади, бошқарувчилар сонини аниқлайди.
5. Бозор муносабатларининг шаклланиши ишлаб чиқариш ва бошқариш функциялари ўзгаришини талаб қилади.
6. Менежмент функциясини такомиллаштириш бу том маънода ижодий жараён, аниқ ҳолатлар ҳисобини олишдир.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Менежмент жараёни бошқичларини айтинг ва тушунтириб беринг.
2. Менежмент операцияларини айтиб беринг.
3. Ахборот-аналитик ишлар таркибига нималар киради?
4. Ташкилий ишлар моҳияти нимада?
5. Менежмент функциясининг асосий фаолиятларини айтиб беринг.
6. Менежмент функциясининг ўзига хос хусусиятлари нимани билдиради?
7. Маркетинг нима?
8. Рағбатлантиришнинг моҳияти нима?
9. Нима учун менежер функциясини қайта кўриш зарурияти туғилади?
10. Ишлаб чиқариш ва истеъмолчи ўртасида нима учун муносабатлик зарур?

IV боб. МЕНЕЖМЕНТ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИ

10. Иқтисодий бошқаришнинг ташкилий тузилмалари

Менежмент ташкилий тузилмалари деганда бошқариш бўғини, унинг таркиблари сони, ўзаро боғлиқлиги ва бири-бирига бўйсунishi тушунилади. Тарқибий қисм ва бўлинмалар қанчалик кам бўлса, менежмент тузилмалари шунчалик уюшган бўлади.

Менежмент ташкилий тузилмалардаги соддалик ва аниқлик уни самарали фаолият кўрсатишига кафолатдир.

Бошқарув звеноси — бу алоҳида функция ёки бир неча функцияларни мустақил бажарувчи таркибий бўлим, тузилма элементи — бу бошқарув тизимлари ва алоҳида бошқарув аппарати ходимларидир.

Бошқарув босқичлари — бу бошқарувнинг маълум даражасидаги алоҳида бошқарув бўғинлари йиғиндиси.

Юқоридаги белгиларга қараб менежмент ташкилий тузилмалари кўп босқичли (кўп бўғинлик), икки ва уч босқичли бўлади. Бўғин (қисм) ва бошқарув босқичлари ўртасидаги алоқа вертикал ва горизонтал бўлиши мумкин.

Вертикал алоқа — раҳбарлик ва кўл остидагилар орасидаги алоқа.

Горизонтал алоқа — бу тенг ҳуқуқли звено ва бошқарув бўғинлари ўртасидаги алоқа.

Иқтисодиётни бошқариш органлари юқори, куйи, тенг ҳуқуқли бўлиши мумкин. Республика, тармоқ, ҳудудий бошқарув органлари юқори ҳисобланади. Халқ хўжалиги — умумдавлат бошқарув органлари қонун чиқарувчи, ижро, суд қисмларига бўлинади. Улар халқ хўжалигининг кўп сонли тармоқларини бир бутун бошлаб туради.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Олий Қонун чиқарувчи орган ҳисобланади. У қонунларни тасдиқлаш, қонунчилик, хўжалик фаолиятини мувофиқлаштириш, бюджет масалалари билан шуғулланади. Давлат бюджетини кўриш ва бажарилишини кўриб чиқади.

Республика Вазирлар Маҳкамаси, Қорақалпоқистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, ҳокимият ва маҳаллий органлар ижро органлари ҳисобланади.

Махсус нуфузли умумдавлат ижро органларига турли кўмита ва комиссиялар киради (Давлат Фан ва техника кўмитаси, Марказий банк, Молия вазирлиги, Давлат Мулкни бошқариш кўмитаси, Давлат Стандарти ва бошқалар). Тармоқ миқёсидаги ижро органларига вазирлик, ташкилот, ассоциация, концерн, йирик ҳиссадорлик жамиятлари киради.

Тармоқ ва ҳудудий бошқарув органлари ўз ваколатларига кўра бўлинган. Шу билан бирга улар ўз функция ва

мажбуриятларига эга. Масалан, тармоқ бошқарув органлари тармоқнинг маҳсулотга бўлган талабини қондириш, бир меъёрий таъминот, жаҳон бозорига чиқиш, янги технологияларни яратиш ва жорий қилиш кадрлар ўқуви ва малакасини ошириш каби масалаларга ҳам жавоб берадилар.

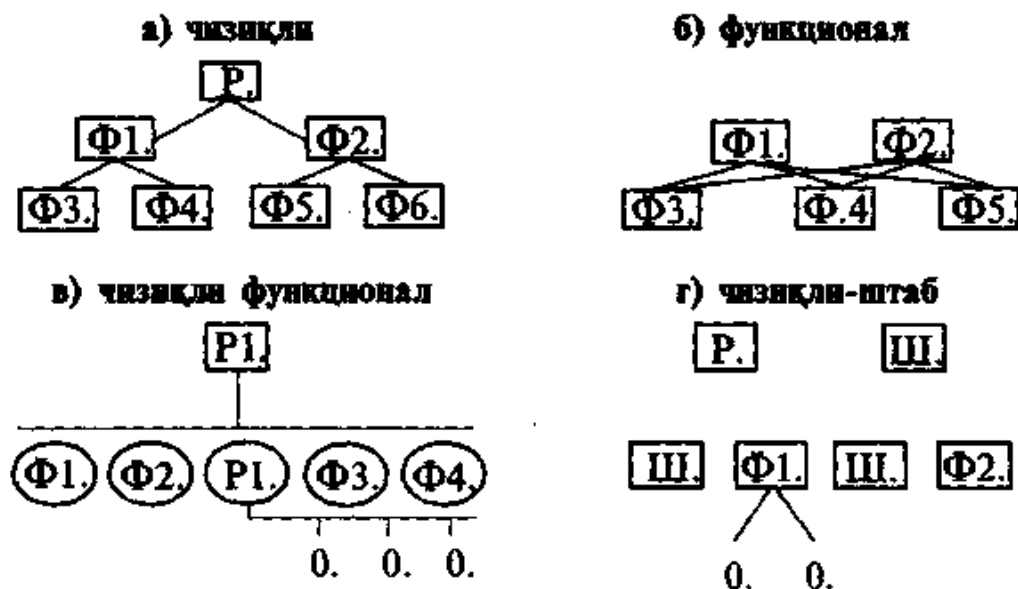
Маълум ҳудуддаги тармоқ ва корхоналарни ривожлантириш, меҳнат, моддий, молиявий ресурсларни бошқариш ҳудудий бошқарув вазифаларига киради. Бундан ташқари улар кенг халқ истеъмоли моллари ва хизмат кўрсатиш соҳаси фаолияти учун ҳам жавобгардир.

Ҳудудий ва тармоқ бошқарувининг бир текис ишлаши кўйилган масалани муваффақиятли ҳал этади.

11. Ташкилий тузилмалар кўриниши

Ташкилий тузилмаларнинг шаклланиши жуда кўп омилларга боқлиқ. Ташкилий тузилмаларга таъсир кўрсатувчи асосий омиллар: ишлаб чиқариш ҳажми, ишлаб чиқариш тури, асосий ишлаб чиқариш фондлари қиймати, ишловчилар сони ва маҳсулот турларидир. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари мақсад ва йўналишига боғлиқ ранг-баранг бўлади. Бошқарув ташкилий тузилмалар турлари қуйидагилар:

а) чизиқли, б) функционал, в) чизиқли-функционал, г) чизиқли-штаб ва бошқалар.



а) Менежментнинг чизиқли тузилмаларида бошқарувнинг қуйи звенолари бевосита (чизиқли, бир йўналишдаги) раҳбарга бўйсунди. Ҳар бир ишловчи фақат бир раҳбарга бўйсунди ва юқори система билан фақат у орқали алоқа қилади.

Чизиқли тузилма оддий, ишончли ва тежамли “тоза” кўринишда чизиқли бошқарув камдан-кам қуйидаги звеноларда қўлланилади: бригада, участка, кичик хусусий корхоналарда. Звеноларни кучсиз мувофиқлашгани чизиқли тузилмаларнинг асосий камчилигидир. Бунда раҳбар ҳар тарафлама мутахассис бўлиши, корхона фаолиятини миридан-сиригача билиши керак. Бундай бўлиши амри маҳол. Функционал тузилмаларда бошқарув функциялари нисбатан малакали бўлади, бироқ бунда ягона бошқарув тамойили бузилади. Функционал звено сони ошиши қарор қабул қилишни қийинлаштиради. қарорлар майда, хусусий, бир идора доирасида бўлиб, бошқарув самарадорлигини камайтиради.

Амалиётда кўп ҳолларда қуйидаги аралаш тузилмалар қўлланилади: чизиқли-функционал, чизиқли штаб ва бошқалар. Чизиқли-функционал тузилмалар энг кўп тарқалган. Бунда функционал звенолар қуйи бўлинмаларга айрим масалалар бўйича кўрсатмалар бериши мумкин. Масалан, режа-иқтисод бўлими цех бошлиғига режалаштиришни такомиллаштириш, завод бош ҳисобчиси цехдаги ҳисоб ва ҳисобот ишларини яхшилаш бўйича кўрсатмалар бериши мумкин.

Бошқарувнинг ягоналиги, коллегиялигининг ҳамоҳанглиги чизиқли функционал тузилмаларнинг устунлигидир.

Чизиқли-штаб тузилмалари асосида чизиқли тузилма ётади, бироқ бу ерда звенолар қошидаги штабларда муҳим масалалар бўйича мутахассислар фаолият кўрсатади, улар қуйи звенолар учун малакали қарорлар қабул қилади ва уларга беради.

Жуда катта сонли масалалар ечилаётганда чизиқли раҳбар юмуши сезиларли ортади. Охириги йилларда қуйидаги мураккаб турдаги бошқарув тузилмалари тарқалмоқда: лойиҳа бўйича бошқариш, маҳсулот бўйича бошқариш, матрицали ва бошқа тузилмалар.

Лойиҳа бўйича бошқариш вақтинча ташкил этилади. Лойиҳа бажарилгач у тарқатиб юборилади ва янги лойиҳа

яратилади. Чизиқли ва лойиҳа бўйича бошқариш билан бирга матрицали бошқариш қурилади.

12. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларини такомиллаштириш йўллари

Бошқариш тузилмалари оддий ва ихчам бўлиши керак. Бошқариш масалалари тезкор ҳал этилиши лозим. Бошқариш звеноларининг сони энг кам миқдорда бўлиши маъқул.

Ҳисоб-китоблар шуни кўрсатадики, кўл остидагилар сони 5 киши бўлганда, раҳбар 100 хил алоқага; 6 кишида 222; 7 кишида 400 ва шунга ўхшаш алоқаларда бўлади. Бундан шундай хулоса чиқадики, бир раҳбарга 5-6 ходим тўғри келса, бозор иқтисодиёти шароитида янада кўпроқ тўғри келади.

Катта сонли бошқарув звенолари мавжуд бўлганда раҳбардан бевосита ижрочиға ахборот етиб келгунча кўп вақт сарфланади. Ҳар бир звенонинг ишлаб чиқариш, техник, хўжалик, маркетинг, ижтимоий, молиявий иши, бошқариш аппаратининг нечоғли тўғри тузилганлигига боғлиқ. У ишлаб чиқариш туриға мос келиши керак. Бундай масалаларнинг ҳал этилишиға эришиш энг аввало бошқариш масаласи ва мақсадининг аниқ қўйилиши, бошқарувчи раҳбарни тўғри тақсимлаш, бошқарувчи звеноларни камайтириш ва бошқа кўплаб тадбирларни ҳал этилишиға боғлиқ.

Маҳсулотни керакли миқдорда, кам моддий, молиявий, меҳнат сарфлаб сифатли чиқариш ҳар бир корхонани бошқаришнинг асосий мақсади. Қўйилган масалаға эришиш бошқариш органларидан ишлаб чиқариш, иқтисодий, техник, технологик, ташкилий, ижтимоий ва бошқа масалаларда тўғри бошқаришни талаб этади. Энг асосийси бошқарувда ҳамжиҳатлик, бир-бирини тушуниш ва тўлдириш муҳимдир.

Мақсадли жадваллар усули, ёки айнан дарахт шохларига ўхшаб тақсимлаш унга эришишни ва бошқаришни осонлаштиради.

Раҳбар ва мутахассислар, бошқариш бўғини, звенолар сонини белгилаш учун қўйилган масалаларнинг аниқли-

гига аҳамият берадилар. Масалалар таркиби функционал тузилмалар ўртасида бошқарувнинг тўғри тақсимланишини таъминлайди.

Мақсадли ёндашув бошқаришнинг ташкилий қурилмаларини янада такомиллаштиради. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларининг такомиллаштирилишининг бошқа услублари ҳам бор.

Яқун чиқарамиз:

1. Менежмент ташкилий тузилмалари деганда бошқариш бўғини, звено таркиблари сони, ўзаро боғлиқлиги ва бир-бирига бўйсунishi тушунилади.

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

3. Халқ хўжалигининг умумдавлат бошқарув органлари қонун чиқарувчи, ижро, суд қисмларига бўлинади. Улар халқ хўжалигининг кўп сонли тармоқларини бир бутун боғлаб туради.

4. Бошқарув ташкилий тузилмалари чизикли функционал, чизикли-штаб турларига бўлинади.

5. Барча бошқарув функциялари бажарилишини таъминловчи энг яхши бошқарув аппаратини ташкил этиш бошқарув тузилмаларини такомиллаштиришнинг асосий масаласи.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Бошқаришнинг ташкилий қурилмалари қандай бозор талабларига жавоб бериши керак?

2. Бошқарув бўғини ва звеноси ўртасида қандай фарқ бор?

3. Ҳудудий ва тармоқ бошқариш органлари ўртасида қандай фарқ бор?

4. Чизикли тузилма ва чизикли-функционал тузилмалар қандай устунлик ва камчиликларга эга?

5. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларига нималар таъсир этиши мумкин?

6. Бошқарув бўғини ва звенolari сонини қисқартириш учун қандай чораларни кўришиш керак?

7. Корхона бошқаруви қандай мақсадни кўзлайди?

8. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларини бошқаришда мақсадли ёндашишнинг моҳияти нимада?

V боб. МЕНЕЖМЕНТ УСУЛЛАРИ

13. Иқтисодий усуллар

Бошқарув фаолиятининг иш юритиш усуллари менежмент усуллари дир. Менежмент усуллари бошқариш фаолиятида муҳим ўрин тутади. Бу усуллар жуда кўп ва улар бир-бирлари билан узвий боғланган. Амалиётда қуйидаги усуллар қўлланилади: иқтисодий, ташкилий-фармойиш (маъмурий) ва ижтимоий-руҳий.

Бозор муносабатлари шароитида бошқаришнинг иқтисодий усуллари муҳим аҳамиятга эга. Иқтисодий усуллар орқали кишиларнинг моддий қизиқишларига таъсир кўрсатилади. Корхоналарда бошқаришнинг иқтисодий усуллари билан бири режалаштириш ҳисобланади. Хўжаликни режалаштиришнинг унинг қуйидаги барча фаолиятини қамрайдиган: ишлаб чиқариш, ўтказиш, лизинг, ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш, меҳнат ва иш хақи, ижтимоий масалалар ва бошқалар. Бозор иқтисодиёти шароитида режалаштиришда ошкоралик муҳим жиҳатдир. Ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш бозор хўжалигининг ҳаракатдаги муҳим ричаги.

У маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш учун кетган харажатларни қоплаш, хўжалик юритиш фаолияти харажатларини пул ҳисобида ўлчашга асосланган.

Бозорни эгаллаш, рақобат кураши ва беэиён ишлаш учун корхонанинг ўзи жавобгар яъни, агар фойда харажатдан ошмаса улар банкротга учрайдилар. Шунинг учун ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш бошқарув усули сифатида корхона ва уларнинг бўлинмаларида кенг қўлланилади.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги даражаси ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш, тўғри режалаштириш, иқтисодий асосланган тарзда ташкил этилишига боғлиқ. Ишловчиларни моддий рағбатлантириш меҳнат унумдорлигини оширишнинг муҳим омидидир. Асосий ойликдан ташқари ишчи ва хизматчилар қуйидаги турдаги мукофотларни оладилар: эришилган техник-иқтисодий ютуқлари учун, маҳсулотнинг юқори сифати учун, ихтирочилик ва рационализаторлик таклифларни учун, ўта муҳим

топшириқларни бажарганликлари ва бошқалар учун. Ойлик иш ҳақи ва иқтисодий рағбатлантириш тўловларидан ташқари корхоналарда ижтимоий ва маданий тадбирлар фонди шаклланади. Ана шу фондлардан уй-жойга қисман тўлов, нафақа таъминоти, ўқитиш, даволаш, маданий-маиший хизматлар амалга оширилади. Буларнинг ҳаммаси меҳнаткашларни топширилган ишга онгли ёндашиш, ташаббус кўрсатишга ундайди. Бозор — бу товар-пул муносабатларини доимо балансда ушлаб туради. Жумладан, баҳо системаси, иш ҳақи, фойда, даромад, рентабеллик, молия-кредит муносабатлари солиққа тортиш масалаларида намоён бўлади. Бозор хўжалик раҳбарларидан ташаббускор, ижодкор, ишни билиш, керак бўлса тавakkal қилишни талаб этади. Бозор муносабатлари шароитида иқтисодий бошқарув усуллари чексиз имкониятлар яратади. Бу масалада бошқа усуллардан илмий асосда ўз вақтида фойдаланиш керак.

14. Ташкилий фармойиш (маъмурий) усуллари

Бозор иқтисодиёти қонунлари, ҳуқуқий ҳужжат тамойилларининг бажарилишини ҳисобга олувчи ва бошқарув объектига ўз таъсирини ўткази оладиган услублар системаси ташкилий-тақсимловчи усуллардир. Улар иқтисодий бошқариш усуллари тўлдирди. Давлат махсус маъмурий ҳужжатлар асосида бошқарув органлари тузиб, бошқарилувчи системаларга таъсир кўрсатади. Ташкилий-тақсимловчи усуллар — ташкилий аниқлик, ташкилий тузилмалар, ҳар бир бошқарув звенолар функциялари, бошқарув аппарати ходимлари иши самараси ва интизом, кадрларни танлаш, ўрнига қўйиш, қайта ўқитиш, малака оширишни таъминлайди.

Ташкилий-тақсимловчи усулларни уч гуруҳга ажратиш мумкин: ташкилий мувофиқлаштирувчи ҳамда ўз фармойиш ва интизомий таъсир.

Ташкилий мувофиқлаштирувчи таъсир қўшма ишларни ташкил этиш, функцияларни тақсимлаш, мажбурият, масъулият, ваколат, тартиб ўрнатиш, иш муносабатлари ўрнатишга мўлжалланган.

Ташкилий мувофиқлаштирувчи таъсирга қуйидагилар мисол бўла олади. Корхоналар ҳақидаги қонун, бўлим,

мансаб йўриқномалари ҳақидаги низом, кун тартиби ва бошқалар. Фармойиш билан таъсирнинг вазифаси бошқарув аппарати ишини аниқ, барча бошқарув бўлинма ва хизматлар ишини бир маромда ишлашини таъминлашдир. Фармойиш усуллари буйруқ, кўрсатма, фармойиш бериш ва бошқача ҳужжатлар йўли билан амалга ошади. Буйруқ ва фармойишларга корхона ва унинг бўлинмалари раҳбарлари томонидан имзо чекилади. Буйруқ — раҳбарнинг ўз қўл остидагиларга маълум ишни белгиланган вақтда бажариш талабининг ёзма ёки оқзаки кўриниши. Фармойиш — раҳбарнинг ўз қўл остидагилардан айрим ишлаб чиқариш масалаларини талаб қилиши. Бошқарув амалиётида таъсир кўрсатиш шаклларида бири сифатида оқзаки кўрсатмалар ҳам қўлланилади. Бу хил таъсир этиш шаклидан барча даражадаги раҳбарлар, айниқса, ишлаб чиқаришда бригадир ва мастер-усталар томонидан кўп қўлланилади. Ҳар қандай буйруқ ёки фармойишларда қуйидагилар бўлиши шарт: нима қилиш керак, қачон бажариш керак, кимга, қандай муддатга топширилади.

Фармойиш орқали таъсир кўрсатиш, агар қонун ва қонунчиликка, меъёрий ҳужжатларга зид бўлмаса ҳамма учун бажариш мажбурий бўлган ҳуқуқий кучга эга. Қўл остида ишловчилар буйруқ ва фармойишларнинг ўз вақтида бажармагани учун интизомий жазога тортиладилар. Шунинг учун ташкилий-мувофиқлаштирувчи, фармойиш таъсир усулларида ташқари учинчи гуруҳ — интизомий таъсир усули қўлланилади.

Ҳар уччала услублар алоҳида ҳамда қўшма бир-бирини тўлдирган ҳолда қўлланилади.

15. Ижтимоий-руҳий усуллар

Бошқаришнинг ижтимоий-руҳий усулида ишловчиларга руҳшунослик ва ижтимоий билимлар асосида таъсир кўрсатилади. Ижтимоий ва руҳшуносликка оид илмларни билмаган раҳбар одамларни бошқара олмайди. Ижтимоий (социология) ишлаб чиқариш шароитида асосий меҳнат омиллари, турли ижтимоий ҳодисалар ва улар орасидаги боғлиқликни ўрганади. Руҳшунослик (психология) фан сифатида киши руҳини ўрганади. Руҳият деганда ҳис-

сиёт, фикр, интилиш, хоҳиш кабилар тушунилади. Бундан ташқари инсон руҳиятига унинг қизиқиш ва қобилияти, ҳайрати ва хулқи, феъли ҳам киради. Қуйидагилар ижтимоий услублар таркибига киради: ижтимоий мувофиқлаштириш, ижтимоий режалаштириш, маънавий рағбатлантириш. Ижтимоий мувофиқлаштириш услублари корхона ва жамоат ташкилотлари Уставига асосланади. Таъсис шартномалари, ўзаро мажбурият юклаш, ишловчиларнинг ижтимоий талаб ва қизиқишлари, тақсимот системалари унда акс этади. Меҳнат жамоаларидаги руҳий ҳолатни яхшилашда ижтимоий мувофиқлаштириш усулларидан фойдаланилади. Буларга эркин муомала, турли масалалар юзасидан эркин фикрлаш, жамоа мақсад ва вазифаларини тушуниб етиш, раҳбарларнинг ишловчиларга эътибори, улар ҳақида доимий гамхўрлик киради.

Бозор муносабатлари, мулкчиликнинг турли шакллари одамларни ижтимоий ва ахлоқий хусусиятларини юксак даражада намоён этишга имкон беради. Амалдаги қонунлар билан ижтимоий ва ҳуқуқий меъёрлар, илғор ахлоқ шакллари амалга оширилади.

Умуминсоний ахлоқ этикаси ва ҳуқуқлари этика меъёрлари системасида ўз аксини топади ва уни бажарилиши ҳамма учун мажбурийдир. Моддий рағбатлантириш билан бир қаторда маънавий рағбатлантиришнинг турли шакллари кўллаш яхши натижа беради. Маънавий рағбатлантиришга қуйидагилар: фахрий ёрликлар билан мукофотлаш, ўртак кўрсатганларни тақдирлаш, фахрий унвонлар бериш, орден ва медаллар билан мукофотлаш, раҳматнома ва бошқалар киради. Бошқаришнинг руҳий усуллари одамлар ўртасида соғлом муҳитни ҳосил қилади, шахснинг руҳий хусусиятларини очади. Шахснинг руҳий хусусиятларига қуйидагилар киради: одамлар қизиқиши ва мойишлиги, қобилияти, ҳайрати, феъл-атвори. Бошқаришда раҳбар ходимнинг ҳамма қирраларини ўрганиши лозим. Раҳбар гўёки катта ансамблни бошқарувчи дирижерга ўхшайди. Дирижёр ҳар бир чолғучини билиши керак. Текширишлар шунини кўрсатадики, ходимларнинг ишдан бўшатилишининг 27—38 фоизи айнан ижтимоий масалалар билан боқлиқ. Шунинг учун ходимга шундай шароитлар яратиш керакки, у корхонани ўз уйи деб билсин.

Яқун чиқарамиз:

1. Менежмент усуллари — раҳбарнинг ишлаб чиқариш корхоналарида қўйилган мақсад вазифаларига эришишга раҳбарлик қилиши мувофиқлаштириш жараёни.

2. Менежментга қуйидаги услублар хос: иқтисодий, ташкилий фармойиш (маъмурий), ижтимоий руҳий.

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

4. Буйруқ — раҳбарнинг ўз қўл остидагиларга маълум ишни белгиланган вақтда бажариш талабининг ёзма ёки оғзаки кўриниши.

5. Ижтимоий руҳий билимлар асосини билмаган раҳбар одамларга таъсир ўтказа олмайди, қўйилган масалани ҳал этишга уларни сафарбар эта олмайди.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Иқтисодий бошқарув усуллариининг ютуқ ва камчиликларини Сиз қандай тасаввур этасиз?

2. Ташкилий-фармойиш (маъмурий) усуллариининг моҳияти нималардан иборат?

3. Социология нимани ўрганади?

4. Ташкилий-мувофиқлаштирувчи таъсир меҳнат жамоаларига нима, учун керак?

5. Ташкилий-фармойиш усуллари ёрдамида қандай масалаларни ҳал этиш мумкин?

6. Ташкилий-фармойиш усуллари қандай шаклларда амалга оширилади?

7. Фармойиш қачон ҳуқуқий ҳужжатга айланади?

8. Шахснинг қандай руҳий хоссаларини биласиз?

9. Психология нимани ўрганади?

10. Маънавий рақбатлантириш деганда нимани тушунасиз?

VI боб. АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

16. Ахборотнинг менежментдаги аҳамияти ва унинг асосий кўринишлари

Ахборот — менежмент учун зарурий хабар ва маълумотлар мажмуидир. Ишончли ва керакли ахборотларсиз

бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар ўртасидаги алоқа шакллари ишлаб чиқариш ахборотлари ҳисобланади. Бошқариш жараёнлари қуйидагиларни ўз ичига олади: ахборотни йиғиш ва узатиш, бошқариш қарорларини чиқариш учун олинган ахборотларни қайта ишлаш, бошқарув буйруқлари сифатида олинган ахборотларни қайта ишлаш, бошқарув буйруқлари сифатида олинган ахборотларни ижрочиларга узатиш, уларни назоратга олиш.

Бошқарув аппарати асосан қуйидаги турли кўринишлардаги ахборотлар билан ишлайди: статистик, тезкор, ташкилий-фармойиш, иқтисодий-режа, бухгалтерлик, молиявий, маркетинг, таъминот, кадр, технологик, конструкторлик, ишлаб чиқаришга оид, маълумот системалари, ижтимоий масалалар ва бошқалар.

Иқтисодий ахборотлар менежментда етакчи мавқега эга. Чунки, бунда одамлар ва ишлаб чиқариш муносабатлари, тақсимот, моддий неъматлар тақсимоти ва алмашинуви акс этган. Илмий техника ахборотлари ҳам ўта муҳим. Чунки, бу ахборотларда энг янги замонавий илмий-техник ахборотлар олинади. Ахборот ҳосил бўлиш манбаига кўра ички ва ташқи ахборотга бўлинади. Ташқаридан келаётган ахборотлар, жумладан юқори бошқарув органлари, ҳокимият идоралари ахборотлари бунга мисол бўла олади. Ички ахборотлар корхона ички фаолиятини юргизиш учун керак. Масалан корхона учун бу ахборотлар маҳсулот чиқиши, турлари, ассортименти, моддий-техник таъминот, кадрлар ҳақида бўлиши мумкин.

Ахборот — бошланғич ва бошқарувчи (буйруқ)ларга бўлинади. Бошланғич ахборотлар қайта ишлангач, унинг натижаси сифатида бошқарувчи ахборот пайдо бўлади. Бошланғич ахборотлар ҳар доим қуйи бошқарув системаларидан юқори бошқарув системалари томон, буйруқ ахборотлари эса юқоридан пастга қараб ҳаракат қилади. Ахборот муҳимлигига кўра учга бўлинади: доимий, шартли-доимий, ўзгарувчан. Доимий ахборотлар узоқ давр ўз қийматини йўқотмайди (шаҳар номи, корхона, маҳсулот турлари ва бошқалар). Шартли-доимий ахборотлар маълум давргача ўз қийматини сақлайди (стандартлар, техник шартлар, турли меъёр, меъёрий ҳужжатлар, нарх, та-

риф ва бошқалар). Ўзгарувчан ахборотлар бошқарув объекти ҳолатига қараб ўзгариб туради. Уларни тезда қайта ишлаш керак, акс ҳолда ахборот ўз қийматини йўқотиб қўяди.

Ҳозирги замон катта корхоналарида 1 млн.га яқин ахборот қайта ишланмоқда. Масалан, Тошкент авиация АЖда бир кунда бир миллиондан кўп бошланғич ахборот қайта ишланади. Заводнинг ташқи алоқалари, давлатлараро алоқалари кундан-кунга ортиб бормоқда.

Ахборот системалари — мураккаб ахборот тузилмалари. Бу тузилмалар ўз ичига турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар, автоматлаштирилган бошқарув системаларини ўз ичига олади. Бутун ахборот системалари аниқ ва доимий ишлаши даркор. Менежментнинг ахборот таъминоти ишончли, аниқ объектив бўлиши лозим.

17. Раҳбарнинг иши ҳақидаги ахборот

Раҳбарнинг иши ҳақидаги ахборот у чиқарган бошқариш қарорларини асослайди. Бу ахборотларнинг тўлиқ, ишончли, ўз вақтида бўлиши бошқарув қарорларини сифатли бўлишини таъминлайди. Келаётган ахборотларнинг сифатсиз бўлиши раҳбарнинг иш вақтига таъсир қилади. Аксарият корхоналардаги 50 фоиз ахборот ишлаб чиқариш учун ахборот оқими ногўфри келади.

Раҳбарнинг ахборотта бўлган талабини қондириш учун ахборот хизматлари яхши ўрганилиши керак. Раҳбар фаолиятини чуқур ўрганиш учун у муҳтож бўлган ахборотни объектив асослаш лозим. У қабул қилган бошқарув қарорлари ва унинг маъноси ахборот хизматларига боғлиқ. Қарор қабул қилиш учун ранг-баранг ахборотлар керак. Энг аввало корхона хўжалик ишлаб чиқарувчи фаолияти учун керакли ички ахборотлар тавсифи жуда зарур. Бу ахборотлар тезкор бўлиб, корхонанинг иқтисодий кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришнинг бориши, мақсулот сотилиши ҳақида бўлади.

Ички ахборотлардан ташқари, бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ташқи ахборотлар ҳам талаб этилади. У кенг миқдордаги маълумотлардан иборат. Ишлаб чиқа-

ришга доир бошқарув қарорларини қабул қилиш учун товарлар кетиши, маҳсулотга талаб, рақобатчилар ҳақида, тармоқнинг ривожланиши ҳақида, реклама ва реклама қилувчилар ва бошқалар тўғрисида ахборотлар талаб қилинади. Раҳбар учун яна ижтимоий-руҳий ахборотлар, экологик ҳолат, кадрлар ҳақидаги ахборот керак. Раҳбаршижоаткор, дунёқараши кенг бўлиши, бозор иқтисодиётининг ҳақиқий талабини ўрганиши, харидор эҳтиёжларини билиши даркор. У ўз корхонаси ходимлари ва товар истеъмолчиларини чексиз ишончига сазовор бўлиши керак. Қўйилган масала ва қабул қилинажак қарорларга кўра раҳбар фойдали ахборотларни қабул қилиши, фойдасизларини ташлаб юбориши лозим.

Раҳбар ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан омилкорлик билан фойдаланиши керак. Нотўғри, қийматли йўқ ахборот туфайли юзага келган мавҳум бошқарув қарори қабул қилинишдан эҳтиёт бўлиши, энг муҳими унга келаётган ахборотларни саралаб олиши даркор. Функционал хизмат ходимлари, ёрдамчилар, референтлар раҳбарга энг зарур ахборотларни текшириб бериши мақсадга мувофиқдир.

Энг мақбул ва самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш учунгина раҳбарга ахборот таъминоти зарур.

18. Коммуникация ва коммуникация жараёни

Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлари ахборотларни самарали алмашишни талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73 фоиз америкалик, 63 фоиз англиялик, 85 фоиз япон раҳбарлари коммуникация (ахборот алмашиш) қўйилган мақсадга эришиш учун бош тўсиқ деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа сўровга кўра 2000 турли компаниянинг 150 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг қийин масалалардан бири деб биладилар.

Қайси раҳбарда самарали коммуникация бўлса, у самарали ишловчи раҳбардир. Яхши раҳбар коммуникация жараёни моҳиятини тушунади, оғзаки ва ёзма муомалани эгаллайди.

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

никация жараёнининг асосий вазифаси алмашиш предмети бўлган ахборотни тушунишни таъминлаш. Бироқ, ахборот алмашишнинг ўзигина ахборот алмашишда иштираётган этувчиларни самарали тиллашишига кафолат беравермайди. Кам самарали ахборот алмашиш натижасига дўстлар, оилавий, меҳнат жамоаларида ҳар биримиз дуч келганмиз.

Ахборот алмашиш жараёнида тўртта таркибий қисмлар қатнашади: жўнатувчи, хабар (ахборотнинг ўзи), канал (ахборотни узатиш воситаси) ва қабул қилувчи. Ана шу тўрт бўғин бир-бири билан ҳамоҳанг ишлаши, ахборот маъносини йўқотмаслиги керак. Ахборотлар алмашинув жараёнида ҳар икки томон (жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол роль ўйнайди. Агар раҳбар қўл остидагиларга топшириқ берса, шунинг ўзи ахборот алмашиш бошланди деган гап. Ахборот алмашиш самарали бўлиши учун ходим ўз раҳбарига топшириқни қандай тушунгани ҳақида хабар бериши, раҳбар эса ундан нималар кутишини айтиши керак. Топшириқнинг ўзи қандай қўйилиши (тўғрироғи, ахборот) ва ахборотни узатиш воситаси муҳим аҳамиятга эга.

Корхонанинг ичида ахборот вертикаль коммуникация доирасида даражадан-даража кўринишда жойлаштирилади. Улар юқоридан пастга узатилади. Масалан, завод раҳбари цех бошлиғига қайси маҳсулотдан қанча, қандай муддатда тайёрлаш кераклигини айтади. Цех бошлиғи ўз навбатида участка бошлиғи ёки участкага ахборот беради. Юқоридан пастга ахборот узатишдан ташқари, тескари алоқа, яъни пастдан юқори коммуникацияга корхона муҳтож бўлади. Масалан, участка бошлиғи цех бошлиғига маҳсулотни тайёрлагани ҳақида ахборот берса, цех бошлиғи ўз навбатида бу ахборотни завод раҳбарига етказди. Пастга тушувчи ва юқорига чиқувчи ахборотлардан ташқари корхона горизонталь коммуникацияга муҳтож бўлади. Корхона функционал бўлим ва цехлардан, бўлимлардан иборат. Улар ўртасида фаолиятларини мувофиқлаштирувчи ахборот алмашинилади. Масалан, корхона турли товарларни чиқариши керак. Шунинг учун маркетинг бўлими бозорда қандай товарга талаб бор, уларнинг нархи қанчалигини билиши ўта зарур. Молия-иқтисод бўлими бу товарларнинг таннархини ҳисоблаши керак.

Агар бир томон ахборотни таклиф этса, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиқсиз қабул қилса ахборот алмашган ҳисобланади. Шунинг учун коммуникация жараёнига жуда катта эътибор бериш керак. Ҳозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида компьютерлар хизмат қилмоқда. Бозор муносабатларига ўтилиши компьютерлаштириш аҳамиятини кескин ошириб юборди. Халқаро амалиёт иқтисодни компьютерлар ёрдамида бошқаришни афзал кўрмоқда. Компьютерлар ёрдамида ахборот тўпланади, дастурлар тузилади, маълумотлар банки ҳосил қилинади. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳаларига керак.

Яқун чиқарамиз.

1. Ахборот — менежмент учун зарурий хабар ва маълумотлар мажмуидир. Ахборотсиз бошқарув бўлмайди.
2. Бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар ўртасидаги боғлиқлик шакллари ишлаб чиқариш ахборотларидир.
3. Иқтисодий ахборот — менежментда асосий роль ўйнайди.
4. Ахборот системалари-мураккаб ахборот тузилмалари бўлиб, у турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар, автоматлаштирилган бошқарув системаларини ўз ичига олади.
5. Раҳбар қабул қилган бошқарув қарорлари ва унинг маъноси ахборот хизматларига боғлиқ.
6. Коммуникация жараёни — бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир.
7. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳаларига керак.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Ишлаб чиқариш ахборотлари мазмуни қандай фарқланади?
2. Иқтисодий ахборотни қандай тушунасиз?
3. Илмий-техник ахборотлар роли қандай?
4. Ички ва ташқи ахборотларнинг моҳияти нимада?
5. Бошқаришнинг техник воситалари деганда нима тушунилади?

6. Алоқа каналлари қандай бўлади?
7. Раҳбар ишида ахборот қандай роль ўйнайди?
8. Менежментда коммуникациянинг роли қандай?
9. Вертикаль ва горизонталь коммуникация деганда нима тушунилади?
10. Компьютерлаштириш ҳақида нима биласиз?

VII боб. МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНИДА ҚАРОР

19. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва классификацияси

Қарор қабул қилиш ва уни бажаришни ташкил этиш менежментнинг асосий жараёни ҳисобланади. Қабул қилинган қарор бошқарув моҳиятининг сифати ва аҳамиятини белгилайди. Бу эса ўз навбатида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширади.

Бошқарув қарорлари кенг маънода ҳамма объектив қонунлар асосида жамиятни моддий ва маънавий талабларини реал қондириш имкониятларининг келишилган шаклидир. Бошқарув қарорларини иқтисодга қўлласак — бу жамият ва шахс талабларини таъминлаш мақсадида аниқ онгли дастур асосидаги ҳаракатдир. Қўйилган масалага қараб, меҳнат ва ҳолатларни аниқ ҳисобга олиб ишлаб чиқаришни энг мақбул ривожлантириш бошқарув қарорларининг мазмунидир.

Қарор — бу бошқарув фаолиятининг шундай шаклики, унда раҳбар меҳнати гавдаланади, меҳнат жамоасига мақсадга йўналган таъсири ўз ифодасини топади. Қарор қабул қилишни ишлаш — раҳбарнинг етакчи фаолият жараёни, кейинги бошқарув муваффақиятини белгилайди. Бошқарув қарорлари турли даражада, турли масалалар учун қабул қилинади.

Қарорлар қуйидаги кўринишга бўлинади. Стратегик қарор — унда иқтисодни узоққа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади. Бунда узоқ даврни кўзлаб жиддий асосланган ва мувозанатлаштирилган ҳаракат дастури асос қилиб олинади ҳамда узоқ муддатли мақсад кўзланади, уларни бажариш муддати белгиланади, қўйилган масалани амалга ошириш ва услублари

кўрсатилади. Жорий ва хусусий муаммолар бўйича тезкор қарорлар қабул қилинади. Масалан, кадрларни қабул қилиш ва бўшатиш, иш ҳақидаги ўзгаришлар, корхонани қишга тайёрлаш ва бошқалар шундай қарорларга мисол бўлаолади. Бошқариш функцияларига қуйидагиларни киритиш мумкин: иқтисодий, ташкилий, ижтимоий техник, технологик қарорлар. Бошқарув даражасига қараб ҳам қарор қабул қилинади, яъни мастер, участка бошлиғи, цех бошлиғи, корхона раҳбари, ассоциация, корпорация ва бошқалар даражасида қабул қилинади. Қарор таъсир доираси бўйича ташқи ва ичкига бўлинади. Ташқи қарор бошқа даражага қаратилган, ички қарор фақат алоҳида корхона бўлинмаларини ўз ичига олади. Қарорлар ташкилий жиҳатдан якка, коллегиял ва жамоа бўлиб ишлаб чиқилади.

Якка қабул қилинган қарорни раҳбар, коллегиял қарорни — мутахассислар гуруҳи, жамоа қарорини умумий мажлисда қабул қилинади. Инсон фаолиятининг ҳар қандай фаолиятида бошқарув қарорлари иш боши ҳисобланади.

20. Бошқарув қарорларига талаблар

Бозор иқтисодиётига ўтиш қабул қилинаётган бошқарув қарорларини таъқиқламайди, аксинча уни сифатли бўлишини талаб қилади. Унинг самарали бўлиши бир неча омилларга боғлиқ. Улардан асосийлари қуйидагилар:

- раҳбарнинг шахсий сифати;
- қарор қабул қилиш жараёнида ахборот таъминоти;
- ташкилий кўринишдаги омиллар (қарор қабул қилишда мутахассисларни жалб этиш, қарор қабул қилишнинг система ва формалари, қарорларни ижрочига етказиш, назорат системаси ва бошқалар);
- техник омиллар (асослашда техник воситалардан фойдаланиш, қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши);
- қарор қабул қилиш ва амалга оширишдаги вақтинчалик омиллар.

Ана шулардан келиб чиқиб бошқарув қарорларига қуйидаги талаблар қўйилади:

1. Қабул қилинаётган қарорда демократия ва ошкоралик.

2. Қарорнинг илмий асослари.
3. Фармойишнинг қонуний бирлиги.
4. Қарордаги аниқ йўналиш.
5. Вақт бўйича аниқлик ва қисқалик.
6. Қабул қилинган қарор тезкорлиги.
7. Аниқ келишилганлик ва қарама-қаршилиқларнинг йўқлиги.
8. Бозор иқтисодиётининг шаклланабориши қабул қилинган қарорларга ўз талабларини қўяди.

Фан ва техниканинг энг сўнгги ютуқлари асосида бошқарув қарорлари қабул қилиниши керак. Ҳар қандай бошқарув қарорлари амалдаги қонуният ва иқтисодиётнинг ривожланиш ғояларига мос бўлсагина амалий бўлади. Раҳбар ҳеч қачон қабул қилинган бошқарув қарорларини бошқа шахсларга юклаши мумкин эмас. Балки унинг ижроси масъулиятини ўз елкасига олиши керак.

Қарор ҳужжатларда аниқ, тушунарли акс этиши керак. Уни ижрочига тушунарли тилда баён этиш ҳамда ишлари қабул қилинган қарорларга зид бўлмаслиги керак. Қабул қилинган қарорни ижрочига етказилиши уни ўз вақтида бажарилишини таъминлайди.

21. Қабул қилинган қарорни бажариш тартиби

Қабул қилинган қарорни расмийлаштириш буйруқ, фармойиш ёки режа тузиш билан бошланади. Қарор нафақат ким, қачон, қандай муддатда нима қилади каби саволларга жавоб, балки айни бир алоҳида ишлар қайси муддатда, қандай усуллар билан бажарилади, қарорни бажариш учун назоратнинг қандай шаклларидан фойдаланилади каби вазифаларни ўз ичига олади.

Мураккаб қарорлар қабул қилинган ҳолларда қабул қилинган қарорнинг бажариш режасини тузиш мақсадга мувофиқ. Мазкур режада бутун иш ҳажмини вақт ва объект бўйича тақсироти, ижрочилар малакаси, ташкилотчилик қобилияти кўзда тутилади.

Энг муҳими қарорлар ижрочиларга ўз вақтида кўрсатилган, ижрочи учун тушунарли шаклда бўлиши керак. Кўпинча қарорлар қабул қилиниб турли сабабларга кўра жойларга кеч етиб боради, натижада шароит, ҳолат ўзгар-

ган бўлади. Қарор қабул қилиш, лойиҳа тузиш вақтида ижрочининг ўзини бу ишга жалб этиш, қарорни ижрочи-га етказишнинг кўп тарқалган усулидир. Агар ижрочилар қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этсалар, ишлаб чиқаришни яъни, меҳнат, резерв, алоҳида томонларни яхшироқ биладилар. Аксарият ижрочилар ижодкор, қийин ҳолатларда топқир бўладилар. Қабул қилинган қарорлар фақат ҳисобот учун бўлиши керак эмас, аксинча, яъни, ишга ижодий ёндашиш керак.

Мазкур қарорларни бажаришнинг якунловчи босқичи назоратни ташкил этишдир. Доимий амалий назорат бошқарув жараёнини аниқ ташкил этишга, ўз вақтида камчиликларни аниқлаш ва уларни тугатиш чораларига кўмаклашади. Унинг самарадорлиги назорат қилувчи органлардаги ҳақиқий малакали мутахассисларга, улар қўллаётган назорат ва ўлчов назорат техникасига, ходимларга тўланадиган иш ҳақиға боғлиқ.

Назорат бошқарув қарорлари, бошқарув системаларининг амалий иш сифатини оширади. Назорат маълумотларига кўра қарорларнинг бажарилишига якун ясалади, раҳбар ва ижрочилар ишига аниқ баҳо берилади. Бундан ташқари якун чиқариш тажрибаларни оммалаштиришга, камчиликларни очиш, кўшимча резервларни аниқлаш ва бошқа юқорироқ мақсадларни кўйишга имкон беради.

Якун чиқарамиз:

1. Иқтисодий маънода бошқарув қарори — бу жамият ва шахснинг талабини қондириш мақсадида эркин ва онгли ҳаракат дастури.

2. Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш — раҳбар фаолиятининг асосий иш жараёни.

4. Стратегик қарор — бу перспектив қарор, унда иқтисодни узоққа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади.

4. Бозор иқтисодига ўтиш қабул қилинаётган бошқарув қарорлари сифатига катта талаблар кўяди.

5. Кеч қолган, шошиб чиқарилган қарор самара бермайди, аксинча ишлаб чиқариш натижаларига зиён етказиши мумкин.

6. Қабул қилинган қарорларни расмийлаштириш буйруқ, фармойиш ёки режа билан бошланади.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Бошқарув қарорлари қандай кўринишларга бўлинади?
2. Тезкор ва стратегик қарорлар нима билан фарқланади?
3. Бошқарув қарорлари самарадорлигига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
4. Бошқарув қарорларига қандай талаблар қўйилади?
5. Бошқарув қарорларини илмий асосланганлиги деганда нимани тушунасиз?
6. Бошқарув қарорлари қандай расмийлаштирилади?
7. Қабул қилинган қарорларни ташкилий равишда бажариш деганда нимани тушунасиз?
8. Бозор муносабатларига ўтиш ҳақидаги қарор иқтисодда қандай ўзгаришларни киритади?
9. Қарорни бажаришнинг якунловчи босқичи деганда нимани тушунасиз?
10. Қарорнинг бажарилишини назорат қилишдан қандай фойдаланилади?

VIII боб. МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

22. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари

Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми ҳисобланади. Менежер меҳнатининг фарқи шундаки, унинг меҳнати илмий, ижодий, серташвиш фаолиятдир. Гарчанд менежер бевосита моддий бойлик яратмаса-да, лекин унинг меҳнати ишлаб чиқаришга киради. Меҳнат жамоаларининг ишлаб чиқариш фаолияти кўрсаткичлари ёрдамида менежер меҳнати натижалари билвосита баҳоланади. Бошқарувчи меҳнати ижодий, меъёрсиз бўлгани учун, аниқ меҳнат ўлчови билан унинг меҳнатини баҳолаш қийин.

Инсоний билим ва фикр чексиз, унинг меъёри йўқ. Менежер меҳнати предмети сифатида — ишлаб чиқаришни моддий-буюм унсурлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув қарорлари оли-

нади. Менежер меҳнатида ахборотларни олиш, сақлаш ва қайта ишлашга кетган меҳнат харажатлари салмоқли ўрин эгаллайди.

Профессионал менежер меҳнати — ишлаб чиқаришни ташкил этувчи сифатида унинг аниқ хатти-ҳаракатида, бошқарув жараёнида менежер амалга ошираётган операцияларда намоён бўлади.

Менежер меҳнати нисбатан ёпиқ шаклга эга, чунки масалани кўйилишидан тортиб мақсадга эришишга қадар унинг заҳмати бор. Бирор масала ечилгач, мақсадга эришилгач янги ва янги масалалар пайдо бўлаверади, янги мақсад ва янги бошқарув жараёни янгитдан бошланади.

Мақсад-ҳаракат — натижа-мақсад, бу узлуксиз бошқарув жараёни умумий кўринишидир. Шунинг ҳам таъкидлаш керакки, бундай тақсимот шартли. Ҳақиқий ишлаб чиқариш жараёнида бир-биридан фарқланувчи турли бошқарув жараёнлари қўлланилади.

Менежер меҳнати аниқ корхонада бир неча кўринишдаги масалани ечишга йўналтирилади. Булар қуйидагилар:

— ишлаб чиқариш ускуналарини ишлатиш, ишлаб чиқаришни такомиллаштириш, ишлаб чиқариш майдонларидан фойдаланишга боғлиқ техник;

— технологик жараёнларни лойиҳалаштиришга боғлиқ технологик;

— иқтисодий муносабатларни такомиллаштириш ва мувофиқлаштиришга боғлиқ иқтисодий;

— бошқарув тизимларни такомиллаштириш, реклама ва ахборот таъминоти, уларни тайёрлаш, кадрлар малакасини оширишга боғлиқ ташкилий;

— ижтимоий муносабатларни такомиллаштириш ва мувофиқлаштиришга боғлиқ ижтимоий.

Менежер меҳнати одамларни бошқаришга қаратилган ва корxonанинг хўжалик фаолиятига сезиларли таъсир кўрсатади.

23. Бозорнинг менежерга талаби

Бозор — товарлар билан пулларнинг ҳаракатини таъминловчи ишлаб чиқариш ва истеъмол ўртасида, сотувчи

ва харидор ўртасидаги муносабатлар тизими. Бозор мулкчиликка янгича ёндошувни, иқтисодда бошқарувни янги усуллари, товар ишлаб чиқаришда замонавий талабларга жавоб берувчи янги техника ва технологияларни талаб қилади. Буларнинг ҳаммаси менежер масъулиятини оширади, улар фаолиятини қайта фикрлаш, янгича иш юриштишга ундайди. Ҳар қандай ислоҳотлар эски фикрлаш ва амалиётдан воз кечиш, янгича фикрлаш асосида янги масалаларни кўяди. Мақсад ва вазифалар аниқ қўйилгандан сўнг уни амалга ошириш одамларга, бошқарув аппарати кадрларига боғлиқ. Одамларсиз, янги техникасиз, технологиясиз ижодий самараларга эришиб бўлмайди. Бозор муносабатларига ўтишда ҳал қилувчи ролни менежерлар ўйнайди. Содир бўлаётган ўзгаришларни менежер қанчалик теран ва чуқур тушунса, қабул қилинаётган қонунларни ҳаётга ижодий ва мақсадли жорий этса, иқтисодий ислоҳотларга оид Президент фармонлари ва Ҳукумат қарорларини изчил амалга оширса, ислоҳотлар шунчалик тез кечади.

Менежерлар ҳаёт билан қадам-бақадам юришлари, ўз маҳсулотлари билан бозор талабларини ҳисобга олишлари, талаб ва таклиф ўзгаришини кузатиб боришлари лозим. Улар нафақат тактик, балки узоқни кўра билувчи стратег ҳам бўлишлари даркор. Улар эрта заминини бутун тайёрлашлари, келажакни тасаввур эта билишлари, иқтисодий ижтимоий ва илмий-техник ривожланишдан орқанда қолмасликлари керак. Буларнинг ҳаммаси техника, технология, иқтисод, социология, маркетинг ва менежмент, бизнес, тадбиркорлик, ишга ижодий ёндашув соҳасида чуқур билим талаб этади.

Менежер юксак ахлоқий, ишчан ўз манфаатларини жамият, жамоа манфаатлари билан бирга уйғунлаштирувчи, аҳил жамоани туза олувчи кишидир. Замонавий менежер — юксак касб эгаси, узоқни кўрувчи, тежамкор, иқтисодий тоза фикрловчи шахс. Менежерларни тайёрлашга комплекс ёндашиш — унинг ўқув дастурларида замонавий ишлаб чиқариш, бошқариш асослари каби билимлар керак. Корхона раҳбарлари ўз кадрларининг юксак касб маҳорати ва маънавияти устида тинмай ғамхўрлик қилишлари лозим. Кадрлар бевосита ишлаб чиқариш жа-

раёнида, ўқув услубий базага эга билим юртларида, бизнес ва менежмент мактабларида тайёрланади. Қонун доирасида ишлаб туриб ўқишга, имтиёзлар беришга шароит яратиш керак.

24. Менежер меҳнاتини ташкил этиш

Менежер меҳнати корхона тузилмалари ҳақидаги низом ва бошқарув аппарати ходимларининг мансаб йўриқномаси асосида юритилади. Низом ва мансаб йўриқномасида (ким, қандай ишни бажаради) ходимларнинг маъмурий ва функционал муносабатлари, куйидан юқорига ягона бошқарув, ҳуқуқ ва бурчлар рўйхати белгилаб берилди.

Низом ва мансаб йўриқномасига даврий равишда бўлаётган ўзгаришлар ҳамда ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарувга мослаб ўзгартиришлар киритиб туриш лозим. Менежер меҳнатини янада такомиллаштириш учун, бундан ташқари ходимларнинг таъриф-малака маълумотномасидан фойдаланилади. Таъриф — малака маълумотномасидан раҳбар ходимларнинг турли бошқарув ишларини амалга ошириш учун керакли меҳнат стажи, билим ҳажми аниқланади. Кундан-кунга ортиб бораётган ахборот оқими менежер меҳнатини компьютерлаштириш заруриятини туғдиради. Мутахассислар ҳисобларига кўра, агар бошқарув аппарати компьютерлаштирилса, 80 фоиз иш механизациялашади.

Менежер меҳнатининг самарасини ошириш йўллари-дан яна бири унинг ишчи ўрнини режалаштириш, яхши-лаш. Ишчи ўринларини ташкил этишда, бажарилаётган меҳнат тури, ўзига хослиги, ишлаб чиқариш бўлимларидаги функционал алоқа, ишнинг аҳамияти ва бошқалар.

Стул, стул, картотехника, ускуналар қулай ва шинам бўлиши лозим. Эргономика, эстетика, руҳий физиологиянинг энг охириги ютуқлари билан жиҳозланган ишчи ўрни менежер ишини сезиларли оширади. Менежер меҳнати-ни ташкил этишда улар ишлаётган шароит катта аҳамиятга эга. Температура, ҳаво намлиги, ишчи ўрнининг ёритилганлиги, шовқин, санитар-гигиена меъёрларга жавоб бериш керак.

Менежер меҳнат унумдорлигига ходим ва раҳбарлар орасидаги руҳий омиллар ҳам таъсир кўрсатади. Булар кайфият, ижодий фаоллик ва пировардида меҳнат натижасига ижобий таъсир кўрсатади. Менежер меҳнатининг мураккаблиги, ранг-баранглиги ундан вақтни тежашни, унумли фойдаланишни талаб этади. Менежер бошқалар ҳал эта олмаган масалаларни ҳал этиши, худа-беҳуда бегона масалалардан йироқ бўлиши лозим. Унинг меҳнат фаолияти яхши дам олиш билан ҳамоҳанг бўлиши даркор.

Яқун чиқарамиз:

1. Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми ҳисобланади.

2. Менежер меҳнати предмети сифатида ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм элементлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув қарорлари олинади.

3. Замонавий менежерга юксак иқтисодий тафаккур, касб маҳорати, узоқни кўра билиш, социология ва руҳшуносликка оид билим лозим.

4. Менежер касб маҳорати, маънавиятини оширишида корхона доимо ғамхўрлик қилиши даркор.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Менежер меҳнати қандай баҳоланади? У самаралими?

2. Менежер меҳнати нимадан бошланиб, нима билан тугайди?

3. Бозор менежер меҳнатига қандай талаблар кўяди?

4. Корхона фаолиятини муваффақиятли бошқаришда менежер учун қандай билимлар керак?

5. Ҳамма нарсага улгурувчи менежер қандай сифатларга эга бўлиши керак?

6. Яхши корхонада менежер меҳнати қандай ташкил этилади?

7. Менежернинг яхши ишлаши учун нима халақит беради?

8. Менежер меҳнати самарадорлигини оширишнинг қандай асосий йўналишларини биласиз?

IX боб. ЎЗИНИ-ЎЗИ БОШҚАРИШ

25. Англаш, ўзини-ўзи англаш ва бошқариш

Ижтимоий системада инсон бошқарув объекти ва субъектининг бош бўғиндир. Одамларни ҳар доим кимдир (раҳбар, маъсул шахс) бошқаради. Ўз навбатида улар ҳам ниманидир албатта бошқаради. Инсон ўзини-ўзи, фикрлари, хулқи, қилиқларини бошқаради. Ўзини-ўзи муваффақиятли бошқариш учун ўзидаги қуйидаги фазилатларни билиши керак: қизиқишлари, феъл-атвори, имкониятлари, ҳар хил ҳолатларга ҳаётий муносабатлари.

Англаш инсон қобилияти сифатида ҳақиқатни идеал гавдалантиради, у инсонга ўз фаолиятини дастурлашга, турли яқин-узоқ мақсадларни қўйиш ва уларга эришишга имкон беради. Англаш — инсонга ўз фикри ва ишларини назорат қилиш, бошқалар билан таққослаш имконини беради. Бирини кўриб фикр қилади, бирини кўриб шукур қилади. У инсонни табиатга, жамоага ва ўзига муносабатини билдиради. Инсоннинг англаши гўёки иккига бўлинади: аввалига у ташқи дунёни билиш учун йўналган, у яна ўзини-ўзи англаш учун ичкарига йўналган. Англаш билан бир қаторда одамни ўзини-ўзи англашга ҳаракат қилади.

Ўзини-ўзи англаш, англашдан фарқи шундаки, у ўзлигини билишга, англаш эса инсоннинг ташқи дунёни англашига йўналган. Англаш — инсоннинг бошқа инсонларни бошқариши, инсонларга ўзининг фикр — ўйлари, ишлари ва қилиқлари, қизиқиш ва эҳтиёжлари, бошқа одамларга бўлган муносабатларига хизмат қилади.

Ўзини-ўзи бошқариш даражаси ҳаётнинг турли босқичларида, турли одамларда бир хил бўлавермайди. Ўзини-ўзи назорат даражаси, шахсий бошқариши у яшаётган ва меҳнат қилаётган муҳитга боғлиқ. Бундан ташқари унинг шахсий сифатлари, заковати, ғайрати, феъли, руҳий ва жисмоний, қолаверса, насл-насабига боғлиқ. Низоли ва танг ҳолатлар юзага келганда айрим одамлар ўзини-ўзи бошқара олмайди, баъзилар эса оддий ҳолларда ҳам ўзини йўқотиб қўяди. Инсон ўзининг фикрлари, хулқига доимо танқидий ёндашиши, ҳаёт талаблари ва ўз имкони-

ятларини ҳисобга олиши керак. Қийинчиликларни енгиш, ўз ҳаётини онгли бошқариш, ўз имкониятларидан максимал фойдаланиш ўзини-ўзи бошқаришнинг асосий вазифасидир. Кам вақт ва меҳнат сарфлаб юксак натижаларга эришиш, ишдан қониқиш ҳосил қилиш, йўл қўйиладиган хатолар сонини минималлаштиришга ўзини-ўзи бошқариш ёрдам беради. Ҳаётда “қовурилган” — ҳар томонлама “пишган” бўлиш керак. Қўйилган масалани ҳал этиш учун ўзингиз нимани хоҳлайсиз, куч-ғайратни нимага йўналтириш лозимлигини тушуниб етиш керак. Аниқ мақсадни тушуниб етолмайдиган одамлар ҳам бор, улар гўё капалак сингари у гулдан бу гулга кўниб, ўзларининг қобилият ва билимларини беҳуда сарфлайдилар.

Бугунги кунда мақсадни аниқ тушуниб етиш, асослаш вақти ва ишини режалаштиришни билиш, меҳнат ва дам олишни ташкил эта олиш муҳимдир. Иқтисодий бўҳрон, танг ҳолатларда, тез ўзгарувчан шароитларда фаол ҳаётий вазиятда туриш керак. Инсон ҳар доим ўз устида ишлаши, ишчанлик ва шахсий сифатларини такомиллаштириши, комиллик сари интилиши даркор.

26. Танг вазиятларда ўзини бошқариш

Агар икки ва ундан ортиқ томонлар ўзаро келиша олмаса жанжал содир бўлади. Улар аниқ шахслар ва гуруҳлар ўртасида ҳам бўлиши мумкин. Одамлар жанжал ҳақида ўйлаганларида, душманлик, кўрқитиш, босқинчилик, тортишув каби нохушликлар эста тушади. Натижада жанжал — ноинсоний ҳолат деган фикр юзага келади. Мактабни илмий бошқаришга оид муаллифлар ўз асарларида кўпинча шундай фикрлайдилар, яъни жанжал ҳамма вақт ҳам салбий бўлавермайди. Аксарият ҳолатларда у турли нуқтаи назарлар моҳиятини очади, кўшимча ахборотлар беради, муқобил ечимларни топиш имконини беради.

Жанжалли вазиятда ўзини бошқариш учун ушбу жанжалли вазият нима сабабдан чиққанлигини билиб олиш керак. Жанжалли вазият тўрт хил бўлиши мумкин: ички шахсий жанжал, шахс ва гуруҳлар ўртасидаги жанжал, шахслар орасидаги жанжал, гуруҳлар ўртасидаги жанжал.

Бир кишига бир-бирига зид топшириқлар берилса, унинг шахсий эҳтиёжи ишлаб чиқариш эҳтиёжига мос

келмай қолса, ички-шахсий жанжал чиқади. Шахслар ўртасидаги жанжал энг кўп тарқалган. У турли кўринишга эга. Кўпинча улар ўз нуқтаи назари, чекланган ресурслар, яхши турмуш шароити юзасидан содир бўлади. Бир лавозимга икки номзод кўйилганда ҳам шу турдаги жанжал эҳтимоли бўлади. Шахслар тўқнашуви ҳам шахслараро жанжал сабабларидан бири бўлиши мумкин.

Ҳар хил тоифа, феълдаги одамлар ҳамма вақт ҳам бир-бирларини тушунавермайдилар. Алоҳида шахсинг гуруҳ билан тўқнашуви ҳам алоҳида шахс ва гуруҳ ўртасидаги келишмовчилик оқибатида бўлади. Алоҳида гуруҳлар ўртасида гуруҳлараро жанжал содир бўлиши мумкин. Масалан, корхона касаба уюшмаси ва маъмурияти ўртасида турли қарашлар юзага келади. Барча жанжалларнинг ўзига хос сабаблари бор. Жанжалли вазиятларни ҳақиқий сабабларини таҳлил этиш, уни бартараф этиш ёки юмшатиш керак.

Жанжални юмшатишнинг беш усули маълум: узоқлашиш, силлиқлашиш, мажбурлаш, келишув ва муаммони ҳал этиш. Инсон жанжалдан узоқлашишга ҳаракат қилади. Келишмовчилик авжига чиққанда у муҳокамада қатнашмайди. Ишонч орқали хулқ силлиқланади. Арзимаган нарсага аччиқланиш, қайиқни тебратиш ярамайди. Ўзбек халқ мақолларига кўра “Бир кун жанжал чиққан уйдан қирқ кун файз-барака кўтарилади”. Ўзаро келишув асосида жанжални силлиқлаш мумкин. Мажбурлаш — томонлардан бирини хоҳиш-иродасини мажбуран қабул қилишидир.

Келишув билан жанжалларни ҳал этиш бу юқори баҳоланувчи усул бўлиб, бунда иккала томонни қаноатлантирувчи ечимга келинади. Бошқа ҳеч қандай услублар кор қилмаганда муаммони ечиш усуллари қидирилади. Ҳар қандай жанжални босиқ, изчил, ҳовлиқмасдан ҳал этиш керак.

27. Стрессни бошқариш

Стресс — оддий ва кўп учровчи ҳолат. Қаттиқ кўзғалиш-ҳаяжон ва уйқусизликдан биз ҳаммамиз уни сезамиз. Озгина стрессларни зиёни бўлмаслиги мумкин, аммо

фавкулудда стресслар инсонга ташвиш келтириши мумкин. Инсон руҳияти, физиологиясига қаттиқ стресс ёмон таъсир кўрсатади.

Стресснинг физиологик кўринишлари қуйидагилар: мигрень (бошни қаттиқ оғритадиган ва кўнгилни айнитадиган асабий касаллик) яра, қон босими ошиши, орқа томонни оғриши, артрит, астма, ошқозон оғриғи, юрак оғриқи ва шунга ўхшаш касалликлар руҳий кўринишлари қуйидагилар: қаттиқ кўзғалиш, иштаҳани йўқотиш, воқеаларга, одамларга нисбатан эътиборсиз муносабат.

Иш қобилияти ва омадсизлик инсон саломатлигига қаттиқ таъсир кўрсатади. Ҳаддан ташқари толиқиш ёки аксинча беишлик, ишни ўта кам бўлиши стрессга олиб келади. Ҳаддан ташқари кўп иш қилиш ёки кам иш ҳам стресснинг кўп тарқалган тури. Иш ҳаддан ташқари кўпайиб кетганда безовталаниш, моддий бойликларга бефарқ бўлиш ҳиссиёти кучаяди. Худди шунингдек, иш билан кам таъминланганда юқоридаги ҳолатлар такрорланади.

Стрессга яна бир сабаб — ходимнинг ўз фаолиятидаги ноаниқлик вазиятидан келиб чиқади. Ходим ундан нима кутилаётганлигини, нима қилаётганлигини, бу ишни қандай қилиш кераклиги ва бу иш қандай баҳоланишини билсагина хотиржам ишлайди.

Қизиқмаган иш билан банд бўлиш стресснинг учинчи сабабидир. Текширишлар шуни кўрсатадики, иш қанчалик қизиқарли бўлса, ходим шунчалик кам безовталанади, кам бетоб бўлади. Яна бу сабабларга қўшимча ёмон иш шароитлари туфайли стресс пайдо бўлади. Одамларнинг бир-бирига асоссиз талаблари ҳам стрессни вужудга келтиради. Одамларнинг шахсий, oilавий ҳаётдаги нохушликлари ҳам стресс ҳосил қилади. Масалан: ота-она ёки қариндош-уруғ, кўни-қўшни вафоти, болаларининг касалланиши, ҳомиладорлик, ажралиш, oilадаги молиявий етишмовчилик ва ноҳақ ишдан бўшагиш ва бошқалар.

Стрессга дучор бўлмаслик учун хайрли ишларни, масалан, маҳалла, қариндош-уруғ, ишда ижодий ишларни кўпроқ қилиш керак. Сабр-қаноатли бўлиш, ҳар қандай мушкул аҳволда чидаш, ўзини чалғитиш лозим. Оғир меҳнатни яхши дам билан бирга олиб бориш, ҳеч бўлмаса бир оз ором олиш, тинчланиш керак. Ишда хушфезъл, та-

возелик бўлиш, ўзаро ҳурмат, комил инсон бўлиш керак. Яхши, ҳамиша ёрдам берадиган дўстларни орттириш лозим. Энг яхши дўстгина яхши кунларда ҳам, ёмон кунларда ҳам ёрдамга келади, одамга камарбаста бўлади.

Жисмоний, руҳий, молиявий қийин аҳволга тушганда ҳақиқий дўст ёрдамга келиши мумкин.

Яхши овқатланиш тартибига эга, жисмонан бақувват, ичкилик ва чекишдан йироқ одамлар стрессга бардошлик бўлади. Хушчақчақ, ўз ишини севиб бажарувчи, ҳаётдан мамнун кишилар ҳаёти фаровон кечади.

Яқун чиқарамиз:

1. Ижтимоий системада инсон бошқарув объекти ва субъектининг бош бўғинидир.

2. Ўзини-ўзи англашнинг англашдан фарқи шундаки, у ўзлигини билишга, англашга йўналтирилган.

3. Инсон ўз фикрлари, хулқига доимо танқидий ёндашиши, ҳаёт талаблари ва ўз имкониятларини ҳисобга олиши керак.

4. Ҳаётда энг муҳими — ўзини тута билиш.

5. Агар икки ва ундан ортиқ томонлар ўзаро келиша олмаса жанжал содир бўлади.

6. Жанжалли вазиятда ўзини бошқариш учун ушбу жанжалли вазият нима сабабдан чиққанлигини билиб олиш керак. Ҳар вақт муаммони ҳал этиш йўлларини қидириш керак.

7. Стресс — оддий ва кўп учровчи ҳолат. У касаллик ва безовталиққа сабаб бўлиши мумкин.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Муваффақиятли ўзини бошқариш учун нималар зарур?
2. Англаш нима?
3. Ҳамма одамларда ўзини-ўзи бошқариш бир хилми? У нималарга боқлиқ?
4. Ўзини бошқаришнинг асосий вазифаси нима?
5. Ўзининг фикри, ўзини бошқариш нима билан фарқланади?
6. Фаол ҳаёт позицияси деганда нима тушунилади?

7. Ички, шахсий, гуруҳ ва шахслар, шахслараро, гуруҳлараро жанжаллар қандай пайдо бўлади?

8. Жанжалларни бартараф этишнинг қандай усуллари бор?

9. Стресснинг келиб чиқиш сабабларини айтинг.

10. Стрессдан қандай қочиш керак?

X 606. МЕНЕЖМЕНТ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

28. Маданият ва менежмент

“Маданият” тушунчаси кенг қамровли, умуминсоний тушунча. Масалан, жамият маданияти, алоҳида шахс маданияти, инсон фаолиятининг айрим кўринишлари маданияти ҳақида кўп гапирилади. Инсон моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан ҳамиша банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади. Инсоннинг табиатни ўзлаштириши амалий кўрсаткич даражаси моддий маданиятини билдиради. Унга ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат предметлари киради. Маънавий маънавиятга фан, аҳолининг маълумот даражаси, тиббий хизмат, санъат даражаси, одамларнинг ахлоқий меъёрлари, руҳий билим ва қизиқишлари киради. Шундай қилиб, маданият инсоннинг барча эришган ютуқлари, жумладан ҳам моддий, ҳам маънавий баркамоллиги даражасини акс эттиради. У инсоннинг билими, заковати, меҳнати ва авлодлари саъйи-ҳаракати туфайли йиллар давомида шаклланади.

Инсоният маданиятини ҳозирги авлод ўтмиш маданиятидан ижодий фойдаланиб, ўз устида тинмай ишлаб ривожлантиради. Бу ҳамма авлодларга хос хусусият.

Она-юртимизда ҳам маданият чуқур илдизларга эга. Биз дунёга машҳур илм, адабиёт, санъат аҳилларимиз билан фахрланамиз. Ана шу бебаҳо бойлигимизни асраб-авайлаб, келгуси авлодларга етказиш муқаддас бурчимиздир. Инсон ана шу бойликни тинмай ўрганиши ва жумладан, бошқариш маданиятини ўрганиши ҳам замон талабидир.

Менежмент маданияти фавқулодда муҳим масала. Инсоният ривожланиш даврида менежментда катта тажрибалар тўплади. Бозор шароитида бу тажрибалар бош-

қариш самарадорлигини оширишда акс этади. Йиллар давомида менежмент соҳасида тажрибалар, услублар, энг яхши бошқарув амалиёти жаҳон тажрибасида синалди. Менежмент маданияти ҳам умуминсоний маданиятнинг бир бўлаги ҳисобланиб, қатор ўзига хос хусусиятларга эга. Корхона ёки ташкилотдаги иш муваффақияти нафақат менежмент маданиятини эгаллашгагина эмас, балки ходимлар маънавиятига ҳам боғлиқ. Ходимларнинг маданияти ва бошқариш шакллари, меҳнат шароитлари ва бошқа кўрсаткичлар билан менежмент маданияти даражаси баҳоланади. Бошқарув жараёнида менежмент маданиятини турли унсурлари кўзга ташланади. Қуйидаги меъёрлар бошқарув жараёнида зарур: ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техник, эстетик. Ахлоқий меъёрлар инсоннинг одоб ва ҳулқини бошқариб боради. Унга жамият олдидаги инсоний муносабатлар, одамлар ўртасидаги ўзаро ҳурмат, ҳақгўйлик, тўғрисиўзлик, камтарлик ва бошқалар киради. Бошқарув жараёнидаги ахлоқий меъёрларнинг сақланиши менежментнинг маданият даражасини аниқлайди.

Менежмент учун ҳуқуқий меъёрлар давлат ҳуқуқ ва ташкилий-ҳуқуқий ҳужжатларда акс этади. Бу ҳужжатларга аввало корхоналар ҳақидаги қонун, тадбиркорлик, хусусий мулк ҳақидаги ва бошқа қонунлар киради. Бироқ қонунлар ҳам ҳамма вақт алоҳида корхоналарнинг ўзига хослигини ҳисобга олавермайди. Шунинг учун қонун доирасида ҳар бир корхона ўз ишлаб чиқариш хусусиятларини ҳисобга олиб меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиши керак.

Иқтисодий меъёрлар корхона фаолияти давомида эришиши керак бўлган иқтисодий кўрсаткичларни акс эттиради. Улар қуйидагилар: молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, маҳсулот баҳосига нисбатан амортизация меъёрлари, фойда ва рентабеллик меъёрлари, фонд тўловлари, сармоёга пул ўтказиш тартиби ва миқдори, иқтисодий рақбатлантириш меъёрлари ва бошқалар.

Ташкилий меъёрлар ташкилот тузилмаси, алоҳида ишлаб чиқариш бўлинмалари фаолият таркиби, ички тартиб қоидалари, бошқарув фаолияти амалга оширадиган ишлар кетма-кетлиги, ходимларнинг функционал мажбуриятлари, ахборотни қайта ишлаш ва фойдаланиш жараёнларидир.

Техник меъёрларга- корхона ва унинг бўлинмаларини бошқариш учун ускуна, техник, транспорт воситалари, асбоблар билан қуроллантириш киради.

Эстетик талаб- меъёрларга кўра- бошқарувда фойдаланилмаётган техник воситаларга ҳам бошқарувда ишги- рок этаётган ходимлардан талаб этилади.

29. Менежмент маданиятининг асосий унсурлари

Менежмент маданияти бошқарув ходимларининг маданияти, бошқарув жараёнидаги маданият, меҳнат шароитлари маданияти, ҳужжат юритиш (чизмага қаранг)дан иборатдир.

Менежмент маданияти қисмлари ўзаро боғланган ва ўзаро алоқададир. Улардаги бошқарув ходимларининг маданияти энг муҳим ҳисобланади. Менежер юксак даражадаги маданият соҳиби бўлиши ва ўз маънавиятини комил инсон даражасига кўтариб боравериши керак. Бошқарув ходимларининг маданияти кўплаб омилларга боқлиқ. Унинг умуминсоний маданияти, ишчанлик ва ишбилармонлиги, бошқариш илмини чуқур ва ҳар томонлама билиши фаолият жараёнида ҳал қилувчи аҳамиятга эга.

Ҳар қандай корхона ёки ташкилотнинг менежери ўз иш фаолияти давомида корхонанинг бошқа ходимлари билан алоқада бўлади. Шу пайт у барча ишбилармонларга хос маданият эгаси, ҳуқуқий инсонийлик намуналарини кўрсатиши керак. Ҳар бир корхонада мусаффо соғлом, инсонпарварлик муҳити ҳукмрон бўлса яхши. Бошқарув маданиятига сансалорлик, мансабпарастлик, безътиборлик ва қўполлик сира ярашмайди. Шу билан бирга бошқарув тизимида давлат меъёрларини бузиш, ваъдага вафосизлик, фаолиятга ноҳолис баҳо бериш ва шунга ўхшаш ўзига хос хулқлар ярамайди. Меҳнатга фан ва техниканинг илғор ютуқларини қўллаш, ишбилармонлик, жиддийлик, масъулият ва қатъийлик, ташаббускорлик ва ўз фикрига эга бўлишлик, ҳўжасизликка шавқатсизлик, қонунни бузиш ва бюрократизм иллатларидан ҳолислик, қаттиқ талабчанлик, виждонан иш бажариш, камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимларини маданияти белгилайди.

Бошқарув ходимларини маданиятга эриштирувчи асосий йўл — бу уларнинг бошқарув фанини чуқур ўзлаш-

тириши, муттасил ўз устида ишлаши, ўз иш фаолиятини таҳлил этиши ва ўйлаши, ўз шахсини камолга етказишидир.

Бошқариш жараёнларини ташкил этиш маданияти даражаси бошқариш маданияти учун катта аҳамиятга молик. Бошқаришнинг илғор усулларини қўллаш корхонада тўғри бошқариш амалга оширилаётганидан дарак беради.

Бошқарувчилар меҳнатни рационал тақсимлаши ҳам бошқариш маданиятига киради (тўғри тақсимлаш, бошқарувчи меҳнатини аниқ, қатъий белгилаш (регламентация) ва бирлашма ташкил кооперация қилиш, ходимлар сонини меъёрлаштириш, кадрларни танлаш, жойига қўйиш ва улардан фойдаланиш ва бошқ.).

Менежмент маданиятининг асосий элементлари

Булардан ташқари менежер маданиятига ходим иш ўрни (бинонинг ва иш ўрнининг қулайлиги, санитар-меъёрий ҳужжатларининг мувофиқлиги), кенгашларни ўтказиш ва расмийлаштириш тартиби, мажлис, ишчан учрашув ва суҳбат, ташриф буюрувчиларни қабул қилиш, телефонда сўзлашиш, меҳнаткашлар хати билан ишлаш ва бошқалар киради.

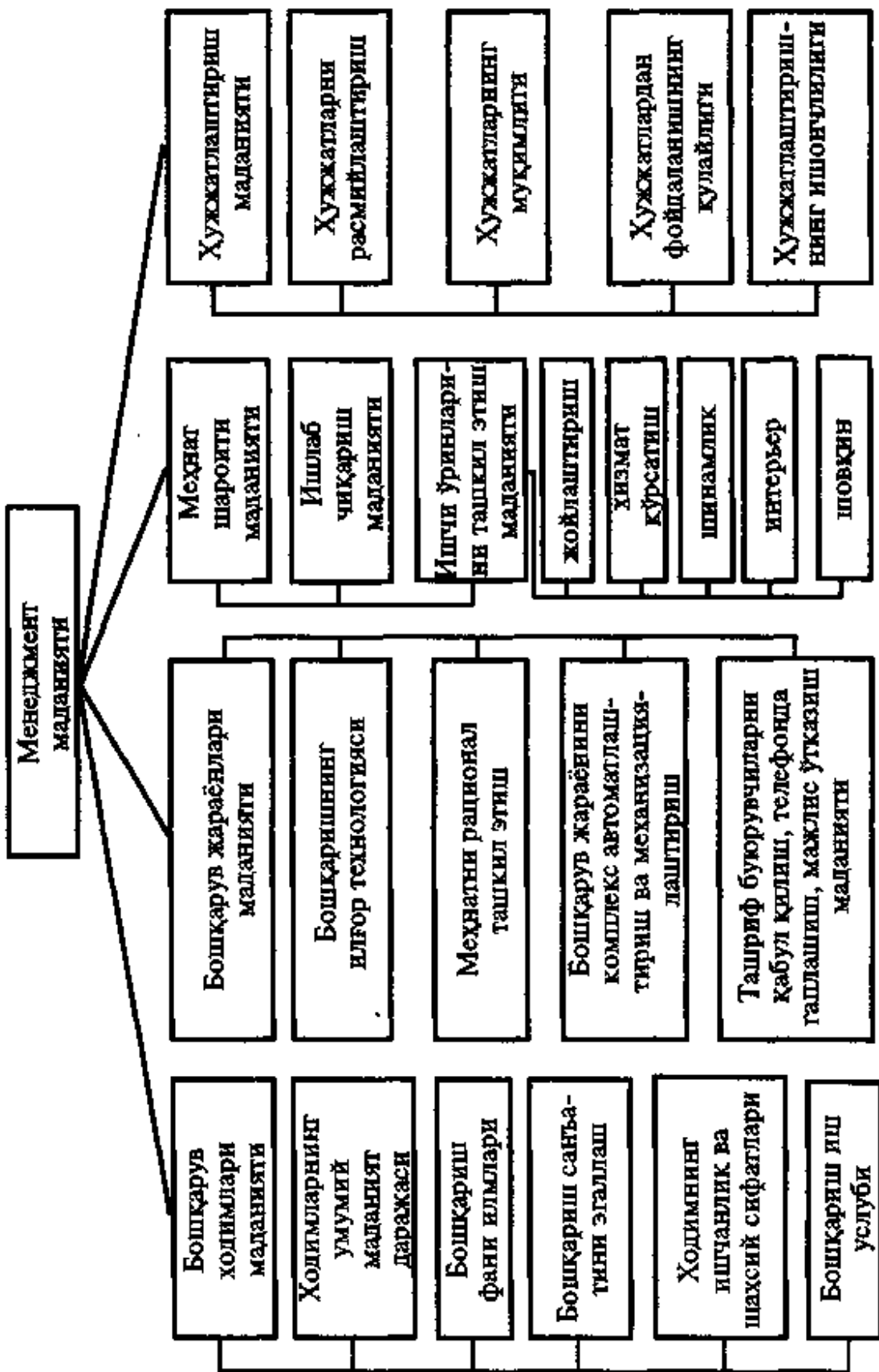
Бошқарув жараёнларида оддий калькулятордан тортиб мураккаб ЭҲМларгача қўлланилади. Бу техникаларни менежернинг билиши унинг бошқарув маданияти даражасини англатади.

Ҳужжатларни юритиш менежмент маданиятининг ажралмас қисмидир. Асосий ахборот ташувчи — ҳужжат ҳисобланади. Бошқарув жараёнида ҳужжатлаштиришнинг аҳамияти беқиёс. Ҳужжат асосидаги ахборот корхонанинг бутун ички ва ташқи ҳаётини қамраб олади. Бутун бошқарув жараёнидаги операциялар ҳужжат билан бошланади ва ҳужжат билан тугайди. Бошқарув маданиятини такомиллаштириш учун унинг ҳамма элементларини такомиллаштириш зарур.

30. Раҳбар услуби тушунчаси

Бошқариш услуби — бу раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўллайдиган барча энг яхши, чидамли, бардошли усуллар йиқиндисида. Бир хил одамлар бўлмаганидек,

Менежмент маданиятининг асосий элементлари



масалаларни тури кўп ва уларни ҳал этиш ҳам турлича бўлади. Раҳбар ўзига хос, усул ва услубда иш юритиши лозим. Бу маънода услуб раҳбарнинг шахсини белгиламайди, аксинча унинг фаолиятини тавсифлайди. Раҳбар одамларни бошқара туриб, корxonанинг пировард мақсадини кўра олади ва ўз орқасидан эргаштиради. Раҳбар барча мутахассис ва ходимларнинг бошини иш ва унинг турларидан келиб чиқиб қовуштира билиши керак.

Ишлаб чиқаришда бошқарув услуби бошқарув аппарати раҳбар ва мутахассислари фаолиятини катта ва сермашаққат томонларини акс эттиради. Ҳар бир бошқарув функцияси ўзига хос ва мос усулларни қўллашни талаб этади. Назарий жиҳатдан бошқарув услублари ҳар бир бошқарув органлари усулларининг йиғиндисидир. Ҳақиқатдан ҳам “қатраларда кўш” акс этганидек ҳар бир бошқарув органи бир-бирини тўлдириши, бир-бирининг ичига кириши бошқарувда интеграл услубни ташкил этади, умумбошқаришни енгиллаштиради.

Ҳисобчининг ғоят даражада аниқ ишлаши, механикнинг юксак эътибори, иқтисодчининг омишкорлиги одамларни бошқариш услубида энг керакли фазилатлардир. Жамоа ҳар бир аъзосининг мувофиқлашган фаолияти ўзига хос услубни яратади, бинобарин бутун жамоанинг бошқариш услуби пайдо бўлади. Кўпинча шундай бўлади: кимдир жамоадан кетади, кимдир унинг ўрнига келади. Албатта, янги келган ходим дарров ўз ўтмишдошининг ўрнини боса олмайди. У, албатта, жамоага мослашиши, мавжуд услубни ўзлаштириши, бутун жамоага ўрганиб олиши керак. Албатта, унинг ишлаш услуби бутун меҳнат жамоаси услубига таъсир кўрсатади.

Ҳозирги замон услуби жамоанинг ҳар бир аъзосидан тўрачилик сарқитларидан йироқ бўлишни, ўз-ўзидан қоникмаслик ҳисси ила юксак талабчанликни кўзда тутади. Услубият энг аввало жамиятнинг ривожланиш илмлари негизида, ишлаб чиқаришни бошқариш услуб ва тамойиллари асосида ва ниҳоят бошқариш кўникмаларида шаклланади. Бунда одамларни сафарбар қила билиш ҳамда шахсий ташкилотчилик қобилияти муҳим роль ўйнайди. Услубият яна бошқарув ходимларининг ахлоқий ва руҳий хусусиятларини ўз ичига олади. Булар қуйидагилар: кучли ирода, қатъият ва мардлик, бошқа одамлар қобилия-

тини сафарбар эта билиш. Бундан ташқари раҳбарга кенг мушоҳада, аниқ фикрлаш, тинглаш қобилияти, илмий фикрларни аниқ етказиш фазилатлари хосдир.

Раҳбар менежмент асослари, иқтисод ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика илмларидан воқиф бўлиши даркор. Бу фанлар менежментда илмий дунёқараш системаларини яратади. Бошқариш нафақат илмий билим, балки катта санъатдир. Бошқариш учун, аввало ўзини-ўзи бошқара билиш керак. Бунинг учун доимо мақсадли ўзини-ўзи тарбиялаш даркор. Раҳбар услубияти ўқиш ва бошқаларни тинглаш, гапириш ва ёзиш, яъни ахборотларни қабул қилиш ва уларни бошқаларга узатишни қамраб олади. Раҳбарга лозим бўлган энг муҳим сифатлар ичида етакчи ўринни ташкилотчилик қобилияти, иш қобилияти, энергия, хушмуомала, қаттиқ ирода эгаллайди.

Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаётган раҳбар, мутахассисларига янада қаттиқроқ талаблар қўйилади. Улар юксак даражада ишчанлик ва ахлоқ сифатларига, уддабурон, жипслашган жамоани ташкил эта оладиган, меҳнат жамоаси ва давлат манфаатларини ҳамоҳанг тушунадиган қобилиятларга эга бўлишлари керак. Замонавий раҳбарда касб маҳорати, иқтисодий тафаккур, келажакни кўра билувчи ва самарали хўжалик юритиш, шахсий интизом, топширилган ишга юксак масъулият, долзарб вояларни танлаш қобилияти бўлиши даркор. Раҳбар доимо оғир ва ўзига ишонган, ташаббускор, таваккал қила оладиган киши. Масъулият олдида кўрқиш — бўшлик аломати. Агар ким масъулиятдан кўрқса, раҳбар бўла олмайди. Раҳбар ўз ишини, муносабатини шундай ташкил этиши керакки, унинг қўл остидагилар бажонидил ундан маслаҳат ва насиҳатлар олсин. Раҳбар қўл остидагиларни билиши, улар билан суҳбатлашиши, улар қобилиятини ишга мослиги, билим, кўникма ва ахлоқларини, эгаллаб турган мансабларига мослиги ёки аксарият ана шу хусусиятларни тўлиқ намоён эта олаётгиларми деган саволларга жавоб топиши керак.

Раҳбар шахсий намуна кўрсатмаса, обрў топмайди. Бошқариш санъатини билмаган раҳбар, қабул қилинган қарорлар самарасини таъминлай олмайди. Тайёр раҳбар ҳеч қачон туғилмайди, балки у иш жараёни давомида шаклланади. Раҳбарнинг бошқарув услубияти ишлаб чиқариш-

ни бошқариш функцияси орқали корхона фаолияти пировард натижасига таъсир кўрсатади. Уларнинг ҳар бири бошқа функциялар билан чамбарчас боғлиқ ҳолда таъсир кўрсатади ва боғловчилик ролини ўйнайди. Буларнинг ҳаммаси корхона фаолиятини бошқаришнинг ягона механизмидир.

Ишлаб чиқариш натижаси ва ўзаро боғлиқлик услубият системаси раҳбарнинг билими ва кўникмалари, бошқарув жараёни технологияси, меҳнат интизоми, у қўллаётган усуллар билан белгиланади.

31. Менежментнинг аниқ усуллари

Менежментда учта аниқ усул бор: *авторитар* (директив), *демократик* (коллегиал) ва *либерал*. Авторитар раҳбар ўз қўл остидагиларни мажбурлаш йўли билан бошқаради. Таниқли америкалик олим Дуглас Мак Грегор автократ ҳаракатлари ижрочилар қобилиятларини ҳисобга олмаслигини таъкидлаган. Бунини у “Х” назарияси билан белгилайди. Демократик раҳбарлар қарор қабул қилишда ўз қўл остидагиларни қатнашишга имкон беради. Мак Грегор бу тоифани “У” назарияси деб белгилайди. Улар ишонч ва ирода билан ҳаракат қиладилар.

Либерал раҳбар қўл остидагиларга тўлиқ эркинлик беради.

Мичиган университетининг профессори Р. Лайкерт раҳбарни икки тоифага бўлади. Биринчи тоифа раҳбарлари фаолиятини ишга, иккинчи тоифа эса инсонга йўналтиради. Ишга мўлжалланган фаолиятда максимал унумдорлик ва яхши меҳнат учун мукофот, иккинчи тоифа раҳбарлари эса инсон омилини кучайтириш оқибатида таъсир кўрсатадилар.

Менежментнинг авторитар усулида қўл остидагилар фақат буюрилганини бажарадилар, бунда булар энг кам ахборотни оладилар. Раҳбарликнинг авторитар усули армия ва флотда кенг тарқалган. Чунки армияда ҳарбий хизматчилар Уставда кўрсатилган ишларнигина бажара оладилар. Қўл остидагиларга марказлашган таъсир кўрсатиш авторитар услубнинг устунигидир. Шунинг учун авторитар усулда тезкор ва мужассам таъсирга тез эришила-

ди. Бироқ бу усул қўл остидагилар ташаббусини бўғади. Раҳбар ўз ходимларининг меҳнат самарадорлигини ошириши қийин бўлади. Бундай раҳбарлик қўл остидагиларни ижодий ишлашига йўл қўймайди, иш фақат бошидан охиригача тайзиқ билан бажарилади.

Ёмон интизом, ташкилий ишларнинг ўлда-жўлдалиги ва мавҳум бошқарув қарорларни қабул қилиши каби ташқи омиллар билан раҳбарлар авторитар услубини қўлланликларини оқлайдилар. Кўп ҳолларда авторитар услуб жамоа қийин аҳволга тушиб қолганда қўлланилади. Раҳбарнинг шахсий хусусиятларига кўра ички омиллар ҳам бор.

Раҳбарнинг ўз иш услубини ўзлаштириши учун у ўз устида тинмай ишлаши, қолаверса, юқори ташкилотларнинг таъсири бўлиши керак.

Жамоа аъзоларининг кенг, фаол иштироки асосида қарор ишлаб чиқариш ва уни қабул қилишга жалб этиш раҳбарликнинг демократик услубидир. Бу ерда муҳокаманинг жамоа шакли, келишув ва назорат, раҳбар ўз ваколатининг бир қисмини қўл остидагиларга беради. Бошқарувнинг демократик услубида қўл остидагилар ўзининг бутун амалга оширилаётган иши ҳақида тўлиқ ахборот оладилар. Демократик услубнинг энг катта афзаллиги шуки, бунда ходимларнинг ташаббусини қондириш учун қулай шароитлар яратилади. Демократик услуб баҳс, мунозаралар, тортишув, камчиликларни “юқоридан пастга”, “пастдан юқорига” танқидга асосланган. Ҳал қилувчи қарор раҳбарнинг кўз олдида қабул қилинади. Кўп ҳолларда қарор кенгаш ва мажлисларда қабул қилинади. Бироқ бу услуб бир қатор камчиликларга эга. У тезликда бошқарув қарори қабул қилиш керак бўлганда, аниқ ҳолатларни ҳисобга олмаслиги мумкин. Муҳокама ва тортишувга ҳам ҳожат йўқ пайтларда вақт бой берилади.

Демократик услубларни қабул қилган раҳбар ўз қўл остидагиларга шахсий ишчанлик ташаббусларини кўрсатишга, мустақил иш юритишга имкон беради ва шу билан бир вақтда бошқарув жиловини ушлаб туради. У қонда бўйича қўл остидагиларнинг ишига миридан-сиригача кириб боролмайди, майда-чўйдани назорат қилавермайди, аммо уларнинг иш натижасини назорат қилади ва мас-

лаҳатлар беради. Бундай раҳбарликда қўл остидагилар ҳам умумий иш ҳақида яхши ахборот оладилар. Раҳбар мутахассислар фикрига қулоқ солади, жамоада ишчан ва ҳамкорлик муҳити ҳосил қилинади.

Бошқарувнинг либерал усули раҳбарнинг жамоа фаолиятига энг кам миқдорда аралашishi билан тавсифланади. Раҳбар бундай ҳолатда меҳнат жамоалари ўртасида воситачилик вазифасини бажаради, қўл остидагиларни ишни бажариш учун ахборотлар билан таъминлайди. Либерал усулдан мақсад ва вазифалар аниқ, қўл остидагилар ишни аниқ билган ҳолларда фойдаланилади. Бундай шароитда ходим ўз иши ва фаолиятини мустақил режалаштиради, раҳбардан фақат керак бўлгандагина ёрдам сўрайди. Либерал услуб кўпроқ юксак ижодий фаоллик ва мустақиллик талаб қиладиган илмий-тадқиқот руҳидаги ишларда кўпроқ қўлланилади. Ишлаб-чиқариш шароитида либерал услубдан фойдаланиш ярамайди. Амалиётда у ёки бу усул “тоза” қўлланилмайди. Ҳар бир усулни омухта қилиб бошқарувда қўлланилади.

Серфайрат раҳбар онгли равишда ҳар бир услубнинг ижобий томонларини олади, салбий томонларини олмайди. Бироқ, ҳамма услуб бир хил дейиш ноўрин бўлар эди. Демократик услубга ҳар вақт устуворлик берилади. Айнан шу услуб порлоқ келажакка эга, уни ривожлантириб, такомиллаштириш даркор.

Яқун чиқарамиз:

1. “Маданият” тушунчаси кенг қамровли, умуминсоний тушунча. Инсон моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан ҳамisha банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади.

2. Инсоннинг табиатни ўзлаштириши амалий кўрсаткич даражаси, моддий маданиятини билдиради. Маънавий маданиятга фан, аҳолининг маълумот даражаси, тиббий хизмат, санъат даражаси, одамларнинг ахлоқий меъёрлари, руҳий билим ва қизиқишлари киради.

3. Менежмент маданияти ҳам умуминсоний маданиятнинг бир бўлаги ҳисобланиб, у бошқарув ходимларининг маданият даражасини, бошқарув жараёни мадания-

ти, меҳнат шароити маданияти, ҳужжат ва иш юритиш маданиятини акслантиради.

4. Бошқариш услуби — бу раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўлайдиган барча энг яхши, чидамли, бардошли усуллар йиғиндисиدير.

5. Менежментда учта аниқ усул бор: авторитар (директив), демократик (коллегиал) ва либерал.

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

Такрорлаш учун саволлар:

1. Жамият маданияти ва одамнинг маданияти тушунчасига таъриф беринг?

2. Маданиятнинг қандай турларини биласиз?

3. Моддий ва маънавий маданият нима билан фарқланади?

4. Нима учун инсоният маънавий бойликлардан воқиф бўлиши керак?

5. Менежмент маданияти деганда нимани тушунасиз?

6. Менежмент маданиятининг асосий унсурларини айтинг.

7. Бошқарув ходимлари маданиятига қандай омиллар таъсир кўрсатади?

8. Ишлаб чиқаришни бошқариш услуби нимани билдиради?

9. Менежментнинг аниқ усулларини айтинг ва таърифланг.

10. Корхонанинг охириги иш натижасига раҳбарнинг иш услуби қандай таъсир кўрсатади?

XI боб. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ

32. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси

Маркетинг — бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш ҳамда шу йўсинда бозор иқтисодиётининг муҳим унсури, маркетинг иши махсус маркетинг дастурлари орқали амалга оширилади, уларда харидорларни ва рақобатчиларни ўрганиш асосида товарлар сифатини яхшилаш, товар нархини ўзгартириш, реклама ўтказиш, товарга талаб чиқариш, товарларни ўз вақтида етказиб туриш, харидорларга маъқул тушадиган хизмат

кўрсатиш каби чора-тадбирлари назарда тутилади. Ишлаб чиқариш маркетинг воситасида боят тез ўзгариб турадиган бозор талабига мослашади ва самарага эришади. Товар ишлаб чиқарувчилар маркетинг туфайли бозор билан узвий боғланидилар. Ишлаб чиқариш манбаларини бозорталаб товарлар яратишга қаратадилар, соҳибкорлик ва тижорат ишларини режалаштирадилар. Маркетинг бир қанча муҳим қоидаларга асосланади: товар ишлаб чиқариш талаби ва корхона имкониятларини ҳисобга олиш, харидорнинг талаб-эҳтиёжи тўла қондирилиши, бўлғуси талабни назарда тутилиши; мўлжалланган бозорда, товарлар, айтилган вақтда ва белгиланган миқдорда сотилиши, янги товарларни ўзлаштира бориб, корxonанинг узоқ давр мобайнида самарали ишлашига эришиш, корxonанинг ишлаб чиқариш йўналишлари, туган йўли бозор шароитига, харидор талабига мослашиш билан чекланмай, балки талабни ўзи мўлжаллаган йўналишда ўзгартиришни таъминлаши зарур. Маркетинг фақат бозордаги талаб-эҳтиёжни қондириш воситасигина бўлмай, балки ишлаб чиқариш самараси ҳам юқори бўлишига қаратилган. Шу сабабли бозор иқтисодиётини бошқариб туришда катта аҳамиятга эга. Маркетингнинг юқоридаги қоидаларига асосан иқтисодий режа, техник, технологик ҳамда таъминот, савдо бўлимлари функциялари ўзгаради. Гарчанд, корxonанинг технолог-муҳандислари ресурслардан қандай фойдаланиш, бозорда эркин ҳаракатланиш қонунқоидаларини билсаларда, корхонада махсус маркетинг хизматини тузиш хожати туғилади. Бу хизмат бозор иқтисодиётига оид нафақат ахборот маркази, балки корxonанинг ишлаб чиқариш, илмий-техник молия сиёсати учун маслаҳат берувчи бўлимдир.

Маркетинг бўлими юқоридаги барча қоидаларни амалга ошириш йўлида хормай-толмай хизмат қиладиган корхона — юрагидир.

Маркетинг бўйича корxonани бошқариш бирмунча мураккаб, чунки бу иш катта ҳамда режали ҳисобларни, олдиндан тайёрланган кадрларни, бошқарув функция ва услубларини тубдан ўзгаришини талаб этади. Маркетинг концепцияси, фақат, корхона хўжалик механизминини тубдан қайта қурилгандагина амалга ошади. Акс ҳолда корхона тез ўзгарувчан бозор иқлимига мос кела олмай, кўп

масалада ютқазиб қўйиши мумкин ва рақобатчиларга ўрни-ни бериб қўйишига тўғри келади. Бу фойданинг катта қис-мини бекорга йўқотилишига олиб келади. Фақат кимда-ким илмий-техника тараққиётига басма-бас, харидор та-лабига мос товарлар ишлаб чиқараолсагина фойда кўради.

Шу ўринда машҳур америкалик миллионер Форднинг куйидаги жавоблари ўринли. Ундан “Сиз қандай қилиб миллионер бўлдингиз?” — деб сўраганларида, у шундай деди: “Жуда оддий. Мен автомобилларимни бозорда бош-қаларга нисбатан арзон сотдим, ишчиларимга эса бошқа-ларга қараганда кўпроқ ҳақ тўладим”. Афтидан, у хона-вайрон бўлиши керак эди. Бироқ шу тариқа бозорни эгал-лади, рақобатчиларни тислантирди.

Товар-пул муносабатлари шундай бебаҳо хусусиятга эгаки, у жамиятни ўз иши — бошқариш механизми би-лан қуроллантиради. Бошқариладиган бозор хўжалик фа-олиятини харидор томон буриш, ташкилий тузилмаларни қайта қуриш, корхона мақсад ва вазифалари, бошқарув услубларини ўзгартиришни тақозо этади.

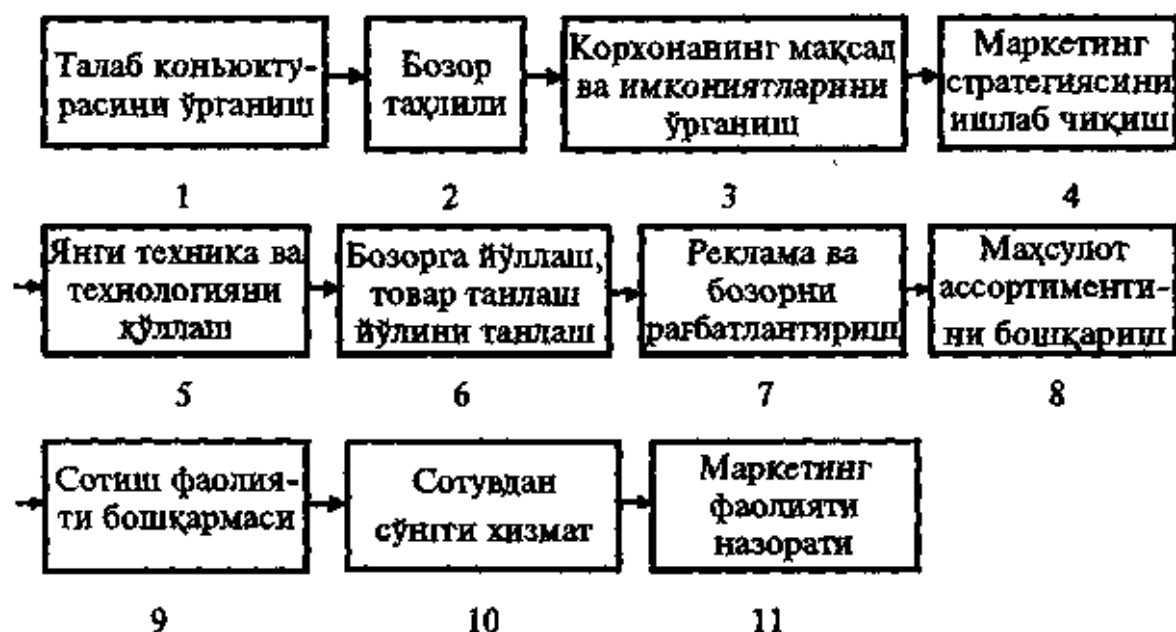
Америкалик иқтисодчи Филип Котлер ўзининг ом-мавий “Фирманинг маркетинг бўйича ички бошқаруви” дарслигида маркетингнинг куйидаги турларини ёзади.

Маркетинг турлари

Талабнинг ҳолати	Маркетинг вазифалари	Маркетинг таърифи
Негатив талаб	Талабни қайтариш	Конверсион марке-тинг
Талабнинг йўқлиги	Талабни рағбатлантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг
Потенциал талаб	Талабни ошириш	Ремаркетинг
Тебранувчи талаб	Талабни мувозанатлаштириш	Синхромаркетинг
Тўлиқ талаб	Талабни қўллаш	Қўлловчи маркетинг
Фавқулудда катта талаб	Талабни пасайтириш	Демаркетинг
Иррационал талаб	Талабни тугатиш	Қарама-қарши ҳара-катланувчи маркетинг

Аниқ корхонанинг ишлаб чиқариш самарадорлиги масалаларини ҳал этиш, жамоа ва жамият манфаатларини ўзаро боғлиқ ҳолда ўрганишга маркетинг стратегияси хизмат қилади.

Босқичма-босқич маркетинг стратегиясини қуйидагича тасвирлаш мумкин.



1-босқич. Талаб конъюктурасини ўрганиш. Корхона бозордаги иқтисодий ҳолатни комплекс ўрганади, талаб конъюктурасини ажратади, шунингдек истеъмолчи потенциал имкониятини ўрганади.

2-босқич. Бозор ҳажмини ўрганиш. Корхона бозор ҳажмига қараб сотув ҳажмини ўрганади. Бу соҳага потенциал таклиф қилиш имкониятининг ўзига хос сигнали.

3-босқич. Корхонанинг мақсад ва имкониятларини мавжуд бозор шароитида ўрганиш. Бозор талабини ўрганиш билимлари корхонанинг бозор имкониятлари шартларини солиштириш имконини беради.

4-босқич. Маркетинг стратегияси ва режасини ишлаб чиқиш. Бунда қўйилган вазифа ва мақсадга эришиш учун умумстратегия ҳам, ҳар функционал бўлим йўналишлари ва функционал вазифалари ҳам батафсил режалаштирилади.

5-босқич. Янги техника ва технологияни қўллаш тўрт босқич ривожланиш харитаси тузилгач, бевосита бозор учун маҳсулот ишлаб чиқилади: илмий-текшириш, таж-

риба-конструкторлик ишлари, технология, ишлаб чиқариш режаси, тажриба намуналари ва бошқалар. Ниҳоят маҳсулот яратилди.

6-босқич. Маҳсулотни бозорга йўллаш. Бозорга чиқиш учун нафақат рационал услубларни қўллаш, балки баҳо сиёсатини ҳам юритиш ва бошқалар.

7-босқич. Теран фикрламасдан бозорни самарали юрғизиш мумкин эмас. Потенциал истеъмолчига товар ҳақида батафсил маълумот бериш ва уларни сотиб олишга кўндириш мураккаб ва масъулиятли вазифа ва шу билан бирга сотишни рақбатлантириш ҳақида ҳам бош қотириш керак.

8-босқич. Маҳсулот ассортиментини бошқариш. Истеъмолчининг ассортимент ўзгартирилишига талабини ўрганиш. Бозорга таклиф қилинган биринчи кўринишга ўзгартиш киритиш.

9-босқич. Савдо фаолияти бошқармаси. Товарларни сотиш, ташиш ва юкларни жойлаштиришга алоҳида аҳамият берилади.

10-босқич. Сотувдан сўнгги хизмат. Товарни ишлатиш бўйича ёрдам ва сервис хизмати.

11-босқич. Маркетинг фаолияти назорати. Ҳаракат дастурини бошқариш. Охирги босқичнинг тугалланиши бошланқич босқични бошидир. Маркетинг стратегиясини билиш “маркетингни бошқариш” тушунчасига таъриф бериш имкониятини беради. Маркетингни бошқариш бу фойда, сотув ҳажмини ошириш мақсадида ишлаб чиқариш ва бозорни таҳлил қилиш, бозорда кўпроқ жойни эгаллаш, харидор билан қулай алмашинувни мустаҳкамлаш ва ҳимоя қилиш. Маркетингни бошқариш масаласи талаб вақти, даражаси, тавсифига шундай таъсир кўрсатадики, бунда энг юқори натижаларга эришилади. Бошқача айтганда маркетингни бошқариш — талабни бошқариш демакдир. Ташкилот ўзи ишлаб чиқарган товарга талабни олдиндан кўра билиши керак. Реал талаб даражаси, керагидан кам бўлиши мумкин, балки уни кўпайтириш керакдир? Мана шундай масалаларни маркетинг бўйича бошқарувчи ҳал этади.

Маркетинг бўйича бошқарувчи — бу ташкилотнинг мансабдор шахси. У маркетинг ҳолатлари, режалаштирилган ишлар ва функция назоратлари билан шуғулланади. Бу функ-

цияларга савдо — ва сотиқ бўлими ходимлари, реклама хизмати ходимлари, сотишни рақбатлантириш мутахассислари, маркетинг текширувчилари, товарлар бўйича бошқарувчи мутахассислар ва нарх бўйича мутахассислар киради.

33. Бозор имкониятларини текшириш

Бозорда сотиш учун уни доимо текшириш ва таҳлил қилиб туриш керак. Корхонанинг иқтисодий ходимлари бозорни текширишлари керак. Шундай ишни маркетинг ва савдо бўлими, иқтисодий таҳлил хизматлари ҳам амалга оширади. Бозорни текшириш, мақсадни аниқлаш ва текширишнинг тезкор режасини ишлаб чиқиш билан бошланади. Кейин мақсулотни сотиш натижалари бир неча йил ҳисобидан таҳлил этилади, хато ва янглишиш аниқланади, маркетинг мутахассисларининг фикри ўрганилади. Ахборотларни қуйидаги манбалардан олиш мумкин: матбуот, реклама, телефон орқали, анкета жўнатиш ва бошқалар. Анкеталаштиришга интервьюлар олиш ва телефон орқали сўровни ҳам қўшиш мумкин. Ҳамма маълумотлар олингач, улар жамланади ва бозор ҳолати бўйича яқун чиқарилади. Бозорда таркиб топган ҳолатни ўрганиб, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, таъминот-сотиш бўйича таклифлар бериш мумкин.

Корхона даврий (бир йилда бир неча марта) равишда бозордаги ўз ўрнини аниқлаши керак. Бозорнинг потенциал ҳажми деганда маълум вақт оралиғида қилинган харид тушунилади. Истиқболни узоқ (муддатли белгилаш — 15—20 йилга, ўрта муддатли — 5 йилга, қисқа муддатли — 1-2 йилга мўлжалланиши керак. Бозорга янги товарни киритишда бозор ҳажмини аниқлаш муҳимдир. Бозор ҳажми ва конъюктурасини тадқиқот қилувчи бошқа хўжалик ҳисобидаги ташкилотлар ҳам бор (масалан, конъюктура ва талаб бўйича илмий-тадқиқот институти, маркетинг тадқиқотлари институти ва бошқ.). Хўжалик ҳисобида ишловчи пуллик ахборот маслаҳат тармоқларининг фаолият кўрсатиши ҳам мақсадга мувофиқ. Улар ўртасидаги рақобатнинг юзага келиши ўта муҳимдир.

Бозор тадқиқотларини ўтказиш — бебаҳо тадбир, шунинг учун имкони борича ахборот манбаларидан кўп фойдаланиш лозим. Текширув чоғида таркиб топган роля ва

қонуниятларни алоҳида эътиборга олиш керак. Бозор ҳажми маркетинг тадқиқотларини ўтказиш чоқида рақобатчилар фаолияти, реклама, сотув сиёсати, товарлар ас-сортименти, техник хизмат, бўлимларнинг ташкилий тузилмалари ва бошқаларни ҳам таҳлил қилишни унутмаслик керак. Бозор бу шунчаки орзу-ҳавас эмас, у қаттиқ, бешафқат ҳаёт қонуни, жиддий ўйлашни талаб этади.

Бозор корхонанинг монополиядан чиқишини ўртага қўяди. Бунга сабаб: кучли рақобат, хўжалик механизмини қайта қуриш, илғор технологияни қўллаш, лойиҳа-конструкторлик, ходимларнинг юқори малакаси, маркетинг бўйича тажрибалар ва бошқалар. Гарчанд кучли ғоя лойиҳалар, ва иқтидорли ходимлар бўлса-да, замонавий технология бўлмаса, жаҳон стандартидаги маҳсулотни яратиш бўлмайди. Илғор технология учун валюта ишлаб топилмас керак. Бозорга кириб боришнинг умумий стратегияси қуйидагича бўлади:

1. Бир неча тадбирлар мажмуини қўллаш ҳисобига бошланғич капитални жамғариш (мақсадни аниқлаш, ташкилий тузилмаларни такомиллаштириш, кадрлар тайёрлаш ва малакасини ошириш, ишлаб чиқариш интизомини мустақкамлаш, меҳнат ва моддий харажатларни иқтисод қилиш ва бошқалар);

2. Қўшма корхоналар тузиш ҳисобига янги замонавий технологияларга эга бўлиш имконияти;

3. Янги юқори сифатли маҳсулотни яратишга энг кучли менежер ва конструкторларни жалб этиш;

4. Халқаро андозаларни яратиш ва бу билан ички ва чет эл бозорини эгаллаш;

5. Корхонани юқори рентабеллик корхонага айлантириш, кўтара савдо қилишга мослаштириш.

Бозорга кириб бориш стратегиясининг асосий мақсади — юқори сифатли маҳсулот чиқаришга, корхона ходимлари турмуш даражасини кескин кўтаришга, белгиланган ижтимоий дастурларни амалга оширишга хизмат қилиши керак.

Корхона ҳар бир ходимининг манфаатдорлиги билангина, пировард белгиланган мақсадларга эришиши мумкин. Жамоанинг ижтимоий фаоллиги ва масъулиятини ошириш учун моддий манфаатдорлигини таъминлаш ке-

рак. Бу мақсадда эгаларига 10—15 фоиз йиллик фойда берувчи корхона акцияларини чиқариш мақсадга мувофиқ.

Бозорни ўрганиш ва баҳолаш янги — янги ҳолатларнинг тузилишига имкон беради. Бу ҳолатларни корхона мақсад ва ресурсларига мос келувчи энг манзурлари танлаб олинади.

Масалан, корхона тадқиқотлардан сўнг болалар велосипедининг бозори чаққанлигини аниқлади. Раҳбар агар болалар велосипедини ишлаб чиқариш корхона мақсадлари ва ресурсларига мос келса, уни ишлаб чиқаришга қарор қилиши керак. Шундай кўринишдаги товарлар мавжуд маркетингга мос келиши мумкин. Бироқ корхона бошқа худди шундай болалар велосипеди ишлаб чиқарувчилар билан рақобатлашиш учун мол етказиб берувчилар билан яхши алоқада бўлиши, воситачилар билан ишлашни уюштириш, ўзи чиқарган велосипедларни жозибадор ва рақобатбардош эканлигини амалда исботлаши керак. Ҳар бир имкониятни бозор ҳажмидан келиб чиқиб ўрганиш керак. Бу жараён қуйидаги тўрт босқичдан иборат: истиқбол талабини ўрганиш, бозорни бўғинларга бўлиш, бозор бўғинларини танлаш, товарларнинг бозордаги ўрнини аниқлаш. Бозор ҳажмини ўрганиш учун бозордаги бошқа болалар велосипеди сотувчиларининг имкониятларини чамалаш ва ҳар бир модел ҳажмини баҳолаш зарур. Агар корхона бу ишга жиддий киришиш истагида бўлса, истиқбол бозор ҳажмларини ҳам ўрганиши керак.

Бозорни бўғинларга бўлиш (сегментлаш) бу истеъмолчи талаб ва эҳтиёжларига кўра турли гуруҳларга бўлишдир. Нархига ҳам қарамадан энг зўр велосипеднинг харидорлари бир гуруҳ бўлса, бошқа гуруҳ харидорларни, аввало, унинг нархи қизиқтиради. Корхонанинг маркетинг имкониятларидан келиб чиқиб, ҳар бир гуруҳ, ҳар бир бўғин талаб ва эҳтиёжларига мос товарларни ишлаб чиқариш йўлга қўйилади. Корхона ўз хоҳишига кўра бозор бўғинларини танлайди. Харидор бошқасини эмас, нима учун айнан шу товарни харид қилмоқда, улар ўртасидаги фарқ нимада? — каби саволларга жавоб топилади. Солиштириш натижасида товарнинг бозордаги ўрнини аниқловчи чизма (йўналиш) пайдо бўлади.

Шундай қилиб, бозор стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқаришнинг муҳим қиррасидир. Товарни

ишлаб чиқариш ва технологиясидан кўра, уни истеъмолчига етказиб бериш муваффақиятлар гарови эканлигини Американинг кўплаб компания раҳбарлари исботлашди. Уларнинг фикрича товарларни оммавий ишлаб чиқаришдан уни бозорда сотиш, харидорга манзур қилиш мураккаб иш.

Маркетинг назарияларини иқтисодий амалиётда ижодий қўллаш — корхона хўжалик механизмини кескин ўзгаришга, бинобарин ишлаб чиқаришни бошқаришни истеъмолчи ва жамият талабларига мослаш имконини беради.

34. Корхона бозори

Корхона — бу бутловчи қурилма, ускуна, ёрдамчи қурилмалар, таъминот предметлари ва ишбилармонлар доирасининг катта бозори. Товарларни сотиб олиш ва хизмат кўрсатиш билан бир неча ўн минглаб корхона ва ташкилотлар, қишлоқ хўжалиги, чакана савдо, қурилиш, давлат ташкилотлари банд бўлади.

Корхона эҳтиёжи учун харид қилиш бу бозорда мавжуд товарларни аниқ талаб ва нархлар асосида сотиб олишга қарор қилишдир.

Корхона бозорининг уч тури мавжуд: саноатга мўлжалланган товарлар бозори, оралиқ товарлар бозори ва давлат муассасалари бозори. Саноатга мўлжалланган товарлар бозори — бошқа товарларни ишлаб чиқариш ёки бошқа истеъмолчиларга сотиш учун товар ва хизматларни харид қилувчи шахс ва ташкилотлар йиқиндиси. Масалан, автомобилни тайёрлаш ва сотиш учун металл, ойна, резина тайёрловчилар ўз маҳсулотини машинасозларга сотади, улар ўз навбатида кенг истеъмол моли сифатида аҳолига сотади.

Саноатга мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол бозоридан кескин фарқ қилади. Масалан:

1. Саноатга мўлжалланган товарлар сотувчиси, кенг истеъмол товарлари сотувчисига қараганда камроқ истеъмолчилар билан муомалада бўлади.

2. Ҳатто кенг тармоқли ишлаб чиқаришда ҳам асосий харид бир неча йирик истеъмолчи зиммасига тушади.

3. Харидорлар нефть, резина, пўлат қуйишга қараб жуғрофий бир жойга жамланган.

4. Кенг истеъмол товарларига бўлган талабга қараб, саноат асосидаги товарлар талаби аниқланади. Ахир туфли, этик, камзулга бўлган талаб ҳам терига бўлган талабни оширади.

5. Кенг истеъмол товарлари ва хизматларга кўра саноат асосидаги товарларга бўлган талаб тез ўзгаради. Айниқса, бу янги ишлаб чиқариш қурилишларига бўлган талабда намоён бўлади. Кўп ҳолларда 10 фоиз истеъмол талабининг ошиши, тез орада 20 процент саноат асосидаги товарларга талабни оширади.

6. Саноат эҳтиёжлари учун товарни асосан доимий изланишдаги, эҳтиёткор агентлар харид қиладилар. Кенг истеъмолчи бу борада тажрибасизлик қилиши мумкин. Саноат учун керакли мол нечоғли нозиктабиат бўлса, қарор қабул қилиш жараёнида шунчалик кўп шахс иштирок этиш эҳтимоли бор. Ўта муҳим товарларни сотиб олишда ҳатто махсус харид комиссиялари ишлаши мумкин. Бу комиссиялар таркибида турли техник экспертлар, корхона раҳбарлари бўлиши мумкин.

Саноатга мўлжалланган товарларни харид қилиш чоқда харидор бир неча қарорларни қабул қилишига тўғри келади. Қарорлар сони харид чоғидаги турли ҳолатига боғлиқ. Харид чоғида қуйидаги уч асосий ҳолат бўлиши мумкин.

1. Ўзгаришларсиз қайта харид қилиш. Бу ҳолатда харидор ўзгаришсиз буюртма беради.

2. Ўзгаришлар билан қайта харид қилиш. Бу ҳолатда харидор товарларни техник тавсифномаси ва кўринишига ўзгартиришлар киритади. Нархга, товар етказиб бериш шартларига ўзгаришлар киритади. Аввалги миқозларни сақлашга, янги миқозларни орттиришга ҳаракат қилинади.

3. Янги вазифаларни ҳал этиш учун харид қилиш. Масалан, фирма биринчи янги компьютер системасини ўрнатишга қарор қабул қилди. Бунда энг кўп қарорлар қабул қилиш харидор зиммасига тушади. Биринчи марта товарларни харид қилиш чоғида унинг техник тавсифлари, нарх чегараси, етказиб бериш шарти ва вақти, техник хизмат шартлари, буюртма ҳажми ҳисобга олинади. Оралиқ то-

варлар бозорида ўз корхонасининг узлуксиз ишини таъминлаш ёки қайта сотиш, ижарага бериш мақсадида фойдани кўзлаб ҳаракат қилувчи ташкилот ва шахслар ҳаракат қилади. Оралиқ товарлар сотувчилари катта миқдордаги товарлар билан иш қиладилар. Бундан ташқари оралиқ сотувчи кимдан қандай нарҳда товар харид қилиш мумкин ва кимга қандай сотиш мумкинлигини билиши керак.

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

Давлат муассасалари бозори республика ҳукумати ташкилотлари, автоном республика ҳукумати ва маҳаллий органлар, ўз асосий функцияларини бажариш учун товарларни харид қилиш ва ижарага бериш ҳолатларини бажарадилар. Ҳукумат республика миқёсида энг йирик истеъмолчи ҳисобланади. Давлат муассасалари номидан турли хил товарлар ва хизматлар республика равнақи учун амалга оширилади.

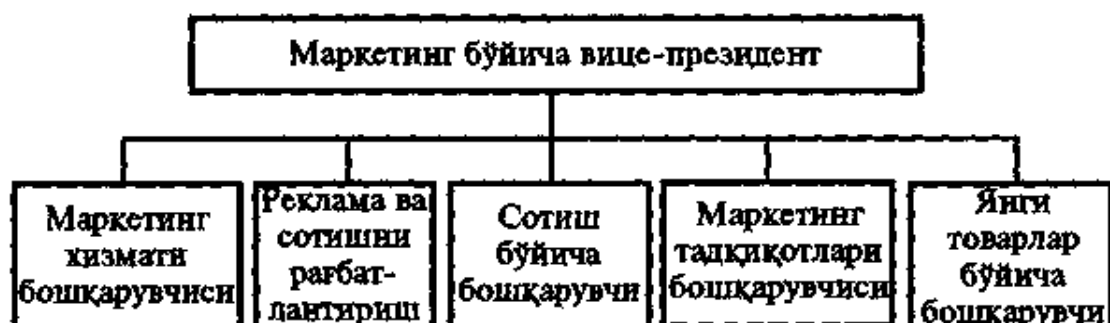
35. Корхонада маркетинг хизмати

Корхона барча маркетинг, режалаштириш ишларини ўз ичига олувчи маркетинг хизмати тизимини тузиши керак. Кичик корхоналарда маркетинг хизмати бир киши зиммасида бўлиши мумкин. У маркетинг тадқиқотлари, реклама ва сотишни ташкил қилади, сервис ва мижозлар билан ишлайди. Агар корхона йирик бўлса, маркетинг функциясига маркетинг бўлими раҳбарлик қилади. Бу бўлимда агентлар, маркетинг тадқиқотчилари, реклама бўйича мутахассислар, товар ишлаб чиқаришни бошқарувчилар ёки бозор бўғинлари (сигменти) бошқарувчилари, мижозларга сервис хизмати ходимлари фаолият кўрсатадилар.

Ҳар бир корхона маркетинг бўлимини шундай ташкил этиши керакки, бу бўлим бутун ишлаб чиқариш ва товар сотилишига кўмаклашсин.

Маркетинг хизматининг энг кўп тарқалган тури функционал маркетинг хизматидир. Бунда маркетинг бўйича мутахассислар маркетинг фаолиятига унинг ҳар бир функцияси бўйича раҳбарлик қиладилар.

Маркетинг функционал хизмати



Чизмада беш мутахассислик кўрсатилган. Бундан ташқари сервис ва миждозлар билан ишлаш бошқарувчиси, маркетинг хизматини режалаштириш бошқарувчиси, товарлар ҳаракати хизмати бошқарувчиси лавозимлари бўлиши мумкин.

Функционал хизматнинг энг катта устунлиги — бу бошқаришнинг оддийлиги. Бир вақтнинг ўзида товар ассортиментини ва корхоналар бозорини кенгайган сари юқоридаги чизма ўз самарадорлигини йўқотиб боради, ҳар бир товар ва бозор учун алоҳида режаларни ишлаб чиқиш ва маркетинг хизматини мувофиқлаштириб бориш қийинлашиб боради.

Маркетинг комплексига қуйидаги тўрт унсур киради: товар, нарх, тарқатиш услублари ва рағбатлантириш услублари. Маркетинг ишларини ишлаб чиқариш (фирма)-да бажариш учун тўртта тизимни ташкил этиш керак. Булар: маркетинг ахбороти, маркетингни режалаштириш, маркетинг хизматини ташкил этиш ва маркетинг назорати. Буларнинг ҳаммаси маркетингни бошқариш жараёнига киради.

Яқун чиқарамиз:

1. Маркетинг инсон эҳтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш мақсадида бозор билан амалга ошадиган, товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошлашни тезлаштиришга қаратилган фаолият.

2. Маркетинг иши махсус маркетинг дастурлари орқали амалга оширилади, уларда харидорларни ва рақобатчиларни ўрганиш асосида товарлар сифатини яхшилаш,

товар нархини ўзлаштириш, реклама ўтказиш, товарларни ўз вақтида етказиб бериш, харидорларга маъқул тушадиган хизмат кўрсатиш каби чора-тадбирлар киради.

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

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

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

6. Маркетинг тадқиқотларининг мақсад ва мазмуни доимо ва системали равишда ахборотлар тўплаш, уларни таҳлил қилиш ва натижалардан корxonани бошқариш жараёнида фойдаланиш ташкил этилади.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Маркетинг турларини сананг.
2. Маркетинг стратегияси нимага хизмат қилади?
3. Маркетинг стратегиясини босқичма-босқич сананг.
4. Бозорни потенциал ҳажми деганда нимани тушунасиш?
5. Бозорга ёриб кириш стратегияси деганда нимани тушунасиш?
6. Бозорни бўғинларга (сегментларга) ажратиш деганда нимани тушунасиш?
7. Харидор бозори сотувчилар бозоридан нима билан фарқланади?
8. Саноатга мўлжалланган товарлар бозори билан оралик сотувчилар бозори ўртасида нима фарқ бор?
9. Саноатга мўлжалланган товарлар бозори ва кенг истеъмол товарлари бозорининг фарқи нимада?
10. Корхонада маркетинг хизмати тузилмасини айтиб беринг!

ХII боб. ИЖТИМОЙ БОШҚАРИШ

36. Ижтимоий бошқариш объекти

Иқтисодни бошқариш деганда нафақат ишлаб чиқаришни бошқаришни тушуниш керак, балки бу бошқариш

одамларни, улар ўртасидаги муносабатларни, ижтимоий жиҳатдан ҳам бошқариш демакдир. Кенг маънода айтганда, иқтисодий муносабатлар бир вақтда ижтимоий муносабатлардир. Чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни ифодалайди. Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси — ишчи ва хўжайин, деҳқон ва интеллигенция, шаҳар ва қишлоқ, ақлий ва жисмоний меҳнат соҳиблари ўртасида бўлади. Ижтимоий муносабатларнинг учинчи босқичи — меҳнат жамоалари ва жамоадаги аъзолар ўртасидаги муносабат. Бу уччала ижтимоий муносабатлар ўзаро узвий боқлиқ. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар қандай босқичида инсон асосий бошқарув объекти ҳисобланади. Одамларни бошқариш — ижтимоий муносабатларни бошқаришдир. Ижтимоий муносабатлар моҳияти бўлган одамларни бошқариш ўз навбатида ана шу муносабатларни бошқариш демакдир.

Ижтимоий муносабатларни дастлабки икки босқичини Давлат Конституция, фармон ва қонунларга мувофиқ бошқаради. Ижтимоий муносабатларнинг меҳнат жамоалари даражасини корхона маъмурияти меҳнат жамоалари иштирокида бошқаради.

Корхона фаолиятида бош ролни ишлаб чиқариш жамоаси ўйнайди. Корхона ишининг самарадорлигини энг аввало ўз ишини яхши биладиган, масъулиятли, эркин меҳнат қилувчи кадрлар белгилайди.

Одамларни бошқаришдан кўзланган мақсад:

— Ҳар бир одамнинг ижтимоий ролини, ишлаб чиқаришдаги (ўрни, вазифаси) роли, функция, ҳуқуқ ва бурчларини аниқлаш. Инсон бажараётган иши жамоа ҳал этаётган масалага, тайёргарлик даражасига, унинг қобилияти ва қизиқишларига боғлиқ. Булар турли хил қонунлар, техник-технологик меъёр ва ваколатлар билан мустаҳкамланади.

— Ҳар бир одамнинг ўз ижтимоий роли, функцияси, ҳуқуқ ва мажбуриятларини билиш. Билим ва тарбия, мутолаа орқали буларни билиш мумкин.

— Ҳар бир одамнинг ўз ижтимоий ролини бажариши. Бунга фақат системали равишда моддий ва маънавий рағбатлантириш, умумий ва касбий тайёргарлик, интизомлилик ва масъулият билан эришилади.

Инсон аввало бирор жамоанинг аъзоси экан, ундаги фазилятлар меҳнат қилаётган жамоага нечоқли боғлиқлиги сир эмас.

37. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши

Жамоанинг ижтимоий ривожланиши тимсолини иқтисодий ва ижтимоий масалаларнинг ечилишида кўриш керак. Бу ерда инсон ҳаётига боғлиқ туркум масалаларни режали ҳал этиш масаласи туради.

Бозор шароитида корхоналар иқтисодий ва ижтимоий масалаларни ечишда катта мустақилликка эга бўладилар. Корхона жамоаси бевосита ўз мулкига эгалик қилади. Жамоанинг ҳар бир аъзоси иқтисодий, ижтимоий, маънавий масалаларни ечишда фаол иштирок этади, унинг бу ҳаракатидан бутун жамоа наф кўради. Корхона жамоаси техник-иқтисодий кўрсаткичлар билан бир қаторда ижтимоий масалаларни ҳам ҳал этади. Корхонанинг ижтимоий-иқтисодий тадбирларини ишлаб-чиқиши асосан икки гуруҳга бўлинади. Тадбирларнинг биринчи гуруҳи жамоа ижтимоий тизимини ишлаб чиқаришга йўналтиради. Фан ва техника ютуқларини ишлаб чиқаришда қўллаш кадрларнинг касбий маҳоратига, техник-маданий даражасига янги талаблар қўяди, янги касблар пайдо бўлади, эскилари йўқолади.

Илмий-техник юксалиш, механизация ва автоматлаштириш бир қисм одамларни ишдан озод қилади. Шунинг учун қанча ва қандай ходимлар ишдан бўшайди, улардан қанчасини қайта тайёрлаш ва қаерга жойлаштириш кераклигини олдиндан ҳал этиш зарур.

Бозор иқтисодига ўтиш жамоанинг ижтимоий тизимига ўзгартиш киритади. Бозор учун удабурон, ишга ижодий муносабатда бўлувчи, менежмент, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак.

Ижтимоий ривожланишда кадрларни мустаҳкамлаш ва уларни қўнимсизлиги катта роль ўйнайди.

Иккинчи гуруҳ тадбирлар ходимлар турмуш даражасини оширишга қаратилган (иш ҳақини тартибли, моддий рақбатлантиришни такомиллаштириш ва бошқ.), уларнинг маданий-маиший шароитларини яхшилаш (турар-жой ша-

роити, маданий-маиший хизмат, умумий овқатланиш, дам олишни ташкил этиш ва бошқ.).

Ижтимоий ривожланиш тадбирлари иқтисодий асосланган ва техник-иқтисодий тадбирлар билан узвий боғланган бўлиши керак. Бошқа томондан техник-иқтисодий тадбирлар ижтимоий тадбирларни амалга ошириш учун хизмат қилади, бинобарин меҳнат жамоаларини ҳар тарафлама ижтимоий талаб-эҳтиёжларини қондиради. Шундай қилиб меҳнат жамоаларининг ижтимоий ривожланиши корxonанинг умумий бизнес режасининг бир қисмидир.

38. Жамоанинг ижтимоий ривожланишини бошқариш

Корxonани муваффақиятли бошқариш учун меҳнат жамоаларида соғлом руҳий ҳолатни юзага келтириш керак. Ўзаро ҳамкорлик, ёрдам, меҳнат интизоми, жамоа олдидаги масъулият юксак инсоний фазилатдир. Инсон шахсига ҳурмат, уни имконият ва талабларига беписанд бўлмаслик муваффақиятли бошқарувнинг гарови.

Бутун бошқарув аппарати корxonада ижтимоий бошқарувни амалга оширади. Айниқса, бу ишга раҳбар бошқош бўлса. Функционал бошқарув аппаратлари алоҳида роль ўйнайди. Бундан ташқари бу ишга кадрлар бўлими, корxonанинг ижтимоий-руҳий хизмати, социолог ва руҳшунослар жалб этилади.

Ҳозирги вақтда илмий-руҳий хизмат йирик корxonаларда йўлга қўйилган. У асосан тадқиқий функцияни bajaradi. Кичик ва ўрта корxonаларда ижтимоий тадқиқотлар билан деярли ҳеч ким шуғулланмайди. Аслида ҳамма корxonаларда ижтимоий-руҳий хизмат фаолият кўрсатиши керак. Улар ижтимоий ахборот билан таъминландан ташқари тегишли билимларни тарғибот ва ташвиқот қилишлари, бошқарув ходимларини ижтимоий бошқарув услублари масалаларидан ўқитиши, ҳамда меҳнат жамоасини муомала маданиятига ўргатиш билан ҳам шуғулланади.

Ижтимоий ривожланиш масалалари, жумладан меҳнат шароитларини яхшилаш, соғлиқни сақлаш, уни суғурталаш, оилани муҳофаза қилиш меҳнат ва фуқаролик кодексларига мос бўлиши керак.

Корхонанинг ижтимоий бошқариш жараёнида бошқаришни ижтимоий-руҳий бошқариш услубларидан кенг фойдаланилади. Бунда корхонада содир бўлаётган, ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш талаб этилади. Меҳнаткашларнинг кайфияти ва асаб системаларига таъсир этувчи омиллар ҳисобга олинади. Меҳнаткашларнинг маданияти, билими, ҳаётдаги туб бурилишлар оқибатида бошқарувнинг ижтимоий-руҳий муаммолари муҳим бўлиб қолади.

Бозор иқтисоди ижтимоий масалалар кўламини оширади. Ҳозирги пайтда меҳнат самарадорлиги нафақат ишлаб чиқаришни техник жиҳозланишига, балки меҳнат жамоаларининг ижтимоий тузилмаларига, одамларни бошқариш муносабатлари даражасига, ходимларнинг фаоллигига боғлиқ. Шунинг учун жамоада ижтимоий ривожланишга катта эътибор бериш, юксак ишлаб чиқариш муҳитини ҳосил қилиш даркор.

Корхоналар ҳақидаги қонунда корхоналар меҳнаткашлар ва уларнинг оилалари устида доимо ғамхўрлик қилиш, меҳнат ва яшаш шароитларини яхшилаш ҳақида қайд этилади.

Корхона даромади, меҳнатнинг пировард натижалари ижтимоий неъматларнинг сероб бўлишига олиб келади. Корхонанинг ижтимоий ривожланиш масалалари бутун меҳнат жамоалари иштирокида ҳал этилади.

39. Инсон хулқи омиллари тизими

Одамларни бошқариш учун, уларнинг хулқи, одоби, кайфияти нималарга боғлиқлигини раҳбар англаши лозим. Чиройли хулқ, хатти-ҳаракат моддий ва руҳий эҳтиёждан келиб чиқади. Бироқ инсоннинг ҳамма ҳаракати ҳам шахсий эҳтиёжни қондиравермайди. Инсоннинг ишлаб чиққан моддий ва маънавий бойликлари ҳамиша ўзи учун хизмат қилавермайди.

Эҳтиёж ва хулқ ўртасида бир неча бўғинлар бор. Булар қизиқиш, хоҳиш, майл ва бошқалар. Маълум шароитларда улар инсон ҳуқуқи мотивига айланади. Мотив ҳаракат қилиш қарорига айланади, қарор эса — ҳаракат демакдир.

Инсоннинг характерига ижтимоий муҳит, моддий ишлаб чиқаришга эҳтиёж алоҳида таъсир кўрсатади. Ишлаб

чиқариш инсоннинг меҳнат ва руҳий фаоллигини оширади. Инсон хулқига таъсир этувчи омиллар тизими қуйидагилар:

— ижтимоий ва табиий муҳит (ишлаб чиқариш, тарбия тизими, маданият, табиий шароит ва бошқалар);

— эҳтиёж (моддий ва маънавий);

— эҳтиёжни қизиқиш, хоҳиш, интилиш, мақсад шаклларида англаш;

— ҳаракат мотивлари;

— ҳаракат қилиш қарори, мақсад ва унга эришиш йўллари;

— ўрнатиш (ички сафарбарлик, амалий ҳаракатларга тайёргарлик);

— эҳтиёжларни қондириш мақсадида йўналтирилган ҳаракат.

Юқоридаги омиллар тизимида ижтимоий муҳит ҳал қилувчи роль ўйнайди, чунки у нафақат эҳтиёж шаклланишининг биринчи манбаи, балки уларни қаноатлантириш шартидир. Тизимнинг ҳамма бўғинлари ўзаро боғлиқ ва бир-бирига таъсир ўтказади. Муҳит эҳтиёжни тугдиради, у ўз навбатида қизиқиш, мақсад, хоҳиш ва бошқаларни кўзғатади. Муҳитга йўналтирилган ҳаракат, уни ўзгартиради, бунда шахснинг ўзи ҳам, уни эҳтиёжи ва қизиқишлари ҳам ўзгаради. Инсон хулқидаги ана шу омилларни ҳисобга олиш-жамоанинг ижтимоий ривожланишини самарали бошқаришнинг зарурий шартидир. Одамлар қизиқиш ва эҳтиёжларини эътиборга олиш, уларни қўйилган мақсад сари бошини қовуштиради. Бунда янгича фикрлашни шакллантириш, моддий ва маънавий рағбатлантириш ниҳоятда муҳим. Меҳнатга эҳтиёж, тadbиркорлик, одамлар ўртасида яхши муносабат, ишлаб чиқаришда тартиб ва интизомни мустаҳкамлаш каби соғлом танда соғ ақл руҳида одамларни тарбиялаш даркор. Жамоани бошқара туриб ҳар бир ходимни онгли эҳтиёжи уни умумий меҳнатга қай даражада қўшаётган ҳиссасига қараб бўлиши керак. Ишга ходим ёки хизматчининг меҳнат ҳиссаси меъёри кўп жиҳатдан жамоанинг меҳнат ҳиссаси меъёри билан мос тушади. Бинобарин шахсий моддий манфаатдорлик, жамоа моддий манфаатдорлиги билан узвий боғлиқ.

Моддий рағбат-муҳим, бироқ у меҳнат фаолияти учун ягона эмас. Ходим учун моддий рағбатдан бошқа маънавий рағбат ҳам муҳим.

Яқун чиқарамиз:

1. Иқтисодни бошқариш деганда нафақат ишлаб чиқаришни бошқаришни тушунишгина эмас, балки бу бошқариш одамларни, улар орасидаги муносабатларни, ижтимоий жиҳатдан ҳам бошқариш демакдир.

2. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар бир вақтда ижтимоий муносабатлардир, чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни ифодалайди. Ҳар бир одамнинг ижтимоий роли, уни ишлаб чиқаришдаги ўрни, функция ва мажбуриятлари, ҳуқуқи ижтимоий муносабатларни аниқлайди.

3. Бозор иқтисодиётига ўтиш жамоанинг ижтимоий тизимига ўзгариш киритади. Бозор учун удабурон, ишга ижодий муносабатда бўлувчи, менежмент, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак.

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

5. Жамоанинг ижтимоий ривожланиш режаси — корхона умумий бизнес режасининг бир бўлагидир.

6. Ижтимоий бошқариш, жумладан шахснинг ҳаёти ва соғлиғига кафолат меҳнат ва фуқаролик қонунлари асосида бўлиши керак.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ижтимоий муносабатларнинг уч босқичини айтинг.
2. Ҳар бир одам ўзининг ижтимоий ролини бажаришига қандай эришади?
3. Жамоанинг ижтимоий тузилмаларини ўзгартиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини санаб беринг.
4. Ходимлар моддий турмуш даражаларини юксалтиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини санаб беринг.
5. Корхонада, меҳнат жамоаларида ижтимоий бошқаришни ким амалга оширади?

6. Корхоналар ҳақидаги қонунда қандай ижтимоий кафолатлар кўзда тутилади?

7. Инсон хулқи нимага боғлиқ, у ўзининг хатти-ҳаракатларини нима билан асослайди?

8. Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини айтинг.

9. Меҳнат жамоаларини самарали бошқариш учун зарурий шартлар нималардан иборат?

XIII боб. УНУМДОРЛИК МЕЪЁРЛАРИ БЎЙИЧА БОШҚАРИШ

40. Унумдорликка ҳар томонлама ёндашув

Унумдорлик меъёрлари бўйича бошқариш ҳам самарали бошқаришнинг бир кўринишидир. Бир текис, юқори унум билан бошқариш учун коммуникация, маркетинг таъминоти ва қарор қабул қилиш тўғри йўлга қўйилган бўлиши керак.

Корхона аслида бир-бирига кучли боғланган тизимлар мажмуидир. Жуда мураккаб, ҳар бир элементи бир-бирига боғланган муҳитда муаммолар тез ва осон ҳал бўлавермайди. Корхонанинг истиқболий ривожланиши масалалари ҳар қандай ташкилий муаммолар каби турлича ёндашувни талаб қилади. Унумдорликка системадаги ички ва ташқи муҳитдан ташқари кўп омиллар таъсир этади. Бу омиллар бир-бирига доимо боғлиқ, унумдорликни оширишга муайян аниқ йўл ҳар доим ҳам бўлавермайди. Баъзи раҳбарларнинг узоқни кўра билмагани учун кўп саъйи-ҳаракатлари зое кетади. Улардан бири корхонанинг унумдорлигини оширишда учрайдиган хатолардир, унда фақат ишлаб чиқариш ҳажмини ўйлаб, сифатни эсдан чиқаришларидир. Катта муваффақиятларга эришган корхоналар тажрибаси шунини кўрсатадики, сифат барча муваффақиятлар гарови. Юқори сифат маҳсулот харажатини камайтиради, харидорни мамнун этади, кафолатли таъмир ҳажмини камайтириб, маҳсулотни қайтиши кескин камаяди. Натижада компанияга катта пул тушади. У бу пулларни рақобатдош моллар чиқаришга сарфлаши мумкин. Юқори сифат сотув ҳажмини, ишлаб чиқариш, фойдани оширади. Паст сифатли бутловчи маҳсулотлар, маҳсулотни умумий сифатини тушуриб юборади. Агар биз ҳамма корхо-

нанинг бир-бирига боғлиқ фаолият кўрсатишини ҳис қил- сак, бир корxonанинг паст сифатли маҳсулоти бошқа кор- хона маҳсулотига қандай таъсир кўрсатишини билиш сир эмас. Бундан бутун бошли соҳалар азият чекади. Давлат аппаратидаги паст унумдорлик солиқларнинг кескин ор- тиб кетишига олиб келади. Ваҳоланки, бу маблағни иқти- содий ривожланишига сарфланса фойдали бўлар эди. Ҳар томонлама ёндашувга яна бошқа кўплаб мисоллар келти- риш мумкин.

Корхона атроф муҳитни ифлослантирмаслик, ишчи ўрни санитар ҳолати, одамлар соқлиғини сақлаш учун қим- матбаҳо қурилмалар (масалан, чанг ютгичлар) сотиб оли- ши лозим.

Бу ўз-ўзидан харажатни ошириб юборади. Аслида, ат- роф муҳит ва меҳнатни муҳофаза қилиш ишчи вақтини тежайди, бинобарин меҳнат унумдорлиги ошади.

Меҳнат унумдорлиги учун яна бир энг керакли омил корxonани бошқариш санъатидир. Корхона ўта унумли ишлаши учун бошқарув тизими мукамал бўлиши керак. Кечаги мақбул қарор, бутун иш бермаслигини раҳбар фаҳм- лаши, рақобатчиларни ҳамиша ҳисобга олиши даркор.

41. Бизнес-режа ва унумдорлик

Бизнес-режасиз юқори ва беқарор меҳнат унумдорли- гига эришиб бўлмайди. Меҳнат унумдорлиги бўйича аниқ мақсадсиз, юқори ва паст меҳнат унумдорлик ҳақида фикр юритиш ноўрин. Мақсад масалани ҳал этишда, яъни унум- дорликни оширишда нималар ёрдам беради, нималар зиён қилишини аниқлашдадир.

Америкалик олим Ригтс ва Феликнинг ҳисоблашича, унумдорлик шундай кўрсаткички, у аниқ ресурсларнинг мақсадга эришиш учун қандай тақсимланаётганлигини сифат ва миқдор орқали ифодаланишидир. Агар корхона ўзи ишлаб чиқараётган маҳсулотни харидорга кераклиги- ни аниқлай олмаса, у унумдорликка эриша олмайди. Бу эса стратегик режа учун, доим бозор, рақобатчилар ва корхона имкониятларини тадқиқ қилиш кераклигини бил- диради. Масалан, япон тадбиркорлари доим истиқбол мақсадларни кўядилар. Улар беш-ўн йилда натижа берувчи,

узоқни кўзлаб илмий-текшириш, унумдорликни ошириш дастурларига капитал маблағларни сарфлайдилар. Шунинг учун истиқбол режалар — барқарор меҳнат унумдорлиги учун катта аҳамиятга эга. Айниқса, катта корхоналарнинг муқим ишлаб туриши учун кўп йилга мўлжалланган дастури бўлиши керак. Кўзлаб корхоналар эски техника ва технология билан ишлаганликлари учун бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсата олмайдилар. Уларнинг келажаги мутлақо бўлмайди.

Бизнес пещқадамлари ҳар доим бир текис фойда олишни режалаштирадилар, улар узоқ келажак ҳақида ўйлайдилар. Қисқа муддатли режаларни амалга ошира туриб узоқни кўзлайдилар.

Юқори мансабдор раҳбарлар ўрта бўғинни, асбоб-ускуналарга пул сарфласалар асло тўсқинлик қилмасликлари керак. Аксинча, ҳали олдинда фойда борлигини ўйлаб, унга ҳайрихоҳлик билдиришлари керак. У ўзининг ҳайрихоҳлигини унумдорликни ошириш йўлидаги пул сарфлаш билан, истиқбол унумдорлик режасининг расмий дастурини кўллаб-қувватлаш билан тасдиқлаши керак.

Бошқарув жараёнининг ҳамма бўғинларида унумдорликнинг изига тушиш керак. У одамларни унумдорликни оширишга чорлайди. Истиқбол ва жорий бизнес режалардаги унумдорликни доим назорат остига олиши керак.

42. Бошқарув ва унумдорликни ташкил этиш

Бошқарувни тўғри ташкил этиш меҳнат унумдорлигини оширишда жуда муқим ўрин тутди. Ташкилий жараёнлар орқали раҳбарият меҳнат ресурслари, материаллар, технология, ахборот ва одамларни қовуштира олади. Бошқаришни самарали ташкил этишга (бошқарув барқарорлиги учун) ресурслардан тежамли фойдаланиш, ижрочилар ўртасидаги масъулият, яхши йўлга қўйилган коммуникация билан эришилади. Айнан яхши йўлга қўйилган жараёнларгина унумдорликни оширади.

Унумдорлик — бошқарув элементлари, технологияси, лойиҳалаштириш, бошқариш ишлари ва бошқарув тизимларини ташкил этиш билан ҳам узвий боғланган. Меҳнат унумдорлигига энг кўп таъсир этувчи омиллардан бири

самарали бошқарув технологияларидир. Бугунги кунга келиб америка ва япон саноатчилари автоматлаштирилган заводлар, робототехника, лойиҳалаштиришнинг автоматлаштирилган тизимларини қўллаб, кўплаб бозорларни эгалламоқдалар, юқори сифат товарларини ишлаб чиқиб, рақобатга бардош бермоқдалар. Товарларни паст нархда сотмоқдалар.

Компьютер технологиясини идора ишларида қўллаш хизматчилар меҳнат унумдорлигини оширишда муҳим ўрин тутди. Бироқ, ҳамма вақт ҳам илғор технология унумдорликни оширавермайди. Ишчилар лоқайдлиги оқибатида энг зўр технология ҳам самарасиз бўлиб қолиши мумкин. Технологиядан катта наф олиш учун шу технологияни ўз ўрнида қўллаш даркор.

Пухта лойиҳалаштирилган иш технология каби катта самара бериши мумкин. Замоनावий ишчи оддий ишларни хуш кўравермайди. Унга ижодий иш керак. Агар ишчи ишни севиб бажарса, бу ҳам меҳнат унумдорлигини оширади.

Раҳбарият ва бўйсунувчи корхоналар, корхона ичидаги бўлимлар орасидаги муносабатлар бошқарувнинг ташкилий тизимларини белгилайди. Маъмурий бошқарувчи кишилар ва қолган хизматчилар ўртасидаги муносабат бевосита ташкилий тизимга таъсир кўрсатади. Агар кам сонли раҳбарлар билан корхона бошқарилса унинг унумдорлиги янада кўпроқ бўлади.

Ташкилий тизимларга яна муҳим бўлмаган бир неча омиллар таъсир кўрсатади. Масалан, олим ва мутахассислар қаттиққўллик билан ташкил қилинган тизимга салбий муносабатда бўладилар. Одатда улар ўз ишларидан ҳар доим ҳам қониқавермайдилар. Олим ва мутахассисларнинг иши ҳамма вақт ҳам кўринавермайди, бироқ ижодий ишни қўллаб-қувватлаган ташкилотлар устунликка эришадилар. Ўз вақтида бозорга кириш, масалан замонавий компьютерлар келажакда фойда ва унумдорликни кескин оширади. Катта корхонадан кичик корхонанинг самараси кўп бўлади. Тажрибалар шуни кўрсатмоқдаки, алоҳида инсонга аниқ топшириқ ва ваколатлар бериш корхона самардорлигини оширади. Ҳар бир киши ёки гуруҳга ишонч ва ваколат бериш билан бир қаторда уларга пул харажат қилиш ҳуқуқини ҳам бериш керак.

43. Коммуникация, қарор қабул қилиш ва унумдорлик

Корхоналарда ахборот оқими ва унга боғлиқ кишилар доимо ошиб бормоқда. Ишлаб чиқариш ва уни бошқариш учун коммуникациянинг роли ниҳоятда катта. Ахборотларни қайта ишлашда техник юксалиш (компьютерларни қўллаш, алоқа йўлдоши, халқаро телефон ва телевизион тармоқлар) ахборотлар ҳажмини оширади ва уни узатишдаги вақтни тежайди. Ахборотни узатиш вақти — бу ахборотни узатиш вақтидан токи уни қабул қилиш оралиғидаги вақтдир. Масалан, балиқ овловчи флот ўз кемаларини манзилга эсон-омон етиб борганлигини билиш учун ойлаб вақт кетган. Ҳозир эса флот штаби бундай ахборотларни маълум секундларда олади. Ахборотни узатишда тежалган вақт ҳисобига, уни қайта ишлаш ва фойдаланиш такомиллашади. Жисмоний ва ҳуқуқий шахсларнинг тезкорлигини оширади. Ахборотлардан янада самарали фойдаланиш корхона унумдорлигини яхлит оширади. Бунда техника ва одамлар ўртасидаги ўзаро боғланиш, ташкилий тизим ва муҳитни ҳисобга олиш керак.

Янги ахборот технологиялари бошқаришнинг ҳамма бўғинларида унумдорликни ошириб юборади. Айниқса такрорлаш жараёнлари, дастурлаш мумкин бўлган масалалар, катта механик меҳнатлар талаб қилувчи масалаларда янги ахборот технологиялари асқотади. Компьютер техникаси ижодий жараёнлар, сермашаққат юмушларга сарфланган вақтни тежайди. Алоқа техникалари керакли вақтда ахборот олиш имконини беради. Одамларни шу каби техника воситалари билан ишлашга ўргатиш, ҳамда унинг ютуқларидан фойдаланишни билиш керак.

Ахборот воситалари қарор қабул қилиш жараёнини тезлаштиради, раҳбарга катта ҳажмдаги маълумотлар билан ишлашни, керак бўлмаган маълумотларини чиқариб ташлаш имконини беради. Масалан, менежер компьютерларни ўз ишига қўлласа, у шундай техникани қўлмаган ҳамкасбларига қараганда катта ахборот билан ишлай олади ва муқобил қарорлар қабул қила олади. Турли қўлда қилинадиган ҳисоб-китоблардан ҳалос бўлади. Компьютерларни қўллаш ташкилий тизимларни ўзлаштириб юборади. Шу туфайли ҳозир илгари раҳбар ва мутахас-

сислар қабул қиладиган бошқарув қарорларни қуйи бошқарув, жумладан, усталарнинг ўзлари ҳам қабул қилиш имконияти бор.

Агар раҳбар янада ҳам сифатли бошқарув қарорларини қабул қилишни истаса, кўпроқ ахборотларни қайта ишлаш, катта масалаларни ҳал этиш ва масъулият кўламини ошириши керак.

ЭХМни қўллаш шуни кўрсатадики, илгари ўрта бўғин раҳбарлари йиққан ахборотларни бутунги кунда катта аниқликда янги ахборот технологиялари йиға олади ва шу билан бирга унумдорликни оширади, бошқарувда банд бўлган ходимлар сонини камайтиради.

44. Инсон омили ва унумдорлик

Кўп ҳолларда инсон омиларини ҳисобга олмаслик, унга безътиборлик, иқтисодиётда ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайтириб юборади.

Инсон омилини ҳисобга олиш, одамларга эътиборли бўлиш бошқарув обрўси ҳисобланади.

Ходимларни бўшатиб юбориш васвасаси бўлмаслиги, иқтидорли ишчиларни мансабга кўтариш, мақсадга йўналтирилган турмуш шароитини яхшилаш дастурларини бўлиши корхона учун зарурдир. Бутунги ишчи олдинги ишчидан маълумоғлироқ, шунинг учун у корxonани бошқаришда қатнашишни истайди. Бундай ишчиларга тўғри муносабатда бўлиб, бошқарувга жалб этиш керак. Анъанавий меҳнат омили мотиви (меҳнатга ҳақ тўлаш, мансабга кўтариш) ҳали ҳам унумдорликни оширишда ҳал қилувчи ролни ўйнайди.

Меҳнат унумдорлигини муқобил ошириб бориш учун ходимларни иш ҳақи ва хизмат юзасидан кўтарилишини айнан унумдорлик кўрсаткичига боғлаш зарур. Такдирлашга доир қарорлар унумдорликка боғлиқ бўлиши керак. Узоқ муддатли истиқбол режалари унумдорлик натижаларига қараб раҳбар ходимлар ҳам такдирланиши керак. Пуллик мукофот ҳажми унумдорликнинг ўсиши билан боғлиқ. Меҳнат унумдорлигига танг (стресс) ҳолатлар салбий таъсир кўрсатади (алоҳида шахслар, гуруҳлар ва бошқалар ўртасидаги жанжал).

Бошқарувнинг ҳар бир бўғинида юксак бошқарувни ташкил этиш унумдорликни оширади. Бунда ҳар қандай тоифа раҳбарлар қатнашиши даркор. Олий раҳбарият корхонанинг вазифалари, истиқбол мақсадлари, асосий инвестиция сиёсати, ҳукумат, банк, оммавий ахборот воситалари, бошқа ташкилот раҳбарлари, рақобатчи ва истеъмолчилар билан алоқани таъминлаб туради. Айнан юқори раҳбарият корхонанинг кўп йиллик инвестиция сиёсатини ҳиссадорларга таништириб беради. Олий раҳбарият кам харажат билан корхонанинг юксак унумдорлиги, тезкор хўжалик фаолиятини юргизиб туриши лозим.

Юқори ва қуйи раҳбарият орасида ўзига хос ораликда ўрта бўғин раҳбарияти фаолият кўрсатади. Улар юқори бошқарув органларига қарорлар қабул қилиш учун катта миқдордаги ахборотларни етказиб турадилар. Ўрта бошқарув раҳбарлари бевосита истеъмолчи, сотувчилар билан алоқада бўлади. Улар бўлимлар фаолияти ва рағбатлантиришни назорат қилиб турадилар. Қуйи бўғин раҳбарлари — мастерлар — бевосита ишчиларни бошқарадилар, бошқача қилиб айтганда, бу унумдорликни оширишдаги дастлабки ахборот манбаидир. Қуйи раҳбарлар ва ишчилар ўртасидаги яхши муносабат ишлаб чиқариш унумдорлигини оширади. Шунинг учун қуйи бошқарув сифатига алоҳида эътибор берилади.

Бозор муносабатлари меҳнат унумдорлигини оширишда янгилик киритади: ишчи ўрни учун рақобат кучаяди, мансаб учун кураш, корхона ташкилий қурилмалари ўзгаради (бошқарувчилар сони камаяди).

Янги шароитда ютуқларга эришиш учун иқтисод менежмент, маркетинг соҳасида янги кўникмаларга эга бўлиш керак.

Бошқаришга кираётган ҳар бир киши шахсий компьютерда ишлашни ва уни қўллашни билиши шарт.

Бозор шароитида, мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва приватизация қилиш чоғида хусусий тадбиркорлик билан (кооператив очиш, кичик корхона, ҳиссадорлик жамияти ва бошқ.) шуғулланиш истагини билдирувчилар кўпаяди. Бу асосан ақли, серғайрат, ҳаққоний, таваккалчи ва устабилармон одамлардир.

Яқун чиқарамиз:

1. Бир текис, юқори унум билан бошқариш учун коммуникация, маркетинг таъминоти ва қарор қабул қилиш тўғри йўлга қўйилган бўлиши керак.

2. Унумдорликка кўп сонли омиллар таъсир кўрсатади. Булар ташқи муҳит орқали ва корхонадаги ишлаб чиқаришдаги омиллардир.

3. Бизнес-режасиз юқори ва барқарор меҳнат унумдорлигига эришиб бўлмайди. Меҳнат унумдорлиги бўйича аниқ мақсадсиз, юқори ва паст меҳнат унумдорлиги ҳақида фикр юритиш ноўрин. Унумдорлик шундай кўрсаткички, бунда аниқ ресурслар билан мақсад ўз вақтида бажарилаётганлигини товарларнинг сифати ва меъёри орқали ифодаланади.

4. Унумдорликни режалаштириш бошқарув жараёнларининг ҳар бир бўғинида изма-из бўлиши керак.

5. Бошқарув тизимларини энг мақбул усули унумдорликка бевосита таъсир кўрсатади. Бошқарувда қанча кам одам бўлса, унумдорлик шунчалик юқори бўлади.

6. Янги ахборот технологиялари ахборотни қайта ишлаш ва коммуникацияга қўллаш бошқарувни ҳамма бўғинларида унумдорликни оширади.

7. Инсон омилига беътибор бўлишлик унумдорликни жуда паст бўлишига олиб келади.

Такрорлаш учун саволлар

1. Унумдорликни оширишда ҳар томонлама ёндашув деганда нимани тушунасиз?

2. Бизнес-режа ва меҳнат унумдорлиги ўртасида қандай алоқа бор?

3. Унумдорликка таъсир этувчи ташқи омилларни санаб беринг.

4. Унумдорликка таъсир этувчи асосий ички омилларни санаб беринг.

5. Нима учун чиқарилаётган маҳсулот сифатини ошириш керак?

6. Бошқарувнинг самарали технологияси унумдорликка қандай таъсир кўрсатади?

7. Янги ахборот технологияларини қўллаш унумдорликка қандай таъсир кўрсатади?

8. Инсон омили меҳнат унумдорлигига ва ишлаб чиқариш самарадорлигига қандай таъсир кўрсатади?

9. Меҳнат мотивига оид анъанавий омишларни санаб беринг.

10. Бозор иқтисодиёти унумдорликни бошқаришга қандай янгиликларни киритади?

МЕНЕЖМЕНТ АМАЛИЁТИ

СЎЗ БОШИ

Республикада муваффақиятли иқтисодий ислоҳотларни ўтказиш учун менежмент амалиёти кўникмаларини эгаллаган ходимларни тайёрлаш керак. Шунинг учун бозор талабларига кўра пухта менежерларни тайёрлаш вақти келди. Замонавий менежер нафақат “Менежмент асослари”ни билиши керак, балки уни амалиётда қўллай олиши керак, балки муаммоли масалаларни илмий, бозор эҳтиёжлари талабига кўра мос ҳолда ҳал этабилиши лозим бўлади. Хўжалик юритиш самарали бўлиши керак.

Менежментни фақат маърузалар эшитиб ўрганиб бўлмайди, балки амалий машқулотларга онгли равишда қараш керак.

Менежмент бўйича амалий машқулотлар ўқитишнинг жамоа шакли бўлиб, бу усулда ижодкорлик, фаоллик устувор туради. Менежментнинг амалий машқулотлари вазифасига ўқувчиларга бошқариш санъати кўникмалари, хўжаликни юритишда инсон омилига юксак эътибор, бошқарув қарорларини қабул қилиш киради. Амалий машқулотда фикрлаш, ўйлаш, ишонч, кўникма ҳосил қилиш ўрганилади.

Муаллим бошчилигидаги анчагина мураккаб масалаларни ҳал этиш- менежмент асосларини янада пухтароқ ўрганишга, фаол фикрлаш ва ҳаётий қарорлар қабул қилишга ундайди.

“Менежмент асослари”ни назарий асослари ушбу қўланманинг биринчи қисмида батафсил ёритилди. Мазкур қисмда назарий билимларни янада пухтароқ ўзлаштириш учун амалий топшириқлар таклиф этилди. Янги-янги атамалар, муаммолар, менежментга доир муаммо-

лар ўртага қўйилади, уларни жамоа бўлиб муҳокама қилиш сўзсиз фойдадан ҳоли эмас.

Ўқув қўлланмада келтириладиган тестлар бўлғуси менежерларга ўзини-ўзи англаш, ғайратини синаб кўриш, қўл остидагиларнинг билимини синаб кўриш имконини беради.

Ишлаб чиқариш ҳолатлари ва ишбоп ўйинлар маркетингни ўрганиш, мустақил бошқарув қарорлари қабул қилиш, кадрлар билан ишлаш, корхона хўжалик фаолиятини таҳлил этиш, бизнес-режани ишлаб чиқариш, ишлаб-чиқишни режалаштириш, фойдани тақсимлашга оид билимларни ўрганишга имкон беради. Уларнинг ҳаммаси назария ва амалиёт бирлигини таъминлайди.

XIV боб. МАВЗУ БЎЙИЧА НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАРНИ КЎЗДАН КЕЧИРИШ

1-мавзу: Курснинг предмети ва вазифалари

Атамаларни танлаш:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижани биргалашиб муҳокама қилинг

№	А	Б
1.	Бозор	а) диалектик, аниқ тарихий, система ҳолатли, системали таҳлил ва бошқа;
2.	Бозорнинг мақсади	б) ижтимоий ва табиий фанлар;
3.	Маркетинг	в) қонунларни, жиҳатлар, бошқарув муносабатларини ўрганиш;
4.	Менежмент	г) фаолиятнинг алоҳида кўриниши, инсон билимлари соҳаси, функция;
5.	Менежер	д) алоҳида тоифадаги одамлар ижтимоий қатлам, бошқаришни амалга оширувчилар;
6.	Менежмент предмети	е) алоҳида бозор муносабатлари ва ишлаб чиқариш ва истеъмолчини боғловчи ахборот оқимлари;

7.	Товар	ж) бозорни бошқариш мақсадида йўналтирилган ҳаракат назариясини ишлаб чиқиш ва шакллантириш;
8.	Менежментнинг асосий вазифаси	з) истеъмолчи талабларига жавоб берувчи ижтимоий йўналтирилган иқтисодни яратиш;
9.	“Менежмент асослари” фанининг услубияти	и) товар харидорлари йиғиндиси;
10.	Менежмент ва бошқа фанлар	к) нимакин зарур ва керак бўлган ҳамма нарса.

Вариантлар танлови:

Қўйилган саволга танлов вариантини аниқланг.

Биргалашиб муҳокама қилинг ва танлаганингизни асосланг.

1. Менежмент моҳияти қуйидагилардан иборат:

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

2. Менежер ва тадбиркор ўртасида қандай фарқ бор?

- а) менежер — бу тадбиркор;
- б) менежер — бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи киши;
- в) менежер — янги иш ташкилотчиси;
- г) менежер — таваккал қилувчи киши.

3. Менежмент предмети фан сифатида:

- а) бошқарув муносабатлари ва услублари, жиҳатлари ва қонуниятларини ўрганади;
- б) одамларда интилиш ва ўзи бажаришини тарбиялайди;
- в) одамларга бошқаришни ўргатади;
- г) мақсадга йўналтирилган назария жиҳатларини шакллантиради.

4. Менежментнинг энг асосий бўлимини аниқланг.

- а) бошқарув тизими ташкилий функцияларни ўрганади;
- б) ахборот муаммолари ва коммуникацияни ўрганади;
- в) бошқарув тамойилларини ишлаб чиқади;
- г) бошқарув қарорини қабул қилиш услубиятини ишлаб чиқади;

5. Менежер қандай янги bilimларни эгаллаши лозим?

- а) математик моделлаштириш;
- б) маркетинг, таваккаллик назарияси, менежмент, хўжалик ҳуқуқлари, психология;
- в) иқтисодий назария, статистика;
- г) ижтимоий меҳнат.

2-мавзу. Ишлаб чиқариш ва бошқарув системалари

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

№	А	Б
1.	Система	а) бутун энг хўжалиги тизимидаги мураккаб хўжалик механизмининг бириктириши;
2.	Алоқа	б) менежерларни корхонанинг бир бутун очик ўзаро қисмлари алоқада бўлган система деб қараш концепцияси;
3.	Бошқарув системалари	в) ҳар бири алоқиди аниқ ва катта тавсифлар берувчи ўзаро боғлиқ системалар;
4.	Бошқарилувчи системалар	г) системалар бир-бирига уйиб ташланган, пала-партиш ҳодиса бўлмаст, балки ягона қонуният билан ҳаракатланувчи жараён;
5.	Суперсистема	д) мақсад, ресурс, меҳнат тақсимоти ва системасидан ташқаридаги омиллар, ташқи ва ички омиллар системаси;
6.	Системали ёндашув	е) ички тизим омиллари, мақсад, тилсимлар, топшириқлар, технология ва одамлар;
7.	Ҳолатли ўзгарувчи	ж) масала ечимини корхонанинг ички ва ташқи омилларидан қидириш концепцияси;
8.	Системалар назарияси	з) системани бир неча элементдан ташкил топган, ягона, ички ўзаро алоқада деб тушуништириш;

7.	Товар	ж) бозорни бошқариш мақсадида йўналтирилган ҳаракат назариясини ишлаб чиқиш ва шакллантириш;
8.	Менежментнинг асосий вазифаси	з) истеъмолчи талабларига жавоб берувчи ижтимоий йўналтирилган иқтисодни яратиш;
9.	“Менежмент асослари” фанининг услубияти	и) товар харидорлари йиғиндиси;
10.	Менежмент ва бошқа фанлар	к) нимакин зарур ва керак бўлган ҳамма нарса.

Вариантлар тавлови:

Қўйилган саволга танлов вариантыни аниқланг.
Биргалашиб муҳокама қилинг ва танлаганингизни асосланг.

1. Менежмент моҳияти қуйидагилардан иборат:

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

2. Менежер ва тadbиркор ўртасида қандай фарқ бор?

- а) менежер — бу тadbиркор;
- б) менежер — бу бошқарув фаолиятини амалга оширувчи киши;
- в) менежер — янги иш ташкилотчиси;
- г) менежер — таваккал қилувчи киши.

3. Менежмент предмети фан сифатида:

- а) бошқарув муносабатлари ва услублари, жиҳатлари ва қонуниятларини ўрганади;
- б) одамларда интилиш ва ўзи бажаришини тарбиялайди;
- в) одамларга бошқаришни ўргатади;
- г) мақсадга йўналтирилган назария жиҳатларини шакллантиради.

4. Менежментнинг энг асосий бўлимини аниқланг.

- а) бошқарув тизими ташкилий функцияларни ўрганеди;
- б) ахборот муаммолари ва коммуникацияни ўрганеди;
- в) бошқарув тамойилларини ишлаб чиқади;
- г) бошқарув қарорини қабул қилиш услубиятини ишлаб чиқади;

5. Менежер қандай янги билимларни эгаллаши лозим?

- а) математик моделлаштириш;
- б) маркетинг, таваккаллик назарияси, менежмент, хўжалик ҳуқуқлари, психология;
- в) иқтисодий назария, статистика;
- г) ижтимоий меҳнат.

2-мавзу. Ишлаб чиқариш ва бошқарув системалари

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

№	А	Б
1.	Система	а) бутун халқ хўжалиги тизмидаги мураккаб хўжалик механизмни бирлаштиради;
2.	Алоқа	б) менежерларни корхонанинг бир бутун очик ўзаро қисмлари алоқада бўлган система деб қараш концепцияси;
3.	Бошқарув системалари	в) ҳар бири алоҳида аниқ ва катта тавсифлар берувчи ўзаро боғлиқ системалар;
4.	Бошқарувчи системалар	г) системалар бир-бирига уйиб ташланган, пала-партиш ҳодиса бўлмай, балки ягона қонуният билан ҳаракатланувчи жараён;
5.	Суперсистема	д) мақсад, ресурс, меҳнат тақсироти ва системасидан ташқаридаги омиллар, ташқи ва ички омиллар системаси;
6.	Системали ёндашув	е) ички тизим омиллари, мақсад, тилсимлар, топшириқлар, технология ва одамлар;
7.	Ҳолатли ўзгарувчи	ж) масала ечимини корхонанинг ички ва ташқи омилларидан қилириш концепцияси;
8.	Системалар назарияси	з) системани бир неча элементдан ташкил топган, ягона, ички ўзаро алоқада деб тушунириш;

9.	Ички ўзгарувчилар	<p>и) бошқарув жараёнини таъминловчи системалардан бири, одамларга мақсадли таъсир этиш жараёни;</p> <p>к) одамларга бевосита моддий фаровонлик ёки хизмат кўрсатиш жараёнини таъминловчи системалардан бири.</p>
----	-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Вариантлар танлови.

Қўйилган масалага мос келувчи жавобни топинг.
Биргалашиб муҳокама қилинг ва асосланг.

1. Ҳокимият қонун чиқарувчи юқори органларини айттинг.

- а) Республика Президенти;
- б) Вазирлар Маҳкамаси;
- в) Олий Мажлис;
- г) Олий Кенгаш.

2. Ҳокимият ижрочи Олий органини айттинг.

- а) Олий Мажлис;
- б) Олий хўжалик суди;
- в) Вазирлар Маҳкамаси;
- г) Конституцион Суд.

3. Ким Республика Қуролли Кучларининг Олий Бош Кўмондони?

- а) Мудофаа вазири;
- б) Президент;
- в) Вазирлар Маҳкамаси Раиси;
- г) Бош вазир.

4. Конституцион Судни ким сайлайди?

- а) Республика фуқаролари;
- б) Олий Мажлис;
- в) Вазирлар маҳкамаси;
- г) Президент.

5. Ким Республика фуқаролари ҳуқуқларини ҳимоя қилиш кафолатини олган?

- а) Вазирлар Маҳкамаси;
- б) Олий Мажлис;
- в) Президент;
- г) Конституцион Суд.

3-мавзу. Менежмент функцияси ва жараёни

Вариантлар танлови.

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

№	А	Б
1.	Менежмент жараёни	а) мақсад ҳолатларни ажратиб олиш, муаммоларни қўйиш ва масалани ечиш бошқарув фаолиятини амалга ошириш;
2.	Технология	б) мақсадни тахмин қилиш, ахборот ишлари, аналитик ишлар, ҳаракат, вариантлар танлови ва амалий-ташқиллий ишлар;
3.	Менежмент жараёни босқичлари	в) қўйилган масалани ҳал этиш учун одамларни сафарбар этишга раҳбар ва бошқарувчи аппаратнинг мақсадга йўналтирилган ҳаракатлари йиғиндиси;
4.	Менежмент жараёни шакли	г) айнан нима қилинапти, қандай қилинапти, ким ва қандай тартибда бажарилди;
5.	Менежмент операциялари	д) раҳбар ва бошқарув аппаратининг бошқарув жараёнини кетма-кет ва изчил уюштиришдаги оддий фаолияти;
6.	Менежмент жараёнини амалга ошириш	е) ахборот-аналитик ва ташқиллий ишлар;
7.	Менежмент функциялари	ж) бошқарувга оид маълум масалаларни ечишга йўналтирилган ишлар йиғиндиси;
8.	Функционал тақсир	з) аниқ маънога эга бўлган, бошқарув меҳнатини тақсирлаш натижаси;
9.	Менежментнинг асосий функцияси	и) ҳар бир функция бўйича иш ҳажмини аниқлайди, бошқарув аппарати ходимлари, бошқарув тизимини лойиҳалаштиради;

10.	Менежментнинг аниқ функцияси (ўзига хос)	к) ҳар бир корхона ва бошқарув бўғинига хос: маркетинг, бизнес-режа, ташқилот, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, ҳисоб ва назорат.
-----	------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Вариантлар тавлови: Қўйилган масалага мос жавобларни топинг

1. Менежмент жараёни бошқичларини айтнинг ва асосланг:

- а) раҳбар ва бошқарув аппаратининг мақсадга йўналтирилган фаолияти;
- б) мақсадни аниқлаш, система ҳолатини аниқлаш, бошқарув системаларига реал таъсир кўрсатиш;
- в) раҳбарнинг ахборот-аналитик ишлари;
- г) раҳбарнинг ташкилий ишлари.

2. Бошқарув функциялари деганда нимани тушунасиз?

- а) менежментнинг маълум масалаларини ечишга йўналган бир хил ишлар йиғиндиси;
- б) бу бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат жараёни;
- в) бу ишлаб чиқариш жараёнини мувофиқлаштириб турувчи маркетинг;
- г) бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш.

3. Бошқарув жараёни бошқичларини аниқланг:

- а) олдиндан мақсадни билиш, аналитик ишлар;
- б) мақсадни аниқлаш, ҳолат, муаммо, ечим;
- в) ахборот ишлари, ҳаракат вариантлари тавлови;
- г) ташкилий ва амалий ишлар.

4. Бошқариш палласини аниқланг:

- а) мақсад, ҳолат ва муаммони аниқлаш;
- б) олдиндан мақсадни билиш, ахборот ишлари, аналитик ишлар, ташкилий ишлар;
- в) олдиндан мақсадни англаш;
- г) Ҳолат, муаммо, ечим.

5. Асосий ва ўзига хос функцияларини айтнинг:

- а) бизнес-режа, маркетинг, мотив;

б) меҳнатни, сифатни, маҳсулотни, кадрларни бошқариш;

в) мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, ҳисоб ва назорат;

г) асосий ишлаб чиқаришни, ёрдамчи ишлаб чиқаришни, кадрларни бошқариш.

4-мавзу. Менежментнинг ташкилий тузилмалари

Атамалар танлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

№	А	Б
1.	Менежментнинг ташкилий тузилмалари	а) мақсад ва унга эришиш воситалари ўртасидаги алоқани жуғрофик тасвиря;
2.	Бошқариш бўғинлари	б) икки тузилмани қўшиб бориш асосида қурилади: чизиқли ва лойиҳа бўйича бошқариш. Бошқаришни чизиқли тамойиллари сақланади. Дастур ёки лойиҳа асосида раҳбарлар фаолияти таъминланади;
3.	Бошқарув даражалари	в) бошқарув бўғин ва даражалари ўртасидаги алоқа ва ўзаро бўйсунуш сифати ва таркиби;
4.	Чизиқли тизимлар	г) раҳбарият ва унинг бўғинлари ўртасидаги меҳнат тақсимотига асосланади. Бошқариш бирмунча такомиллашади, бироқ ягона бошқарув тамойили бузилади;
5.	Функционал тизимлар	д) функционал ёки бир неча функция ишлари бажарувчи мустақил тизим элементлари;
6.	Чизиқли-функционал тизимлар	е) ташкилий-иқтисодий моделлаштириш, солиштириш, мақсадли ёндашув ва бошқ.
7.	Матрицали тузилма	ж) бошқарувнинг ҳар бир пиллапоясида бошқаришнинг маълум бўғинлари йиғиндиси;

8.	Лойиҳа тuzилмаси	з) бошқарув бўринлари ва раҳбарлар ўртасида меҳнатни тақсимлашга асосланган. Бошқарув ягона бошқарув тамойилига асосланган, бироқ алоқа ва тизим қийинлашади;
9.	"Мақсад дарахти"	и) ҳар бир ходим ягона раҳбарга бўйсунди, бошқалар билан ҳам фақат у орқали алоқа қилади;
10.	Ташкилий тuzилмаларни лойиҳалаштириш усуллари	к) янги технология ва техникани қўллаш муносабати билан қисман қайта қурилишга қўлланади. Вақтинчалик тuzилма.

Вариантлар тавлови:

Қўйилган масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Менежментнинг энг кўп тарқалган ташкилий тuzилмасини айтинг.

- а) чизиқли;
- б) функционал;
- в) чизиқли функционал;
- г) матрицали, лойиҳа бўйича.

2. Олий умумдавлат бошқарув органлари:

- а) қонун чиқарувчи, ижрочи, суд;
- б) Молия вазирлиги, Қишлоқ хўжалиги вазирлиги, ассоциация, корпорация;
- в) давлат мулк қўмитаси;
- г) холдинг, акционерлик жамиятлари, судлар.

3. Бошқаришнинг ташкилий тuzилмалари бозорнинг қандай талабларига жавоб бериши керак?

- а) ташкилий қурилма чизиқли, оддий ва тушунарли бўлиши керак;
- б) ташкилий қурилма эгилувчан ва бозордаги ўзгаришларни пайқashi керак;
- в) ташкилий қурилма бўгин ва босқичлардан иборат бўлиши керак;

г) ташкилий қурилма функционал бўлиши керак.

4. Ташкилий қурилмаларга таъсир кўрсатади:

а) ишлаб чиқарувчи маҳсулотлар таркиби;

б) тайёрлаш технологияси;

в) механизация ва автоматлаштириш даражаси;

г) ходимлар малакаси.

5. Ташкилий қурилмаларни лойиҳалаштириш қўлланиладиган услубларга:

а) системали ёндашув;

б) ҳолатли ёндашув;

в) иқтисодий ёндашув;

г) мақсадли ёндашув, иқтисодий моделлаштириш, иқтисодий математик услублар.

5-мавзу. Менежмент услублари

Атамалар тавлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундаги мос келувчини танланг

№	А	Б
1.	Бошқариш услублари	а) режалаштириш ва ишлаб чиқаришни мўтаъдиллаштириш, корхона ҳажминини ўзгартириш, меҳнати янги техника билан қуроллантиришнинг яхшилаш ва бошқ.;
2.	Бошқариш услубларига таъсир этувчи ташқи омиллар	б) раҳбарларни ўзлари бошқараётган меҳнат жамоаси бошқаришга, қўйилган вазифаларни бажаришга эришишга таъсир усуллари;
3.	Бошқариш услубларига таъсир этувчи ички омиллар	в) иқтисодий манфаат билан таъсир этиш услуби, корхона фаолиятини барча қурилмаларини ўз ичига олади ва меҳнат самарадорлигини таъминлайди;
4.	Бизнес-режа	г) ташкилий қурилмалардаги аниқликни таъминловчи таъсир усуллари, ҳар бир бошқарув бўғини функцияси, ишдаги тартиб ва самара;
5.	Баҳо, кредит, фойда, рентабеллик	д) халқ хўжалигини техник қуроллантиришнинг яхшилаш, иқтисодни бошқаришда туб ислоҳот, илмий-техник жараённинг ўсиши ва бошқ.;

6.	Ташкилий-тақсимот усуллари	е) хўжалик фаолиятига иқтисодий манфаатдорлик усули билан таъсир ўтказиш, ҳар бир меҳнат жамоасининг аниқ ҳаракати, пул, моддий ва меҳнат воситалари мувозанатининг уйғунлашуви;
7.	Буйруқ	ж) қўл остидагиларнинг маълум ишни бажариши учун раҳбарнинг ёзма ва оғзаки талаби;
8.	Ишлаб чиқариш социологияси	з) омма ва гуруҳларнинг хусусиятларини ўрганиш, уларни библиш ва хулқига таъсир, шахс, шаклланиш, кайфият, ижтимоий фикр ва ҳайрати ва бошқ.
9.	Социал психология	и) ишлаб чиқарувчилар уларнинг эҳтиёжга қараб таъсир кўрсатиш услублари, ғайрат ва ишжонат қобилияти;
10.	Бошқаришнинг руҳий услублари	к) одамлар ижтимоий алоқаси ҳамда умумий хулқи шаклланиши омилларини ўрганади.

Вариантлар таллови:

Кўйилган масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Менежментнинг асосий услубларини айтинг.

а) Маркетинг, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат;

б) ижтимоий текшириш;

в) иқтисодий, ижтимоий, руҳий, ташкилий тақсимот;

г) иқтисодий-математик.

2. Бозор шароитида қандай услублар алоҳида муҳим аҳамиятга эга?

а) ижтимоий текшириш;

б) иқтисодий;

в) ижтимоий-руҳий;

г) ташкилий, тақсимот.

3. Қачон раҳбарнинг кўрсатмалари ҳуқуқий кучга эга бўлади?

а) ҳар доим;

- б) ишлаб чиқариш эҳтиёжидан келиб чиқса;
- в) қонун асосида бўлса;
- г) шахс хусусиятларини ҳисобга олса.

4. Ишлаб чиқариш шароитида социология нимани ўргатади?

- а) меҳнатнинг асосий омиллари ва турли ҳодисаларнинг ўзаро боғлиқлигини;
- б) ходимларни уй-жой билан таъминлашни;
- в) меҳнат унумдорлигини ошириш мотивларини;
- г) ходимлар меҳнат шароитларини таъминлашни.

5. Психология нимани ўргатади?

- а) ходимларнинг меҳнат шароитлари;
- б) буйруқлар, фармойишлар, бошқарув услублари;
- в) ғайрат, характер, инсон хулқи;
- г) бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар орасидаги зарар муносабат.

6-м а в з у . Ахборот ва коммуникация

Атамалар тавлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг

№	А	Б
1.	Ишлаб чиқариш ахбороти	а) ахборот узатиш воситаси: ёзма, оғзаки, доимий, ўзгарувчан, оддий, мураккаб, электрон ахборот воситалари учун;
2.	Доимий ахборот	б) бошқарув объективнинг ҳолати учун зарур бўлган маълумотлар йиғиндиси, бошқарилувчи ва бошқарувчилар ўртасида алоқа шакллари;
3.	Ўзгарувчан ахборот	в) бошқарув объекти ҳолатини ва бошқаруви жараёнларнинг мувофиқлигини акс эттиради. Қарор қабул қилиш тезкор ахборотларни таъминлайди;

4.	Ахборот системалари	г) икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасида алоқа алмашиш, муомала;
5.	Мураккаб ахборот системаларининг	д) узок вақт мобайнида ўз қийматини йўқотмайдиган зарурий ахборотлар йиғиндиси;
6.	Алоқа канали	е) хабар юборувчи, канал ва ахборот олувчи;
7.		ж) бошқариш жараёни техник воситалари, алоқа каналлари, ахборот оқимлари, ахборотлар йиғиндиси;
8.	Коммуникация	з) ахборотларни қайта ишлаш, автоматлаштириш ва механизациялаштириш даражасига кўра бошқарув объекти ҳақидаги зарурий маълумотлар йиғиндиси;
9.	Коммуникацион жараёнлар элементлари	и) товуш, ёрузьяк, карточка, қороз, магнит тасма, ЭҲМ учун магнит диск ва бошқалар;
10.	Оргтехника	к) карточка, қороз, ручка, стол, қалам, жавон, хат жилд. Магнит тасмалар, ЭҲМ, телефон, тапирувчи қурилмалар ва бошқалар.
11.	Ахборот ташувчилари	

Вариантлар танлови:

Қўйилган масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Менежмент ахбороти деганда нимага тушунасиз?

- а) иқтисодий кўрсаткичлар йиғиндиси;
- б) маълумот, хабарлар йиғиндиси;
- в) ҳужжатлар, каналлар, алоқа, кўрсаткичлар;
- г) менежер кадрлар ҳақида маълумот.

2. Менежментда коммуникациянинг роли қандай?

- а) коммуникация — қарор қабул қилиш учун асос;
- б) бу ахборот алмашиш жараёни;

- в) бу раҳбар учун зарур ахборот;
 - г) коммуникация ахборот системаларини ҳосил қилади.
- 3. Ахборот билан қандай ишни ташкил этиш керак?**
- а) ахборот системаларини ишлаб чиқиш;
 - б) ахборот сақлаш ва уни сақлашни ташкил этиш;
 - в) ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш;
 - г) юқорининг ҳамма кўрсатмаларини бажариш.
- 4. Бошқаруш техникасига нималар кирди?**
- а) қурилма ва жиҳозлар;
 - б) ҳисоблаш техникаси;
 - в) қалам, ручка, стол ва стуллар;
 - г) менежмент ақлий меҳнатни, ахборотни қайта ишловчи техника.
- 5. АБС (автоматлаштирилган бошқарув системаси) қуйидаги функцияларни бажаради:**
- а) ахборотларни олади ва узатади;
 - б) ахборотларни сақлайди ва йиғади;
 - в) ахборотни қайта ишлаб, буйруқларни шакллантиради;
 - г) юқорида саналганларнинг ҳаммаси.

7-мавзу. Менежмент жараёнида қарор

Атамалар ташлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижаларни биргалашиб муҳокама қилинг.

№	А	Б
1.	Бошқарув қарори	а) натижани олдиндан билиш ноаниқлик даражаси;
2.	Қарорлар кўриниши	б) илмий асослаш даражаси, аниқ йўналиш, қисқалик, ҳозиржавоблик, тезкорлик;
3.	Коллегиал қарор	в) муқобилликни танлаш, ямқониётдан келиб чиқиб, моддий ва маънавий эҳтиёжларни қондириш учун келишув шартлари;

4.	Жамоа қарори	г) тезкор стратегик, стандарт, ностандарт, жамоа коллегиял;
5.	Бошқарув қарорлари самарадорлигига таъсир этувчи омиллар	д) ахборотни йиғиш ва таҳлил этиш, турли вариантлар ишлаб чиқиш, мақбул вариантни қабул қилиш, белгилаш, ижрочига масалани қўйиш, бажаришни ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
6.	Бошқарув қарорларига қўйилган талаблар	е) жиддий тайёргарликни талаб этади ва кўп қиррали маънога эга. Бир гуруҳ мутахассислар ишлаб чиқади ва қабул қилади;
7.	Қарор қабул қилиш босқичлари	ж) тортишувли масалаларни кўриқда қабул қилинади, меҳнат жамғармаларини умумий мажлисда ишлаб чиқилади ва қабул қилинади;
8.	Бошқарув қарорларини оптималлаштириш услублари	з) мажлис ёки кенгашларда жамоа ресурси, кадрларни қайта тайёрлаш, ижрочини системали бажаришга оид қарорлар лойиҳаларини муҳокамасига жалб этилади;
9.	Қарор қабул қилишни ташкил этиш	и) қарорлар қабул қилишга мутахассисларни жалб этиш, ижрочига етказиш, ахборот ва техник таъминот, менежер шахсий сифатлари;
10.	Таваққал	к) системали иқтисодий ва иқтимоий таҳлил, қарорлар вариантнинг таҳлили, тажрибавий моделлаштириш, математик дастурлаш, излаш назарияси, харажат эксперти баҳоси ва бошқалар.

Вариантлар танлови:

Қўйилган масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Бошқарув қарори нима?

а) раҳбарнинг эркин таъсир кўрсатиш элементи;

- б) раҳбарнинг ўз қўл остидагиларга таъсири;
- в) раҳбарнинг ҳаракат дастури;
- г) раҳбарнинг таъсир этиш жараёни.

2. Раҳбар фаолиятининг энг муҳим жараёни:

- а) қўл остидагиларга ғамхўрлик;
- б) корхона даромади тўғрисида ғамхўрлик;
- в) қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш;
- г) ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва сотиш.

3. Бошқарув қарорларига талаблар:

- а) қабул қилинган қарорларда демократиялилик;
- б) илмий асосланганлик ва аниқ йўналиш;
- в) қисқалик ва аниқлик;
- г) юқоридагиларнинг ҳаммаси.

4. Қарор қабул қилишдан олдин раҳбар аниқ билиши даркор:

- а) ҳаракат мақсади ва унга эришиш йўллари;
- б) талаб этиладиган моддий, меҳнат, молиявий ресурслар;
- в) ижрочилар вазифаси ва масалани ечишни ташкил этиш;
- г) юқоридагиларнинг ҳаммаси.

5. Қарор қабул қилишнинг энг масъулиятли босқичи:

- а) мақсадни аниқлаш, керакли ахборотни йиғиш;
- б) турли хил ечимларни ишлаб чиқиш;
- в) узил-кесил ва мақбул вариантни қабул қилиш;
- г) қарорни бажаришни ташкил этиш.

8-м а в з у . Менежер фаолиятини ташкил этиш

Атамалар тавлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижаларни биргалашиб муҳокама қилинг.

№	А	Б
1.	Менежер меҳнати	а) ижтимоий фойдали меҳнатнинг турли хўрнишларидан бири, мақсадни қўйишдан бошланади, уларнинг ечими, кейин ҳаммаси янги-дан бошланади;

2.	Менежер меҳнатининг шикллари	б) демократик, нуфузлилик, юксак касб маҳорати, янги иқтисодий фикр, менежмент билими, одамлар қизиқиши, эҳтиёжи ва бошқ.
3.	Менежер меҳнати асосий йўналишлари	в) ақлий ва ижодий характерга эга, меъёрий баҳога осонликча эга бўлмайди, натижалар билвосита баҳоланади;
4.	Ҳозирги замон менежерининг алоҳида хусусиятлари	г) техник, технологик, иқтисодий, таъкилий ва ижтимоий масалаларни ечишда муҳим роль ўйнайди. Жамoa сазйи-ҳаракатини мувофиқлаштириб боради;
5.	Кадрларни танлаш	д) олдиндан фақат жамоагина ҳал этиладиган муаммоларни вақти, мақсадини ўйлаб унга эришиш йўллариини ҳаммага етказиш;
6.	Кадрларни жой-жойга қўйиш	е) ахборот оқимларини кераклиларини олиш, меҳнатни тақсимлаш ва кооперациялаш, ҳужжатларни стандартлаш, ишчи ўрияларга хизмат қилиш, меҳнат шароитини яратиш;
7.	Аттестация	ж) ўзи эгаллаб турган лавозимга мос келувчи шахсларни қидириш жараёни;
8.	Менежернинг ишчанлик ва шахсий баҳо меъёри	з) ўзи эгаллаб турган лавозимга мос келувчи тақсимотни таъминлаш;
9.	Менежер меҳнатиини ташкил этишининг асосий йўналишлари	и) менежерларни ишчанлик ва шахсий сифатларини баҳолаш услуби;
10.	Кенгашларни ташкил этиш	к) юксак касб маҳорати, демократик иш услуби, янги иқтисодий фикрлар, аниқ иш услуби.

Вариантлар тавлови:

Қўйилган масалага мос жавобларни топинг.
Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Менежер ва тадбиркор ўртасида нима фарқ бор?

- а) менежер — бу тадбиркор;
- б) менежер — бошқарув билан банд киши;
- в) менежер — янги иш ташаббускори;
- г) менежер — таваккал қилувчи киши.

2. Менежер меҳнати қуйидаги масалаларни ҳал этишга йўналтирилган:

- а) техник ва технологик;
- б) иқтисодий ва ижтимоий;
- в) ташкилий ва тақсимловчи;
- г) юқоридагиларнинг ҳаммаси.

3. Бошқарув цикли ёпиқ шаклга эга:

- а) мақсад, ахборот йиғиш, қарор қабул қилиш;
- б) мақсад, ҳаракат, натижа, мақсад;
- в) мақсад, қарор қабул қилиш, бажаришни ташкил этиш;
- г) ахборот йиғиш, ечимини ишлаб чиқиш, уни бажаришни ташкил этиш.

4. Менежерни ким аттестациядан ўтказди?

- а) юқори бўғин раҳбари;
- б) аттестация комиссияси;
- в) меҳнат жамоалари;
- г) бевосита бошлиқ.

5. Ким бошқарув қарорини қабул қилади?

- а) қуйи раҳбар;
- б) функционал раҳбар;
- в) ўрта бўғин мутахассиси;
- г) техник ижрочилар.

9-мавзу. Ўзини-ўзи бошқариш

Атамалар таялови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижаларни биргалашиб муҳокама қилинг.

№	А	Б
1.	Шахсий бошқарув	а) ишчанлик амали, ривожланиш муаммолари, ижтимоий масъулият. Инсоннинг ҳамма ижтимоий имкониятларини сафарбар этади;
2.	Англаш	б) ўзидаги тез ўзгаришларга умид қилувчи: ўзини назарот қилишни йўқити;
3.	Ўзини-ўзи англаш	в) ўз хулқ-атвориغا танқидий муносабатда бўлиш, ўз имкониятларини доим ҳисобга олиб бориш;
4.	Ўзини-ўзи баҳолаш	г) ўзига фаол таъсир кўрсатиш учунларини рўёбга чиқариш;
5.	Инсон менежмент муҳитида	д) инсон фаолияти, “ички кучлар” ва уни хулқи;
6.	Мақсад	е) ўз хулқи, сўзи, мақсадини баҳолай олиш;
7.	Мотив	ж) инсон фаолияти ўзаги, шахсий фаолият. Тасодифан бошқарувга кириб қолиши;
8.	Англамасдан (автоматик)	з) бош бўғин, бошқарув объекти ва субъекти;
9.	Ҳаёт режаси мазмуни	и) онгли ва онгсиз англаш бирлиги;
10.	“Ўт чақир” одам	к) онгли фикрлаш, англашдан беҳабар ҳиссиёт ва мақсадлар;

Вариантлар танлови:

Қўйилган масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Тушунча — менежмент шахси:

- а) бошқарув объектига йўналтирилган англаш;
- б) бошқарув субъектига йўналтирилган англаш;
- б) бошқарув субъектига йўналтирилган ўзини англаш;
- г) ўзига ва бошқаларга талабчанлик муносабати.

2. Англаш восита бўлиб хизмат қилади:

- а) ходимларни раҳбар бошқариши;
- б) инсонни ўзини-ўзи бошқариши;
- в) инсоннинг меҳнат жамоаларини тушуниши;

г) ўзини-ўзи тушуниши.

3. Ўзини-ўзи англаш восита бўлиб хизмат қилади:

а) одамнинг ўзини-ўзи бошқариши;

б) раҳбарнинг ходимларни бошқариши;

в) ўзини-ўзи баҳолаш;

г) меҳнат жамоаларини баҳолай билиш.

4. Ўзининг аниқ мақсадига эга одам:

а) ўзига ишонади;

б) ўз мақсадини режалаштирмайди;

в) ўз ривожланиш имкониятларини ўрганади;

г) саъйи-ҳаракат йўналишларини ўзлаштиришга мой-
ишлик.

5. Ўзининг аниқ мақсадига эга бўлмаган одам:

а) ўз олдига қўйган масалаларни аниқлаштиради;

б) ўз ҳаракатларида изчил;

в) ўз имкониятларини баҳолашда холис;

г) мақсадга эришни режалаштирмайди.

10-мавзу. Менежмент маданияти ва услуби

Атамалар танлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижаларни биргалашиб муҳокама қилинг.

№	А	Б
1.	Моддий маданият	а) инсоннинг илмий маълумотларни қай даражада эгаллагани даражаси. Тиббий хизмат даражаси ва бошқ.;
2.	Раҳбарлик услуби	б) меҳнатни тўғри ташкил этиш, кадрлардан самарали фойдаланиш, ишчи ўрнини ташкил этиш, бошқаришнинг янгор технологияси, таъриф буюрувчиларни қабул қилиш маданияти ва бошқ.;
3.	Рухий маданият	в) умумий маданият даражаси, маркетинг ва менежмент билими, иш услуби, менежмент маданиятини эгаллаш, шахсий сифат ва бошқ.;
4.	Менежер маданияти	г) ишлаб чиқариш маданияти, ишчи ўринларини тайёрлаш, хонани режалаштириш, ишчи ўринларини санитар-гигиеник меъёрларга мослаштириш;

5.	Менежмент жараёни	д) менежернинг ахборот ва коммуникацияни билиш даражаси кўрсаткичи, ахборотдан фойдаланиш қулайлиги, унинг юксак сифати, янгилиги, ишончлилиги;
6.	Меҳнат шариоити маданияти	е) қўйилган мақсадга эришиш жараёнида ҳуққнинг умумий кўриниши;
7.	Ҳужжатлаштириш маданияти	ж) инсоннинг табиатни амалий билиш даражаси кўрсаткичи, ишлаб чиқариш ва меҳнат воситалари;
8.	Авторитар менежер	з) жамоа ишига чуқур аралашмаслик, гуёки воситачи бўлиш, қўл остидагилар мустақил фаолиятини режалаштириши ва юргизиши;
9.	Демократик менежер	и) ўз эркини боғлаб қўймаслик, янги қарорлар қабул қилишда қўл остидагиларнинг қатнашлиги улар ташаббускорлигига имкон ярадади, инсонга йўналтирилади;
10.	Либерал менежер	к) жамоа фаолиятини чуқур аралаштириш, ўз эркини боғлаш, ҳуқуқ ва мажбуриятлар тизимига юзаки қараш, ишга йўналтирилган.

Вариантлар тавлови:

Қуйидаги масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. “Менежмент маданияти” тушунчаси:

- а) жамиятнинг ривожланиш даражаси;
- б) бошқариш фанини эгаллаш даражаси ва билимларини амалиётга қўллашни ууддалаши;
- в) инсон фаолияти айрим кўринишларининг ривожланиш даражаси;
- г) инсоннинг ривожланиш даражаси, умуминсоний маданиятнинг таркибий қисми.

2. Менежмент маданиятини баҳолаш даражаси:

- а) бошқарув объектини техник иқтисодий кўрсаткичи;
- б) бошқариш жараёнининг кўрсаткичлари, бошқариш техникаси, меҳнат шариоитлари, ходимларнинг ишчанлик ва шахсий сифатлари;

в) меҳнатни автоматлаштириш ва механизациялаштириш даражаси кўрсаткичи, технология даражаси, одамлар билан муомала маданияти;

г) иш юритиш ва кенгаш ўтказишни юритиш кўрсаткичи.

3. Бошқариш жараёнида менежер маълум меъёрларга амал қилади:

а) моддий, меҳнат ва молиявий ресурслар харажати меъёри;

б) одамлар билан ишлашда ҳулқ меъёри, кенгашлар ўтказиш;

в) техник, иқтисодий, юридик, ташкилий, руҳий, эстетик меъёрлар;

г) ишлаб чиқариш рентабеллиги меъёри, фойда, маҳсулот таннарни, амортизация меъёри ва бошқ.

4. Менежер бошқариш услуби:

а) энг кам харажат сарфлаб раҳбар қўйган мақсадга эришини;

б) бошқарув жараёнларида раҳбар қўлайдиган энг мақбул ва бардошли услублар йиқиндиси;

в) ўзига ва бошқаларга юксак талабчанлик, аниқлик, ҳисобдан адашмаслик;

г) бошқариш, одамларни бошқариш, қонун ва тамойилларга доир чуқур билимларга эга бўлиш.

5. Раҳбар қандай услубга (авторитар, демократик, либерал) таалуқли:

а) жамоа фаолиятига чуқур аралашади, ўзининг эркини боғлайди, тизимга юзаки ёндошади, ишга йўналган

б) ўз ихтиёрини боғлашдан қочади, ташаббус кўрсатишга шароит яратади, коллегиял қарор қабул қилади

в) қўл остидагиларга амалда тўлиқ эркинлик беради, инсонга йўналтирилган.

11-мавзу. Маркетингни бошқариш

Атамалар танлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижаларни биргалашиб муҳокама қилинг.

№	А	Б
1.	Маркетинг	а) товарларнинг нархи, тарқатиш усуллари ва рағбатлантириш усулларини бирга қўшиб олиб бориш. Бунинг учун маркетинг ахбороти, маркетингга режалантириши, хизмати таъкил этиш керак;
2.	Маркетинг хизмати функциялар	б) бошқа товар ва хизматларни чиқаришда ишлатиш учун воситачилик қилувчи шахс ва таъкилотлар мажмуи;
3.	Маркетинг вазифалари	в) бошқа товар ва хизматларни чиқаришда ишлатиш учун воситачилик қилувчи шахс ва таъкилотлар мажмуи;
4.	Бозорнинг потенциал ҳажми	г) бозорни текшириш, жамиятдаги талабни изчил ўрганиш, товарлар рекламаси ва сотишни рағбатлантириш, маҳсулот истиқболини аниқлаш, ҳамма маркетинг фаолиятини мувофиқлаштириш;
5.	Бозор сегменти	д) ахборот хизматининг пуллик воситалар орқали стратегияси коммуникация шакллари;
6.	Реклама	е) алмашинув воситаси билан инсон талаб ва эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган фаолият тури;
7.	Маркетинг бўйича бошқарувчи	ж) маркетинг ҳолатининг тақлили, товарларнинг сотилиши, реклама ва наркнинг шакллантирилиши билан шуғулланувчи мансабдор шахс;
8.	Бозорга кириш ("ёриб")	з) таъкилий тузилмалар, янги технологияларни сотиб олиш, кадрларни тайёрлаш, жаҳон андозларига мос товарлар ишлаб чиқариш, бозорга чиқиш, корхонани юксак рентабеллигини таъминлашга йўналган мақсадларни аниқлаш;
9.	Саноат товарлари бозори	и) истеъмолчиларнинг талаб ва эҳтиёжларига кўра фарқлаш, тавсиф ва ҳулқлари;
10.	Маркетинг комплекси	к) маълум вақт давомида харид қилинган товарлар. Бозорга янги товарлар киритишда муҳим аҳамиятга эга.

Вариантлар танлови:

Куйидаги масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Бозор рақобати муҳим, чунки у...

- а) талаб ва таклиф таъсирини чегаралайди;
- б) фойда олиш мотивини камайтиради;
- в) ишлаб чиқарувчилар нархни назорат қилишлари учун бозорни ҳосил қилади;
- г) ишлаб чиқарувчиларни янада самаралироқ ишлашга чорлайди.

2. Республика Ҳукумати:

- а) бозорга таъсир кўрсатмайди;
- б) тадбиркорликнинг турли соҳаларини бошқариб туради;
- в) корхона эгалари ҳисобланади;
- г) ҳеч қандай товар ишлаб чиқармайди.

3. Бозор иқтисоди шароитида пул:

- а) муомала воситаси;
- б) қиймат ўлчови;
- в) жамғариш воситаси;
- г) юқоридагиларнинг ҳаммаси.

4. Пулнинг харид қобилияти...

- а) инфляция даврида кўпаяди;
- б) инфляция даврида камаяди;
- в) дефляция даврида камаяди;
- г) инфляция ва дефляцияда ўзгармайди.

5. Қачон талаб ишлаб чиқариш қувватидан тезроқ ўсиб кетади, қачонки...

- а) нарх ўсганда;
- б) сарф-харажатларнинг ўсишига боғлиқ инфляция ортиши билан;
- в) товар ва хизматлар билан тўлдиради;
- г) нарх тушиб кетади.

12-м а в з у . Ижтимоий бошқариш

Атамалар танлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижаларни биргалашиб муҳокама қилинг

№	А	Б
1.	Ижтимоий муносабатлар даражаси	а) ҳар бир инсонни ижтимоий ролни белгилайди, ҳуқуқ ва мажбуриятлари, ижтимоий роли, меҳнат жамоаларини билым функцияларини аниқлайди;
2.	Ижтимоий бошқариш	б) инсон турмушига боғлиқ иқтисодий ва ижтимоий масалаларни бир бутун кўринишда ечади;
3.	Жамоанинг ижтимоий ривожланиши	в) илчи ва деҳқонлар, миллатлараро, қишлоқ ва шаҳар, меҳнат жамоалари ва ишловчилар ўртасидаги иқтисодий муносабатлар;
4.	Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси	г) одам, инсонлар гуруҳи, ишлаб чиқариш жамоалари, мезият ва элатлар;
5.	Коллектив томонидан ижтимоий ривожланиш тушунчасининг қабул қилиниши	д) муқит, тарбия тизими, моддий-маънавий ва маънавий талаблар, қизиқиш, хоҳиш, интилиш, мақсад ва мотив. Амалий фаолиятга шайлик;
6.	Ижтимоий-психологик усуллар.	е) жамоада соғлом муқитни қосил қилиш, ўзаро қамкорлик ва ёрдамни тапқил этиш, интизом ва масъулиятни мустақ-камлаш;
7.	Тапқилотни унуоли бошқариш учун нималар зарур.	ж) одамлар ўртасидаги муносабатни жамоада соғлом муқит қосил қилиш билан мувофиқлаштириб боришга йўналган;
8.	Ходимларга хизмат кўрсатиш учун зарур бўлган ҳужжатлар.	з) жамоат тапқилотлари устави, шартномалар, ўзаро мажбуриятлар, ходимларни тағолаш тизими, ижтимоий талабни тақсимолаш ва қондириш;
9.	Ижтимоий бошқариш учун зарур бўлган имкониятлар, ҳужжатлар.	и) маълум мотивлар асосида мақсадга эриштиш. Мотивлар муносабати — мақсад инсон фаолиятининг ўзаги;
10.	Инсоннинг ҳуқуқ нималардан шаклланади.	к) инсон фаолияти мотивини ўрганишни уддалаш, ҳар бир инсон истиқболини кўра бириш, инсонни меҳнатдан мамнун қилиш.

Вариантлар ташлови:

Куйидаги масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Ишлаб чиқаришни жамоа даражасида ижтимоий бошқаришни амалга оширади:

а) Вазирлар Маҳкамаси;

б) вазирлик коллегияси, концерн, фирма, ҳиссадорлик жамиятлари;

в) корхона маъмурияти, фирма, ҳиссадорлик жамиятлари;

г) маҳаллий бошқарув органлари: ҳокимият, маҳалла кўмиталари.

2. Инсон ўз ижтимоий ролини бажаришга эришади:

а) моддий ва маънавий рақбатлантириш тизими;

б) умумий ва касбий маҳорат даражаси;

в) интизом ва масъулият даражаси;

г) юқоридагиларнинг ҳаммаси.

3. Корхоналарни ижтимоий бошқаришни амалга оширади:

а) меҳнат жамоалари;

б) бутун бошқарув аппарати, раҳбарият фаоллари;

в) касаба уюшмалари;

г) кичик ва ўрта бўғин мутахассислари.

4. Меҳнат жамоаларининг эҳтиёжини қондириш ўлчовларини белгила:

а) бошқарув системаларига;

б) корхона раҳбарларига;

в) жамоанинг меҳнатга қўшган ҳиссасига;

г) маҳаллий ҳокимият органларига.

5. Ижтимоий бошқарув талаб этади:

а) ходимларга таъсир кўрсатувчи руҳий, ижтимоий билимлар, ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш;

б) социологияга ва психологияга оид билимлар;

в) бошқарув системалар масъулияти;

г) бошқарилувчи системалар масъулияти.

13-мавзу. Умумдорлик меъёрлари бўйича бошқариш

Атамалар ташлови:

А устундаги ҳар бир атамага

Б устундан мос келувчини танланг.

Натижаларни биргалашиб муҳокама қилинг.

№	А	Б
1.	Ишлаб чиқариш меъёрлари бўйича бошқариш	а) қўйилган масалани ўз вақтида бажариш, аниқ ресурсларни қандай тақсимланиши кўрсаткичи. Меъёр ва сифат орқали ифодаланади;
2.	Юқори сифат	б) бу ҳам бошқариш самарадорлигининг ўзи;
3.	Унумдорлик	в) бозорни изчиқ тақдир этиш, корхона рақобати ва имкониятлари, унумдорликни ошириш йўлидаги аниқ мақсадлар;
4.	Бизнес-режага кирати	г) харажатларни камайтиради. Маҳсулот қайтиб келишини камайтиради, сотув ҳажмини оширади, ишлаб чиқаришни кенгайтириш имконини беради;
5.	Тапқилий жараён	д) меҳнат ресурслари, материаллар, технология, одамлар ҳақидаги ахборотни бирлаштириш воситаси;
6.	Унумдорлик билан узвий боғланган	е) бошқариш технологияси, техникаси ва тапқилий тизими;
7.	Коммуникация	ж) икки ва ундан ортиқ киши ўртасида ахборот алмашиш;
8.	Алоқа техникаси	з) шахсни потенциал имкониятлари;
9.	Меҳнат мотиви омиллари	и) жамоада соғлом муҳит, яқини меҳнат ва иш ҳақи, мансаб кўтарилиш;
10.	Инсон омилли	к) керакли вақтда ахборот олишга ёрдам беради.

Вариантлар танлови:

Қуйидаги масалага мос жавобларни топинг.

Биргалашиб муҳокама қилинг.

Жавобингизни асослаб беринг.

1. Унумдорлик меъёрлари бўйича бошқариш — бу:

- а) бошқарувга ҳар томонлама ёндашув;
- б) меҳнат унумдорлигини оширишга раҳбарият талаби;
- в) самарали бошқарув;
- г) жамоа бошқаруви.

2. Юқори сифат унумдорлигини оширишга қандай таъсир қилади?

- а) катта харажат ва вақт талаб қилади;
- б) маҳсулот ҳиссаси кўпайиши ҳисобига харажат камайиши, маҳсулот қайтиши камайди, сотув ҳажми ортади рақобатбардошликни оширади;

в) маҳсулот таннархини, нархини оширади, рақобатбардошликни камайтиради;

г) юқори сифат бозорнинг кенгайишига олиб келади.

3. Бизнес — режа билан унумдорлик қандай алоқага эга?

а) бизнес — режа мақсадни, корхона имкониятларини аниқлайди, ишлаб чиқаришнинг изчиллигини таъминлайди;

б) юқори ва изчил унумдорликка бизнес-режасиз эришиб бўлмайди;

в) бизнес-режа ишлаб чиқариш харажатларини камайтиради;

г) бизнес-режасиз бошқариш бўлмайди.

4. Бошқаришнинг ташкилий жараёни деганда нима тушунилади?

а) бошқаришнинг ташкилий тизимлари;

б) ресурс, материал, технология, ахборот ва одамларни, раҳбариятни жипслаштириш воситаси;

в) ишлаб чиқариш жараёни технологияси;

г) товар ишлаб чиқаришни ташкил этиш.

5. “Ишлаб чиқариш ахбороти” атамаси билдиради:

а) бошқариш учун керакли маълумотлар;

б) ҳужжат ва ҳужжат айланиши;

в) ишлаб чиқариш ҳақида ҳисобот.

XV боб. ТЕСТЛАР

1-тест. Сиз ким?

Ҳаётда соғлом фикр юритувчи деб ҳисобловчи “оташин” бир киши ўзини қуйидаги тестлар билан синаб кўрди:

1. Тўсатдан Сизга биров тасодифан савол билан мурожаат қилса сесканиб кетасизми?

2. Сиз душ тагида турибсиз. Тасодифан хаёлингизга кийимингиздан бир нарса олиш кераклиги эсдан чиқиб қолган ҳолат бўлганми?

3. Сиз бозорга харид қилиш рўйхатисиз боришга қодирмисиз ва бирор нарсани эсдан чиқариб қолдирмаслигингизга аминмисиз?

4. Олдиндан маълум бўлмаган қийинчиликлар Сизнинг ишингизни тўхтатиб қўйиши мумкинми?

5. Сиз кўча оломонида танишингизни кўриб қолдингиз. Ҳамма вақт ҳам Сиз уни биринчи таниб, сўрашасизми?

6. Паришонхотирлик туфайли кулгули аҳволга тушганмисиз? Масалан: икки хил рангли пайпоқ кийиб, бировни куртка ёки дўпписини кийиб.

7. Сизга берилган саволни тез-тез қайтариб турилиш ҳодисаси юз берадими?

8. Бошқалар йўқотиб қўйган буюмларни топиб оласизми?

9. Сиз ўқишга ёки ишга келганингизда бироқ-бир буюмингизни ёддан чиқариб қолдирганмисиз?

10. Сиздан тасодифан бугун нечанчи сана, кун деб сўрашганда, доим тайёрмисиз?

Агар 1, 2, 4, 6, 7 саволларга жавобингиз ижобий, 3, 5, 8, 9, 10 саволларга жавобингиз салбий бўлса, бир очкодан деб ҳисобланг. Ҳамма очколар йиқиндисини ҳисоблаб чиқиб, ўзингизнинг кимлигингизни қуйида келтирилган вариантлардан топасиз.

7 очкодан кўпи

Сиз шунчаки “булутлар оғушида ҳаёлга чўммайсиз”. Етарлича енгил табиатсиз. Агар Сиз орзулардан тезроқ уйғонсангиз, ҳаётингиз янада яхшироқ бўлади.

4 ва 7 орасидаги очко

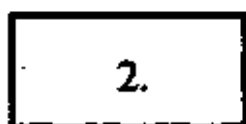
Баъзида ҳақиқатдан ҳам Сизнинг ҳаёлингизда “шамол эсади”. Зарур ҳолларда Сиз ҳамма вақт ўзингизга “Диққат, ўзингни тутиб ол” дея оласиз.

4 очкодан кам

Сиз ҳамма вақт тайёрсиз. Сиз аминсиз, қуруқ орзудан, аниқ нарса яхши.

2-тест. Ўзликни биллиш

Қуйидаги шакллардан Сизга ёққан бирини танланг.



1. **Квадрат.** Булар меҳнаткаш, ҳафсалали, ўз ишини бошидан охиригача етказадиган одамлар. Уларга тиришқоқлик хос, иш охирига етгунча сабрли. Бардошли, сабр, услубият ўз соҳаси бўйича юқори даражали мутахассисларга квадрат бир тимсолдир. Квадрат тартиб, ҳамма нарса ўз жойида, ўз вақтида бўлишини яхши кўради. Квадратнинг бош ғояси — режали, ҳаётни олдиндан кўра билишлик, оддий ҳаётий воқеаларни ўзгартиришни ёқтирмайди.

2. **Тўғри тўртбурчак.** Бу одамлар бугунги кундан қониқш ҳосил қилмайдилар, аҳволни ўзгартириш борасида тинмай изланадилар.

Тўғри тўртбурчакнинг асосий сифати — қизиқувчанлик, синчковлик, ҳар бир воқеага қизиқиш, кўркмаслик. Улар янги ғояларни тез қабул қиладилар, фикрлаш усуллари, янгиликка ўчлиги билан фарқланадилар.

3. **Доира** — бу одамлар юқоридаги беш шакл ичида энг бағри кенг, юқори даражада зийрак, бошқаларга меҳрибон бўладилар. Доира бошқаларни хурсандчилиги ва ғамини ўзиники деб билади. Одамлар бир-бири билан аҳил бўлса, у хурсанд бўлади. Агар бирон-бир жойда жанжал чиқса, у уларни яраштиради, компромиссга боради.

4. **Учбурчак.** Бу фигура етакчилик (лидер) тимсоли. Бундай одамларга асосий масала юзасидан жипслашиш. Учбурчаклар серқайрат, тутқичбермас, кучли шахслар. Уларни мақсади аниқ, унга эришиш йўлини излайдилар. Улар тўғри сўз ва тикка, ўз қўл остидагиларни юқори раҳбарларга кўрсата оладилар. Аҳволни бошқара олиш қобилияти учбурчакни ҳар кимдан устуниқ қилишга имкон беради.

5. **Синиқ чизик.** Шакл ижодкор тимсоли. Бу тоифа одамларга ғайритабиий ғоялар хос, улар ўзига хос, янгилик қилгиси келади. Улар ҳеч қачон бор нарсадан қониқмайдилар, янги услубларни излайверадиладар. Агар мабодо, уларда янги ғоя ва янгиликлар пайдо бўлса ҳамма ёққа ошкор қилгилари келади. Улар хормас, ўз ғоя ва услубларини тинимсиз фидойиларидир, ўз орқаларидан кўпларни эргаштира оладилар.

3-тест. Сизнинг ғайратингиз

4 хил кўринишдаги ғайрат мавжуд: қизғин (холерик), хушчақчақ (сангвеник), тепса-тебранмас (флегматик) ҳафақон-ғамгин (меланхолик).

Қизгин (холерик) — катта ҳаётий кучга эга, тез қизиқиб кетувчи ва секин ўзига келувчи, серғайрат, ўзини тута олмайдиган, сабрсиз, тиккасўз, ташаббускор, иш кетидан қувган, қийинчиликлардан кўрқмай муаммоларни тез ҳал қилувчи, секин, имирсилаб ишлашни ёқтирмайдиганлар тоифасига мансуб кишилар. Уларга керагидан ортиқ фаоллик, қизиққонлик халақит беради.

Хушчақчақ (сангвинник) — келишган, хушчақчақ, сергап, таассуротларга бой, холатини тез ўзгартира оладиган, қийинчиликларни тез енга оладиган, янги шароитларга тез мослаша оладиганлар. Қизиқарли ишда сермахсул, бошқаларни жалб қила олувчи, жамоада яхши муҳитни сақлай олади, хушчақчақларга мақсадга эришишга нимадир етмайди, бошлаган ишларини охирига етказа олмайдилар.

Тепса-тебранмаслар (флегматик) — секин, оҳиста, бир текис, гап кўтарувчи, ҳиссиётларга безътибор, бир ишни бошқасига ўзгартириши ўта мушкул, атрофдаги ўзгаришларга беҳуш, янги қонунларни оғир қабул қилувчи, атрофдагилар билан келишувчан, тиришқоқ, меҳнаткаш, мақсадга интилувчи, сермахсул, ишга қаттиқ берилган, юксак масъулиятли кишилар. Гоҳида пассив, гоҳида безътибор, фаол бўлмаган турмуш тарзини юритади.

Ҳаётда аниқ ифодаланган ғайратли одамлар йўқ. Юқоридаги 4 ҳолат ҳаммадан қисман фоиз ҳисобида бўлади. Ғайрат бўйича фоиз ҳисобида куйидаги формулалар ўринли:

$X = A1 \times 100/A$. Қизгин (холерик) нисбати.

$C = A2 \times 100/A$. Хушчақчақ (сангвинник) нисбати.

$F = A3 \times 100/A$. Тепса-тебранмас (флегматик) нисбати.

$M = A4 \times 100/A$. Хафақон-ғамгин (меланхолик) нисбати.

бу ерда: $A1$ — биринчи гуруҳ “ҳа” саволларига жавоблар сони

$A2$ — иккинчи гуруҳ “ҳа” саволларига жавоблар сони

$A3$ — учинчи гуруҳ “ҳа” саволларига жавоблар сони

$A4$ — ҳамма тўрт гуруҳдаги “ҳа” саволларига жавоблар сони.

Сиз ўз ғайратингизни фоиз муносабатини аниқламоқчи бўлсангиз куйидаги, 1 жадвалда 4 гуруҳ саволларга “ҳа” деб жавоб беришингиз керак. Албатта, саволларга жавоблар мос бўлиши керак. Кейин ҳар бир $A1$ $A2$ $A3$ $A4$ гуруҳдан ижобий “ҳа” жавоблар сонини ва умумий A “ҳа” жавоблар сонини ҳисоблаш керак.

Қизгин (холерик) — қатта ҳаётӣй кучга эга, тез қизиқиб кетувчи ва секин ўзига келувчи, серғайрат, ўзини тутта олмайдиган, сабрсиз, тиккасўз, ташаббускор, иш кетидан қувган, қийинчиликлардан кўрқмай муаммоларни тез ҳал қилувчи, секин, имирсилаб ишлашни ёқтирмайдиганлар тоифасига мансуб кишилар. Уларга керагидан ортиқ фаоллик, қизиққонлик ҳалақит беради.

Хушчақчақ (сангвинник) — келишган, хушчақчақ, сергап, таассуротларга бой, ҳолатини тез ўзгартира оладиган, қийинчиликларни тез енга оладиган, янги шароитларга тез мослаша оладиганлар. Қизиқарли ишда сермахсул, бошқаларни жалб қила олувчи, жамоада яхши муҳитни сақлай олади, хушчақчақларга мақсадга эришишга нимадир етмайди, бошлаган ишларини охирига етказа олмайдилар.

Тепса-тебранмаслар (флегматик) — секин, оҳиста, бир текис, гап кўтарувчи, ҳиссиётларга безътибор, бир ишни бошқасига ўзгартириши ўта мушкул, атрофдаги ўзгаришларга беҳуш, янги қонунларни оғир қабул қилувчи, атрофдагилар билан келишувчан, тиришқоқ, меҳнаткаш, мақсадга интилувчи, сермахсул, ишга қаттиқ берилган, юксак масъулиятли кишилар. Гоҳида пассив, гоҳида безътибор, фаол бўлмаган турмуш тарзини юритади.

Ҳаётда аниқ ифодаланган ғайратли одамлар йўқ. Юқоридаги 4 ҳолат ҳаммадан қисман фоиз ҳисобида бўлади. Ғайрат бўйича фоиз ҳисобида қуйидаги формулалар ўринли:

$X = A1 \times 100/A$. Қизгин (холерик) нисбати.

$C = A2 \times 100/A$. Хушчақчақ (сангвинник) нисбати.

$\Phi = A3 \times 100/A$. Тепса-тебранмас (флегматик) нисбати.

$M = A4 \times 100/A$. Хафақон-ғамгин (меланхолик) нисбати.

бу ерда: $A1$ — биринчи гуруҳ “ҳа” саволларига жавоблар сони

$A2$ — иккинчи гуруҳ “ҳа” саволларига жавоблар сони

$A3$ — учинчи гуруҳ “ҳа” саволларига жавоблар сони

$A4$ — ҳамма тўрт гуруҳдаги “ҳа” саволларига жавоблар сони.

Сиз ўз ғайратингизни фоиз муносабатини аниқламоқчи бўлсангиз қуйидаги, 1 жадвалда 4 гуруҳ саволларга “ҳа” деб жавоб беришингиз керак. Албатта, саволларга жавоблар мос бўлиши керак. Кейин ҳар бир $A1$ $A2$ $A3$ $A4$ гуруҳдан ижобий “ҳа” жавоблар сонини ва умумий A “ҳа” жавоблар сонини ҳисоблаш керак.

Ғайратни тавсифловчи сифатлар	Жавоб
-------------------------------	-------

1-гурӯҳ саволлари

1. Сиз чиқиша олмайдиган, ҳовлиқмасиз
2. Ўзини тута олмайдиган, сержаҳл
3. Сабрсиз
4. Кескин, одамлар билан тикка муомала
5. Ташаббускор ва дадил
6. Қайсар
7. Тортишувларда топқир
8. Сапчиб-сапчиб ишлайсиз
9. Гиначи ва ёмонни эслаб қолувчи
10. Нутқингизда тезкорлик, ҳисларга берилувчанликка эгасиз
11. Қайноқ ҳолатларга бефарқ
12. Шиддатли, уришқоқ
13. Таваккалга мойиллик
14. Этишмовчиликларга тоқатсиз
15. Ифодали қарашларга — имо-ишорага эгасиз
16. Тезликда ҳал этиш ва ҳаракат қобилияти
17. Ҳормай янгиликка интилиш
18. Тезкор ва шиддатли ҳаракатлар соҳибсиз
19. Қўйилган мақсадга эришишга астойдил ҳаракат қилиш
20. Тез кайфиятини ўзгартиришга мойиллик

2-гурӯҳ саволлари

1. Сиз хушчақчақ ва ҳаётдан мамнунсиз
2. Серғайрат ва ишчан
3. Ишни кўпинча охирига етказа олмайсиз
4. Ўзингизни баҳолашга мойиллигингиз
5. Янгиликни тез илғаб олиш қобилияти
6. Қизиқиш ва мойилликда номувофиқлик
7. Омадсизлик ва муваффақиятсизликларни тез енгиб ўтиш
8. Турли ҳолатларга тез мослашиш
9. Ишни тез қўлга олиш
10. Агар иш Сизни қизиқтирмаса тез совиб кетасиз

11. Янги ишга тез қўл урасиз, бир ишдан бошқа ишга тез ўта оласиз
12. Ҳар кунги ишни бир хиллигидан оғир тортасиз
13. Одамохун, тез илғовчи, янги одамлар билан тез тил топа олиш
14. Меҳнатсевар ва бардошли
15. Чиройли, хушфёъл, тез нутқ сўзлаш қобилиятига эгасиз
16. Кутилмаган мураккаб ҳолатларда ўзингизни тута оласиз
17. Ҳамма вақт яхши кайфиятдасиз
18. Тез ухлайсиз ва уйғонасиз
19. Кўпинча ўзингизни тута олмай, шोшиб қарор қабул қиласиз
20. Аксарият ҳолатларда сиртдан баҳолайсиз, чалғийсиз.

3-гуруҳ саволлари

1. Сиз тинч, вазминсиз
2. Ишда изчил ва масъулиятли
3. Эҳтиёт ва ўйлаб иш қиласиз
4. Кутини биласиз
5. Оғир, бекорга гапирини ёқтирмайсиз
6. Эркин, бир текис, кескин гапирмай нутқ сўзлаш маданиятига эгасиз
7. Сабрли ва тоқатлисиз
8. Бошланган ишингизни охирига етказасиз
9. Бекорга кучингизни сарфламайсиз
10. Ҳаёт тартибига, иш тизимига қаттиқ риоя қиласиз
11. Зўрайишни енгил қабул қиласиз
12. Маъқуллаш, коймоқни кам қабул қиласиз
13. Зиёнсиз, меҳмонларга илтифот кўрсатасиз
14. Ўз қизиқиш ва муносабатларингизда қатъийсиз
15. Ишга секин киришасиз, бир ишдан бошқасига ўтасиз
16. Одамларга тенг қарайсиз
17. Тартиб ва интизомни севайсиз
18. Янги ҳолатларга қийинчилик билан мослашасиз
19. Камҳаракат, инертсиз
20. Ўзингизни тутиб тура оласиз

4-гуруҳ саволлари

1. Сиз уятчан ва тортинчоқсиз
2. Янги ҳолатларда ўзингизни йўқотиб қўясиз
3. Нотаниш кишилар билан алоқада қийналиб қоласиз
4. Ўз кучингизга ишонмайсиз
5. Яккаликни енгиб кўтарасиз
6. Муваффақиятсизликда ўзингизни йўқотиб қўясиз
7. Ўзингиздан кетишга мойиллик
8. Тез чарчаб қоласиз
9. Кучсиз, оҳиста, пичирлаб гапиришга эгасиз.
10. Одам характерида мослаша оласиз
11. Фавқулодда қабул қиласиз
12. Ўзингизга ва атрофдагиларга юксак талаблар қўя оласиз
13. Гумон қилишга мойилсиз
14. Орзу қилишга мойилсиз
15. Касалга тез чалинувчан ва тез яраланувчан
16. Ўта таъсирчан
17. Тез ҳафа бўлувчи
18. Ёпиқ ва одамови
19. Камфаол, кўрқоқ.
20. Ҳамдардлик кўрсатишга ва атрофдагиларга ёрдам беришга интиласиз.

4-тест. Сизнинг характериңиз

Қуйидаги саволларга жавоб беринг ва очколарни ҳисобланг

№	Саволлар	Ҳа.	Йўқ.
1.	Сиз ўткир таомларни яхши кўрасизми?	4 очко	1 очко
2.	Ҳамма мавзуда суҳбатлаша оласизми?	3 очко	2 очко
3.	Рақсга тушишни яхши кўрасизми?	1 очко	3 очко
4.	Жамоат қалбига кира оласизми?	1 очко	3 очко
5.	Хурсандчиликдан сакраб кетишни хоҳлайсизми?	4 очко	2 очко

6.	Белингиз оғриб турадими?	1 очко	2 очко
7.	Юмшоқ ёки қаттиқ тиш тозалагични хуш кўрасизми?	юмшоқ 1 очко	қаттиқ 3 очко
8.	Саргарошхонага бора туриб, сочни қандай турмаклатишни олдрандан биласизми?	3 очко	1 очко
9.	Бошқотирмани яхши кўрасизми?	1 очко	4 очко
10.	Гипнозга мойиллигингиз борми?	1 очко	4 очко
11.	Сизнинг ҳиссиётингизда кеч улашга хоҳиш борми?	4 очко	1 очко

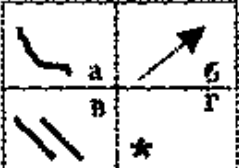
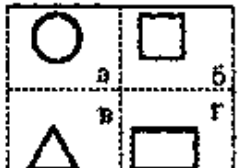

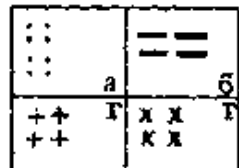
20 очко — Нозиктабиат, сезувчан, тинчликни ихтиёр этувчи. Сиз яхши дўстсиз, бироқ кўп одамлар Сизни тўймаган деб ҳисоблайдилар.

21-25 очко — Сиз хушчақчақ, тақдирга ишонувчи, танишларингизни яхшиликларига мухтожсиз, ўзингизни яхши тутасиз, ишни эплайсиз.

25 очкодан юқори — Ёшингиздан қатъий назар қалбингиз навқи — рон, ҳиссиётларингизни, хоҳишларингизни, эҳтиёжларингизни бошқара оласиз, одамларни тўғри баҳолайсиз.

5-тест. Сизнинг хулқингиз

4 гуруҳга жамланган 16 та белгига эътибор беринг. Улар: “Ҳаракат”, “Хотиржамлик”, “Ишонш”, “Ишонмаслик” деб шартли белгиланган. Ҳар бир гуруҳда Сизнинг ҳолатингизга мос келувчи биттадан белгини танланг:

Ҳаракат.	Хотиржамлик.	Ишонш.	Ишонмаслик.
			

а-4
б-8
в-2
г-10

а-10
б-8
в-2
г-4

а-10
б-8
в-2
г-2

а-10
б-8
в-2
г-6

Сиз танлаган очколарни ҳисоблаб чиқинг.

8 дан 13 очкогача. Сизнинг хулқингиз аввало атрофдагиларга боғлиқ. Сиз тез тушкунликка учрайсиз, ҳис-ҳаяжонлисиз, сизга ёқмаган нарса устида ишламайсиз. Бироқ Сизга атроф-муҳитдаги ҳолат кучли таъсир кўрсатади, шунинг учун Сизни ўз қарори хўжайини деб бўлмайди.

14 дан 20 очкогача. Гарчи Сиз “сув оқимиға” қараб иш тутсангиз ҳам, ўз иш услубингизга эгасиз. Сиз ўзингизга танқидий муносабатда бўлинг, қачонки атрофдагилар асоссиз Сизга таъсир кўрсатмасин. Сиз шу вақтгача тутиб келган мавқеингиз зиён етказса, у ҳолда ундан воз кечинг.

21 дан 27 очкогача. Сиз ўзингизни нуқсонсиз ҳисоблайсиз. Бироқ Сиз бари-бир ташқи муҳит таъсиридасиз. Сиз ҳаёт ўртага қўйган, ўз шахсий дунёқарашларингиз асносидаги “олтин ўрталик”ни қидирасиз. Сиз барибир ўз тўғри йўлингизни топасиз.

28 дан 34 очкогача. Сиз ўз дунёқарашингиздан осонликча қайтмайсиз. Сизга ким кўп таъсир кўрсатса, Сиз баттар қаршилик кўрсатасиз. Моҳияти жиҳатидан Сиз қанчалик қаршилик кўрсатсангиз, шунчалик имкониятларингиз намоён бўлади, ноҳуш аҳволга тушиб қолмайсиз.

35 дан 40 очкогача. Сиз нимани фикр қилсангиз шундан қайтмайсиз. Ўз олдингизга қўйган мақсад сари шитоб билан ҳаракат қиласиз. Сизни яхши билганлар Сизга йўл-йўриқ берадилар.

6-тест. Сизнинг эркингиз

Саволларга юқори даражада ҳаққонийлик билан жавоб беринг.

Саволларни маъқулласангиз “*ҳа*”, иккилансангиз “*билмайман*”, маъқулламасангиз “*йўқ*”.

1. Ўзингиз ёқтирмаган ишни охиригача етказа оласизми (Вақт ва вазият ундан узоқлаштира, Сиз яна унга қайта оласизми)?

2. Ички қарама-қаршиликларни осонликча енга оласизми, масалан, ноўрин вақтларда ишлаш (масалан, дам олиш кунларида навбатчилик қилиш).

3. Ишда ёки турмушда жанжалли ҳолатга тушиб қолсангиз, ўзингизни қўлга оласизми, аҳволни зийрак ва холис баҳолай оласизми?

4. Агар Сизга пархез тайин қилинса, Сиз яхши кўрадиган қандолатлардан воз кеча оласизми?

5. Агар кечкурун эрта наҳорда одатдагидан эрта уйғона оласизми?

6. Ҳодиса юз берган жойда гувоҳ сифатида қатнаша оласизми?

7. Хатта тез жавоб ёза оласизми?

8. Агар самолётда учиш ёки тиш врачига қабул олдидан кўркувда бўлсангиз, кўркувни олдини оласизми, охири сониягача қатъиятлимисиз?

9. Агар врач таклиф қилса, аччиқ-нохуш дорини ича оласизми?

10. Бажарилиши катта ташвиш келтирса-да, лекин ваъда қилган бўлсангиз устидан чиқасизми?

11. Нотаниш шаҳарга хизмат сафарига иккиланмай борасизми?

12. Кун тартибига, уйғониш вақти, овқатланиш тартиби, машғулот ва бошқаларга қатъий риоя қиласизми?

13. Кутубхонадан қарздор бўлсангиз маъқуллайсизми?

14. Сиз севиб томоша қиладиган телекўрсатув Сизни муҳим ва тезликда ҳал қилиш керак бўлган ишни орқага қолдиришга мажбур қиладими?

15. Сиз жанжални тўхтатиб, жим тура оласизми, гарчанд сизга ҳақоратли сўз айтилса ҳам.

Олинган натижаларни кўшинг. “Ҳа” жавобига 2 очко, “билмайман” жавобига 1 очко, “йўқ” жавобига 0 очко.

0—12 очко. Эркингиз ихтиёри билан ишлаш Сизга аҳамиятсиз. Сиз нима осон бўлса шуни қиласиз, масъулиятингизга қуруқ қарайсиз, Сиз “менга ҳаммадан кўп нима керак” деб ўйлайсиз. Сиз эркингизни чиниқтиришингиз, атрофдагиларга муносабатингизни ўзгартиришингиз керак.

13—21 очко. Сизнинг эркингиз ўртача. Агар қаршиликка учрасангиз ҳаракатга тушасиз, четлаб ўтувчи йўл бўлса четлаб ўтасиз. Ўз ихтиёрингиз билан эркингизни бериб кўясиз. Кўп ҳолларда бу одатингиз раҳбарингиз билан салбий муносабатни юзага келтиради. Яхши томонга ўзгариш бўлмайди, атрофдагиларни назаридан қоласиз. Ҳаётда кўп нарсага эришмоқчи бўлсангиз кўпроқ машқ қилинг.

22—30 очко. Эрк кучи Сизда жойида. Сизга ишонса бўлади, уялтириб кўймайсиз. Сиз янги топшириқлардан кўркмайсиз, узоқ сафарлар, иш ва бошқаларни бемалол

бажарасиз. Баъзида атрофдагилар Сизга панд бериб кўйиши мумкин. Эрк кучи — бу жуда яхши, лекин қалбидарёлик, товозелик ҳам бўлиши керак.

7-тест. Сиз сир сақлай оласизми?

1. Сиз янги гилам сотиб олмоқчисиз, дейлик. Сиз танлаган намуналар ичида уч хил гилам бўлса, қайси бирини танлаган бўлар эдингиз?

- а) қизил — 6 очко
- б) ҳаворанг — 2 очко
- в) сариқ — 5 очко

2. Сизни меҳмонга таклиф қилишди. Қандай кийим кийган бўлар эдингиз?

- а) шим ва оқ кўйлак — 3 очко
- б) дабдабали тунги костюм — 1 очко
- в) оддий тоза кийим — 2 очко

3. Сиз кўп йиллаб учратмаган яқин танишингизни тасодифан учратиб қолдингиз. Ўзингизни қандай тутган бўлар эдингиз?

- а) атрофдагилар эътиборига қарамай, кучоқлашиб кўришаман — 4 очко
- б) енгил жилмайиб қўл узатаман — 3 очко
- в) у эканлигига иккиланиб, эътиборсиз сўрашаман. 1 очко

4. Агар меҳмондорчилик чоқида Сизга бир киши маъқул тушиб қолса, қандай муомалада бўлар эдингиз?

- а) танишиб олишга ҳаракат қилиб, кино ва видео ҳақида суҳбатлашган бўлар эдим — 6 очко
- б) уни нима қизиқтириши ҳақида сўз очиб сўраб эдим — 8 очко
- в) суҳбат мавзусининг қайси томонга йўналишини кутиб турар эдим — 4 очко

5. Сиз кечкурун телевизор томоша қилиб ўтирибсиз. Бир вақт кўшни уйдан овоз эшитилди. Сизга бу қандай таъсир кўрсатади?

- а) кўшни хотинини ураётти деб ишонч билан югураман — 5 очко
- б) эътибор бермайман — 3 очко.
- в) телевизорни ўчириб кўйиб кўшни уйда нима бўлаётганига қулоқ соламан — 6 очко

6. Сизнинг туғилган кунингизда яқинларингиздан бири Сизга совға қилиб, уни байрам кuni очиб кўришни илтимос қилди. Сиз нима қилар эдингиз?

- а) тезликда совғани очар эдим — 7 очко
- б) туғилган кунимда очаман — 4 очко
- в) кичкина дарча очиб, ичини кўриб олар эдим — 5 очко

7. Ортиқча вазн ташвишлантирадими?

- а) ҳеч қачон — 3 очко
- б) баъзи кунларда озиш учун очлик кунларини ўтказаман — 6 очко
- в) ҳа, чунки мен иштаҳа билан кўп истеъмол қиламан — 7 очко

Очколарни ҳисоблаб чиқиб, натижа билан танишиб чиқишингиз мумкин.

25 очкодан кам. Сиз жуда мавҳум одамсиз, гарчи Сиз билан кўп одамлар тил топишишни хушласалар ҳам сир сақлай оласиз, чунки билиш инсоннинг энг яхши хусусиятларидир. Сизнинг олдингизда ҳар қандай файратли инсон тўхтайдди. Сиз ўз ишингиз ҳақида кам гапирасиз, кўпчилик Сизни совуққон ва беҳафсала деб ўйлайди. Аслида бундай эмас, дўстлар учун Сиз вақт топа оласиз, маслаҳат ва кулгуни аямайсиз.

25—35 очко. Сизни очик кўнгилли деб биладилар. Ўз хатоларингизни кўрқмай гапирасиз. Агар бошқа дўстлар ва танишларингиз устида гап кетса жим тура олмайсиз. Сиз кўп гапиришни яхши кўрсангиз ҳам, жим турасиз, сир сақлайсиз.

36 ва ундав юқори. Сиз жамиятни сеvimли кишисиз, Сиз ҳамма вақт ниманидир, қизиқарли, кулгили, бошқаларни жалб эта оладиган нарсалар ҳақида гапирасиз. Бирор гийбатни эшитсангиз, уни ёлғонлиги ҳақида дўстларингизга етказасиз. Улар Сизга ишонадилар, ҳар қандай сирни айтадилар.

8-тест. Сиз ва техник юксалиш

Агар Сиз турмушингизни барча жабҳаларига кириб келадиган техник юксалишни ва шу соҳада бошқаларнинг фикрини билмоқчи бўлсангиз қуйидаги саволларга жавоб беринг.

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1. Мен ўзимни тўлиқ замонавий киши деб ҳисоблайман. | ҳа, | йўқ |
| 2. Кашфиёт ҳақидаги хабарлар кўпинча мени кўзғатиб юборади. | ҳа, | йўқ |
| 3. Шахсий компьютер сотиб олишни режалаштираман. | ҳа, | йўқ |
| 4. Келажак ҳақида фантастик фикрлар ёки ўйлаб топилган, ёки муаллифлар тўқимаси деб ҳисоблайман. | ҳа, | йўқ |
| 5. Ҳаётим юз йилдан сўнг қандай бўлишини ўйлайман. | ҳа, | йўқ |
| 6. Инсон ўрнини боса оладиган суперкомпьютер яратилишига ишонмайман. | ҳа, | йўқ |
| 7. Ўзгариб бораётган дунёни одам ўзгартиради деган тасдиққа мен қўшилишим мумкин. | ҳа, | йўқ |
| 8. Агар мен 50, 100 йил аввал яшаганимда нима бўлур эди, деб кўп ўйлайман. | ҳа, | йўқ |
| 9. Эркин иш тартиби зиёндан кўра фойда келтиришига ишонаман. | ҳа, | йўқ |
| 10. Инсониятнинг цивилизацияси инсон ва табиат орасида тўлиқ бузилишига олиб келади. | ҳа, | йўқ |
| 11. Чарчашимга ва кўп масъулият юкланганлигига қарамай янгиликка жуда ўчман. | ҳа, | йўқ |
| 12. Фақат айрим одамларгина фақат ижод учун яратилган деб ўйлайман. | ҳа, | йўқ |
| 13. Фан ва техниканинг ривожланиши ҳақиқатдан менинг онгим ва меҳнатга муносабатимни ўзгартириб юборганга ўхшайди. | ҳа, | йўқ |
| 14. Техника инсон меҳнатини енгиллаш-тиргани билан, уни қулига айлантиради. | ҳа, | йўқ |
| 15. Фантастик адабиётларни ўқийман ва яхши кўраман. | ҳа, | йўқ |

ЯКУНЛАР

Ҳар бир 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 “ҳа” жавобларига ва 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 “йўқ” жавобларига 10 балдан оласиз. “Ҳа” ёки “йўқ” жавобларини ҳар иккисини бера олмасангиз беш балдан оласиз.

100—150 балл. Сиз келажак одамисиз, инсоният тараққиётидаги ўзгаришларни тасдиқлайсиз. Сиз техника ва техника жараёнларидан кўрқмайсиз. Эҳтимол Сиз ихтирочи, новатор, янги маданият яратувчиси, ҳаётий қийинчиликларни енгиш усуллари топқирисиз. Сизга келажак ташвиш туғдирмайди.

50—99 балл. Сиз бугуннинг одамисиз. Сиз келажакка боғлиқ фикрларга умид билан қарайсиз, бироқ эртанги иш Сиз учун жуда муҳим эмас. Эртанги лазер алоқа воситалари, космик кемалардан ҳам кўра бугунги ишлаб турган авторучка яхши. Сиз “Осмондаги лайлакдан кўлдаги читтак яхши” деган мақолни яхши кўрасиз.

0—49 балл. Сиз кечаги кун одамисиз. Анъана, босиқлик, эслаш — Сизнинг ҳаётга ишонч манбаларингиз. Сиз кутилмаган ўзгариш ва қайта ўзгаришларга ноҳушсиз. Сизни ўз дунёқарашингиз қаноатлантиради. Янгиликка салбий муносабатда, аксарият ҳолларда иккиланасиз.

9-тест. Сиз ишбилармон одамисиз?

Куйидаги саволларга “ҳа” ёки “йўқ” деб жавоб беринг.

1. Сиз иш бўйича шерикларингиз билан дўстларингиздан ҳам кўра, батафсил суҳбатлашишга мойилмисиз?
2. Ишга доир учрашувларда Сиз жуда аниқмисиз?
3. Сиз якшанбадан ҳам кўра шанба куни тушдан кейин дам олишни ёқтирасизми?
4. Сиз бекорчиликдан ҳам кўра, ишлаган вақтингизда ўзингизни яхши хис этасизми?
5. Сиз ўз вақтингизни батафсил режалаштирасизми?
6. Сизнинг дўстларингиз кутишга мажбур қилса, аччи-фингиз келадими?
7. Сизнинг дўстларингиз, Сиз билан енгилгина тотувликка эришадими?
8. Ишлаб туриб, сиз яқинларингизни унутасиз.

9. Сиз ҳатто энг қийин аҳволда ҳам ишлаш учун вақт топа оласиз.

10. Сиз ўз ҳаракатларингизни майда томонларигача ҳисобга оласиз.

11. Сиз кенгашлар орасидаги танаффусларда жоврашни яхши кўрасиз.

12. Сизнинг дўстларингиз ҳам Сиз нима қилсангиз шуни қилади.

13. Сиз носоқлом бўлсангиз ҳам ишлашни севадиз.

14. Сиз нима мутолаа қилсангиз ўз ишингиз юзасидан бўлади.

15. Сиз иш вақтидан сўнг ҳам ишда қоласиз.

16. Кечкурун уйку олдидан иш ҳақида ўйлайсиз.

17. Сиз ишда ихтилоф бўлмаслигини орзу қиласиз.

18. Ўйинда ҳам ишдаги каби қизиққонсиз.

19. Дам олиш тез меъдангизга тегади.

20. Дам олиш кунлари навбатдаги иш кунига тайёр-гарлик кўрасиз.

НАТИЖАЛАР

1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 17, 19, 20 саволлардаги “ҳа” жавобларига бир баллдан ва 7,11 саволлардаги “йўқ” жавобига бир баллдан оласиз.

10 ва ундан кам балл Сиз ишқмас одамсиз.

11—15 балл Сиз ишбилармон одамсиз.

16—20 балл — Сиз ўта ишчан одамсиз.

10-тест. Сиз бошқаларга таъсир эта оласизми?

Қуйидаги саволларга “ҳа” ёки “йўқ” деб жавоб беринг.

1. Сиз ўзингизни актёр ёки сиёсий арбоб деб кўрсата оласизми?

2. Башанг кийинган одамлар, манман кимсалар асабингизга тегадими?

3. Ҳиссий ҳаяжонларингизга доир гапларни яқин кишиларингизга гапириб бераоласизми?

4. Сизга озгина бўлса ҳам ҳурматсизлик муносабатини кўтара оласизми?

5. Бошқа одамлар бирон-бир ютуққа эришса асабингиз бузиладими?

6. Ўзингизнинг беқиёс имкониятларингизни намойиш қилиш мақсадида қийин бўлган ишларни ҳам бажара оласизми?

7. Ўзингизни ишингизда буюк натижаларга эришиш учун, ҳамма нарсадан воз кеча оласизми?

8. Қаттиқ қолипга солинган ҳаёт тарзи, ҳатто ўйинкулгини ҳам тарк этиб турмуш кечира оласизми?

9. Дўстларингиз сотқин бўлмаслиги учун ҳаракат қиласизми?

10. Сиз уй жиҳозлари ва мебелларни қайта жойлаштиришни хоҳлайсизми?

11. Сиз эски масалаларни янги услуб билан ҳал эта оласизми?

12. Сиз ўзига ўхшаган одамларни гиж-гижлашни яхши кўрасизми?

13. Сиз бошлигингиз ёки бирон обрўли одамни ноҳақ эканлигини исботлашни хоҳлайсизми?

ЖАВОБЛАР БАҲОСИ

Қуйида берилган жадваллар ёрдамида йиғилган очколар сонини ҳисобланг.

Савол	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Жавоб баллар миқдори													
Ҳа	5	0	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5	5
Йўқ	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

ЖАВОБЛАР

0—35. Сизнинг фикрингизча, ҳаётингиз ва атрофингиздагилар ҳаёти темир интизомга асосланган, соғлом фикр, яхши пишган ва олдиндан ишни юриши аниқ бўлиши лозим. Сиз бирор ишни таниш-билиш билан битказишни ёмон кўрасиз. Ўз хулқ-атворингиз билан кўпинча нотўғри тушунчаларга ҳам борасиз.

36—65. Сиз бошқа одамларга самарали таъсир кўрсатиш, улар хулқини ўзгартириш, ҳақиқат йўлига бошлаб юборишдек ажойиб шарт-шароитларга эгасиз. Бундай ҳолларда Сиз сувдаги балиқдек ҳаракат қиласиз. Сиз ўзингизни ҳақлигингизни ҳаммага тушунтира оласиз. Бирок сиз жуда эҳтиёт бўлишингиз керак, чунки бошқалар ўта

хужумкор деб ўйлашлари мумкин. Сизни золим деб ўйлашлари мумкин.

11-тест. Сизнинг таваккалчилик қобилиятингиз

Бизнес гўёки ўйинга ўхшайди, шунинг учун тадбиркорнинг ютуқлари ҳаққоний таваккалга ҳам боғлиқ. Ҳамма одамлар икки тоифали бўлади: эҳтиёткор ва таваккал. Эҳтиёткорларда ютуққа нисбатан озроқ имконият бўлади. Одамларнинг қандай тоифага мансублиги қуйидаги саволларга жавоб бериб топиш мумкин:

1. Сиз телевизион ўйинлардан бирини холибисиз деб фараз қиламиз. Қандай ютуқни олган бўлар эдингиз?

- а) 2000 сўм нақд ютуқ (1 очко)
- б) 50 фоиз билан 5000 сўм ютуқ (3 очко)
- в) 20 фоиз имконият билан 1000 сўм ютуқ (5 очко)
- г) 2 фоиз имконият билан 10000 сўм ютуқ (9 очко)

2. Агар Сиз қарта ўйинида 5000 сўм ютқазиб қўйдингиз. Мағлубият оламида неча сўм тиккан бўлар эдингиз.

- а) 5000 сўмдан кам (8 очко)
- б) 5000 сўм (6 очко)
- в) 20000 сўм (4 очко)
- г) 50000 сўм (2 очко)
- д) ҳеч нарса, мағлубиятга кўникиш (1 очко).

3. Сиз ХИФ акцияларини сотиб олганингиздан кейин унинг курси тўсатдан 25 фоизга ошди. Қўшимча ахборотларсиз нима қилар эдингиз?

- а) қўшимча сотиб олмасдан ёки сотиб юбормасдан ушлаб турар эдим (3 очко)
- б) сотиб, тафовутини олар эдим (1 очко)
- в) шу акциялардан кўпроқ сотиб олар эдим (4 очко)

4. Сиздаги акциялар бир ойдан сўнг нархи тушиб кетди. Бироқ ХИФ акцияларнинг асосий кўрсаткичлари ишончли турибди. Сиз нима қилган бўлар эдингиз?

- а) яна сотиб оламан (4 очко)
- б) шу акцияларни ушлаб тураман ва яна асли нархига қайтишини кутаман (3 очко)
- в) яна кўпроқ ютқизмаслик учун сотиб юбораман (1 очко)

5. Сиз фирманинг етакчи мутахассисисиз. Йил охирида Сиз икки хил мукофот пули олишингиз мумкин бўлсин. Сиз қайси бирини танлаган бўлар эдингиз.

- а) 2000 сўм нақд (1 очко)
 - б) фирма акциясини сотиб оламан (5 очко)
- Йиғилган очколарни ҳисобланг.

НАТИЖАЛАР

Сиз йиққан баллар қанча кўп бўлса, Сиз шунчалик таваккалга мойилсиз.

12-тест. Сиз муаммони қандай ҳал қиласиз?

Бир хил менежерлар ҳар қандай мураккаб масалани тез уддалайдилар, бошқалари эса оддий бошқарув масалаларини ҳам ҳал эта олмайдилар. Сиз қайси тоифадансиз? Келинг текшириб кўрамиз.

1. Ўзингиздаги муаммолар, ташвишлар ҳақида сўзлаб беринг:

- а) йўқ, бу ёрдам бермайди — 3 очко
- б) албатта, агар яхши суҳбатдош бўлса — 1 очко
- в) ҳамма вақт ҳам эмас, бошқа вақт, улар ҳақида ўйлаш қийин — 2 очко

2. Сиз қанчалик юмушлардан ташвишланасиз:

- а) ҳамма вақт оғир — 3 очко
- б) бу ҳолатга боғлиқ — 0 очко
- в) сабр қилишга ҳаракат қиламан, ўтади-кетди — 2 очко

3. Агар Сизнинг кўнглингизни қаттиқ оғритишса нима қилар эдингиз?

- а) ўзимни хурсанд тутар эдим, токи фанимларим узоқ вақт эслаб юрсин — 0 очко
- б) яхши дўстлар ҳузурига ошиқаман — 2 очко
- в) уйда ўтириб ўзимни “эҳтиёт” қиламан — 4 очко

4. Сизни яқин кишингиз хафа қилса:

- а) “Ўзимдан чиққан балога, қайга борай давога” деб айтаман — 3 очко
- б) тушунтириш талаб қиламан — 0 очко
- в) бошқа бу ҳақида гапирмайман — 1 очко

5. Дақиқаларда бахт, муваффақият ишда:

- а) янглишишларни ўйлайман — 1 очко
- б) ушбу дақиқа тезда ўтиб кетишидан кўрқаман — 3 очко

- в) ҳал қилинмаган муаммоларни эсдан чиқармайман — 4 очко
6. Рухшунос врачлар ҳақида нималарни ўйлайсиз?
- а) уларга мижоз бўлишни истамайман — 4 очко
- б) кўп одамларга улар ёрдами тегди — 2 очко
- в) одамни ўзи ўзига катта ёрдами тегди — 3 очко
7. Тақдир Сизнинг назарингизда:
- а) Сизни кузатиб борадилар — 4 очко
- б) Сизга ноҳақ қарайдилар — 2 очко
- в) Сизга таъзим қиладилар — 1 очко
8. Жанжалдан сўнг нимани ўйлайсиз, қаттиқ аламдан сўнг:
- а) ўтган яхши дамларни — 1 очко
- б) сирли ўч олишни — 2 очко
- в) уруш туфайли қанча нохушлик бўлганини эслайман — 3 очко.

Энди йиққан очколорингизни ҳисобланг.

7 дан 15 очкогача — Сиз нохуш аҳволдан яхши чиқасиз, ҳатто офатлардан ҳам, чунки Сиз уларни тўғри баҳолайсиз. Сиз бағри кенг одамсиз.

16 дан 26 очкогача. “Тақдирга тан берасиз”. Қўл остидагилардан аламингизни оласиз. Улар диққат билан эшитиши ва бирга ҳам тортишини хоҳлайсиз. Сиз ўзингизни тутиб олишни ўрганишингиз керак.

27 дан 36 очкогача. Сиз ўз ташвишларингизни — “бошингизга ёққан қорни” курай олмайсиз. Шунинг учун ҳам Сизга улар ёпишиб олишгандир. Сиз ўзингиздаги барча қудратни ишга солинг. Сизда яхши ниятли шундай ишлар борки, улар сизнинг муомалаларингизни муваффақиятли ҳал этади.

13-тест. Бизнесменлик нишонларига эгамисиз?

Қуйидаги 10 саволга 3 тадан жавоблар берилган. Улардан фақат бирини танланг.

1. Қандай усул билан пул топиш мумкин.
- а) кўп ишлаб, яхши ахборот билан, таваккал қилиб ва албатта пулни ишга жалб этиб
- б) бувамдан қолган меросга ишониб, лотореядаги бахтга ишониб
- в) мансаб учун доим курашиб ёки сиёсат билан шуғулланиб

2. Сизнинг фикрингизча дунёдаги энг бой одамлар билан фойда олиш учун қандай миқдорда шартнома тузиш мумкин.

- а) яриммиллиондан бир миллионгача
- б) ўн миллионгача
- в) ўн миллиондан кўп

3. Қандай фикрга қўшиласиз?

- а) қанча кўп пул бўлса, шунча яхши
- б) пул бу давлат
- в) пул одамни боғлаб қўяди

4. Сиз “хат бўйича ўйинни” биласиз. Сиз хат жилдга пул қўясиз, жўнатиб каттароқ пул бўлиб қайтиб келишини кутасиз. Бу ўйинда қандай иштирок этар эдингиз?

- а) қатнашмас эдим
- б) қатнашиб пул ишлаб олардим
- в) ўйин ташаббускори бўлар эдим

5. Сизни радио, телевидения ва матбуотда тез-тез ёритиб туришларини хоҳлайсизми?

- а) мен бундан жуда хурсандман
- б) йўқ
- в) мен ҳақимда шундоқ ҳам кўп ёзишади ва эфирга чиқаришади.

6. От ўйинида (улоқда) қандай қилиб катта маблағ ютиб олиш мумкин?

- а) катта пулни таваккал қилиб қўйиб
- б) пулни тежаб, фақат ўйинда қатнашиб
- в) қолиб отни сотиб олиб

7. Бой бўлишга кимда Сизнинг фикрингизча имконият катта

- а) режиссер, актер, ёзувчи, рассом
- б) адвокат, врач, маклер, сиёсатчи
- г) фирма бошлиғи, ношир

8. Сизнинг бизнес ва ошна-офайнигарчиликка муносабатингиз қандай?

- а) мен дўстларимга қарз беришга тайёрман, қачонки улар ҳам менга қарз берсалар
- б) пул ва дўстлик бўлак тушунча
- в) мен дўстларимдан қарз оламан, бироқ бермайман

9. Очиқчасига айтинг. Агар Сиз миллионер бўлиб қолсангиз, бундан роҳатланасизми?

- а) афтидан роҳатланар эдим
- б) менга нисбатан катта кетганларга нисбатан роҳатланар эдим
- в) йўқ.

10. Сиз ўзингизнинг миллионларингизни қаерга жойлаштирган бўлар эдингиз.

- а) кўчмас мулкка, буюмга, санъат асарларига
- б) акция ва бошқа қимматбаҳо буюмларга
- в) онам ёки отам айтган нарсага

Йиққан очколарни ҳисобланг:

- | | | | |
|-----|------|------|------|
| 1. | а) 6 | б) 0 | в) 3 |
| 2. | а) 0 | б) 3 | в) 6 |
| 3. | а) 6 | б) 3 | в) 0 |
| 4. | а) 3 | б) 0 | в) 6 |
| 5. | а) 0 | б) 6 | в) 3 |
| 6. | а) 0 | б) 3 | в) 6 |
| 7. | а) 0 | б) 3 | в) 6 |
| 8. | а) 3 | б) 6 | в) 0 |
| 9. | а) 0 | б) 3 | в) 0 |
| 10. | а) 3 | б) 6 | в) 0 |

0—20. Сизда бизнесменлик нишонлари йўқ.

21—40. Сизда ўртача бизнесменлик даражаси

41—60. Сизда юқори даражада бизнесменлик нишонлари бор.

14-тест. Сиз тадбиркор бўла оласизми?

Сизга қуйидаги етти сифат таклиф этилмоқда. Ҳар бирига тўрт жавоб. Фақат бирини танланг.

1. Ташаббускормисиз ёки йўқ?

- а) ҳар доим янгилик, қўшимча иш қидирасиз;
- б) топқирсиз, топшириқни зеҳн билан бажарасиз;
- в) раҳбарнинг кўрсатмасисиз керакли ҳажмдаги ишни бажарасиз;
- г) раҳбар кўрсатмасини кутасиз.

2. Бошқаларга муносабат:

- а) одамларга нисбатан дўстлик;
- б) нафис, ёқимли муносабат;

- в) баъзида кўпол муносабат;
- г) қаҳрли.
- 3. Карвонбошилиқ:
 - а) кучли, дадил ва ишончли сингдириш;
 - б) самарали буйруқни бериш;
 - в) етакчи;
 - г) бошқариб борувчи.
- 4. Масъулият:
 - а) топшириқни бажаришда масъулиятли бўлиш;
 - б) топшириққа келишасиз (қаршиликсиз);
 - в) топшириқни ёқтирмай келишасиз;
 - г) ҳар қандай топшириқдан бўйин товлайсиз.
- 5. Ташкилотчилиқ қобилияти:
 - а) мантиқий тартибда, далиллар асосида одамлар ишончини қозонишга жуда қобилиятлисиз;
 - б) лаёқатли ташкилотчи;
 - в) ўртача лаёқатли ташкилотчи;
 - г) ёмон ташкилотчи.
- 6. Қатъиятлилиқ:
 - а) тез ва аниқ;
 - б) асосли ва эҳтиёткор, кўздан кечирувчан;
 - в) тез, бироқ кўп хато қилувчи;
 - г) иккиланувчан ва кўрқоқ.
- 7. Тиришқоқлиқ:
 - а) мақсадга интилувчан, ҳар вақт мақсадга эришасиз;
 - б) доимий куч сарфлайсиз;
 - в) тиришқоқлиқ ва қатъиятликнинг ўртача даражаси;
 - г) деярли ҳеч қандай тиришқоқлиқ йўқ.

Ўзингизни тўрт баллиқ баҳо тизимида баҳоланг:

$a = 4, b = 3, v = 2, r = 1$

Ҳамма баллар йиғиндиси ҳисоблангандан сўнг Сизнинг потенциал бошқариш баҳоингиз қуйидагича: **аъло (25—28), жуда яхши (21—24), яхши (17—20), ўрта (13—16), ёмон (12 ва ундав кичик).**

15-тест. Сиз раҳбар бўла оласизми?

Қуйидаги саволларга холис “ҳа” ёки “йўқ” жавобларини беринг.

1. Ностандарт ечим талаб масалаларни ҳам енгилгина еча оласизми?

2. Одатдаги иш кўникмаларидан осонликча бўшай оласизми?

3. Кўтарилиб кетгандан сўнг аввалги жамоани кўмсайсизми?

4. Ҳамма ҳолларга ярайдиган, универсал иш услубини ўзлаштиришга интиласизми?

5. Сиз ўз кўл остидагиларингизга беҳато кучли, ўрта, кучсиз деб баҳо бера оласизми?

6. Ходимлар билан ишлаётганда уларни ёқтириш ва ёқтирмасликка эътибор берасизми?

7. Сиз универсал иш услуби йўқлигига ишонасизми, шунинг учун шароитга қараб турли иш услубларини қўшиб олиш керакми?

8. Сиз кўл остидагилар билан келишмовчиликлардан ҳам кўра, юқори раҳбарликлар ўртасидаги келишмовчилик тезроқ бартараф этилади деб ўйлайсизми?

9. Сизни ўз кўл остидагиларингизнинг бир типда ишлаши безовта қилмайдими?

10. Сиз раҳбарларни шахс сифатида биринчи бор фарз қилганингизча тасаввур қила оласизми?

11. Сиз ишингиздаги муваффақиятсизликларни меҳнат шароитига боғлайсизми?

12. Сиз иш вақти етишмаслигини тез -тез сезасизми?

13. Кўл остидагиларингиз ҳузурига ташриф буюришингиз иш самарасини кўтарадими?

14. Келажаги порлоқ ёшларга бир қисм топшириқни ишонасизми?

Жавобларингизни баллар билан ҳисобланг.

1-савол ҳа 1 йўқ 0

2-савол ҳа 0 йўқ 1

3-савол ҳа 1 йўқ 0

4-савол ҳа 0 йўқ 2

5-савол ҳа 2 йўқ 0

6-савол ҳа 1 йўқ 0

7-савол ҳа 1 йўқ 0

8-савол ҳа 0 йўқ 2

9-савол ҳа 1 йўқ 0

10-савол ҳа 1 йўқ 0

11-савол ҳа 0 йўқ 2

12-савол ҳа 0 йўқ 1

13-савол ҳа 0 йўқ 2

14-савол ҳа 2 йўқ 0

Тўпланган баллар йиқиндисини ҳисобланг:

5 баллгача. Сиз раҳбардан ҳам мутахассисликка лойиқсиз. Яхшиси маъмурий ишдан воз кечинг. Сиз бош муҳандис, бош технолог, бош иқтисодчи бўлишингиз мумкин.

6 дан 10 баллгача. Раҳбар сифатида ҳали Сиз шаклланмагансиз. Таҷрибали мутахассисларга қулоқ тутинг, катта раҳбарлар билан маслаҳат қилинг. Ходимлар муаммоси ва бошқаришнинг коллегиял шаклларига алоҳида эътибор беринг.

11 дан 15 баллгача. Сиз маъмурий типдаги раҳбарларга мансубсиз. Сизда яхшигина ташкилотчилик қобилияти бор. Бу кадрларни танлаш, ишни онгли режалаштиришда сезилди. Сиз ўз фикрингиздан кўрқмайсиз, Сиз бировнинг сўзи билан иш юритмайсиз. Фақат биргина таклиф: қабул қилинаётган қарорни коллегиял муҳокамадан ўтказинг, ишни демократик бошқаринг.

16 дан 20 баллгача. Сиз ҳақиқий раҳбарсиз. Сизда ҳамма ишга нисбатан новаторлик ёндашув бор. Бироқ Сиз одамларга нисбатан кескин қатъиятлисиз. Ўзингиз маънавий ва касбий камолотингизни ўстираверинг.

XVI боб. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВАЗИЯТЛАРИ

1-вазият. *Ишчиларда яхши кайфиятни қандай ушлаб туриш керак?*

Шу масала юзасидан икки уста ўз фикрини билдирдилар. Улардан бири шундай деди: “Самимий ҳазил, тасдиқ, ҳушомадни жуда яхши кўраман”. Иккинчи ишчи “Булар ҳаммаси майда-чуйда. Яхши ойлик ва мукофотдан бошқа нарса кайфиятни кўтармайди”.

Сиз бунга нима дейсиз?

1. Иккинчи устанинг гапига тўлиқ қўшиламан. Дарҳақиқат яхши ойлик бўлса, кайфият ҳам бўлади.

2. Замонавий ишчи — кенг дунёқарашли, катта ижтимоий мавқега эга одам. Демак, биринчи уста ҳақ.

3. Ҳар иккиси ўзига хос ҳақ. Чунки жамоа кайфиятига ҳар қандай омил таъсир кўрсатади. Моддий манфаат ва яхши сўз ҳар бир раҳбар фазилати бўлмоғи даркор.

2-вазият. *Бошлиққа қандай муносабатда бўлиш керак?*

Бўлим бошлиғи иш вақтида даҳлизда юрибди. Даҳлизни бир бурчагида бир гуруҳ ёш ишчилар суҳбатлашиб, чекмоқдалар. 10-15 минутдан сўнг бошлиқ яна шу ҳолатни кўриб қолди. Айтингчи, раҳбар ўрнида Сиз нима қилган бўлар эдингиз?

1. Олдиларига бориб, нима учун иш вақтида бекор турганликларини айтиб, тарқатиб юборган бўлар эдим.

2. Меҳнат интизомини бузганликлари учун хайфсан берган бўлар эдим.

3. Энг аввало улар билан тил топишган бўлар эдим. Эҳтимол, суҳбат иш юзасидан кетаётгандир, деб ўйлаган бўлар эдим.

3-вазият. Таваккалчилик керакми?

Тошкент кабель заводи тола-оптик кабель тармоғи учун икки млрд. сўмни таваккал қилиб ишга сарф этмоқда. Тола-оптик технологиясининг келажаги порлоқ. У нутқ сигналлари ва микротўлқин ойнали маълумотларни узатиш учун зарур. Иккита шундай тўлқин бир вақтнинг ўзида 8000 сўзлашувни ўтказа олади, бунда бирорта ҳам ахборот йўқотилмайди. 2001 йил охирига бориб “Кабель заводи” АЖ 100 минг км оптик толали кабелни ерга ётқизишни режалаштирмоқда.

Бу тармоқларни ўтқазиш қобилияти яхши бўлганлиги билан ҳозирча уни куриш қиммат, яъни, фойдадан кўп зиёни бор. Бироқ йилига шундай технологияга эҳтиёж 10-15 процентга ортиб бормоқда. “Кабель заводи” АЖ тўғри иш қилмоқдами? Сиз унинг акцияларини сотиб олар эдингизми?

4-вазият. Кадрлар танлови

Сизга ўринбосар керак, бир неча номзод бор. Ҳар бир даъвогар қуйидаги сифатларга эга:

1. Одамлар билан хушмуомала, ўзаро ишонч муҳитини ҳосил қила олади, кўл остидагилар билан муваффақиятли ишлайди. Бошлиқлар билан келиша олади, ҳар бир кўрсатмани жуда аниқ бажаради.

2. Иш юзасидан одамлар билан жанжалга ҳам боради, шахсий муносабатлар юзасидан орани очиқ ҳам қилади. Тортишувга мойил. Ўз ишини билади, масъулиятли, лекин бошлиқлар билан ортиқча алоқа қилмайди, унга иложи бўлса ҳеч ким ҳалақит бермаса.

3. Ўз иши юзасидан барча ҳуқуқ ва масъулиятни билади ва буни иш юзасидан ҳаммадан талаб қилади. Кўпинча оғир, ёпиқ одам, лекин ўта кучли мутахассис.

Сиз кимни танлаган эдингиз? Сизнинг вариантингиз.

5-вазият. *Сизнинг хулқингиз.*

Кўл остингиздагилар Сизга қулоқ солмаяпти. У буйруқни бажармаяпти талабингизни бошқача бажаряпти. Сизнинг ҳатти-ҳаракатингиз:

1. Гап-сўзни кўпайтирмай, вақтни бой бермай одатий маъмурий чоралар кўрасизми?

2. Ҳузурингизга уни чақириб, очиқчасига гаплашиб, ишчан алоқа ўрнатасизми?

3. Кенг жамоатчилик, обрўли ходимларни ишга солиб унга таъсир ўтказасизми?

Ўзингизни қандай тутасиз? Сиз танлаган йўл...

6-вазият. *Жанжал корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятига қандай таъсир кўрсатади?*

1. Жанжал корхона фаолияти самарадорлигини камайтириб юборади.

2. Жанжал аксинча, корхонадаги ечилмаган муаммоларни ҳал этиб юборади.

3. Жанжал соғлом муҳитни жамоада юзага келтиради.

Ишлаб чиқариш жамоаларидаги жанжаллар бўлиши керак бўлган ҳодиса ва уни бошқарса бўлади.

Сизнинг фикрингиз?

7-вазият. *Ғайратингизни аниқланг.*

Куйидаги тавсифлардан фойдаланиб кишидаги ғайратни аниқланг. Акбаров истеъдодли иқтисодчи, кўпчилик уни тажанг ва беҳаловат одам деб ўйлайди. Шаънига айтилган танқидларни кўтара олмай, ўшқириб кетади. Ҳар қандай вақтда, камчилигини кўрсатганлар билан жанжаллашиб кетади. Бироқ у ўта меҳнатқаш, янгиликка ўч, ҳормас. Маъшур бўлишга интилади. Айтингчи, у қандай тоифага мансуб.

1. Тепса-тебранмас (флегматик).

2. Хушчақчақ (холерик).

3. Қизгин (холерик).

4. Хафақон-ғамгин (меланхолик).

8-вазият. *Бизнеснинг бошланиши.*

Сиз ўз ишингизни юритишингизга аҳду-паймон қилдингиз. Бизнес бошланишининг биринчи қадами бизнес-режани тузишдир. Сиз куйида кўрсатилган ғоялардан бирини танланг. Улар Сиз ўйлаган ғояларга жуда яқин. Демак, Сиз куйидаги ишларни юритмоқчисиз:

1. Спорт пойафзаллари дўкони
2. Дорихона
3. Нонвойхона
4. Пластинка дўкони
5. Тикувчилик устахонаси

1. Қандай бизнесни бошламоқчисиз? _____

2. Сиз танлаган соҳадаги товар ва хизматларга талаб борми? _____

3. Сизга қандай бино ёки қароргоҳ керак? _____

4. Фирмангиз қаерга жойлашгани муҳимми? _____

5. Сизга қандай қурилма, мебель ва бошқа ресурслар керак? _____

6. Сиз ўзингизга содиқ ходимларни топа оласизми?

7. Сизга қандай ҳужжат, йўриқнома, меъёрлар, ҳисобот шакллари иш юритишингиз учун керак?

8. Рақобатчиларни Сиз қандай ўрганасиз? _____

9. Сиз ижара, ускуна, хом ашё, ишчиларга ҳақ, реклама учун маблағни қаердан оласиз?

10. Сиз банк ходимлари, ҳомийлар, акционерлар, дўстларингиз ёки оила аъзоларингиздан бизнесни болашингиз учун зарур пулни қандай кўндириб оласиз?

9-вазият. Реклама.

Қуйидаги жадвалда Республикада реклама учун қилинган сарф-харажатлар келтирилган. Сиз ушбу жадвални ўрғаниб чиқиб, аҳволни акс эттирувчи график чизинг. Қуйидаги саволларга жавоб беринг:

1995—2000 йилларда рекламага сарфланган харажатлар (минг сўм)

Йиллар	Миллий харажатлар	Маҳаллий харажатлар	Жами
1995	326	244	570
1996	730	465	1195
1997	1135	820	1955

Давоми

1998	2981	2373	5354
1999	3500	2750	6250
2000	4200	3500	7700

1. Реклама учун миллий ва маҳаллий сарф-харажатларнинг асосий ғояси нимадан иборат?

2. 1995 йилда рекламага маҳаллий харажатларга нисбатан миллий харажатлар 82 минг сўм кўп сарфланган. Қуйидаги йиллардаги тафовутларни ҳисобланг.

1996 _____ 1997 _____
1998 _____ 1999 _____

3. Маҳаллий ва миллий харажатлар тафовути ўсаяптими ёки камаяптими?

4. Ушбу жадвалда турли оммавий ахборот воситаларида реклама сарф харажатлари келтирилган. Қуйидаги саволларга жадвални чуқур таҳлил этиб жавоб беринг.

Турли оммавий ахборот воситаларидаги реклама сарф-харажатлари

№	Реклама тури	Харажат (минг сўм)	Фонд	Эслатма
1.	Газета	3228	25	
2.	Телеграмма	2840	22	
3.	Почта орқали жўнатиладиган рекламалар	2337	18	
4.	Маҳаллий телефондаги рекламалар	892	7	
5.	Радиореклама	872	7	
6.	Журналдаги реклама	680	5	
7.	Бопиқалар	1991	16	

а) рекламанинг энг муҳим шакли қандай? _____

б) энг муҳим миллий реклама кўринишини аниқланг _____

в) нима учун Сизнинг телефон номерингиз маҳаллий телефон маълумотномасида бўлиши реклама сифатида қаралади _____

г) рекламанинг бизнес учун қандай аҳамияти бор? _____

10-вазият. Савдо агенти.

Ҳозир рақобат даври. Кичик фирмалар катта компанияларга дош беролмай синиши мумкин. Рақобат кураши ўсиб бормоқда. Инфляция савдо агентини дадилроқ ҳаракат қилишини талаб этмоқда. У харидорлар билан яхши алоқани йўлга қўйган, маслаҳатлар бера олади, яхши нархга товарларни пуллайди ҳамда касбий маҳорати устида доимо изланади.

Бу касбнинг уч илдизи мавжуд: билим, ишонч, қобилият.

Айтингчи, Сизда ёки дўстларингизда ушбу қобилиятлар борми?

I. Билим

1. Товар ва хизматларга талабларни била оласизми?
2. Ким уни ишлаб чиқаради?
3. Рақобатчиларнинг кучли ва кучсиз томонларини биласизми?
4. Харидорнинг асосий қизиқиши ва ҳаваси қандай?
5. Савдонинг асосий услубини ҳисобланг.

II. Ишонч

1. Сиз товар ва хизматларни ишлаб чиқараётган корхонага ишонасизми?
2. Сиз таклиф қилинаётган товар ва товарларга ишонасизми?
3. Ўзингизга ишонасизми?

III. Қобилият

Савдо агентини ўз қобилиятига асосланган ишончи

1. Бирор даражага эришганингиздан сўнг ўз фаолиятингизни тўхтата оласизми?
2. Доим сотиш учун бирон нарса бўладими?
3. Бошқаларни товар сотиб олишга кўндира оласизми?
4. Товар ва хизматларнинг жозибаси нимадалигини биласизми?
5. Файзли юз кўриниши — қалб ойнаси. Сотувчи билан жилмайиб муомала қиласизми?

7. Сотувчини эшита оласизми?
8. Сотувчи билан суҳбатлашганда унинг юзига қарай оласизми?
9. Сиз кузатувчанмисиз ёки йўқ?
10. Сиз сотувчига ёқа оласизми?

XVII боб. ИШБОП ҲЙИНЛАР

“Менежмент асослари” бўйича Ҳйинларни ўтказиш услубияти

КИРИШ

Ўқув, илмий-текшириш ва ишлаб чиқариш жараёнларида ишбоп Ҳйинлар кенг тарқалиб бормоқда.

Улар ёрдамида бизнес ва ишлаб чиқаришнинг мураккаб масалалари, назарий моделлар, амалиёт фаолиятига доир бир қанча ишланмалар яратилмоқда. Ишбоп Ҳйинлар бошқарув масалаларининг энг мақбул усулини танлашга имкон беради.

Ишбоп Ҳйинларда Менежмент асосларидан етарлича назарий билимларга эга бўлган, техник воситалар билан қуролланган, ахборот манбаларига эга толиблар қатнашади. Ишбоп Ҳйинлар қатнашувчилардан катта ташаббускорлик, ижодий ёндашув талаб этади. Улар ўқув жараёнини фаоллаштиради. Ҳйин қатнашчиларининг мустақил ижодий фикрлаш доирасини кенгайтиради, бошқарув қарорларини қабул қилишда илмий ёндашувни таъминлайди. Ишбоп Ҳйинлар жамоа, ижодий изланиш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш йўллари кидириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш ноёб воситадир.

Ушбу услубий кўрсатмалар ишбоп Ҳйинларнинг мақсади, вазифаси, изчиллиги мазмунини белгилайди, уни ўтказишга доир маслаҳатлар, турли ҳолатларга доир йўл-йўриқлар беради. Менежмент асослари назарий билимларини мустаҳкамлайди.

Ҳйин жараёнида дастлабки маълумотлар, жадвал, чизма ва бошқа кўрсатмалар иштирокчилар томонидан ижодий ўзгартирилиши мумкин. Бундай қилиниши Ҳйин

иштирокчиларига бошқарувга доир мақбул вариантни танлашга имкон беради.

Услужий қўлланма муаллимлар, толиблар ва мактабнинг академик лицей ўқувчиларига мўлжалланган. Ундан корхона раҳбар ва мутахассислари ҳам фойдалансалар бўлади.

Ишбоп ўйинларнинг мақсад ва вазифалари. Ишбоп ўйинларнинг мақсади толиб ва ўқувчиларни менежмент асосларидан маъруза ва амалий машғулотларда олган назарий билимларини мустаҳкамлашдир.

Ўйин иштирокчиларининг асосий вазифаси — моддий, меҳнат ва молиявий харажатларни тежаб ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш йўларини излашдан иборат. Ҳар бир иштирокчи ўйинда фаол иштирок этиб, бошқарув қарори қабул қилишни ишлаб чиқиши лозим. Ўйиндаги топшириқлар шундай қўйиладикки, бунда ҳар бир ўйин иштирокчиси ўз ақли ва заковати билан топшириқни энг мақбул ечим билан бажариши ёки уни механик усулда бажаришга эришиш керак. Бунда асосий мақсад масалани ечиш эмас, балки масалани қандай ечишлари, қандай фикрлашлари дир. Бу ўйин иштирокчиларининг тадқиқотчилик фаолиятини намоён қилишга имкон беради.

1. ЎЙИН ИШТИРОКЧИЛАРИ

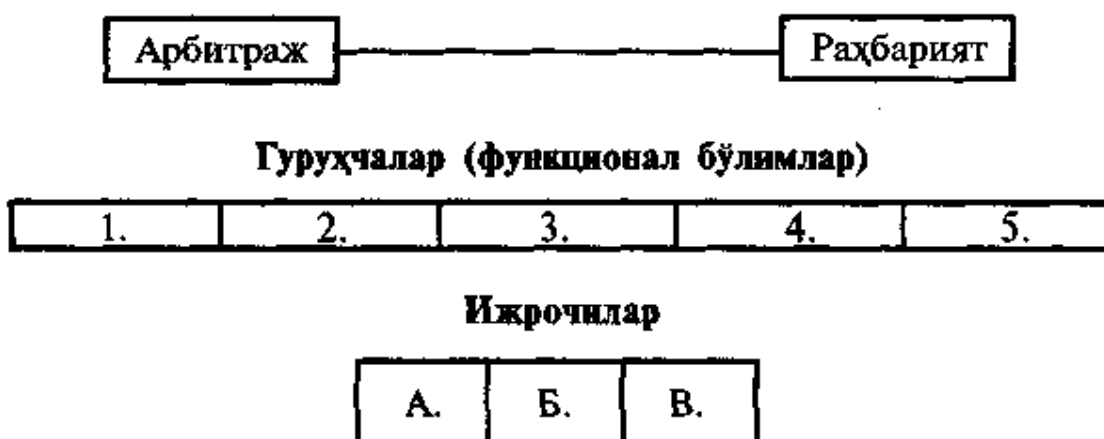
1.1. Ўйинда ўқитувчи бошлиқ (арбитраж) бир академик гуруҳ, яъни, 20—25 иштирокчи қатнашади. Улар яна гуруҳларга бўлиниши мумкин.

1.2. Ўйин иштирокчилари ўртасидаги иш шундай тақсимланадигани, бунда ҳар бир иштирокчи бошқарув аппаратидаги маълум кишига тақлид қилишлари, шартли равишда улар функциясини бажаришлари, уларнинг реал манфаатларини кўзлашлари лозим.

1.3. Ўйиндаги иштирокчилар сони ўйиннинг мақсад ва вазифаларидан келиб чиқади. Гуруҳчаларни шаклланиш жараёни қуйидагиларга бўлинади: мансабга қараб, функционал бўлимлар ва бошқ.

1.4. Ўйин иштирокчилари ўртасидаги иш тақсимотини умумий кўриниши қуйидаги шаклда кўрсатилган:

**Ўйин қатнашчилари ўртасидаги
мажбуриятларнинг тақсимланиши**



1.5. Гуруҳчалар ва масъул ижрочилар кетма-кетликда ишлайди.

а) мақсадни аниқлаштириш, муаммони аниқлаштириш;

б) ҳар бир гуруҳ олдида аниқ масала қўйиш, масъул ижрочиларни тайинлаш, умумий ечим чизмасини ишлаб чиқиш;

в) қўйилган масалани ҳал этиш учун етарли ахборотларни тўплаш, таҳлил этиш ва қайта ишлаш;

г) турли вариант ечимларини ишлаб чиқиш, олдиндан кўзланган вариантларни муҳокама қилиш;

д) энг мақбул ечимни танлаш ва раҳбариятга тақдим этиш (арбитраж);

е) қабул қилинган қарорни бажаришни ташкил этиш;

ж) қарорни бажаришни ҳисобга олиш ва назорат қилиш.

Ўйинларни шундай кетма-кетликда ташкил этиш ҳар бир иштирокчини узлуксиз ва узоқ фаолият кўрсатишга, ўзини юқори ақл-заковатини намоён этишга имкон беради.

Ўйин иштирокчиларининг асосий функциялари.

2. РАҲБАРИЯТ ФУНКЦИЯСИ

2.1. Раҳбарият — бошқарув маркази (штаб) бир ёки бир неча иштирокчидан иборат.

2.2. Раҳбариятнинг мақсади — функционал бўлимларнинг, масъул ижрочиларни масаланинг шартига кўра кам харажат қилиб самарали ишни таъминлаш.

2.3. Раҳбарият ҳар бир ўйин шартларини батафсил ўрганади, ҳужжат ва бошқа маълумотларни кўради, ўйинга

боғлиқ ҳолда молия, моддий, меҳнат маблағлардан энг кам ҳарж қилиш ҳақидаги маълумотларни иштирокчиларга беради. Ҳўин қоидаларини тушунтиради.

2.4. Раҳбарият керакли функционал бўлим сони, ишловчилар таркиби, функционал бўлим бошлиқларини тайинлайди. Ҳар бир функционал бўлим мақсади ва масъулиятини (масъул ижрочи), бирон-бир масалани кимга топширишни узил-кесил аниқлайди.

2.5. Раҳбарият ҳар бир функционал бўлимга (масъул ижрочи) вазифаларни ёзма кўринишда беради. Ҳўин давомида у ёки бу ўзгаришлардан, юқоридан келган кўрсатмалардан воқиф қилади. Тезкор кенгашлар ўтказиб, юзага келган масалаларни ҳал қилади.

2.6. Раҳбарият Ҳўин иштирокчиларини балл тизимида баҳолайди, функционал бўлимлар тўплаган балини ҳисоблаб беради, Ҳўинга яқун ясайди, йўл қўйилган хатоларни таҳлил қилади, фойдаланилмаган имкониятларни иштирокчиларга тушунтиради.

2.7. Зарурият туғилганда раҳбарият функционал бўлимлар (масъул ижрочилар) фаолиятига аралашади, бўлимларни (ижрочиларни) рағбатлантиради. Энг яхши ечим ёки йўл қўйилган хатолар ҳақида ахборот беради.

2.8. Функционал бўлим (масъул ижрочилар) ўртасида бирон бир келишмовчилик юзага келса, раҳбарият уни ҳал этади ёки материал тайёрлаб узил-кесил ҳал этиш учун арбитражга беради.

3. БўЛИМЛАР ФУНКЦИЯСИ

3.1. Ҳўин мазмунидан келиб чиқиб функционал бўлимлар сонини раҳбарият белгилайди.

3.2. Функционал бўлимнинг асосий мақсади — бўлим ходимларининг бўлим ёки цех олдига қўйилган масалани ҳар бир ижрочи шахсан қандай бажариши ҳамда умуман бўлимни самарали ишини таъминлашдир.

3.3. Бўлим раҳбари ходимларнинг тезкор мажлисларида Ҳўин шартлари, Ҳўин ўтказилишига доир харажатларни ўрганиб чиқади. Раҳбариятнинг бўлим олдига қўйган вазифасидан келиб чиқиб асосий мақсад, ҳар бир масъул ходим ва ижрочининг эътиборига масала шарти ва масалани ечиш тартиби ҳақидаги маълумотларни етказди.

3.4. Функционал бўлимлар топшириқни режалаштириб, ҳар бир масъул ходим учун иш тақсимлайди, бажариш муддатини белгилайди. Топшириқлар ёзма равишда берилади.

3.5. Ўйин давомида функционал бўлимлар масъул ижрочиларга, ўйин иштирокчиларига у ёки бу кўрсаткичлар, юқоридаги кўрсатмалар ҳақида маълумот беради. Ишлаб чиқариш мажлисларида иштирок этиб, мажлисни расмийлаштиради ва юзага келган тортишувларни ҳал этади.

3.6. Бўлим бошлиғи ўзи масъул ижрочиларининг ишини назорат қилишни уюштиради, юқоридан келаётган ахборотларни таҳлил этади, ҳар бир ижрочи ишини балл тизимида баҳолайди, зарур бўлса раҳбариятга ўйин тартибини ўзгартириш бўйича тавсиялар тайёрлайди.

3.7. Зарурият туғилганда бўлим раҳбари у ёки бу ижрочи фаолиятга аралашиб, масаланинг бошқа ечимини топишга буюради. Раҳбариятга ишни қайтадан тақсимлашга, рағбатлантиришга ҳатто жарима солишга тавсия беради.

3.8. Функционал бўлимлар ижрочилар тўплаган балларини ҳисобга олади. Уларга солинган жарима, ижрочилар иши яқуни, улар қўйган хатолар, энг яхши ечимлар ҳисобини олади.

3.9. Ўйин давомида раҳбар ва масъул ижрочилар ўртасида ҳосил бўлган баҳслар ҳақидаги маълумот раҳбариятга қарор қабул қилиш учун узатилади. Агар раҳбариятнинг қурби етмаса, ҳал этиш учун Арбитражга берилади.

4. МАСЪУЛ ИЖРОЧИ ФУНКЦИЯЛАРИ

4.1. Масъул ижрочилар сонини функционал бўлим раҳбарлари раҳбарият билан келишиб аниқлайди. Одатда ҳар бир ишга 1—2 ўйин иштирокчиси тайинланади.

4.2. Масъул ижрочи вазифаси — қўйилган масалани кам вақт сарфлаб соз ва сифатли бажариш.

4.3. Масъул ижрочилар ўйин шартларини изчил ўрганиб чиқадилар. Раҳбарият билан функционал бўлимдан келаётган ахборот ва кўрсатмалар билан батафсил танишади. Масалани ечишнинг умумий жиҳатлари ҳамда зарурий ахборотларни раҳбариятдан талаб қиладилар.

4.4. Масъул ижрочилар йиғилган ахборотларни таҳлил қилади ва баҳолайди, тегишли ҳисобларни бажаради, масаланинг турли ечимларини ишлаб чиқади ва мақбулини танлайди.

4.5. Масъул ижрочилар икки нусхада ҳисобот тайёрлайдилар ва унинг биринчи нусхасини функционал бўлим раҳбарларига ўз муддатида топширадилар. Ишни тезлатиш учун тезкор мажлисларда иштирок этиб ўйинни такомиллаштиришга оид ўз таклифларини берадилар.

5. АРБИТРАЖ ФУНКЦИЯСИ

5.1. Арбитраж ўқитувчилар ва уларга ёрдамлашувчи 1—2 ўйин иштирокчиларидан иборат.

5.2. Арбитраж раҳбариятга ўйинни ўтказиш учун дастлабки маълумотларни тайёрлайди. Ўйин бошида раҳбариятга фақат бошланғич шартлар берилади, холос. Раҳбарият ва ўйин иштирокчилари қолган маълумотларни ўйин давомида талабларига биноан оладилар. Бу, албатта, уларнинг қандай вариантни танлаганликларига боғлиқ.

5.3. Арбитраж раҳбарият орқали ўйинни ташкил этади, ўйин давомида тегишли ўзгартиришлар киритади, муаммоли вазиятлар яратувчиси сифатида қатнашади.

5.4. Арбитраж раҳбарият ишини назорат қилиб туради, функционал бўлим иши, уларнинг раҳбарлари ва ижрочилари устидан текширув ўтказади.

5.5. Ўйин давомида раҳбарият ҳал эта олмаган жанжалли масалаларни арбитраж ҳал этади, ўйиннинг боришини, ўйин иштирокчиларини рағбатлантириш ва жарима солиш тартиби ҳамда иштирокчилар тўплаган баллар йиғиндисининг аниқлигини назорат қилади. Арбитраж қабул қилган қарор узил-кесил бўлади. Муҳокама қилинмайди.

5.6. Арбитраж ишбоп ўйинни ўтказиш бўйича умумий масалаларни, ўйин якунларини чиқаради, улардан барча иштирокчиларни воқиф қилади. Ўйин поёнида арбитраж ўйин иштирокчиларини йўл қўйган хатолар ва топилиши мумкин бўлган бошқа ечимлар ҳақида тўхталади.

5.7. Ечим натижаларини баҳолаб бўлгач, арбитраж айрим масалалар бўйича янада мақбул ечимни топиш мақсадида масалани қайта кўриб чиқиш ҳуқуқига эга.

6. ҲЙИН ИШТИРОКЧИЛАРИ ИШИНИ БАҲОЛАШ ВА ЯКУН ЯСАШ

6.1. Ҳйин иштирокчиларининг ишини баҳолаш меъёри — улар қабул қилган асосий иш фаолияти ва меҳнатнинг шакли шу билан белгиланади.

6.2. Ҳйин иштирокчиларининг қабул қилган қарорлари тубанда кўрсатилган жадвал бўйича баҳоланади. Бунда қуйидаги формулага мувофиқ ҳисобланади.

$$P_6 = \Phi_6 / C_p$$

бу ерда P_6 — раҳбарият, функционал бўлим раҳбарлари ишининг баҳоси (балларда);

Φ_6 — раҳбарият, функционал бўлим, ижрочилар тўплаган баллар йиқиндиси;

C_p — раҳбарият, функционал бўлим, масъул ижрочилар тўплаган баллар миқдори.

6.3. Балли баҳолашдан фойдаланиш раҳбарият функционал бўлим ва ҳар бир иштирокчининг ишини муносиб баҳолайди. Ҳар қайси иштирокчи янада кўпроқ очко йиғишга интилади.

Қабул қилинган қарорлар бўйича баллар тақсими

№	Қарорлар босқичи	Баллар сони
1.	Мақсадни аниқлаш, муаммо ва улар учун керакли ахборотни ажратиб олиш	20
2.	Йиғилган ахборотни таҳлил қилиш ва баҳолаш, керакли ҳисобларни, яъни, ахборотни қайта ишлаш	20
3.	Энг яхши ечимни ишлаб чиқиш ва энг мақбулини танлаш	30
4.	Қарорни бажаришни ташкил этиш	15
5.	Қарорни қабул қилиш ва бажаришни назорат ва ҳисобга олиш	15
	Жами:	100

Эслатма: Ҳар бир қўшимча ишлаб чиқилган вариант учун 25 балл қўшилади.

6.4. Раҳбарият мукофот фондига эга. Дастлаб мукофот фондига арбитраж томонидан белгиланган 200—500 балл чамаси фонд тушади.

Ўйин давомида мукофот йиғилган баллар ҳисобидан берилади. (20 процент, агар 4 та функционал бўлим бўлса; 25 процент — 3 та, 33 процент — 2 та) Раҳбариятнинг мукофот фондига функционал бўлим ва масъул ходимлари томонидан солинган жарималар ҳам тушади.

6.5. Раҳбарият мукофот фондиди функционал бўлим ва масъул ижрочиларга қуйидагича тақсимлайди:

а) топшириқни муддатидан илгари сифатли бажаргани учун — 15 балл;

б) ҳар бир қўшимча бажарилган топшириқ учун — 25 балл;

в) ўйин давомида энг мақбул ечимни топгани учун — 10 балл.

Эслатма: Мукофотлаш шартлари ва мукофот миқдорини ўйин иштирокчиларини ўзлари ҳам белгилашлари мумкин. Ўйин иштирокчилари ўртасида ишлаб чиқилган Низомни арбитраж тасдиқлаши керак.

6.6. Ўйин иштирокчилари арбитраж томонидан ўйинни атайлаб чўзганликлари, ҳисобда адашганликлари, ҳисоботларни ўз вақтида бермаганликлари учун жаримага тортиладилар.

Ўйинни атайлаб чўзганликлари ва ҳисобда адашганликлари учун солинадиган жарималар

№	Қонда бузилиши кўриниши	Ким жарима солади	Жарима миқдори
1.	Мақсадни, муаммони нотўғри тушуниш	арбитраж	15
2.	Ҳисобда адашиш	раҳбарият	10
3.	Тезкор кенгашлар ўтказишдаги хатоликлар	арбитраж	10
4.	Буюртмани расмийлаштиришдаги хатоликлар	раҳбарият	15

5.	Раҳбарият ҳисоботларидаги хатоликлар	арбитраж	10
6.	Ижрочилар ҳисоботидаги хатоликлар	раҳбарият	5
7.	Баллар ҳисобидаги ноаниқлик	раҳбарият	5
8.	Мукофотлашдаги хатоликлар	арбитраж	10
9.	Жарима солишдаги хатоликлар	арбитраж	10
10.	Ушланиб қолиш ва кеч қолиш	раҳбарият	10

Э с л а т м а: Жарималар ўйин иштирокчилари томонидан ишлаб чиқилиши мумкин.

7.7. Ўйин раҳбарияти томонидан якун ясалади ва арбитражга тақдим этилади. Бу жараён қуйидаги якуний жадвалга жойлаштирилади.

Ўйин иштирокчилари тўплаган баллари ҳақидаги якуний жадвал

№	Мақсаби	ш.и.	Тўплаган балли	Мукофот	Жарима	Якун
1.	Бўлим бошлиғи	Маҳмудов А.	150	50	-25	175
2.	Ижрочи	Ибрагимов	175	25	-50	150

Раҳбар

Имзо

1. ИШБОП ЎЙИНИ. "ДАВЛАТ КОРХОНАЛАРИНИ ПРИВАТИЗАЦИЯ ҚИЛИШ"

Ўйиннинг мақсади. Корхона иши услублари ва жиҳатларини чуқур ўрганиш. Корхона турларини ажрата билиш, индивидуал мулкка асосланган (хусусий ва шахсий), жамоа (ширкат) мулки — жамоа, оила, маҳалла корхоналари, ишлаб чиқариш кооперативлари, очиқ ва ёпиқ турда-

ги ҳиссадорлик жамоаларига қарашли корхоналар, жамоа ва диний ташкилотлар, давлат мулкига асосланган — давлат, республика корхоналари, вилоятлараро, туманлараро, шаҳар, туман ва бошқа корхоналарни ўрганиш. Давлат корхоналарининг очиқ турдаги ҳиссадорлик жамиятларга айланиш тартибини ўрганиш. Ўқувчиларнинг ҳиссадорлик жамиятларини умумий бошқариш жиҳатларини ўрганиш. Бозор шароитида ҳиссадорлик жамиятлари ишини ўрганиш, хўжалик фаолиятини ўрганишни ўқувчиларга ўргатиш. Даромадларни тақсимлаш ва ҳисоблашга оид ишларни бажариш, кўшимча ресурсларни ишга солиш имкониятларини излаш, бошқаришни такомиллаштириш.

Бошланғич маълумотлар “н” русумли давлат корхонаси 5 та асосий, 2 та ёрдамчи цех ва функционал бошқарув бўлимларидан иборат. Охириги беш йилда корхона ўнлаб турдаги маҳсулотни ўзлаштирган. Корхона тўлиқ хўжалик ҳисобида истеъмолчилар билан хўжалик шартномалари асосида ишлайди. Товарлар тури тўлиқ буюртмачиларга боғлиқ.

Охириги йилларда корхона ишлаб чиқаришни сусайтириб, бир текис ишламади. 1999 йилда ойнинг биринчи ўн кунлигида 26,5 фоиз, иккинчисида 30,2 фоиз, учинчисида 43,3 фоиз ҳамма маҳсулотта нисбатан маҳсулот ишлаб чиқарди.

Меҳнат унумдорлиги 1999 йилнинг биринчи ярим йиллигида 1998 йилнинг шу даврига нисбатан пасайиб кетди. Учта топшириқ бўйича корхона хўжалик шартномасини бажармади. Корхонанинг 1998—2000 йилги асосий иқтисодий кўрсаткичлари қуйидагича:

№	Кўрсаткич номи	Ўлчов бирлиги	1998	1999	2000
1.	Товар маҳсулот	минг сўм	4175	3000	2299
2.	Сотиш ҳажми	минг сўм	4175	300	2100
3.	Рўйхатдаги ишловчилар сони	одам	447	390	362

4.	Иш ҳақи фонди	минг сўм	1109	828	716
5.	1 сўмлик товар маҳсулоти учун иш ҳақи	сўм	0,750,	0,81	0,80
6.	Фойда	минг сўм	870	701	500
7.	Ҳар бир ишчининг ўртача иш ҳақи	сўм	2481	7021	6890
8.	Ҳар бир ишчининг меҳнат унумдорлиги	сўм	7608	20,1	6890
9.	Рентабеллик	фоиз	22,0	20,1	17,9
10.	Асосий фондларнинг йил- лик қиймати	минг сўм	1979	2676	3660

Давлат корхонаси меҳнат жамоаси ва Давлат мулк қўмитаси билан келишиб, корхона мулки ҳисобига акция чиқариш йўли билан ҳиссадорлик жамиятига айланиши мумкин. Ҳиссадорлик жамияти (кейинчалик ХЖ) таъсисчилари сифатида ҳуқуқий ва фуқаролар бўлиши мумкин. Таъсисчилар ўзаро шартнома тузишлари мумкин. Бунда ХЖ фаолияти қўшма тарзда юритилади, акция қўл қўювчилари олдида масъулиятни зиммаларига олади. Таъсисчилар акцияларга очиқ обуна бўлиш хабарини берадилар.

Хабарномада қуйидагилар кўрсатилади: бўлғуси ХЖ номи, мақсад, предмет, фаолият кўрсатиш муддати, таъсисчилар таркиби, таъсис конференциясини ўтказиш муддати, устав фондининг таклиф этилаётган меъёри, акциянинг номинал қиймати, уларнинг сони ва турлари, таъсисчиларга имтиёз, конференция ўтказиш жойи, акцияга обуна бўлишни бошланғич ва охириги муддатлари, турлари, банк номи ва ҳисоб рақами, бу ҳисоб рақамига дастлабки тўловлар ўтказилади.

Ишбоп ўйинларга топшириқлар:

1. Жадвални чуқур таҳлил этиб, давлат корхонасининг ишя охирги йилларда нима учун орқага кетганлиги сабабини аниқлаш.

2. Давлат корхонасининг приватизация қилиб очик турдаги ХЖ га айланишини асослаб бериш.

3. Давлат корхонасининг очик турдаги ХЖ га айлантиришнинг тақвим режаси.

4. 500000 сўмдан кам бўлмаган устав фонди асосида ХЖ таъсисчиларини аниқлаш.

Акцияларни минимал номинимал қиймати 100 сўмдан ошиши мумкин эмас.

5. ХЖ билан кўшма фаолият юргизиш бўйича таъсисчиларнинг шартномасини тайёрлаш (1-илова).

6. Очик турдаги ХЖ акцияларига обуна бўлиш ҳақидаги хабарнома лойиҳасини тайёрлаш (2-илова).

7. Қайд этиш тўғрисидаги ариза лойиҳасини тайёрлаш (3-илова).

8. Очик турдаги ХЖ қуйидаги маълумотларни ўз ичига олган устави лойиҳасини тайёрлаш:

— жамиятнинг кўриниши тўғрисида (саноат, қурилиш, савдо ва бошқ.), унинг фаолияти, мақсади ҳақида;

— қатнашчилар (таъсисчилар) номи ва жойлашуви ҳақида;

— жамиятнинг устав фонди ҳақида;

— фойдани тақсимлаш ва зарарни қоплаш тартиби ҳақида;

— жамоа органларининг таркиби ва бошқарувига оид қарорларни қабул қилиш тартиби ҳақида;

— чиқариладиган акцияларнинг турлари (имтиёзли, оддий) устав фонди бўйича фоиз ҳисобида тақсимланиши ҳақида;

— таъсисчиларга тегадиган акциялар сони.

9. Акциядорларнинг умумий йиғилишида:

— акциядорлик жамияти Уставини тасдиқлаш;

— ХЖ иш фаолиятининг асосий йўналишлари ва унинг режасини тасдиқлаш;

— бошқарув органини сайлаш (правление), бошқарув раисини тайинлаш ва кузатув кенгашини сайлаш. Ушбу лавозимдагилар умумий мажлислар оралиғида бош раҳбар органлар ҳисобланади. Тафтиш комиссияси аъзоларини сайлаш;

- фойдани тақсимлаш тартиби ва зарарни қоплаш тартибини аниқлаш;
- жамият мансабдор шахсларининг масъулияти тўғрисидаги қарорларни тақдим этиш;
- ХЖ ташкилий тузилмаларини аниқлаш;
- ХЖ раҳбар шахсларига иш ҳақи тўлаш тартибини аниқлаш.

10. Агар Устав бўйича 60 фоиз овозга эга акциядор умумий мажлисга қатнашса, қарорлар қонуний ҳисобланади. Кузатиш кенгаши ва тафтиш комиссияси аъзолари ижрочи орган аъзолари бўла олмайди. ХЖни тузиш ҳақидаги қарор, ижрочи органларни сайлаш, кузатиш ва тафтиш комиссиялари сайлаш чоғида умумий овоз эгаларининг 3/4 қисми қатнашини шарт. Бошқа масалалар эса оддий кўпчилик овоз билан қабул қилинади.

1-илова

Таъсисчиларнинг ҳамкорликда фаолият кўрсатиши тўғрисида

Шартнома шайхаси

(ХЖ номи фаолият кўрсатиш предмети)

“ ” _____ 200__ йил _____ Тошкент шаҳри

Ушбу шартнома Устав асосида қуйидагилар ўртасида тузилди

Қуйидагилар белгиланди:

1. Юқорида номи кўрсатилган ҳуқуқий ва фуқаролар (кейинчалик таъсисчилар деб юритилади)

ХЖ тузишни тасдиқлайдилар

_____ амалга оширади

номи

фаолият предмети

ХЖ фаолият муддати чекланмаган ХЖ жойлашган манзилгоҳ

манзилгоҳи

2. Таклиф этилаётган ХЖ устав фонди миқдори _____ сўмни ташкил этади.

3. Устав фонди _____ акцияларга бўлинган.
сон

Битта акция номинал қиймати _____ сўм

Акциялар оддий ва имтиёзли чиқарилади.

Имтиёзли акциялар сони Устав фондининг _____ процентини ташкил этади. Имтиёзли акциялар бўйича дивиденд миқдори _____ процент номинал қийматига нисбатан белгиланади.

4. Таъсисчилар ўзларига _____ акция олиб қоладилар. Қолган акцияларга ҳуқуқий ва жисмоний шахсларга очиқ обуна эълон қилинади.

5. Таъсисчилар ихтиёрида қолган акциялар улар ўртасида қуйидагича тақсимланади:

а) _____ (таъсисчилар номи) _____ (акция сони)

б) _____ (таъсисчилар номи) _____ (акция сони)

6. Таъсисчилар (акция қиймати)га ҳиссаларини қуйидагича қўшадилар:

а) _____ (таъсисчилар номи) _____ (сўмда баҳоланган мулклар)

б) _____ (таъсисчилар номи) _____ (сўмда баҳоланган мулклар)

Жумладан _____ бино, қурилма, ускуна ва бошқа молдй бойликлар

7. Таъсисчилар таъсис конференцияси ўтказилгунга қадар акциялар номинал қийматининг _____ фоизини тўлайдилар. Қолган маблағни ХЖ рўйхатдан ўтгандан сўнг бир йил мобайнида тўлайдилар.

Ҳиссадорлик жамияти қуйидаги мақсадларни амалга ошириш учун тузилган _____ ҳамда амалдаги (мақсад ва фаолияти)

қонунчиликка зид бўлмаган фаолият билан шуғулланади.

ХЖ фаолият кўрсатиш муддати чекланмаган. ХЖ манзилгоҳи

Хиссадорлик жамияти таъсисчилари:

а) _____ (номи, манзили, реквизитлари)

б) _____

в) _____

_____ минг сўм.
_____ акцияга тақсимланган. Шулардан _____
(сони)

_____ сўм.
_____ миқдордаги акцияларни
_____ Жумладан:

_____ (акция сони, жумладан имтиёзли)

_____ (акция сони, жумладан имтиёзли)

_____ ўз ҳисобидан киритадилар:

_____ (мулк таркиби)

_____ (мулк таркиби)

_____ 2000 дан _____

Манзилгоҳ _____

_____ 7 бўлимда кўрсатилган маблағни ўз муд-
_____ фоиз миқдорда пеня тўлайдилар.

_____ ўшбу шартномада кўрса-
(номи)

_____ зарни бажаришни қонун доирасида ўз зиммаларига

_____ бир ёқлама бекор қилиниши мумкин
_____ шартнома имзоланган кундан бошлаб кучга киради.

_____ 200 _____ йил _____ нусхада.
(сан)

_____ йил кучга эга. Таъсисчилар имзоси:

_____ в) _____
(таъсисчилар номи)

_____ (таъсисчилар номи)

**Ҳиссадорлик жамияти акимларига
бошланганлиги ҳақидаги хабар**

(фирма номи)

ҲЖ акцияларнинг очик обунасини ўтказди

(ҳуқуқий ва фуқароларнинг номи)

Таъсис конференцияси қуйидаги муддатда:

ҲЖ таъсисчилари:

- а) _____
б) _____

3-илова

Ариза лойиҳаси

Ҳиссадорлик жамиятини рўйхатдан ўтказишингизни сўраймиз

(номи)

ҲЖ тўғрисидаги Низомга кўра қуйидаги маълумотларни дав-
лат реестрига олиб рўйхатга тақдим этамиз:

- а) жамият кўриниши _____
б) фирма номи _____
в) таъсисчилар таркиби _____
г) фаолият мақсади ва предмети _____
д) фаолият муддати _____
е) жамият манзилгоҳи _____
ж) устав фонди миқдори _____

И л о в а : ҲЖ устави нусхасини нотариал идорада тасдиқлаган
ҲЖ Бошқарув раиси

2-ИШБОП ҲЙИИ. “КИЧИК КОРХОНА”

Сиз ушбу ишбоп Ҳйинда қатнашиб, қандай қилиб ки-
чик корхона (КК) очиш, зарурий капитал тўплаш, ишлаб
чиқариш ва маҳсулотни сотишни ўрганасиз. Ушбу Ҳйин
Сизнинг “Менежмент асослари”дан олган назарий би-
лимларингизни мустаҳкамлайди, менежмент ва маркетинг

ҳамда бизнесга оид кўплаб муаммоларингизни ечиш имкониятини беради.

Тақдим этилаётган ишбон ўйин шунинг учун ҳам ишлаб чиқилганки, бунда Сиз КК ташкил этишни ўрганасиз ва менежмент, савдо фаолияти нақадар мушкул эканлигига иқрор бўласиз. ККни бошқаришда Сизнинг қатнашувингиз унча катта бўлмаган корхона (тижорат фирмаси)-нинг кундалик фаолият маълумотлари билан танишиш ва бошқарувда шахсан иштирок этиш, раҳбарлик санъатини ўрганиш имкониятини беради. КК фаолияти Сизга бизнесга кириш имкониятини беради. Сиз ККга акционер ва бошқарув аъзоси бўлгач, энг керакли қарорларни қабул қилишда иштирок этасиз. Жумладан, бизнес-режа тузиш, бозорни ўрганиш, иш ҳақини белгилаш, ишлаб чиқариш режасини тузиш, ҳужжат юритиш ва бошқа кўплаб юмушларни бажариш кўникмаларини ҳосил қиласиз.

Бошланғич маълумотлар: КК тўлиқ хўжалик ҳисоби шароитида ишлаши керак, яъни истеъмолчилар билан хўжалик шартномаси асосида. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот тури буюртмачига тўлиқ боғлиқ. Корхона акция чиқариш йўли билан акционер жамият шаклида тузилган. Таъсисчилар жисмоний ва юридик шахслар бўлиши мумкин. Таъсисчилар ўзаро шартнома туздилар, акционерлар олдидан масъулдирлар. ККни ташкил этиш 4 босқичда олиб борилади: ташкилий, корхона режасини ишлаб чиқиш, КК фаолияти ва КК фаолиятини туталаш.

Ишбон ўйинга топшириқлар.

I. Биринчи ишнинг қуйидаги ишлардан бошлаш керак:

1. КК номини танлаш. КК номи корхона фаолиятига мос тушиши ва одамларда ишонч руҳини ҳосил қилиши керак. Танланган ном _____

2. КК ходим ва менежер-бошқарувчи командасини танлаш _____. Менежерлар маълум талабларга жавоб бериши керак. Қандай?

Уларни санаб чиқинг _____

а) хизматчилар қандай сифат ва кўникмаларга эга бўлишлари керак? _____

б) КК раҳбари қандай сифатга эга бўлиши керак?

в) Сиз корхона раҳбари бўлишни истар эдингизми? Сизда шундай хислатлар борми? _____

г) КК раҳбари (фирма Президенти) сайлаб қўйиладиган мансаб, унинг мажбуриятларига қуйидагилар киради: КК га раҳбарлик ва бошқаришни таъминлаш, вице-президентни тайинлаш, жамоани бошқариш, кенгаш ва мажлислар ўтказиш. Ўз гуруҳингиздан президент сайланг _____

е) маркетинг бўйича вице-президент президент томонидан тайинланади. У президент ҳузурида ҳисобот беради. Президент йўқлигида ўрнини босиб туради, савдо стратегиясини мувофиқлаштириб туради, хизматчиларни ўқитади, улар ишини рағбатлантиради, ходимларни тайинлайди, бошқарув йиғинида ҳисобот беради. Ушбу мансабга тайинланган _____ товарларни сотилиши бўйича ҳисобот бериши керак;

ж) ишлаб чиқариш бўйича раҳбар вице-президент томонидан сайланади. Маҳсулот чиқарилишига, ишлаб чиқаришни ташкил этишга, бизнес-режа ишлаб чиқишга жавоб беради. Чиқарилган маҳсулот сифати ва ишлаб чиқариш самарадорлигига жавоб беради. Ушбу мансабга тайинланган _____ ККнинг чорак давомидаги фаолияти учун ҳисобот бериши керак;

з) кадрлар бўйича вице-президент ходимлар ҳисобини олиб боради, президентга ҳисобот беради, бўлим раҳбар ва хизматчиларини танлайди, хизматчилар ишини ташкил қилади, таътилга чиқиш рўйхатини тузади, кадрлар қўнимсизлиги ва бошқаларни бажаради. Ушбу мансабга тайинланган _____ билан функционал бўлим раҳбарлари ва ходимлари КК га ишга қабул қилинаётган номзодларни у билан келишишлари керак. Кадрлар бўйича йиллик ҳисобот тайёрлайди;

и) функционал бўлим раҳбарлари (режа, молия, бухгалтерия) кадрлар бўйича вице-президент билан ҳамкорликда ўз бўлимларига ходимларни танлайдилар, улар меҳнатини ташкил этадилар, ойлик олувчилар рўйхатини тузадилар, моддий, молиявий ресурсларни ҳисобга оладилар. ККнинг йиллик, ойлик, чорак ҳисоботларини тайёрлайдилар. Ҳар бир вице-президент президентга ҳисобот беради. Президент ўз навбатида бошқарув (правление) мажлисида ёки ККнинг умумий мажлисида ҳисобот беради;

к) ҳар бир хизматчи мансаб масъулияти доирасида ёзма шаклда функционал бўлим бошлиқлари олдида ҳисобот беради. Ким қандай мансабни эгаллашидан қатъий на-

зар, улар ишлаб чиқаришда, маҳсулотни сотишда, бошқарув қарорлари лойиҳасини тайёрлашда қатнашадилар.

3. КК учун маҳсулот танлаш. ККнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун муносиб товар (хизмат)лар бўлиши муҳим. Кичик корхона пойафзал, костюм тикиши, дўкон ёки маиший хизмат (сартарошхона) кўрсатиши мумкин:

а) Сизнинг вазифангиз юқорида номлари зикр этилган товар (хизмат)ларнинг бирини танлаш. Бу, албатта, бозорни текшириб амалга оширилиши керак. Бозорни самарали текшириш Сизга энг мақбул фаолиятни танлашга имкон беради, товарнинг қайси сифати муҳимроқ, харидорлар қандай нархда сотиб олишга қодир;

б) Сиз танлаган товарни ёзинг _____

в) Сизнинг товарингизни сотиб олиш хоҳиши бор одамлар тоифасини ёзинг _____

г) танланган товарни 2-3 та энг яхши сифатини айтинг _____

д) товар учун харидор тўлаши мумкин бўлган нархни аниқланг _____

е) текширув объектларини Сиз қандай танлаган бўлар эдингиз _____

ж) алоҳида қоғозга бозорни текшириш бўйича саволлар рўйхатини тузинг. Уни кўп нусхада кўпайтириб КК ҳар бир ходимига тарқатинг. Фикрларни йиғинг. Йиғилган маълумотларни танлаб хулоса қилинг. Бозорни текшириш натижаларига кўра ҳисобот тузинг, унда товарнинг сифати, нархи, харидорнинг сотиб олиш қобилиятини гавдалантиринг.

4. Керакли капитални аниқлаштириш ва акцияларни сотиш.

КК ўз фаолиятини бошлаб олиши учун маълум миқдорда пул керак. Кўпчилик тадбиркорлар зарурий маблағни банкдан маълум фоиз эвазига оладилар. Бу маблағни КК таъсисчилари ҳам бериши мумкин.

Бошланғич капитални аниқлаб олиш учун:

а) товар қийматини аниқланг;

б) товарнинг сотув баҳосини аниқланг;

в) ялпи фойдани аниқланг (товар нархи ва сотув баҳосининг айирмаси);

г) ялпи фойда даражаси (ЯФД) 35—40 фоиздан кам бўлмаслиги лозим;

д) ККни очиш учун зарур бўлган маблағни аниқланг.

Тадбиркорларни қўллаб-қувватлаш учун республикада ХИФлар ташкил этилган (ХИФ — хусусийлаштириш инвестицион фонд). Улар аҳолига акциялар сотиш билан шуғулланади. Сиз ХИФлар хизматидан фойдаланишингиз мумкин. Битта акция нархи 100 сўм. Акция сотиб олишга ҳамма ҳақли. Жумладан КК ҳар бир аъзоси КК учун мулкдор бўлиши, уни, ютуқларидан баҳраманд бўлиши мумкин. Агар КК ўз акцияларини сотиш ниятида бўлса, буни даврий матбуотда эълон қилиши керак. КК акциядорлари тўғрисида барча аниқ маълумотларни йиғинг.

Иккинчи босқич — фаолият режасини ишлаб чиқиш.
Демак бизга:

1. КК бизнес-режаси.
2. Ходимларга ҳақ тўлаш режаси.
3. Ишлаб чиқариш режаси.
4. Маркетинг режаси.
5. Молия режаси.
6. Бюджетни тасдиқлаш керак.

1. Бизнес-режа КК учун аниқ масала ва эҳтиёжларни аниқлаштиришда ишлатиладиган қисқа ҳужжат. Яхши тузилган бизнес-режа мақсадга эриштиради, хатоларга йўл қўйишнинг олдини олади. Банкда кредит олиш чоғида ҳам бизнес-режа талаб этилади. Бу режани акциядорлар ҳам кўришга ҳақли. Бизнес-режани тузиш, пухта фикрлашни тақозо этади. Унинг режаси қуйидагича бўлиши керак: КК да ишлаб чиқилган товар (хизмат) тавсифи, молиявий эҳтиёж ва нақд маблағлар ҳақидаги маълумотлар, инсон ресурслари, тахминий бюджет, ишлаб чиқариш режаси, КК ташкилий тизими, маркетинг ишланмалари, ташкилий режа ва бошқалар. (“Бизнес-режа” ишбоп ўйинига қаранг).

Билиб қўйинг, қўйилган ҳамма саволларга бирданига жавоб топиб бўлмайди. Режа функционал бўлим ва вице-президент томонидан тузилади, худди иморатга ўхшаб алоҳида-алоҳида қисмлардан иборат бўлади. Ҳар бир бўлим режанинг қандайдир бир бўлагини тайёрлайди. Сизнинг

бўлимнинг олдига қўйилган масалани ҳал этиб бўлсангиз, молия бўлими ёки бошқа бир бўлим олдига ўз тавсияларингизни беринг. Масалан, Сиз маркетинг бўлимида ишлаётган бўлсангиз, рекламани эълон қилиш учун 3000 сўм кам сарфлаш кераклигини таклиф этинг. Сиз сарфхаражатларингизни молия бўлимига ҳам билдириб қўйишингиз лозим.

Ҳамма бўлимлар бизнес-режа бўлимларини ишлаб чиқарувчи, уни муҳокама учун фирма Президентига тавсия этадилар. Агар Сизнинг тавсияларингиз Бошқарув томонидан қабул қилинса, бизнес-режа ҳам узил-кесил қабул қилинади.

2. Ходимларга ҳақ тўлаш режаси. Меҳнат ва иш ҳақи бўйича режани ишлаб чиқиш учун қуйидагилар керак:

а) ишчиларга иш ҳақи тўлаш тизимини аниқлаш (вақтбай, ишбай, ишбай-мукофотли, аккорд);

б) иш ҳақи фондини (ҳафталик, ойлик, чорак, йиллик) ҳисоблаб чиқиш. Бунинг учун ишбай, вақтбай ишловчилар сони, разряд тариф сеткаларини, меъёр ва меъёрий ҳужжатларни билиш лозим. Ҳисоблашларни соддалаштириш учун ҳамма ишчиларга вақтбай иш ҳақи тўлашни танлаш мумкин. Ишловчилар сони _____ киши. Агар кунлик иш ҳақи 200 сўм бўлса, ойлик иш ҳақи фонди _____ сўм, йиллик _____ сўм. Иш ҳақининг устига қўйиб ҳисобланган меъёрлар қуйидагича: ижтимоий суғурта фонди — 5,4 фоиз, пенсия фонди — 28 фоиз, аҳоли бандлиги фонди — 2 фоиз, мажбурий тиббий суғурта — 3,6 фоиз, транспорт солиғи — 1 фоиз, жами — 40 фоиз;

в) ККнинг штат бўйича рўйхатини ишлаб чиқиш, мансаб иш ҳақини белгилаш. Президент, Вице-президент, бўлим раҳбарлари, хизматчилар, бригадирлар, иш юритувчи котибалар ойлигини тайинлаш;

г) штат рўйхати бўйича КК раҳбарлари, ходимларининг иш ҳақи фондини (ойлик, чорак, йиллик) ҳисоблаш;

д) барча раҳбар ва мутахассислар иш ҳақи учун усталмаларни ҳисоблаш;

е) мукофот фондини аниқлаш. Мукофот фонди барча сотилган товарлар пулидан 10 фоиз кам бўлмаслиги керак.

Ўзингизнинг тавсияларингизни КК молия бўлимига топширинг.

3. Ишлаб чиқариш режаси.

1. Ишлаб чиқариш жараёни қурилма, технология ва табиат кучларини ишга солиб фойда олиш мақсадида товарларни яратишга қаратилган савийи-ҳаракатлардир. Ишлаб чиқариш режасида ана шулар акс этиши керак. У маълум вақт мобайнида (йил, чорак, ой) белгиланган ас-сортимент ва сифатда маҳсулот чиқариш ҳажмини муҳас-самлаштириши керак:

а) бир ойда _____ донга товар ишлаб чиқариш керак;

б) _____ ишчини қайта тайёрлаш;

в) ишлаб чиқариш жараёни қуйидаги операцияларга бўлинади: асосий ишлаб чиқариш, ёрдамчи ишлаб чиқариш, назорат операциялари, транспорт операциялари, и) амортизация ажратмалари қуйидагича: _____

к) айланма маблағлар эҳтиёжи _____ (“Молиявий режа” ишбоп ўйинга қаранг. Ўзингизнинг ҳисобларингизни молия бўлимига топширинг).

4. Маркетинг режаси:

а) товарларни реклама қилишни бошлаш _____

б) товарларни сотиш ишининг бошланиши _____ тамомланиши _____

(сана)

в) КК ўз олдига _____ донга товар сотишни режалаштирган _____ кун _____ нарҳда;

г) товарнинг харидорлари _____

д) мижозларга бизнинг товар ҳақида _____ (реклама стратегияси ҳақида ёзинг);

е) савдога ўргатиш ташкил этилади _____ (қачон, қаерда, ким);

д) савдо учун тахминий харажат режаси _____

з) умумий харажатлар (рекламага, транспорт, сотиш учун) _____

Ўзингизнинг ҳисобларингизни молия бўлимига топширинг.

5. Молия режаси:

Молиявий режа чоракларга бўлиниб, йил учун тузилади. У даромад ва харажатлар балансидан иборат. КК нинг даромадлар таркибига фойда, амортизация ажратмала-

ри, таъмирлаш учун фондлар киради. Етишмовчиликлар қимматбаҳо қоғозлар (акция), кредит ёки заёмлар чиқариш йўли билан қопланади.

Ҳисобланг:

- а) фойданинг режали йиғиндиси;
- б) кредит йиқиндисини аниқланг;
- в) акция олинган тушумни аниқланг;
- г) асосий харажатлар йўналишини аниқланг;
- д) молиявий режани ишлаб чиқинг ва маълумотларни жадвалга жойланг.

КК молиявий режаси

Даромадлар		Харажатлар	
Кўрсаткичлар	Минг сўм	Кўрсаткичлар	Минг сўм
Фойда ва бошқалар		Фойдадан солиқ ва бошқалар	

6. Бюджетни тасдиқлаш:

Бюджетни КК бошқарувиси тасдиқлайди. Уни президент бошқаради. Вице-президент ўз бўлимларини тавсия қилади: ишлаб чиқариш, маркетинг, кадр, молия бўйича ва бошқалар.

КК бюджети

1. Ялпи сотув _____ маҳсулот _____ сўмдан солиқни ҳисобга олмаганда _____ минг сўм.
2. Мукофотни чегирганда (10 фоиз сотувдан) _____ минг сўм.
3. Соф сотув _____ минг сўм.
4. Хом ашё ва таъминот _____ минг сўм.
5. Иш ҳақи _____ минг сўм.
6. Сотилган товарлар қиймати _____ минг сўм.
7. Ялпи даромад _____ минг сўм.
8. Раҳбарларни мукофотлаш фонди _____ минг сўм.
9. Банк хизматлари _____ минг сўм.
10. Савдо ва бошқа харажатлар _____ минг сўм.

11. Барча қўшимча харажатлар _____ минг сўм.
12. Солиққа тортилгунча соф даромад _____ минг сўм.
13. Даромаддан солиқ _____ минг сўм.
14. Солиққа тортилгандан кейинги соф даромад _____

минг сўм.

Ўзбекистон Республикасининг Қонунчилиги доирасида барча корхоналар, маҳаллий ҳокимиятлар томонидан рўйхатга олинади. Рўйхатга олиш учун КК Уставини тайёрлаш ва унда қуйидаги маълумотлар бўлиши керак: корхонанинг кўриниши (саноат, қурилиш, савдо), унинг фаолияти ва предмети, қатнашчилар таркиби тўғрисида, фирманинг устав фонди, фойдани тақсимлаш тартиби ва зиёни қоплаш, чиқарилаётган акция турлари, уларнинг сони ва бошқалар тўғрисида.

КК Устави кичик корхона Бошқармаси томонидан тасдиқланади.

КК фаолияти

Бюджет тасдиқланиб, ишлаб чиқариш ва сотув режаси ишлаб чиқилиб, КК ҳокимият томонидан рўйхатдан ўтгач, иш бошлаш мумкин. Ҳар бир талабага мансаб тақсимланади. Кимдир президент, кимдир вице-президент, кимдир функционал бўлим раҳбари бўлса, бошқалар эса ходим бўладилар.

Бир гуруҳи маҳсулот ишлаб чиқарса, бир гуруҳи ишлаб чиқаришни ўргатадилар, яна бошқа гуруҳи эса ҳисобот олиб боради.

ККнинг муваффақият қозониши ҳар бир умум ишни амалга оширувчиларга, раҳбар менежерларга боғлиқ. Бу ишлаб чиқаришни ва товарларни сотишни ташкил этиш, сифат, ҳисоботларни намунали юритиш демакдир.

Ҳар бир ҳафтада бошқарма мажлисини ўтказиш ва унда ҳосил бўлган муаммоларни ечиш ва корхона фаолияти натижаларини таҳлил этиш керак.

Корхонани тугатиш.

Корхона амалдаги “Корхоналар ҳақидаги Қонун”га асосан тугатилади. ККни тугатиш чоғида раҳбарлар корхона фаолиятига якуний хулоса берадилар. Ҳар бир вице-президент ўз фаолияти учун ҳисобот беради: ишлаб чиқа-

риш, маркетинг, кадрлар, молия бўйича ҳужжатлар асосида тугатиш баланс ҳисоботини тузадилар.

КК тугатиш баланс ҳисоботи

Тарқатиш учун мўлжалланган активлар

Нақд фойдани тақсимлаш: _____ минг сўм.

Акционерларга тўлаш учун _____ минг сўм.

Ташкилотларга тўловлар _____ минг сўм.

Бошқа харажатлар _____ минг сўм.

Тарқатиш учун барча харажатлар йиқиндиси _____
минг сўм.

КК президенти

3-ИШБОП ҲИШИБ "БИЗНЕС-РЕЖАНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ"

Ҳишибнинг мақсади: Бизнес-режа ишлаб чиқиш услуб ва жиҳатларини ўзлаштириш. Бизнес-режа таркиби ва боблар сонини аниқлаштириш. Режали иш кўникмалари, иш муҳити, режалаштириш масалалари, буйруқлар чиқариш, фармойиш ва ишларни ўрганиш.

Бозорни текширишнинг баъзи бир кўникмаларини ҳосил қилиш, товарни техник-иқтисодий ривожланиш кўрсаткичларини аниқлаш, бозорни сегментлаштириш, корхонанинг ресурс имкониятларини аниқлаш. Фақат товарлар ишлаб чиқаришни эмас, балки керакли ресурсларни келтириш, товарлар баҳосини чиқариш, рақобатбардош товар (хизматлар)ни аниқлаш, фойда нормасини режалаштириш. Ниманинг ҳисобига сотув ҳажминини доимо ўстириш мумкинлигини аниқлаш. Бутун ишлаб чиқариш жараёнини ўйлаш ва баҳолаш. Молия режасини ишлаб чиқиш ва бизнес-режа ҳисоб ва назорат системасини бажарилишини ўйлаш ва ишлаб чиқариш.

Бошланғич маълумотлар "Н" русумли давлат корхонаси меҳнат жамоаси ва Давлат мулк кўмитаси билан биргаликда корхонанинг барча мулки ҳисобидан акция чиқариш йўли билан акционерлик жамиятига айлантирилди. Таъсисчилар: ҳуқуқий ва жисмоний шахслар. АЖнинг техник-иқтисодий кўрсаткичлари 1-Ишбоп Ҳишидаги жадвалда кўрсатилган.

Корхона фаолиятини режалаштириш қониқарсиз. АЖ ходимлари бизнес-режани ишлаш тажрибасига эга эмаслар, иқтисодий лимит ва меъёрларга риоя этмаганлар. АЖда маркетинг хизмати йўқ. “Н” корxonанинг мавжуд ташкилий тизими 1-чизмада берилган (6-ишбоп ўйинга қаранг). Ташкилий қўмитани бутунлай ўзгартириш керак.

Корxonанинг маркетинг хизмати товарларни тарқатиш чизмасини ишлаб чиқиши, товарларни ким ва қаерда сотиши, қандай қилиб сотиш ҳажмини доимий ўстиришни аниқлаши керак.

АЖ харидорлар орасида яхши обрўга эга эмас, товарлар ўтириб қолган, харидорлар ва уларни сотиб олиш қобилияти аниқланмаган, бозор имкониятлари ҳажми аниқланмаган. Рақобатчилар таҳлил этилмайди, уларнинг имкониятлари ҳисобга олинмайди. Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми аниқланмаган, маҳсулотни ишлаб чиқариш тақвим режаси йўқ. Кадрлар, улар функцияларини ташкил этиш услублари, меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари, ходимларни рағбатлантириш тизимларини қайтадан кўриб чиқиш керак. АЖ молия режаси замонавий талабга жавоб бермайди, унда пул маблағлари оқими ҳисоби, инвестор ва ҳомийларнинг даромад ва харажатлари аниқланмаган. Биринчи ва иккинчи ишбоп ўйинларда топилган камчиликлар баргараф этилмаган.

Ишбоп ўйинга топшириқлар.

Бозор иқтисодиётига ўтилиши муносабати билан мулкчилик шаклларида қатъий назар барча раҳбарларга катта масъулият юклатилган.

Корхона фаолиятини зимдан қайта режалаштириш, даромад келтирадиган товарларни ишлаб чиқариш ҳужжатларини расмийлаштириш, пухта ўйланган бизнес-режани ишлаб чиқиш ва у асосида банкдан кредит олиш, давлат корхоналарини приватизация қилишга асосланган таклифлар киритиш, хусусий фирмалар очиш лойиҳаларини ишлаб чиқиш, қимматбаҳо қоғозлар (акция, облигация) эмиссия баёни (проспекти)ни акционер жамиятлар ва хусусий тадбиркорлар томонидан тузиш, чет эл инвестицияларини жалб этиш.

Кўп ҳолларда айнан бизнес-режа ёмон тузилганидан инвесторлар бизнесга пул қўймадилар. Бизнес-режа

таркиби, бўлимлар сони ва сифатини тадбиркор корхонанинг тижорат фаолиятидан келиб чиқиб белгилайди. Бизнес-режага қуйидаги умумий тавсияларни бериши мумкин: ижрочилар хулосаси, маҳсулот ва хизматчилар, маркетинг-режа, бозор, ишлаб чиқариш дастури, бошқариш ва ташкил этиш, молиявий режа, илова.

Ўйин иштирокчилари ҳамма бўлимлари юқоридаги ўйинда кўрсатилган бизнес-режа устида ишлашлари керак. Қуйидагилар:

1. Биринчи ва иккинчи ўйинбоп ўйинлардаги камчиликларни тузатиш.

2. Ишлаб чиқариш ҳажмини ҳисоблаш, товар ва хизматлар турини аниқлаш, керакли муддатларда зарурий материал ресурсларни аниқлаш ва топиш.

3. Корхонанинг ташкилий қурилмасини ишлаб чиқиш (6-ишбоп ўйин), керак бўлса мутахассисларни жалб этиш, уларни молиявий таъминлаш. Бошқарув аппарати ходимларига масъулият ҳақида тушунча бериш ва бу ҳақда мансабдор шахслар ҳақидаги йўриқномада ёзиш.

4. Керакли молия ресурсларини жуда хижжалаб ҳисоблаш, уларнинг манбалари ва келиб тушиш шартлари устида ишлаш.

5. Керакли қурилма ва уларни олиб келиш шартларини асослаш.

6. Тижорат фаолияти учун керакли ҳужжатлар цикли, йўриқномалар меёрий ва бошқа рухсат берувчи ҳужжатларни олиб келиш ёки ишлаб чиқиш.

7. Ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқариш масалалари устида ишлаш. Товар ва хизматларни етказиш бўйича буюртмачилар, сотувчи ва истеъмолчилар билан муносабат ўрнатиш.

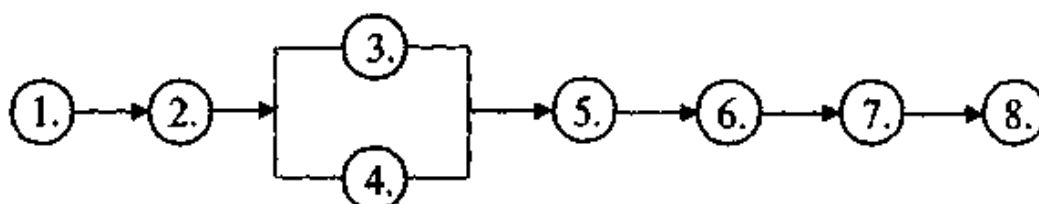
8. Ишлаб чиқаришга тавсия этилаётган товарларни техник даражаси устида ишлаш, минтақа бозори сигментациясини ўрганиш ва текшириш, муайян истеъмолчинини аниқлаш.

9. Рақобатчилар ва ташқи таъсир этувчи омилларни ўрганиш, маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш (товар нархи, реклама, алоқа, товарлар ҳаракати ва бошқ.). Товарлар ҳажми истиқболини аниқлаш.

10. Акциялар шакли, миқдори, облигациялар, дивидент, пул миқдори оқими, ссуда ва бошқаларни ишлаб чиқиш.

Бизнес-режа алоҳида бўлимларини ишлаб чиқишга услубий кўрсатмалар

Бизнес-режани ишлаб чиқиш тахминан қуйидаги шакл бўйича амалга оширилади:



Тармоқ моделида кўрсатилган ҳодисалар рўйхати

№	Ҳодисалар номи	Баҳариландиган ишлар
0.	Тижорат фаолиятига киришишга қарор қилиш	0-1. Тижорат фаолияти мақсадлари ва уни асослаш
1.	Ижрочи хулосалари ишлаб чиқилган	1-2. Янги маҳсулот ва хизматлар тавсияфини ишлаб чиқиш
2.	Янги маҳсулот номи ёки хизмат тури аниқланган	2-3. Маркетинг ишланмаларини тайёрлаш
3.	Маркетинг режаси ишлаб чиқилган	3-4. Бозорни аниқ танлаш
4.	Бозор аниқланган	4-5. Маҳсулот чиқариш дастури ишлаб чиқиш
5.	Ишлаб чиқариш дастури аниқланган	5-6. Менежмент ташкилий режаси ва услубларини ишлаб чиқиш
6.	Ташкилий режа ва бошқарин услублари ишлаб чиқилган	6-7. Молиявий режа ишлаб чиқиш
7.	Молиявий режа ишлаб чиқилган	7-8. Якуний хулосаларни чиқариш
8.	Якуний хулосалар чиқарилган	

Ишнинг қисқа тавсифи

0—1. иш. Ижрочи хулосалари

Бизнес-режани дастлаб ва охириги бўлимларидан хулосалар ўрин олади. У доим иш давомида тўғрилаб турилади, қўшимчалар киритилади, охириги босқичда якуний хулоса чиқарилади. Хулосалар бўлимида мақсад аниқ кўрсатилади, асосий муаммолар аниқланади. Ушбу босқичда ишлаб чиқариш техник-иқтисодий асосланади, танланган товар (хизматчилар) мақсадга мувофиқлиги белгиланади. Хулосаларда, албатта, лойиҳа ҳақида олдиндан аниқ таассурот бўлиши, қизиқиш уйғотиши керак, фойда олиш кафолатлари бўлиши керак. Хулосалар ишчан, ёрқин, аниқ, энг керакли маълумотларга эга бўлиши керак.

1—2. иш. Маҳсулот ва хизматлар

Ушбу бобда тадбиркор нимани, қандай қилиб ишлаб чиқаради, товар ва хизматларни бўлғуси харидорларини аниқлайди. Нафақат товар ва хизматларни ишлаб чиқаришни, балки керакли ишлаб чиқаришни юзага келтириш имкониятларини ўйлаш керак. Айнан шу босқичда янги товар (хизмат) эскиларидан қандай фарқ қилади, деган саволга жавоб бериш керак.

Айнан шу босқичда янги маҳсулот қандай муаллифлик ҳуқуқларига эга ва у қандай ҳимоя қилинади, деган саволларга жавоб топиш керак. Янги маҳсулот (хизмат) баҳоси қандай бўлишини ҳисоблаш ва у қанчалик рақобатбардош бўлишини ҳамда олдиндан фойда нормасини режалаштириш ҳам шу босқичда амалга оширилади.

2—3 иш. Маркетинг ишланмалари

Унда бевосита бизнес тавсифи ва унга эришиш усуллари ёритилади.

Бу бўлимда бевосита товарларни тарқатиш чизмаси, талаб ва бозор имкониятлари ўрганилади. Маркетинг стратегияси ишлаб чиқилади. (Баҳо, реклама, алоқа, товарлар ҳаракати, бюджет) сотув ҳажмлари истиқболи, сотув чега-

расини кенгайтириш. Харидорларни жалб этишининг янги шакллари имзоланади ва бу юмушларга маблағлар ажратилади. Айнан шу бўлимда товар (хизмат), қолаверса АЖ-нинг ўзи меҳр, обрў қозониши йўллари шакллантирилади.

3—4 инш. Бозорни аниқ таялаш

Бозорни текшириш жараёни 4 босқичда бажарилади. Биринчи босқичда бозорнинг имконият ҳажми ҳисобланади, яъни қайси харидор қанчадан товар сотиб олиши мумкин. Иккинчи босқичда сотувнинг муайян имконияти баҳоланади, яъни қанча маҳсулот (хизмат) сотиш мумкинлиги аниқланади. Агар шу товарни ишлаб чиқариш муаммоси бўлмаса, учинчи босқичда сотув ҳажмининг истиқболи белгиланади, яъни маҳсулот (хизмат) миқдори ҳисобланади. Бунда бозорнинг реал имкониятлари эътиборга олинади. Тўртинчи босқичда рақобатчилар фаолияти, уларнинг келажакдаги фаолияти, имкониятлари таҳлил этилади.

4—5 инш. Маҳсулот чиқариш дастурини ишлаб чиқиш

Ушбу босқичда корхонани бошқариш ва ташкилий тузилмалар қандай бўлиши ҳал этилиши керак. Кадрлар ресурси, иш ҳақи тўлаш даражаси, кўзда тутилган имкониятлар, ходимларни рақобатлантириш тизимлари аниқланади. Шунингдек, бошқаришнинг техник воситалари, услублар, мотив ва коммуникация масалалари ҳал этилади.

6—7 инш. Молиявий режани ишлаб чиқиш

Молиявий режа — якуний, бизнес-режанинг умумлашган бўлими. Бунда ишлаб чиқариш шартлари қийматда кўрсатилади, ишлаб чиқариш ва унинг натижалари тавсифланади. Бу ерда аниқ жадваллар: фойда ҳақида ҳисобот, ҳисобот баланси, пул маблағларининг оқими ҳақида ҳисобот, молия таҳлили ва бошқалар кўрсатилади. Асосий кўрсаткичлар, жумладан, ишлаб чиқариш ҳажми, бир маҳсулотнинг тахминий баҳоси, савдо тушуми, ҳамма чиқимлар, (иш ҳақи, сотиб олинган деталлар қиймати) ва

бошқа харажатлар, фирма даромадлари, солиқлар, соф даромад, кредитга олинган маблағлар ва уларни қайтариш муддатлари берилади.

7—8 иш. Яқуний хулосаларни чиқариш

Бизнес-режанинг ҳамма бўлимлари ишлаб чиқилгач, ҳал қилувчи тузатишлар, иқтисодий асослашлар, техник шартлар амалга оширилади. Узил-кесил мақсад, молиявий имконият ва мўлжал аниқлангач, АЖнинг, қолаверса, молиявий шерикларнинг ҳавф-таваккалчилик даражаси ҳисоблаб чиқилади.

4-ИШБОП УЙИ: “МОЛИЯВИЙ РЕЖА”

Молиявий режа бир йилга, чоракларга бўлиб тузилади. У даромадлар ва харажатлар баланси кўринишида бўлади. Даромадлар таркибига энг аввало, шахсий воситалар туфайли мўтадил манбалар орқали олинаётган маблағлар йиғиндиси, зарур ҳолларда заём воситалари ҳам киритилади. Шахсий даромадларнинг мўтадил манбаига фойда, амортизация ажратмалари, таъмирлаш учун ажратилган фондлар, корхона ихтиёрида доимий турувчи кредитор қарзлар киради. Даромад харажатлардан ортиб кетган ҳолларда маблағ захира жамғармасига йўналтирилади. Харажатлар даромадлардан ошиб кетса, молиявий етишмовчилик маблағи аниқланади. Бу етишмовчиликлар қимматбаҳо қоғозлар, заём, кредит, хайрия бадаллари ва бошқалар ҳисобига қопланиши мумкин. Агар қўшимча молиявий маблағлар манбаи аниқ бўлса, даромад қисмига, уларнинг сарфланиши эса молиявий режа харажат қисмига киритилади.

Бошланғич маълумотлар

АЖ техник-иқтисодий кўрсаткичларида қуйидаги маълумотлар келтирилган:

1. Чорак давомида маҳсулот — 18647 минг сўм
сотилишидан келган тушум (МТ)

- | | | |
|-----|---------------------------------------------------|-------------------|
| 2. | Кўшимча қиймат солиғи ва махсус солиқ (18,7 фоиз) | — 18647 минг сўм |
| 3. | Маҳсулот таннарихи (Т) | — 12060 минг сўм |
| 4. | Йил бошида асосий фондлар қиймати (АФ) | — 4085,5 минг сўм |
| 5. | Асосий фондларни йиллик ўртача қиймати (ЙАФ) | — 4117 минг сўм |
| 6. | Амортизация ажратмалари меъёри | — 6,7 фоиз |
| 7. | Йиллик асосий фондларнинг | — 2% |
| 8. | ўртача қийматдан чегириш қиймати | |
| 9. | Чорак давомида хом ашё ва материаллар харажати | — 9900 минг сўм |
| 10. | Захира меъёри | — 28 кун |
| 11. | Бир кунлик хом ашё ва материаллар харажати | — 110 минг сўм |
| 12. | Бир кунлик маҳсулот таннарихи | — 134 минг сўм |
| 13. | Тугалланмаган ишлаб чиқариш меъёри | — 3 кун |
| 14. | Товарларнинг бир кунлик айланиши | — 20,5 минг сўм |
| 15. | Товарлар захираси меъёри | — 2 кун |
| 16. | Бир кунлик товар айланиши | — 25 минг сўм |
| 17. | Пул маблағлари захираси меъёри | — 1 кун |
| 18. | Иш ҳақи режали жамғармаси | — 5700 минг сўм |
| 19. | Ойлик иш ҳақи чегирмалари | — 40 фоиз |
| | а) ижтимоий сукурта жамғармаси | — 5,4 |
| | б) нафақа жамғармаси | — 28 фоиз |
| | в) бандлик хизмати жамғармаси | — 2 фоиз |
| | г) мажбурий тиббий | — 3,6 фоиз |
| | д) транспорт солиғи | — 1 фоиз |
| 20. | Чорак давомидаги режали фойда | — 3100 минг сўм |
| 21. | Ўртача ойлик ишчилар сони | — 125 киши |

Ишбон ўйинга топшириқлар

Чорак учун молиявий ҳисобларни ўтказинг. Бунда 0,1 аниқликкача, яъни 1000 сўмгача яхлитлашга рухсат берилади.

Молия режасини тузиш учун олдиндан қуйидагиларни ҳисобланг.

1. Амортизация ажратмаларининг режали йиғиндиси.
2. Таъмирлаш жамғармаси учун ажратилган маблағларнинг режали йиғиндиси.
3. Фойданинг режали йиғиндиси.
4. Айланма маблағларнинг зарурий ўсиши.
5. Корхона ихтиёридаги кредиторлик қарзларининг зарурий ўсиши.
6. Молия режасини ишлаб чиқиш ва маълумотларни жадвалга жойлаштириш.

Услубий кўрсатмалар

Молиявий режани ишлаб чиқаётганда шуни эътиборга олиш керакки, қўшимча қиймат солиғи, махсус ва акциз солиқлар молия режасида ҳосил бўлишидан аввал ундирилади. Ҳисоб-китобни таъмирлаш жамғармаси ажратмалари ва амортизация ажратмаларининг режали йиғиндисини аниқлашдан бошлаш керак, чунки улар таннархнинг бир қисми ва даромаднинг режали ҳисобидир.

1. Амортизация ажратмаларининг режали йиғиндисини ҳисоблаш

Амортизация ажратмалари асосий фондларнинг йиллик ўртача ҳисобот баланс қийматининг амортизация меъёрларидан келиб чиқиб ҳисобланади (асосий фонд гуруҳлари бўйича). Баланс қийматига — барча қурилишга сарф бўлган ишлаб чиқариш харажатлари, турли кўринишдаги асосий фондларни сотиб олиш, олиб келиш, қуриш ва монтажга кетган маблағлар киради. Бу ҳолда асосий фонд баланс қийматига қўшимча қиймат, махсус солиқлар киритилади. Асосий фондлар баланс қиймати қуйидаги формула билан аниқланади:

$$C_6 = Z_0 + Z_r + Z_t$$

бу ерда C_6 — асосий фондлар баланс қиймати;

3_0 — келтирилган қурилмалар қиймати;

3_1 — монтаж ва қурилиш ишлари қиймати.

Берилган гуруҳга амортизация ажратмаларининг йиғиндиси қуйидагича ҳисобланади:

$$C_a = (C_c \times H_a \times H) / 100$$

бу ерда C_a — амортизация ажратмалари йиғиндиси;

C_c — асосий фондлар йиллик ўртача қиймати;

H_c — амортизация ажратмалари меъёри — 2 фоиз;

H — тўғрилаш коэффициенти — 1,3.

2. Вақтинча жамғармага режали ўтказиш йиғиндисини ҳисоблаш

Вақтинча жамғармага режали ўтказиш корхонада ўрнатилган амалдаги меъёр асосий фондларни йиллик ўртача қийматини 2 фоиз миқдорида белгиланади:

$$P_\phi = (C_c \times 2) / 100 \quad \text{Чоракка } (P_{\phi x} - P_\phi) / 4$$

3. Режали фойда йиғиндисини ҳисоблаш

Маҳсулот сотишдан олинган даромад режали пул тушумидан (қўшимча қиймат, махсус солиқлардан ташқари) маҳсулот таннархининг айирмасига тенг.

$$\Phi = T - \text{ххС} - M_t$$

бу ерда Φ — фойда;

T — режали тушум;

ххС — қўшимча қиймат солиғи;

M_t — маҳсулот таннархи.

4. Айланма маблағларининг зарурий ўсишини ҳисоблаш:

а) хом ашё материалларга талаб бир кунлик талабни бир кунлик меъёрга кўпайтмаси каби ўлчанади. Бошқа ҳар қандай меъёр каби бу корхона томонидан мустақил белгиланади.

Бир кунлик хом ашё ва материаллари харажати:

$$P_{\text{схд}} = 9900/90 = 110 \text{ минг сўм}$$

б) тугалланмаган ишлаб чиқариш бўйича айланма маблағлар бир кунлик маҳсулот таннархи бўйича ишлаб чиқариш меъёрини бир кунлик тугалланмаган ишлаб чиқариш меъёрига кўпайтириб аниқланади;

$$12060/90 = 134 \text{ минг сўм}$$

$$134 \times 3 = 402 \text{ минг сўм}$$

в) тайёр маҳсулотлар бўйича айланма маблағларга талаб бир кунлик маҳсулот таннархи меъерини кунга кўпайтириш билан аниқланади. Масалан, 2 кунга тайёр маҳсулот учун маблағларга талаб 268 минг сўмни (134×2) ташкил этади;

г) товарлар захираси бўйича айланма маблағларга бўлган талаб бир кунлик ушбу товарлар айланма харид баҳосини бир кунлик захира меъери кўпайтмасига тенгдир.

$$20,5 \times 2 = 41$$

д) пул маблағларига талаб сотувдаги бир кунлик товар айланиши (яъни улгуржи) баҳосини бир кунлик пул маблағлари захира меъерига кўпайтмасига тенг (25 × 1,0);

е) бошқа моддий бойликлар айланма маблағларига талаб йирик ҳисоблаш усули ёки ҳисоб-аналитик усули билан аниқланади. Масалан, кам баҳоли ва тез ишдан чиқувчи товарлар 1200 минг сўм, идиш — 8 минг сўм бўлса, бўлқуси даврларга харажатлар 10 минг сўм. Бу ҳолларда юқорида кўрсатилган айланма маблағлар учун меъёрлар эҳтиёж талабларига мувофиқ бўлади.

Айланма маблағларга умумий талаб ёки чорак якуни умумий меъёр қуйидагича бўлади: (а + б + в + г + д + е) = 5034 минг сўм.

Агар йил охирида айланма маблағлар 3831 минг сўм бўлган бўлса, у ҳолда айланма маблағларнинг ўсиши (5032 — 3831) = 1203 минг сўмдир.

5. Доймий кредиторлик қарзларнинг зарурий ҳисоблари АЖ доимий ихтиёрида бўлади. Кредиторлик қарзларининг ташкил этилиши ва харажати йиғиндиси ўзгариб туради: бир даврда ўсади, бир даврда камаяди. Бироқ ҳамма вақт маълум қолдиқ бўлади ва уни муқобил пассив дейилади.

Муқобил пассивга иш ҳақи бўйича қарздорлик, тўлов бўлган тўлов ва бошқалар киради.

Кўриб чиқилаётган корхонада фақат иш ҳақи бўйича қарз бор.

Ишчи ва хизматчилар учун иш ҳақи бўйича энг кам қарз қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$И_x = \Phi \times K / 90$$

I_x — иш ҳақи бўйича энг кам қарз миқдори;
 Φ^x — квартал учун мўлжалланган иш ҳақи фонди;
 K — ой бошидан токи ойлик бериладиган кунгача кунлар сони.

$$\Phi = 5700, \quad K = 3 \text{ кун}$$

Иш ҳақи қўшимчалари амалдаги меъёрлар бўйича фозизлар ҳисобида аниқланади. Бу меъёрлар қуйидагича:

а) ижтимоий суғурта жамғармасига	— 5,4 фоиз
б) нафақа жамғармасига	— 28 фоиз
в) аҳоли бандлиги жамғармасига	— 2 фоиз
г) мажбурий тиббий суғурта жамғармасига	— 3,6 фоиз
д) транспорт солиғи	— 1,0 фоиз
	Жами — 40 фоиз.

Қўшимчалар йиғиндиси қуйидагига тенг:

$$SK = 40 \times I_x / 100$$

Корхонанинг доимий ихтиёридаги кредиторлик қарзлари квартал бошида 190 минг сўм. У ҳолда ўсиш қуйидагига тенг:

$$M = (40 \times I_x - 190) / 100$$

Корхона ихтиёрида доимий турувчи кредиторлик қарзларининг ўсиши айланма маблағларнинг ўсишини таъминловчи манба сифатида қаралади. Айланма маблағларнинг ўсишини бошқа манбалари фойда ҳисобидан молия билан таъминланади.

Чорак айланма маблағларининг ўсиши учун йўналтирилган фойда йиғиндиси 1127 минг сўмга тенг (1203—76).

6. Молиявий режа тузиш

Молиявий режа даромад ва харажат баланси шаклида ишлаб чиқилади. Соф фойда корхонанинг асосий даромади ҳисобланади. Соф даромадни аниқлаш учун фойдадан тўланаётган солиқлар йиқиндисини аниқлаш керак: фойдадан солиқ, ҳуқуқни муҳофаза қилувчилар учун мақсадли йиғимлар, уй-жой ва ижтимоий-маданий объектлар учун солиқ, мулк солиғи.

Чорак учун фойда режаси — 3100 минг сўм.

а) 125 киши меҳнат қилаётган корхона учун ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органларга ўтказиладиган солиқлар миқдори иш ҳақи жамғармасининг 1 фоизини ташкил этади ва у 55 минг сўмга тенг;

б) уй-жой ва ижтимоий-маданий объектлар учун солиқ миқдори мазкур корхона учун тушум ҳажмидан қўшимча қиймат солиғи ва махсус солиқлар айланмасини 0,5 фоизини ташкил этади; корхона дўкони учун — ялпи даромаднинг 1,5 (сотув ва харид орасидаги айирмасидан қўшимча қиймат солиғи ва махсус солиқлар айирилади);

Шундай қилиб:

$$0,5 \times ((18647 - 3487) - (2250 - 420,8)) / 100 = 66,7 \text{ минг сўм}$$

дўконнинг ялпи даромади 553,3 минг сўм.

Демак солиқ $(1,5 \times 553,3) / 100 = 8,3$ минг сўм.

Умумий солиқ йиғиндиси $= (66,7 + 8,3) = 75$ минг сўм.

в) мулкнинг солиққа тортиладиган йиллик ўртача қиймати 48000 минг сўмга тенг.

Йиллик солиқ даромади 2 фоиз.

Чорак учун солиқ миқдори $2,0 \times 48000 / (100 \times 4) = 240$ минг сўм;

г) фойдадан олинадиган солиқ миқдори 35 фоизга тенг, у ҳолда:

$$35 \times (3100 - 55 - 75 - 240) / 100 = 955,5 \text{ минг сўм};$$

д) Соф фойда: $3100 - 956 - 55 - 75 - 240 = 1774$ минг сўм.

Фойдани қуйидаги мақсадларга ишлатиш мўлжалланмоқда:

- айланма маблағларнинг ўсишига — 1127 минг сўм.
- ишлаб чиқаришни ривожлантиришга — 323 минг сўм.
- жамғарма фондига — 1450;
- истеъмол фондига — 284;
- захира фондига — 40.

Юқорида кўрсатилган ҳисобларни режага киритамиз.

Корхонанинг чоракка мўлжалланган молиявий режаси

№	Даромад маблағлари тушуми		№	Харажатлар маблағлари сарфи	
	Кўрсаткич	минг сўм		Кўрсаткичлар	минг сўм
1.	Фойда	3100	1.	Фойдадан солиқ	956,2
2.	Амортизация ажратмалари		2.	Ҳуқуқий муҳофаза қилувчи органларга ўтказиладиган	

3.	Корхонанинг доимий ихтиёридаги кредиторлик қарзлари		3.	Уй-жой ва ижтимоий-маданий объектлар учун солиқ миқдори	
			4.	Мулк солиғи	
			5.	Таъмирлаш фонди	
			6.	Захира фонди	
			7.	Жамғарма фонди	
			8.	Ҳамма жамғарма фондлари — жумладан:	
				1) фойдадан	
				2) амортизация ажратмалари ҳисобидан	
				3) Корхонанинг доимий ихтиёридаги кредиторлик қарзлари ҳисобидан	
	Жамъ	4445		Жамъ	4445

5- ИШБОП ҲИШ: “КОРХОНА РЕНТАБЕЛЛИГИНИ ТАҲЛИЛ ЭТИШ”

Ҳиш мақсади

Назарий билимларни мустаҳкамлаш, талабаларда корхонанинг ҳўжалик ва молиявий фаолиятини таҳлил кўникмаларини ҳосил қилиш, жумладан ички имкониятлар ҳисобига корхона рентабеллигини ошириш йўлларини излаш. Керакли ҳисобларни ўтказиб, ҳисобот йилида қайси омиллар ҳисобига фойда ошганлигини кўрсатиш.

Бошланғич маълумотлар

Корхонанинг даромадлиги абсолют ва нисбий кўрсаткичи — бу фойда ва даромадлар йиғиндиси. Нисбий кўрсаткич эса рентабеллик даражаси. Рентабеллик корхона ҳўжалик фаолиятининг бир кўрсаткичи, маълум бир давр давомида корхона фаолияти фойдалилиги (зарар кўриб ишлаши)ни тавсифлаб беради. Маҳсулотни сотишдан келадиган фойданинг шу маҳсулот ишлаб чиқариш ҳаражатларига нисбати. Корхонанинг даромадлик кўрсаткичлари (нисбий баҳоларда) 1-жадвалда келтирилган:

Корхонанынг даромадлик кўрсаткичлари

Кўрсаткичлар	Хисобот				Оғив			
	Ўлчов барлиги	Ўтган йил			Режага нис. ўтган йилга			%
		йил	режа	ҳис-т	абс.	%	абс.	
Маҳсулотни сотишдан келган тушум	минг сўм	58000	60000	63333	+3000	105	+5000	108,6
Кўшимча қиймат солиғи	минг сўм	9500	9900	103000	+400	104	+800	107,3
Тупумга нисбатан фондда	%	16,38	16,50	16,40	-0,15	99,1	-0,03	99,8
Акцизлар	минг сўм	—	—	—	—	—	—	—
Маҳсулот таннарижи	минг сўм	39000	40000	42000	+2500	106,3	+3500	109
Тупумга нисбатан фондда	%	67,24	66,67	67,46	-0,21	101,2	+0,22	100,3
Маҳсулот сотилишидан фойда	минг сўм	9500	10100	10200	+100	101	+700	107,4
Маҳсулот сотилишидан зиён	минг сўм	—	—	—	—	—	—	—

Рентабельлік даражасы	%	24,36	25,25	24,0	-1,25	96,9	-0,36	100,5
Мақсүлүг сөтүлүшүндө фойданы тушурла нисбагы	%	16,38	16,83	16,19	0,64	96,2	-9,19	98,8
Бошқа сөтүвдө келгө фойда	мөнг сүм	108	—	250	—	—	+70	138,9
Савдодө тәшқәри операциялардө даромәд	мөнг сүм	30	40	65	+25	162,5	+35	216,7
Савдодө тәшқәри операциялар харажәги	мөнг сүм	10	—	15	—	—	+5	150
Бәләнс фойда	мөнг сүм	9700	10140	10500	+360	103,6	+800	108,2
Бәләнс зийән	мөнг сүм	—	—	—	—	—	—	—
Фойда хисөбшә тұләнгән сөлиқ	мөнг сүм	3000	3200	3300	-100	103,1	+300	110,0
Соф фойда	мөнг сүм	6700	6940	7200	+260	103,7	+500	107,5

Ишбон ўйинга топшириқлар

1-жадвални таҳлил қилиш давомида соф даромадни ўзгариш динамикасини, рентабеллик даражаси ва уларни белгиловчи омилларни ўрганинг. Соф фойдага таъсир этувчи омиллар қуйидагилар:

- маҳсулот сотилишидан тушум ҳажми;
- таннарх даражаси;
- рентабеллик даражаси;
- сотувдан ташқари операциялардан даромадлар;
- сотувдан ташқари операциялар харажати;
- фойдадан солиқ ва бошқа солиқлар миқдори.

Корхона даромадлилигини ўтган давр режаларига таққосланг. Маълумотларни бир йил учун ўтказинг. Бу қуйидагиларни аниқлашга имкон беради: корхона режалаштирган мақсадга эришдимиз? Агар йўқ бўлса, ким айбдор — ёмон ишми ёки ёмон режалаштириш?

Таҳлил натижасида қуйидагиларни аниқланг:

1. 5000 сўмлик маҳсулотни сотишдан тушумнинг ўсиши, фойда _____ минг сўм ошди.

2. Таннарх даражасининг 0,22 фоизга ўсиши харажатларни _____ минг сўм оширди, мос равишда фойдани _____ минг сўмга камайтирди.

3. Қўшимча қиймат солиғи даражасининг тушумга нисбатан 0,03 фоиз камайиши фойдани _____ минг сўмга оширди.

4. Бошқа сотувдан келган фойданинг 70 минг сўмга ўсиши баланс фойдани _____ минг сўмга оширди.

5. Савдодан ташқари операциялардан даромаднинг 35 минг сўмга ўсиши фойдани _____ минг сўмга оширди.

6. Савдодан ташқари операциялар харажатиининг 5 минг сўмга ортиши фойдани _____ минг сўмга камайтирди.

7. Фойдадан олинадиган солиқларнинг 3000 минг сўмга ўсиши соф фойдани _____ минг сўмга камайтирди.

Ёрдам: 1. $(58000 \text{ дан } 63000 \text{ гача}) \times 16,385000/100 =$

2. $(67,24 \text{ дан } 67,46 \text{ гача}) \times 0,22 \times 63000 / 100 =$

3. $(16,38 \text{ дан } 16,35 \text{ гача}) \times 0,03 \times 63000 / 100 =$

4. (180 дан 250 гача) 70 минг сўмга.

5. (30 дан 65 гача) 35 минг сўмга.

6. 5 минг сўмга.

7. (3000 дан 3300 гача) 300 минг сўмга.

Ўтган йилга нисбатан рентабеллик даражасининг _____
фоизга камайиб кетиши корхона учун салбий ҳисоблана-
ди (24,36 дан 24,00 фоизгача) ва режага нисбатан
_____ (25,25 дан 24,00 гача).

Бу корхона ҳар бир сўм харажат учун 36 тийин режа
бўйича кам фойда олди деган гап.

Шундай қилиб, йўл қўйилган камчилик (яъни, ўтган йилга
нисбатан олинмаган фойда миқдори 153 минг сўм бўлди)

$-0,36 \times 42500 / 100$ ва режага нисбатан 531,3 минг сўм

$-1,25 \times 42500 / 100$ корхона 42500 дона маҳсулот иш-
лаб чиқарган.

Режа кўрсаткичларининг бажарилиши таҳлили шуни
кўрсатмоқдаки, соф фойда олишни ошириб _____ ўрнига
_____ минг сўмга ёки 3,7 фоизга бажарилган.

Бу корхонанинг, унинг ходимлари, молиявий хизмати
ишини ижобийлигидан дарак беради. Рентабеллик дара-
жасининг камайиши эса маҳсулот таннархи ошиб кети-
ши туфайли бўлди.

Таннарх катталигига кўплаб омиллар ўз таъсирини кўрса-
тади, уларни икки гуруҳга бўлиш мумкин: биринчи гуруҳ —
ташқи омиллар. Булар қуйидагиларда ўз аксини топади: баҳо
даражасининг талабга таъсири, товарлар, материаллар, ус-
куналар, энергия, транспорт тарифи, сув ва бошқа моддий
хизматлар, давлат ижтимоий суғурталарига ажратмалар,
амортизация ажратмалари, тиббий суғурта ва бошқалар.

Иккинчи гуруҳ — бевосита корхонанинг ички фаолия-
тига боғлиқ омиллар. Булар қуйидагилар: савдодан туш-
ган тушум ҳажми шакллари иш ҳақи тизими. Ишлаб чи-
қариш унумдорлигининг ошиши, хомашё материаллари,
асосий фондларнинг яхшиланиши ва бошқалар.

Кейинчалик таҳлилни ана шу икки йўналишда олиб
бориш, аниқ харажатлар бўйича имкониятларни қидириш
мақсадга мувофиқдир.

6-ИШБОП ҲИСОБИ. КОРХОНАНИНГ ТАШКИЛИЙ-БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Ҳисобнинг мақсади

Назарий билимларни мустаҳкамлаш, амалдаги бошқа-
рув тизимларини ўрганиш. Корхона (бирлашма)лардаги

мавжуд бошқарув тизимларини такомиллаштириш, бир-бирини қайтарувчи бошқарув бўғинлари фаолиятига чек қўйиш, бошқарув аппарати ходимлари масъулияти ва ҳуқуқларини белгилаш, маъмурий бошқарув харажатларини камайтириш.

Бошланғич маълумотлар. Корхонанинг асосий техник иқтисодий кўрсаткичлари

1-ишбоп ўйинда кўрсатилган (1998—2000 йил учун). Амалдаги корхонанинг ташкилий тузилмаси 1-шаклда кўрсатилган. Корхона билан танишув шуни кўрсатмоқдаки, Акционерлик жамиятининг функционал бўлим ва цехларининг иши бозор иқтисоди талабларига тўлиқ жавоб беради. Корхонанинг ҳар бир бўғини аниқ мақсад ва режага эга, бироқ улар АЖнинг тўлиқ мақсадларига жавоб бермайди, функционал бўлим ва цехлар ўртасида амалдаги боғлиқлик йўқ. Ишлаб чиқаришга доир масалаларни ҳал этиш учун функционал бўлим ва цехлар ходимлари бошқарувнинг энг юқори бўғинлари, хатто директоргача чиқиши керак.

Техник ва технологик масалаларни ҳал этиш функционал бўлим ва цехлараро тарқатиб юборилган. Бош муҳандис ўз диққат марказини ҳақиқий ишга қарата олмайди.

Муҳандис-техник хизмат функционал иши аниқ йўлга қўйилмаган, мансаб йўриқномаси йўқ.

Корхона иқтисодий хизмат фаолияти кам харажат қилиб юқори сифатли, харидор дидига мос товарларни ишлаб чиқаришга қаратилмаган. Корхона фаолиятини режалаштириш қониқарсиз. Узоқ муддатли иқтисодий меъёр ва лимитлар, маҳсулот ишлаб чиқаришнинг қийматдаги ифодаси йўқ. Жумладан: режали фойда, меҳнат унумдорлиги, таннарх ва бошқалар. Режалар иқтисодий асоссиз тузилади, меҳнат ва меҳнат харажатлари ҳисобланмайди. Корхона ҳисобот маълумотларини ишончлилиги шубҳа тугдиради.

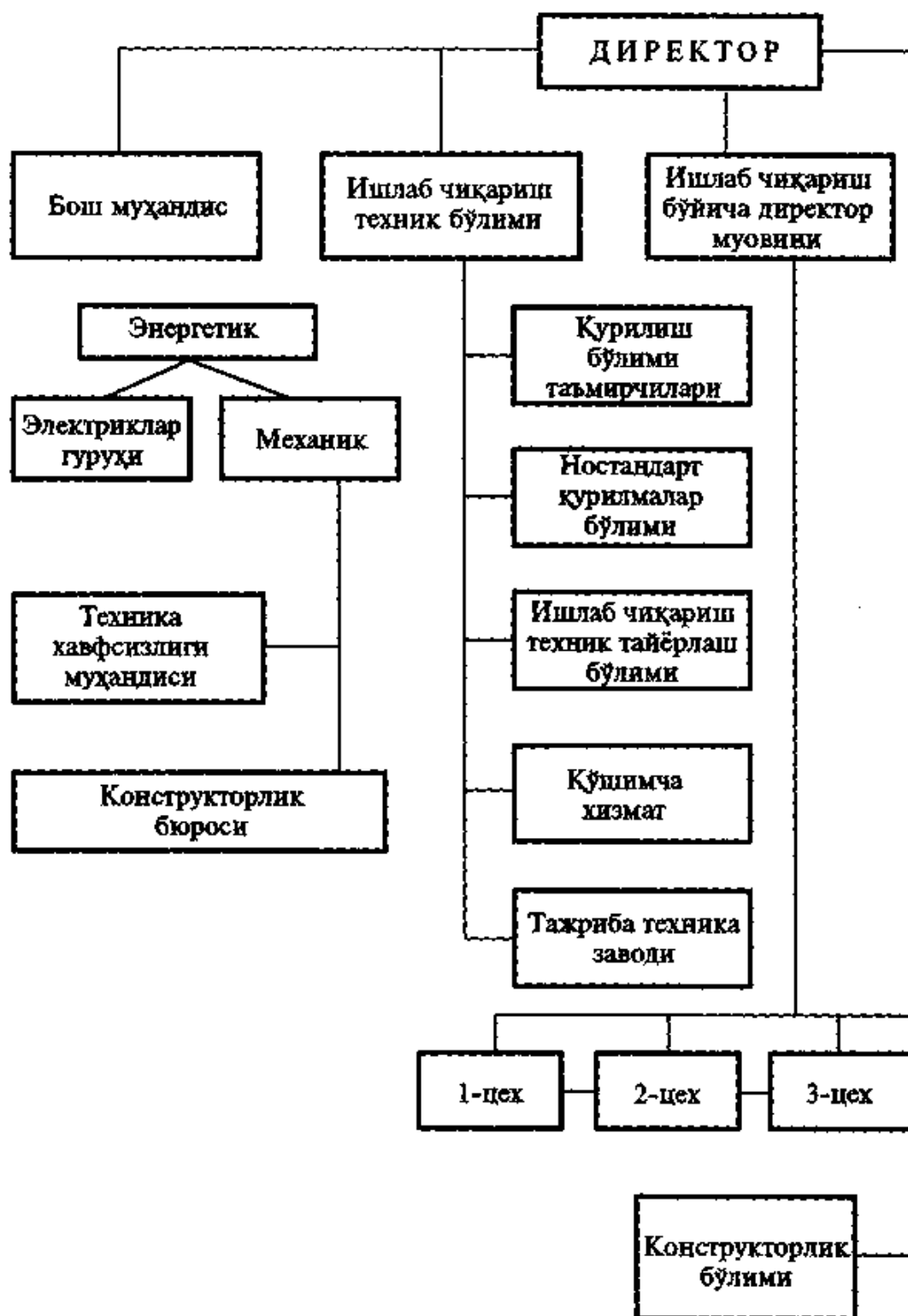
Корхона ҳисобхонасида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг таннархи ҳақидаги маълумотлар номенклатураси, моддий, меҳнат ва молиявий ресурсларни тежаш бўйича қатъий назорат, хўжасизлик ва ташмачиликка қарши чоралар йўқ.

Корхонанинг иқтисодий хизматлари фақат ҳақиқий харажатларни ҳисобга олиб, ички имкониятларни қидириш, ташкилий тизимларни такомиллаштириш, бошқарув ап-

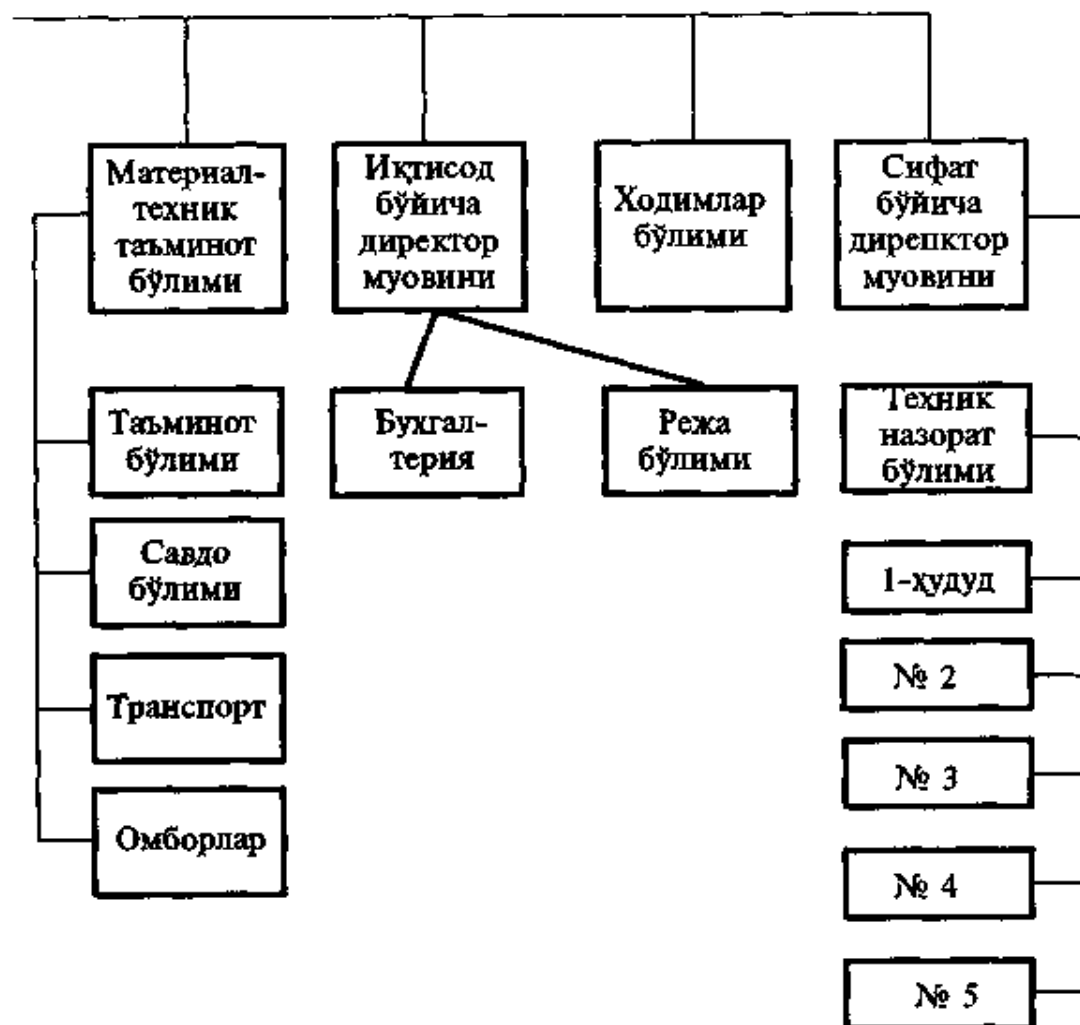
паратини қисқартириш билан шуғулланмайдилар. Илгор корхоналарнинг иш тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, корхонанинг энг мақбул бошқарув тизимини лойиҳалаш чоғида фаолиятини чуқур таҳлил этиш, мақсадга амалдаги тизимни мослиги корхонанинг ўзига хослиги, функционал бўлим Низомларини ўрганиш, бошқарув аппарат ходимларининг мансаб йўриқномалари, звено ва ходимлар ўзаро боғлиқ ҳолатини таҳлил этиш мақсадга мувофиқдир. Ўйин иштирокчилари қуйидаги масалаларни ҳал этишлари лозим:

1. Кундалик иш режасини тузиш.
2. Корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларини чуқур таҳлил этиш.
3. Амалдаги бошқарув тизимини таҳлил этиш.
4. Бошқарув тизимини энг мақбул усулини ишлаб чиқиш. Бунда давлат корхонаси АЖ айлантириляпти, деб ҳисоблансин. Янги тузилган АЖ бошқарув тизимига таклифлар берилсин.
5. Янги ташкилий тизимнинг иқтисодий самарадорлиги асослансин ва бу тадбирларнинг мақсадга мувофиқлиги белгилансин.

“Н” ҚОРХОНАНИНГ АМАЛДАГИ



ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИ



ХУЛОСА

Ўзбекистон бозор иқтисодиётига ўтиш концепциясининг ҳозирги замон иқтисодий назарияларига алоқаси бор. Бу концепция тоталитар иқтисодий тизимдан бозор иқтисодиётига ўтишнинг қонун-қоидалари ва унинг Ўзбекистондаги хусусиятларига оид илмий қарашлар мажмуидан иборат. Мустақиллик шароитида Ўзбекистон ўз истиқлол йўлини танлаш, унинг концепциясини яратиш имконига эга бўлди.

Мустақил Ўзбекистон иқтисодий янгиланиши лозим, бунинг учун эса бозор муносабатларини яратиш керак бўлади. Бугун дунё тажрибаси, кўрсатилган, иқтисодий юксалиш учун бозор муносабатига ўтишдан бошқа нажот йўли йўқ. Аммо бу йўлнинг ҳамма ерда ўзига хос хусусиятлари бор. Ўзбекистон концепцияси мана шундан келиб чиқади ва бозор иқтисодиётига ўтишда ўз йўли борлигига асосланади. Бу йўл бозор иқтисодиётини Ўзбекистоннинг ўзига хос шароитларини ҳисобга олган ҳолда изчиллик билан шакллантириб боришни, унга секин-аста, босқич-ма-босқич, халқни ҳамоя қилабориб, ижтимоий барқарорликни таъминлаш орқали ўтишни билдиради.

Бозор иқтисодиётига ўтиш кадрлар тайёрлашга жиддий эътиборни талаб этади. Улар орасида менежерлар тайёрлаш алоҳида аҳамиятга молик. Келгусида бозор иқтисодиётига асосланган ишлаб чиқаришда халқ хўжалиги тармоқларини юқори малакали менежерлар бошқаради. Улар бугунги кун академик лицейларда тайёрланади. Иқтисодиётни муваффақиятли бошқариш раҳбардан менежмент асосларини билишни талаб этади.

Менежмент фани мураккаб ва серқирра. Шунинг учун қўлланмада унинг барча жиҳатларини тўлиқ очиб бериш имкони йўқ, балки менежмент асосларигина ёритилди. Муаллифлар ҳақиқий менежер бўламан деган ёшларга биргина китобдан фойдаланмай, менежмент соҳасидаги кўпшаф адабиётларни ўқиб чиқишларига умид боғлайдилар.

МУНДАРИЖА

I қисм. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ

Қириш

I боб. Менежмент фани предмети ва вазифалари 5

1. Менежмент вазифалари ва моҳияти 5
2. Менежмент фани предмети 6
3. Менежментнинг бошқа фанлар билан ўзаро алоқаси 7

II боб. Ишлаб чиқариш бошқариш системаси сифатида

4. Ишлаб чиқаришнинг система сифатидаги моҳияти 9
5. Бошқарувчи ва бошқариловчи системалар 10
6. Бошқаришга система-ҳолатли ёндашув 11

III боб. Менежмент жараёни ва функцияси

7. Менежмент жараёни мазмуни 13
8. Менежмент функцияси классификацияси ва тушунчаси 15
9. Бозорнинг менежмент функциясига таъсири 16

IV боб. Менежмент ташкилий тузилмалари

10. Иқтисодий бошқаришнинг ташкилий тузилмалари 18
11. Ташкилий тузилмалар кўриниши 20
12. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларини такомиллаштириш йўллари 22

V боб. Менежмент усуллари

13. Иқтисодий усуллар 24
14. Ташкилий фармойиш (маъмурий) усуллар 25
15. Ижтимоий-руҳий усуллар 26

VI боб. Ахборот ва коммуникация

16. Ахборотни менежментдаги аҳамияти ва унинг асосий кўринишлари 28
17. Раҳбарнинг ишлаши ҳақидаги ахборот 30
18. Коммуникация ва коммуникация жараёни 31

VII боб. Менежмент жараёнида қарор

19. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг классификацияси 34
20. Бошқарув қарорларига талаблар 35
21. Қабул қилинган қарорларни бажариш тартиби 36

VIII боб. Менежер фаолиятини ташкил этиш	
22. Менежер меҳнаги ва унинг хусусиятлари	38
23. Бозорнинг менежерга талаби	39
24. Менежер меҳнатини ташкил этиш	41
IX боб. Ҳзини-ўзи бошқариш	43
25. Англаш, Ҳзини-ўзи англаш ва бошқариш	43
26. Танг вазиятларда Ҳзини бошқариш	44
27. Стрессни бошқариш	45
X боб. Менежмент маданияти ва услуби	
28. Маданият ва менежмент	48
29. Менежмент маданиятининг асосий элементлари	50
30. Раҳбар услуби тушунчаси	51
31. Менежментнинг аниқ усуллари	55
XI боб. Маркетингни бошқариш	58
32. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси	58
33. Бозор имкониятларини текшириш	63
34. Корхона бозори	66
35. Корхонада маркетинг хизмати	68
XII боб. Ижтимоий бошқариш	70
36. Ижтимоий бошқариш объекти	70
37. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши	72
38. Жамоанинг ижтимоий ривожланишини бошқариш	73
39. Инсон ҳулқи омиллари тизими	74
XIII боб. Унумдорлик меъёрлари бўйича бошқариш	77
40. Унумдорликка ҳар томонлама ёндашув	77
41. Бизнес-режа ва унумдорлик	78
42. Бошқарув ва унумдорликни ташкил этиш	79
43. Коммуникация. Қарор қабул қилиш ва унумдорлик	81
44. Инсон омили ва унумдорлик	82

II қисм: МЕНЕЖМЕНТ АМАЛИЁТИ

Сўз боши	86
XIV боб. Мавзу бўйича назарий материалларни кўздан кечирish	
<i>1-мавзу.</i> Курснинг предмети ва вазифалари	87
<i>2-мавзу.</i> Ишлаб чиқариш ва бошқарув системалари	89
<i>3-мавзу.</i> Менежмент функцияси ва жараёни	91
<i>4-мавзу.</i> Менежментнинг ташкилий тузилмалари	93
<i>5-мавзу.</i> Менежмент услублари	95
<i>6-мавзу.</i> Ахборот ва коммуникация	97
<i>7-мавзу.</i> Менежмент жараёнида қарор	99
<i>8-мавзу.</i> Менежер фаолиятини ташкил этиш	101
<i>9-мавзу.</i> Ҳзини-ўз бошқариш	103
<i>10-мавзу.</i> Менежмент маданияти ва услуби	105
<i>11-мавзу.</i> Маркетингни бошқариш	107
<i>12-мавзу.</i> Ижтимоий бошқариш	109
<i>13-мавзу.</i> Унумдорлик меъёрлари	111

XV боб. Тестлар	113
<i>1-тест.</i> Сиз ким?	113
<i>2-тест.</i> Ўзликни билиш	114
<i>3-тест.</i> Сизнинг гайратингиз	115
<i>4-тест.</i> Сизнинг характерингиз	119
<i>5-тест.</i> Сизнинг хулқингиз	120
<i>6-тест.</i> Сизнинг эркингиз	121
<i>7-тест.</i> Сиз сир сақдай оласизми?	123
<i>8-тест.</i> Сиз ва техник юксалиш	124
<i>9-тест.</i> Сиз ишбилармон одаммисиз?	126
<i>10-тест.</i> Сиз бошқаларга таъсир эта оласизми?	127
<i>11-тест.</i> Сизнинг таваккалчилик қобилиятингиз	129
<i>12-тест.</i> Сиз муаммони қандай ҳал қиласиз?	130
<i>13-тест.</i> Бизнесменлик нишонларига эгамисиз?	131
<i>14-тест.</i> Сиз тadbиркор бўла оласизми?	133
<i>15-тест.</i> Сиз раҳбар бўла оласизми?	134
XVI боб. Ишлаб чиқариш вазиятлари	136
<i>1-вазият.</i> Ишчиларда яхши кайфиятни қандай қилиб ушлаб туриш керак?	136
<i>2-вазият.</i> Бошлиққа қандай муносабатда бўлиш керак?	136
<i>3-вазият.</i> Таваккалчилик керакми?	137
<i>4-вазият.</i> Кадрлар танлови	138
<i>5-вазият.</i> Сизнинг хулқингиз	138
<i>6-вазият.</i> Жанжал корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятига қандай таъсир кўрсатади?	138
<i>7-вазият.</i> Гайратингизни аниқлаш	138
<i>8-вазият.</i> Бизнеснинг бошланғичи	138
<i>9-вазият.</i> Реклама	139
<i>10-вазият.</i> Савдо агенти	141
XVII боб. Ишбop ўйинлар	142
“Менежмент асослари” бўйича ўйинларни ўтказиш услубияти	
Кириш	142
Ишбop ўйинларнинг мақсад ва вазифалари	143
1. Ўйин иштирокчилари	143
2. Раҳбарият функцияси	144
3. Бўлимлар функцияси	145
4. Маъсул ижрочи функциялари	146
5. Арбитраж функцияси	147
6. Ўйин иштирокчиларининг иштини баҳолаш ва яқун ясаш	148
<i>1-Ишбop ўйин.</i> “Давлат корхоналарининг приватизация қилиш”	150
<i>2-ишбop ўйин.</i> “Кичик корхона”	157
<i>3-ишбop ўйин.</i> “Бизнес-режани ишлаб чиқиш”	166
<i>4-ишбop ўйин.</i> “Молиявий режа”	172
<i>5-ишбop ўйин.</i> “Корхона рентабеллигини таҳлил этиш”	179
<i>6-ишбop ўйин.</i> “Корхонанинг ташкилий-бошқарув тизимини такомиллаштириш”	183
— “Н” корхонанинг амалдаги ташкилий тузилмалари	186
Хулоса	188



Иброҳим Муракаев, Исмонл Савфназаров

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

Мухаррир С. Мирзахўжаев
Бадий муҳаррир Х. Меҳмонов
Техник муҳаррир У. Ким
Мусаҳҳиҳ Ш. Мақсудова
Компьютерда тайёрловчи Ф. Тугушева

Теришга берилди 5.06.2001 й. Босишга рухсат этилди
24.07.2001 й. Қоғоз бичими $84 \times 108^{1/32}$. Шартли босма табоқ 10,08.
Нашр. б.т. 9,83. Нусхаси 5000. Буюртма № 111. Баҳоси шартнома
асосида.

“Ўзбекистон” нашриёти, 700129, Тошкент,
Навоний кўчаси, 30. Нашр № 83— 2001

Ўзбекистон Республикаси Давлат матбуот кўмитаси Тош-
кент китоб-журнал фабрикасида босилди.

700194, Тошкент, Юнусобод даҳаси, Муродов кўчаси, 1-уй.