

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi

Qarshi muhandislik iqtisodiyot instituti

«Iqtisodiyot» fakulteti

«Menejment» kafedrası

«Menejment» fanidan

MA'RUZALAR MATNI

QARSHI

Tuzuvchilar:

N.Murodova, F.Temirova.

Taqrizchilar:

i.f.n. dots. Q.Jumanazarov

i.f.n. dots. I.E.Tursunov

Mazkur ma'ruzalar matni Oliy ta'limning noiqtisodiy bakalavr ta'lim yunalishidagi talabalari uchun

Ma'ruzalar matni «Menejment» kafedrasining umumiy yig'ilishida (Bayonnoma №____ «____»_____ 201_ yil), «Iqtisodiyot» fakul'tetining uslubiy kengashida (Bayonnoma №____ «____»_____ 201_ yil), QMIIning uslubiy kengashida (Bayonnoma №____ «____»_____ 201_ yil) muhokama qilinib o'quv jarayoniga foydalanish uchun tavsiya qilingan.

Annotatsiya

Iqtisodiyotning ishlab chiqarish tarmoqlari xodimlari menejment (boshqaruv) masalalariga oqilona yondasha bilishlari kerak.

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha faoliyat turlarida menejment va iqtisodiyotga katta ahamiyat berilishidan kelib chiqqan holda ushbu ma'ruza matnida menejment va iqtisodiyotga oid nazariy masalalar urin olgan.

Mazkur ma'ruza matnidagi ma'ruza mavzulari talabalarga menejment va iqtisodiyot bilan bog'liq masalalarni yechish uchun zarur nazariy bilimlarni o'zlashtirib olishga yordam beradi.

Annotatsiya

Специалисти работающие на производственной сфере экономики должны хорошо ориентироваться в вопросах менеджмента . В настоящее время в условиях рыночной экономики менеджменту и экономики уделяется большое внимание во всех сферах деятельности.

В данном тексте рассматривается теоритические аспекты касающиеся менеджмента и экономики которые могут помочь студентам для решения проблем связанных с управлением.

Annotatsiya

The experts working in industrial spheres of economy should have good knowledge of management.

Now in conditions of market economy significant attention is given to management. The program covers the issues concerning management.

The course lectures stipulated by program will help the students to master their basic theoretical background, necessary for problem solving regarding management.

KIRISH

Bozor munosabatlari sharoitida oliy ta'lim tizimida mutaxassislarni tayyorlashda chuqur o'zgarishlarga o'z bilim va tajribalari bilan moslasha oladigan, jahon andozalariga javob bera oladigan zamonaviy kadrlarni yetkazib berish muhim masala hisoblanadi. "Menejment va iqtisodiyot" fanidan o'quv dasturi chet el universitetlarida ushbu fanni o'qitish borasida orttirilgan tajriba asosida yozilgan bo'lib, unda bulajak mutaxassislarda ana shunday xususiyatlarni qaror toptirish ko'zda tutiladi.

Talabalarga mazkur fan xususiyatlari doirasida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning "Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari" nomli asarida keltirilgan materiallar, qoidalar va xulosalarni puxta o'zlashtirishlari, kelgusi faoliyatida samarali foydalanishlari hamda ijodiy yondashishlari ta'minlash fanni o'rganish oldida turgan asosiy vazifalardan biridir.

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi va uning mamlakatimiz iqtisodiyotiga ta'siri haqida yurtboshimiz Islom karimov shunday deydilar: "Barchamiz bir haqiqatni anglab yetishimiz lozim- O'zbekiston bugun xalqaro hamjamiyatning va global moliyaviy-iqtisodiy bozorning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi.

Jahon bozorida talabning pasayib borishi oqibatida O'zbekiston eksport qiladigan qimmatbaho va rangli metallar, paxta, uran, neft mahsulotlari, mineral o'g'itlar va boshqa mahsulotlarning narxi tushib bormoqda. Bu esa, o'z navbatida xo'jalik yurituvchi subyektlar va investorlarning eksportdan oladigan tushumlari kamayishiga olib keladi. Ularning foyda ko'rishiga va ishlab chiqarish rentabelligiga, oxir-oqibatda esa makroiqtisodiy ko'rsatkichlarimizning o'sish sur'atlari va iqtisodiyotimizning boshqa tomonlariga salbiy ta'sir etadi".

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasida: "Ta'lim-tarbiya sohasining yaxlit, uzluksiz tizimini shakllantirish va mustahkamlash, jumladan, umumiy o'rta ta'limdan boshlab o'rta maxsus, kasb-hunar hamda oliy ta'limgacha bo'lgan barcha bosqichlarda yuksak bilimli va malakali kasb tayyorgarligiga ega bo'lgan avlodni tarbiyalash jarayonini takomillashtirish ishlari izchil davom ettirildi." deb ta'kidlab o'tdilar.

Shu o'rinda hukumatimiz ta'lim sohasini bosqichma- bosqich, aniq maqsadga yo'naltirilgan holda isloh qilish boyicha uzoqni ko'zlagan dasturlarni ozchil amalga oshirib kelmoqda. Buning natijasida yoshlarmizning eng yuksak talablar darajasida umumiy ta'lim olishi bilan bir qatorda ularning o'z qoibiliyatini royobga chiqarishi, jamiyatda munosib va mustahkam o'rin egallashi uchun aniq mutaxassislikka ega bo'lishi imkonini beradigan yaxlit, uzluksiz ta'lim-tarbiya tizimini yaratildi. Bu vazifalarni hal etish uchun Kadrlar tayyorlash va Maktab ta'limini rivojlantirish umummilliy dasturlari doirasida o'tgan davr mobaynida yurtimizdagi ta'lim muassasalari-maktablar, litsey va kollejlarning zamonaviy moddiy-texnik va o'quv bazasini shakllantirish va mustahkamlash, ta'lim-tarbiya jarayoniga yangi standartlar, ilg'or pedagogik va axborot texnologiyalarini joriy etish borasida ko'lami va ma'no-mazmuniga ko'ra haqiqatan ham ulkan ishlar amalga oshirildi.

1-Mavzu. “Menejment. Marketing” fanining predmeti, obyekti va metodi

R E J A:

- 1.1. Fanning predmeti maqsadi va vazifalari.**
- 1.2. Fanning obekti va o'rganish subekti.**
- 1.3. Fanning o'rganish usullari.**
- 1.4. Fanning boshqa fanlar bilan aloqadorligi.**

Adabiyotlar: 1, 3, 10, 12, 13, 14, 15, 20, 21.

Tayanch so'z va iboralar:

Menejment va iqtisodiyot. Menejment va iqtisodiyot nimani o'rganadi? Menejment va iqtisodiyot ob'yekti va su'yekti. Makro, mego va mikro darajadagi ob'yektlar. Menejment va iqtisodiyot fanining taxminiy usullari.

1.1. Fanning predmeti maqsadi va vazifalari

Menejment – bu inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan u:

boshqaruv hokimiyati va san'ati;

resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.

Boshqacha so'z bilan aytganda, menejment – bu boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayonidir. Boshqaruv esa o'z navbatida-bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

Demak menejment fani bu – boshqaruvchiga tanlovni Tug'ri amalga oshirishni va okil qarorni, qaror qabul qilishni urgatuvchi fandır.

Menejmentning moxiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, u ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o'rganadi:

boshqarish nazariyasi va amaliyoti;

boshqarish obekti va subekti;

boshqarish tamoyili va usullari;

boshqarish madaniyati;

menejer va uning fazilatlarini;

menejer reytingi;

boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;

boshqarish funktsiyalari;

xodimlarni boshqarish;

ishlab chiqarishni boshqarish;

samaradorlikni boshqarish;

o'z- o'zini boshqarish;

hududiy boshqarish va hokozolar.

Fanning maqsadi o'quvchilarga boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq o'rgatishdan iborat.

Menejmentni asosiy vazifasi esa, jamiyat rivojlanishining obektiv qonunlari talablarini hisobga olgan holda va iqtisodiyotni boshqarish amaliyotini umumlashtirish asosida iqtisodiyotni samarali boshqarish uchun zarur bir maqsadga yunaltirilgan harakatlar tamoyillarini ishlab chiqishdan iborat.

1.2. Fanning obekti va o'rganish subekti.

№	Menejment	
	Obekti (boshqariluvchi xodisa, voqelik)	Subekti (boshqaruv organ, raxbarlik)
I. Makrodarajada		
1.	Mamlakat (respublika)	1.Qonun chiqaruvchi xokimiyat (Oliy Majlis) 2.Ijro etuvchi xokimiyat (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi) 3.Sud xokimiyati.
2.	Viloyat	-QQR Jokarg'i kengash va viloyat deputatlari -QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar xokimiyat-lari -QQR Oliy sudi viloyat sudlari.
3.	Tuman (shahar)	-Tuman (shahar) xalq deputatlari -Tuman (shahar)lar xokimliklari -Tuman (shahar) sudlari.
II. Megodarajada		
4.	Kontsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	-Qo'mitalar va ularning raislari
5.	Sektor (tarmoq)	-Vazirliklar va vazirlar.
III. Mikrodarajada		
6.	Korxona firma korporatsiya	-Jamo'a kengashi va raislar, prezident
7.	Xodimlar	-Korxona (firma) raxbarlari, bo'g'in boshliqlari
8.	Ishlab chiqarish	-Korxona (firma) raxbarlari, bo'g'in boshliqlari
9.	Samaradorlik	-Korxona (firma) raxbarlari, bo'gin boshliqlari
10.	o'z-o'zini boshqarish	-Fuqarolar yig'ini, raisi (oqsoqol)lar

1.3. Fanning o'rganish uslublari

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalaniladi. (1.2 jadval).

1.2-Jadval.

Menejment fanining tahlil usullari

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Sistemali yondashuv	-Boshqariluvchi obekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo'lishi mumkin: sistemali-kompleks yondashuv sistemali –funktsional yondashuv sistemali - tarkibiy yondashuv - sistemali kommunikatsion yondashuv
2.	Kompleks yondashuv	-Boshqariluvchi obekt boshqa obektlar bilan o'zaro boglanishda va aloqadorlikda qaraladi.
3.	Tarkibiy yondashuv	-Boshqariluvchi obekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi.
4.	Vaziyat (situatsiya) li yondashuv	-Boshqariluvchi obektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qullaniladi.
5.	Integratsion yondashuv	-Boshqariluvchi obekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondashuvlar)ni birgalikda qullash yordamida boshqariladi.
6.	Modellashtirish usuli	-Boshqariluvchi obektni boshqarish boyicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi.

7.	Iqtisodiy-matematik yondashuv	-Optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashina-larini keng miqyosida qo'llash
8.	Kuzatish usuli	-Boshqariluvchi obekt to'grisida ma'lumot-larni rejali, ilmiy uyushtirilgan asosda to'plash usuli
9.	Eksperiment (tajriba) usuli	-Boshqarish jarayonida boshqariluvchi obektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash
10	Sotsiologik kuzatuv usuli	-Boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suxbatlar, testlar, infra-to'zilmaviy tahlillarni o'tkazish

Ilmiy jixatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bogliqlikda foydalanishni taqozo etadi.

1.4. Fanning boshqa fanlar bilan aloqadorligi

Menejment fani quyidagi ya'ni: iqtisodiy nazariya, korxona iqtisodi, mehnat iqtisodi va sotsiologiyasi, marketing, mikro va makro iqtisod, tadbirkorlik asoslari, psixologiya, huquqshunoslik, matematika, fizika, texnika fanlari va boshqa fanlar bilan bog'liq holda o'rganiladi.

o'zini- o'zi tekshirish uchun savollar

1. Menajment nima?
2. Menajment va iqtisodiyot fani nimani o'rgatadi?
3. Fanning maqsadi nimadan iborat?
4. Menajmentning asosiy vazifasi nima?
5. Menajment obekti va subekti nimalardan iborat?
6. Menajment va iqtisodiyot fanining qanday o'rganish usullari mavjud?
7. Sistemali yondashuv nimalardan iborat?
8. Modellashtirish usuli qanday usul?
9. Tarkibiy yondashuv deganda nimani tushunasiz?
10. Menajment va iqtisodiyot fani qanday fanlar bilan uzviy bog'liq?

2.Mavzu. Menajment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi.

REJA:

2.1. «Ilmiy menejment» maktabining mohiyati va shakllanishi.

2.2. «Mumtoz (ma'muriy) menejment» maktabining mohiyati va shakllanishi.

2.3. «Insoniy munosabatlar» maktabining mohiyati va shakllanishi.

2.4. «Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment» maktabining mohiyati va shakllanishi.

Adabiyotlar: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.

Tayanch so'z va iboralar:

Ilmiy menejment maktabining shakllanishi, uning asoschilari. F.Teylor printsiplari, T.Emerson tamoyillari. Mumtoz menejment maktabining paydo bo'lishi. A.Fayol boshqarish tamoyillari. Insoniy munosabatlar maktabining mohiyati. X (iks) va U (igrik) nazariyasi. Zamonaviy menejment maktabining mohiyati.

2.1. «Ilmiy menejment» maktabining mohiyati va shakllanishi

Xorijiy menejment monopol kapitalizm davrida vujudga kelgan. U shakllanishidan oldin boshqaruv mehnatining tarqalishi uning maxsus nazariy asosi yaratilishiga extiyoj o'sishi yuz berdi.

Menejment nazariyasining asoschilari Teylor, Ford, Gilberd, Emerson, Fayol va boshqalardir.

«Ilmiy menejment» maktabi XIX asrlarning oxiri va XX asrning boshlarida vujudga keldi. Bu maktabning asoschisi amerikalik muhandis va tadqiqotchi Fredrix Teylor (1856-1915) hisoblanadi. Uning nazariyasi keyinchalik «Teylorizm» nomini olgan.

F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir.

Uning printsiplariga binoan:

- mehnatning har jarayoni, uning ko'lam va ketma-ketligi aniq - puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oraligida tahsilanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga buysundirilgan bulishi kerak;
- yuqoridan berilgan topshiriq va vazifalarni bajarishda doimiy talabchan nazorat bo'lishi lozim;
- ishchilar iqtidori, malakasi va qobiliyatiga qarab joy-joyiga quyilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi ma'suliyatini aniq belgilash va vazifalarni Tug'ri taqsimlash shart.

F.Teylorning mehnatni samarali tashkil etish va boshqarishdagi bu bergan takliflari ishlab chiqarishga tadbiq etilganda mehnat unumdorligini 100% ga ohsishiga erishilgan. Ayniqsa uning qullagan xronometraj usuli diqqatga sazovordir.

Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi T. Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxasis bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning «Mehnat unumdorligining 12 printsiplari» nomli asarida yoritilgan.

T.Emerson (1853-1931) ilmiy boshqaruv printsiplari mohiyatiga ko'ra qoyidagi ketma-ketlikda bayon qilingan.

Aniq quyilgan maqsad va g'oyalar.

Oqil soglom fikr.

Jozibali, e'tiborli mahsulot.

Intizom.

Xodimga nisbatan adolatli bulish.

Tezkor, ishonchli, tuliq, aniq va muntazam hisob-kitob.

Dispetchlar.

Me'yorlar va jadvallar.

Sharoit bilan ta'minlash.

Operatsiyalarni me'yorlash.

Standart yuriqnomalarni tayyorlash.

Unumdorlikni ragbatlantirish.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshi Gamilton Cherch (1866-1936), Genri Gant (1861-1919), Frenk Gilbert (1868-1924) va boshqalar boshqaruv nazariyasi rivojlanishning boshqaruv kontseptsiyasi vujudga kelgan XIX-XX asrlar chegarasida XX asrning 20-yillargacha davom etdi.

2.2. Mumtoz (ma'muriy) menejment maktabining mohiyati va shakllanishi

«Mumtoz»chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondashib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. Maqsad – boshqarishning universal usullarini yaratish orqali muvoffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tiborini qaratishgan:

tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotning bo'linmalar yoki ishchi guruhlariga bo'lishni moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblangan;

tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshchilik bo'lishni va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olish va unga

boysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.

Anri Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan frantsuz olimlaridandir. U Frantsiyadagi kumir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A.Fayol o'zining boy amaliy tajribasini «Umumiy va sanoat boshqaruvi» (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari hozirgi kunda ham o'z ahamiyatini yuqotmagan.

Anri Fayol boshqarish tamoyillari:

1. Mehnat taqsimoti.
2. Vakolat va ma'suliyat.
3. Intizom.
4. Yakkaboshliq.
5. Yunalishning (maqsad) bir hilligi.
6. Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga boysunishi.
7. Xodimlarni taqdirlash.
8. Markazlashish.
9. Boshqaruvdagi iyerorxiY.
10. Tartib.
11. Adolat.
12. Xodim uchun ish joyining doimiyliigi.
13. Tashabbus.
14. Korporativ rux.

A.Fayol boshqarishni: kelajakni ko'ruvchi, faoliyatini takomilashtiruvchi, tashkilotni idora qiluvchi, faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi.

Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi.

«Ilmiy menejmet» va «Mumtoz menejment» nomoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishda va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

- rahbarning xodimga bo'ladigan munosabatlari alohidalashtiriladi;
- mehnatni ragbatlantirish qat'iy normallashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish, qat'iyashtirish;
- mehnatni «jismonan majburlash» joriy qilish;
- yollanma ishchidan «fikrsiz robot» sifatida foydalanish usuli qat'iy o'rnatiladi. Ayniqsa bu usul G.Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz – konveyr usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorligini oshirishga erishdilar.

2.3. «Insoniy munosabatlar» maktabining mohiyati va shakllanishi

1820-1830 yillari AQShda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harakat sifatida «teylorizm»ga qandaydir darajada qarshi turuvchi yangi nazariya «Insoniy munosabatlar» maktabi paydo buldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruxshunos E.Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi–bu fikrsiz robot emas, balki obru-e'tiborga, o'z- o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimmatini xis etishga;
- boshqa kishilar tomonidan ma'qullashga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy extiyojlarga ega bo'lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining:

tashabbuskorlikdan;

ishchilar bilan hamkorlikdan;

kompaniyada «birdamlik ruxi» va «mushtaraklik tuygusi»ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni ragbatlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chikdi.

Bu maktabning yana bir namoyondasi Amerikalik olim D.Mak-Gregor (1906-1964) inson hulkatvorining ikki modeli, xodimninguz mehnatiga ikki hil munosabatda bulishi mumkinligini inobatga olib X(iks) va U(igrik) nazariyasini yaratdi.

X (iks) nazariyasiga ko'ra, namunaviy yollanma ishga-tabiatan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan boyin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, ma'suliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bunday holda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitib turish zarur.

U (igrik)nazariyasi birinchisiga qarama qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga ma'suliyat olish soloxiyati hosdir. Bunday holda menejning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart – sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini ragbatlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof kurinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuqsak san'at ekanligi ham ana shu ikki jihatni uygulashtiradi.

2.4. «Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy» menejment maktabining mohiyati va shakllanishi

XX asrning 60-80-yillarida uarbd zamonaviy menejment rivojlana boshladi. uarb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqildi;
- bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi.

Umuman «Zamonaviy menejment» maktabining nomoyondalari Ch.Barnard, G.Saymon, P.Duruker, E.Deyl va boshqalar murakkab boshqaruv muammolarni chuqurrok tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qullash, shuningdek murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqishga erishishdi. Zamonaviy menejment maktabi nomoyondalari boshqarishga yondashuvining quyidagi turlarini ishlab chiqishdi:

1. Tizimli yondashuv –boshqaruv obektini yaxlit bir tizim deb qaralib, bunda uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy), e'tibor beriladi.
2. Vaziyatli yondashuv – yaxlitning qaysi bir qismini o'ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o'zgarishlar tashqi muhitning ta'siri bilan boglab o'rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi.
3. Funktsional yondashuv – boshqarish quyidagi funktsiyalarni bajaradi: rejalashtirish, tashkillashtirish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va x.k.
4. Miqdorli yondashuv – miqdorli yondashuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat metematik; statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan sotsiologiya ruxshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi.

o'zini- o'zi tekshirish uchun savollar

1. Ilmiy menejment maktabi qachon shakllangan va asoschilari kimlar?
2. F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni nimadan iborat?
3. T.Emirson ilmiy boshqaruv printsiplarini mohiyati qanday?
4. Mumtoz menejment maktabini mohiyati nimada iborat?
5. A.Fayol boshqaruv tamoyillari nimadan iborat ?
6. Insoniy munosabatlar maktabi qachon shakllangan va mohiyati nimadan iborat?
7. E.Meyoning tamoyillari nimalardan iborat ?
8. X (iks) va U (igrik) nazariyasining mohiyati nimadan iborat?
9. Temur davrida davlatni boshqarish tamoyillari qanday bo'lgan?
10. Zamonaviy menejment maktabi namoyondalari kimlar va ularning tamoyillari qanday?

3-Mavzu: Boshqaruv maqsadi va funktsiyalari.

3.1. Boshqaruv maqsadi va unga quyiladigan talablar.**3.2. Maqsadlar shajarasi va uning boshqaruvdagi o'ri.****3.3. Boshqaruv funktsiyalari va ularning turlari.****3.4. Boshqaruv funktsiyalarini turkumlanishi.**

Adabiyotlar: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.

Tayanch so'z va iboralar:

Maqsad nima? Boshqarish maqsadiga quyiladigan talablar. Vazifa. Boshqaruv funktsiyasi. Maqsadlar shajarasi. Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi.

3.1. Boshqaruv maqsadi va unga qoyiladigan talablar

Maqsad – bu muddao, murod yani u yoki bu nieatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini o'z orzularining o'shalishiga yo'naltiriladi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq soha, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- provard natijamizni baholash meyorini belgilaydi va h.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqarish uchun o'ta zarur. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqaruv funktsiyalari,
- boshqaruv usullari,
- boshqaruvning to'zilmaviy tarkibi,
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar echiladi.

Boshqaruv maqsadi quyidagi talablarga javob berilishi lozim (3-jadval).

3-jadval. Boshqaruv maqsadiga quyiladigan talablar

T/r	Talablar	Izoh
1.	Maqsad bir ma'noli va aniq bulishi kerak.	*Agar siz qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biron yulni tanlashga ham xojat qolmaydi.
2.	Maqsadni bajarish mumkin bulishi kerak	*Qaysi tomonga so'zishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqchaga hech qanday shamol hamrox bo'la olmaydi.
3.	Maqsad miqdoran ulchovga ega bulishi kerak	*Maqsad – bu bamisoli navbatdagi bosqichda «jang» bilan zabt qilinadigan chuqqidir. Buni zinxor unitmaslik darkor. Shu «jang»da golib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan aniq maqsadni o'z oldimizga qoyishimiz kerak. Undan ortiqcha ham, kam ham emas, vassalom.
4.	Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bulmogi darkor	*Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bulmagan maqsad – bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.
5.	Maqsad bulimlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bulishi kerak.	*Maqsad, uni boshqarish tamoyillari provard natija barchaga tushunarli va yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.

6.	Maqsad ko'p qirrali bulishi kerak.	*Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha batafsil taqsimlab chiqilgan bulishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinishi daraja-sini aniq nazorat qilish mumkin. Bu – umumiy bo'lib, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bulinishi, «Maqsadlar sajarasi» («Derevo seley»)ni to'zishni talab qiladi.
----	------------------------------------	---

4 – jadval. Maqsad turlari

T`r	Maqsadni tukumlash belgilari	Maqsadlar
1.	Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirish-ga qarab.	• siyosiy maqsadlar; • iqtisodiy maqsadlar; • sotsial maqsadlar; • ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar; • xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshk.
2.	Boshqaruv pogonalari (darajalari)ga qarab.	• hududiy boshqaruv maqsadlari; • mamlakat maqsadlari; • viloyat maqsadlari; • tuman maqsadlari; • qishloq maqsadlari; • ishlab chiqarish maqsadlari; • xalq xujaligi maqsadlari; • tarmoq (sektor) maqsadlari; • yakka xodim maqsadi.
3.	Amalga oshirish muddatiga qarab.	• joriy maqsadlar; • istiqboldagi maqsadlar; • uzluksiz (kundalik) maqsadlar.
4.	Boshqarishning sodir bulishiga qarab.	• fursatli maqsadlar; • bir martalik maqsadlar.
5.	Kutiladigan natijalarga qarab.	• provard maqsadlar; • oralikdagi maqsadlar; • oddiy, an'anaviy maqsadlar; • muammoli maqsadlar.
6.	Murakkablik darajasiga qarab.	• innovatsion maqsadlar;

Mazkur turkumlashdan kurinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan iyerarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga ega bulishi, bir maqsad esa boshqa bir maqsadga buysunishi mumkin.

Maqsadning muayyan iyerarxiyaga ega ekanligi ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga buysunishi (tobe bulishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga bulinishi (yoyilishi), maqsadlarning bir–biri bilan o'zaro munosabatda bulishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tugdiradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fani «Maqsadlar sajarasi» («Derevo seley») deb atalgan maxsus usul qullaniladi.

3.2. Maqsadlar shajarasi va uning boshqaruvdagi urni

Maqsadlar shajarasi – bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning chizma tasviridir.

U bulajak voqealar o'zaro aloqasining tula manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ruyxatini olish va ularning nisbatan muhimligi tug'risidagi axborotga ega bulish imkonini beradi. Shu bilan birga tashkiliy tizim bilan maqsadlar tizimi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yuli orqali maqsad-topshiriqlar bevosita ijrochilarga yetkazilishini ta'minlaydi.

«Maqsadlar sajarasi» iyerarxiyalari kurinishidagi bir necha darajalardan:

- bosh maqsad;
- I darajali kichik (asosiy) maqsadlar;
- II darajali kichik maqsadlar va hokozolardan tashkil topadi.

«Maqsadlar sajarasi»ning tahliliy ishlamasini mamlakatimiz oldiga koyilgan besh maqsadning qator lokal maqsadlarga bog'liqligi misolida ko'rishimiz mumkin.

1991 yilning 31 avgustida o'zbekiston Respublikasining davlat mustaqilligi e'lon kilindi. Shunday bir sharoitda respublikada davlat va iqtisodiyotni qayta kurishning bosh maqsadi Prezidentimiz I.Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi.

«Provard maqsadimiz ijtimoiy yunaltirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo'lgan kuchli demokratik huquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iboratdir».

Bu maqsad nixoyatda murakkab va ko'p qirralidir. Uning amalga oshirilishi siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy, huquqiy sohalardagi asosiy maqsadlarga erishilishiga bog'liq. Shu sababli bosh maqsadga (BM) erishishning aniq yo'nalishlari belgilab olinadi va quyidagi turt guruhdagi birinchi darajali maqsadlarga ajratiladi:

1. Ijtimoiy – siyosiy sohadagi maqsadlar.
2. Ijtimoiy – iqtisodiy sohadagi maqsadlar.
3. Ma'naviyat sohasidagi maqsadlar.
4. Xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar.

3.3. Boshqaruv funktsiyalari va ularning turlari

«Funktsiya» - bu lotincha so'z bo'lib biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi, degan ma'nolarni bildiradi.

«Vazifa» - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, erishilishi lozim bo'lgan, kuzda tutilgan maqsad. Yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.

«Funktsiya» tushunchasi «vazifa» tushunchasiga nisbatan tor ma'noga ega. Zero, funktsiya faqat uz faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi. masalan, marketologning ishini bajarish korxona muhandisining funktsiyasiga kirmaydi, chunki u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. «Vazifa» esa o'z faoliyati doirasidan tashqarida ham bulishi mumkin.

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu obektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuasi tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ular mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funktsiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatini tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishni olaylik. Uning dastlabki bosqichida:

loyihalash,

konstruktorlik,

rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funktsiyalar paydo bo'ladi.

Keyingi funktsiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash ya'ni:

mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;

mehnat me'yorlari, materiallari sarfini belgilash;

asbob-uskunalarni tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funktsiyalar.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

ishlab chiqarish vositalari, texnika,

xom -ashyo,

elektr quvvati,

transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur.

Shundan keyin:

qadrni tanlash, ularni joy-joyiga quyish;

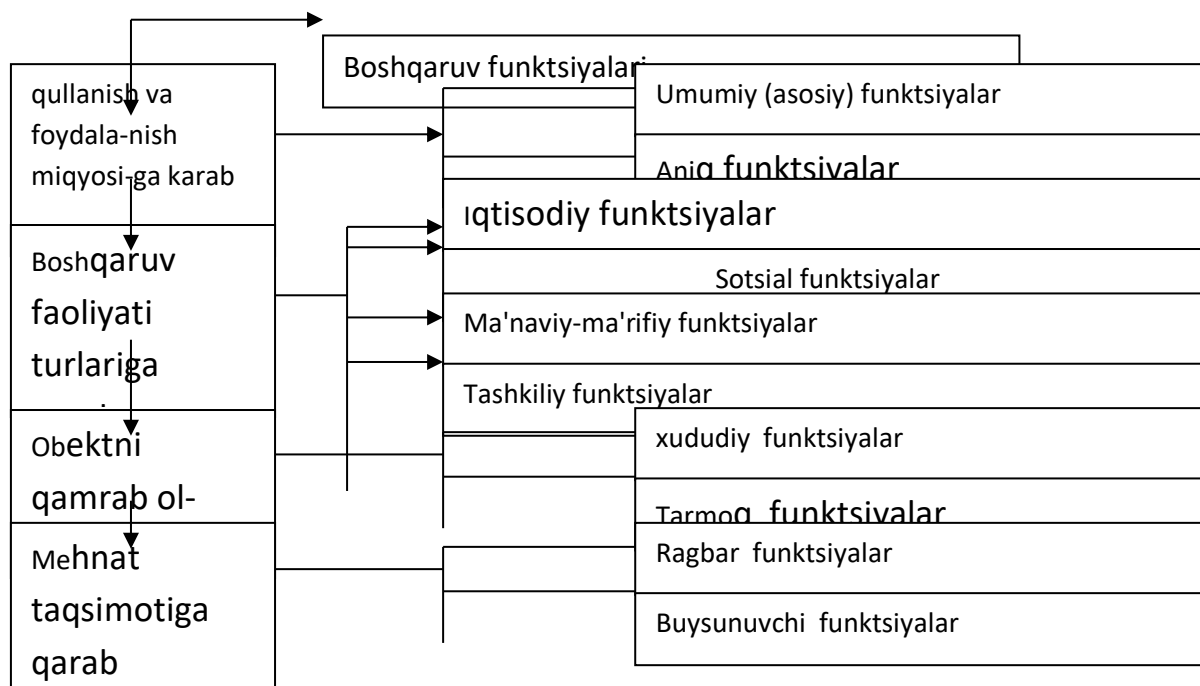
mehnatni tashkil qilish;

ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funktsiyalar kelib chiqadi.

Kurinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bulyapti.

3.4. Boshqaruv funktsiyalarini turkumlanishi

Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi boshqaruvda katta ahamiyatga ega bo'lib, sxema ko'rinishida quyidagicha ifodalanadi.



10 - chizma. Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi.

4 -Mavzu: Boshqarishning tashkiliy strukturalari.

REJA:

4.1. Boshqaruv tarkibi tug'risida tushuncha.

4.2. Boshqaruvning umumdavlat organlari.

4.3. Boshqaruvning mahalliy organlari.

4.4. Boshqaruvning tarmoq organlari.

4.5. Jamoat va o'z- o'zini boshqarish organlari.

Adabiyotlar: 1, 4, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21.

Tayanch so'z va iboralar:

Struktura. Boshqarish tarkibi. Boshqarish bug'ini. Boshqarish bosqichi. Boshqarish tarkiblarining tashkiliy turlari. Respublika oliy vakolatli organlar tarkibi. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining to'zilishi. Sud hokimiyati strukturasi. Mahalliy boshqaruv organlari. Boshqarishning tarmoq organlari. Jamoat va o'z- o'zini boshqarish organlari takibi.

4.1. Boshqaruv tarkibi tug'risida tushuncha

«Struktura» (tarkib) lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, to'zilishini bildiradi.

Boshqarish tarkibi deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarni bajaruvchi

bir-biri bilan boglangan turli boshqaruv organlari va bug'inlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar to'zilai. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga buysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish tarkibi tushunchasini tashkil qiladi. Bunday tarkib odatda «boshqaruv apparati tarkibi» deb yuritiladi. U biror–bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va x.k.) bo'limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish tarkibi ishlab chiqarish tarkibi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi.

Shunday qilib boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, obektlari va organlari uning tashkiliy tarkibini belgilab beradi.

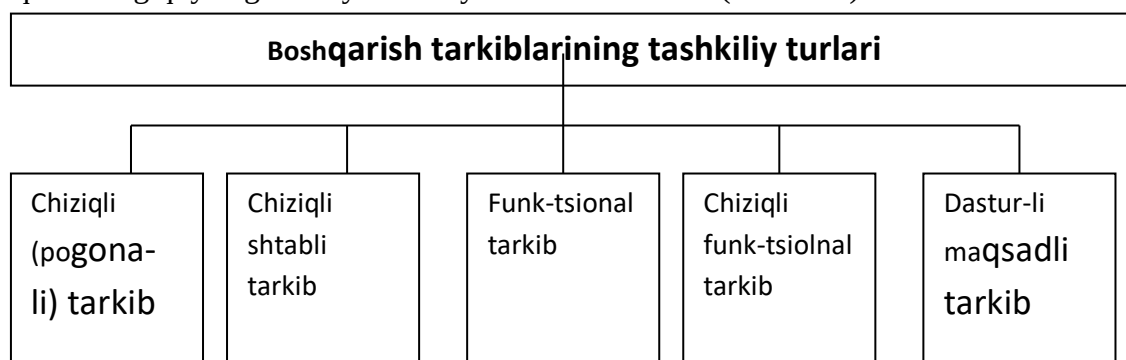
Tashkiliy tarkiblarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bug'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi.

Boshqarish bug'ini – bu boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil tarkibiy bo'limlaridir.

Boshqarish bosqichi – bu iyerarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan bo'g'indir. Masalan:

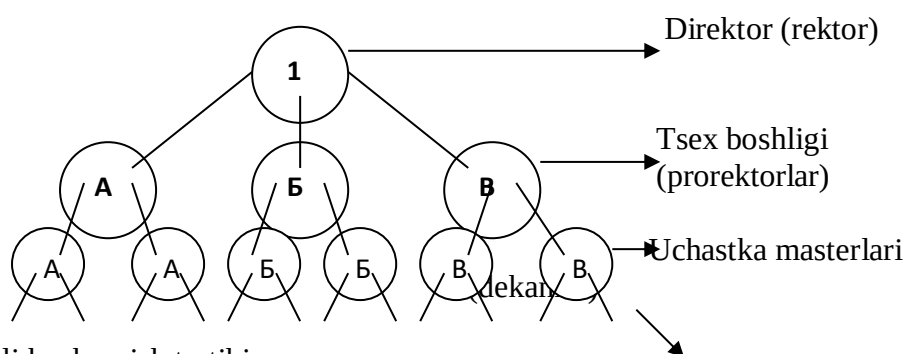
Vazirlik birlashma korxona tsex uchastka

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy tarkiblari ma'lum. (1-chizma).



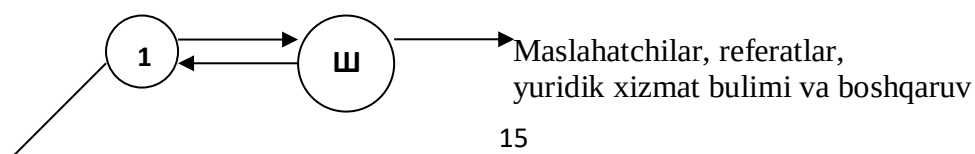
1-chizma. Boshqarish tarkibining tashkiliy turlari.

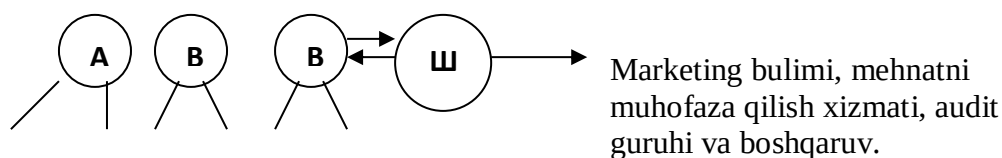
Chiziqli tarkib boshqarish tarkibining eng sodda turi bo'lib, bunda har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi. (2-chizma).



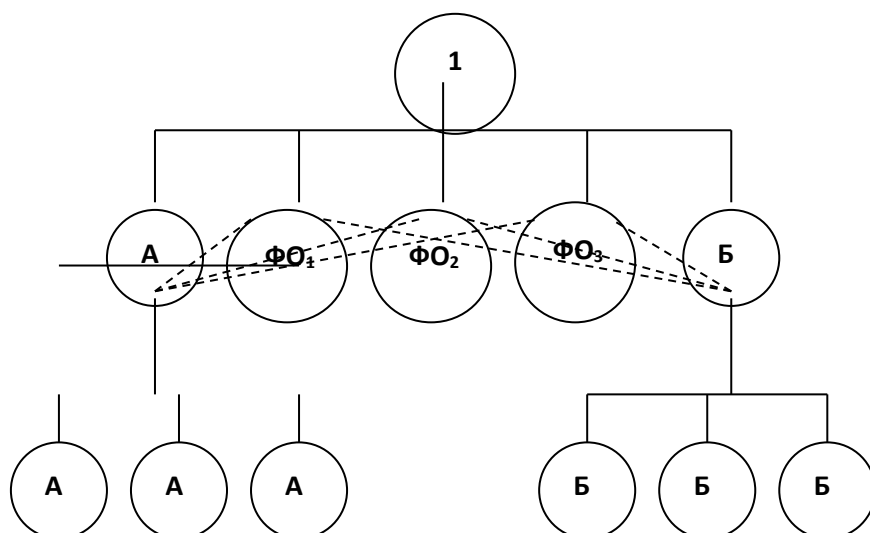
2-chizma. Chiziqli boshqarish tartibi.

Chiziqli – shtabli tarkib har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar to'zish orqali tashkil etiladi. Bu tarkib quyidagi kurinishga ega (3-chizma).





3-chizma. Boshqaruvning chiziqli –shtabli tarkibi.



A, B –tsex boshliqlari, funktsional organlar.

FO1 – marketing bo'yicha direktor o'rinbosari funktsional rahbar.

FO2 –ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari funktsional rahbar.

FO3 –moliya va reja bo'yicha direktor o'rinbosarlari funktsional rahbar.

A1, A2, A3 – ijrochilar.

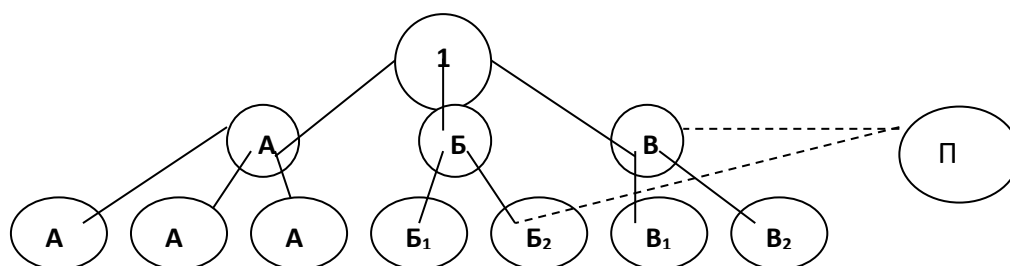
B1, B2, B3 – ijrochilar.

4-chizma. Boshqarishning funktsional tarkibi.

Funktsional tarkib – bunda har bir boshqaruv bug'iniga muayyan funktsiyalar biriktirib quyiladi. Masalan, biri marketing, ikkinchisi ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi.

Dasturli – maqsadli boshqarish tarkibi – bu tarkib uch kurinishda bo'ladi: loyixa bo'yicha boshqaruv, mahsulotga ko'ra boshqaruv, matritsaviy tarkib.

Loyixa bo'yicha boshqaruv – yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tugilgan hollarda foydalaniladi. Bu bulim loyixa tayyorlaydi va uning ijro etilishini ta'minlaydi. Ish bitgandan keyin loyihalash guruhi tugatiladi.



5-chizma. Boshqarishning dasturli-maqsadli tarkibi.

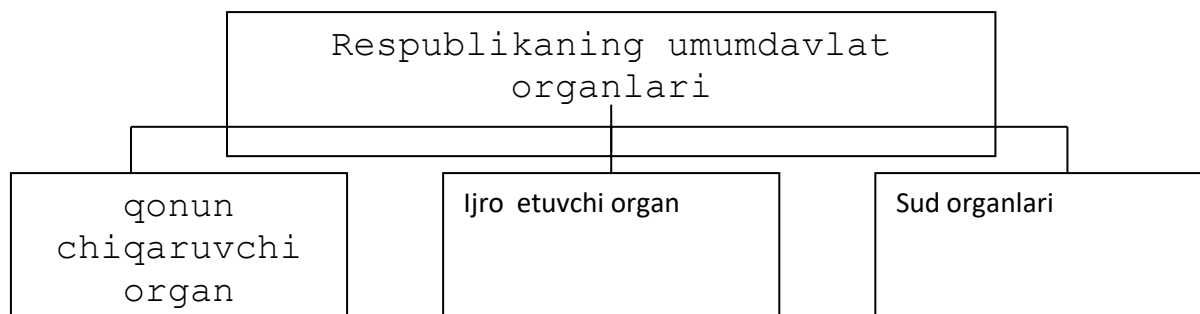
Mahsulotga ko'ra boshqaruvning afzalligi axborotlarning kelish yullari va oqimining qisqarishida, yakka boshchilik tamoyiliga tula rioya qilinishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan halos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday tarkib bozorda talabning o'zgarishiga tezkor

munosabat bildirishga qodir.

Matritsaviy tarkib – bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa «umr» ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qullaniladi.

4.2. Boshqaruvning umumdavlat organlari

Mamlakatimizning ulkan xududida murakkab xalq xujaligini boshqarish uchun ko'p tarmoqli boshqaruv organlari to'zilgan. Ular respublika miqyosidagi oliy vakolatli organlar bo'lib, tarkibi quyidagilardan iborat (6-chizma).



6-chizma. Boshqarishning umumdavlat organlari.

hokimiyatning qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatiga bo'linishi Konstitutsiyamizning 11-moddasi bilan qonunlashtirilgan. Bu organlar o'zaro chambarchas harakat qilishi bilan birga o'z vakolati doirasida mustaqil va erkin faoliyat ko'rsatadi. Bu esa hokimiyatning bitta organ ixtiyorida haddan tashqari mujassam bulmasligini ta'minlaydi, ularning xalq va qonun oldidagi huquqlarini aniq taqsimlab berishga xizmat qiladi.

Boshqaruv tepasida Prezident turadi. Bosh Qomusimizning 89-moddasida shunday deyilgan:

O'zbekiston Respublikasining Prezidenti O'zbekiston Respublikasida davlat va ijro etuvchi hokimiyat boshligidir.



7-chizma. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining strukturasi.

O'zbekiston Davlat hokimiyatining oliy ijro etuvchi organi – bu Vazirlar Mahkamasidir. Uning tarkibini o'zbekiston Respublikasi Prezidenti tuzadi va u Oliy Majlis tomonidan tasdiqlanadi. o'zbekiston Respublikasi Prezidenti ayni vaqtda, Vazirlar Mahkamasining Raisi hisoblanadi.

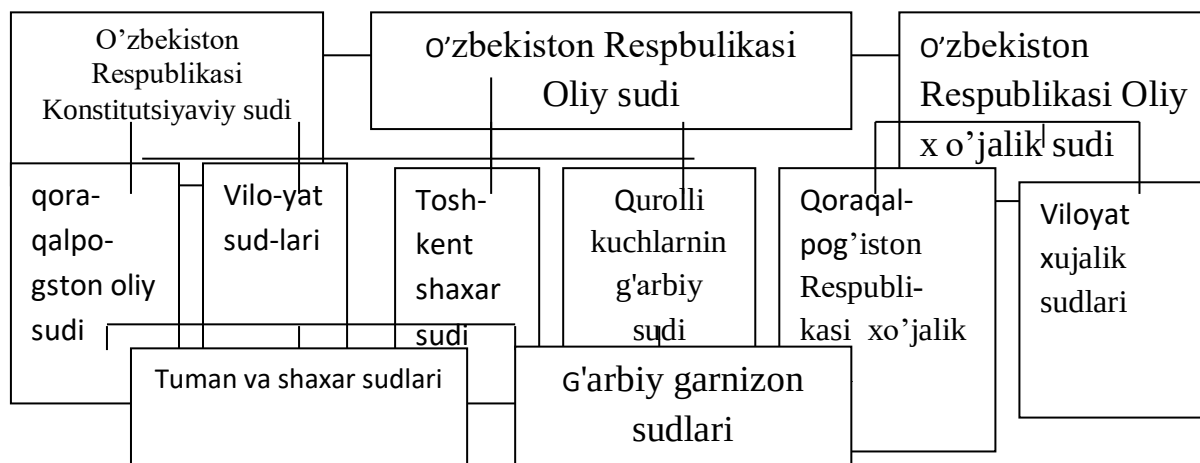
Konstitutsiyaning 98-moddasiga binoan Vazirlar Mahkamasisi:

iqtisodiyotning, ijtimoiy va ma'naviy sohaning samarali faoliyatiga rahbarlikni;

qonunlar, Oliy Majlisning boshqa qarorlarini;

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlarining ijrosini

ta'minlaydi.



8 - chizma. Sud hokimiyati strukturasi.

O'zbekiston Respublikasining Prezidenti, ayni vaqtda Vazirlar Mahkamasining Raisi hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasining Oliy Majlisi oliy davlat vakillik organi bo'lib, qonun chiqaruvchi hokimiyatni amalga oshiradi, hududiy saylov okruglari bo'yicha ko'p partiyalik asosida besh yil muddatga saylanadigan 250 nafar deputatdan iborat.

O'zbekiston Respublikasining Oliy Majlisi 1994 yil 25-dekabrda saylangan bo'lib, mamlakatda demokratiya taraqqiyotining yangi bosqichini o'zida ifodalaydi.

Parlament ishini tashkil etish uchun Oliy Majlis raisi rahbarligida Oliy Majlis Kengashi tashkil qilingan. Lavozimi bo'yicha uning tarkibiga rais o'rinbosarlari, Oliy Majlis qo'mitalari va kommissiyasi raislari, blok va fraksiyalar vakillari kiradi.

Vazirlar mahkamasisi amaldagi qonunlarga muvofiq O'zbekiston Respublikasi xududidagi barcha organlar, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, mansabdor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi majburiy bo'lgan qarorlar va farmoyishlar chiqaradi.

Konstitutsiyaning 106-moddasida sud hokimiyati xususida quyidagicha bayon berilgan:

O'zbekiston Respublikasida sud hokimiyati qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlardan, siyosiy partiyalardan, boshqa jamoat birlashmalaridan mustaqil holda ish yuritadi.

Sud tizimi besh yil muddatga saylangan Konstitutsiyaviy, Oliy va Oliy xo'jalik sudlaridan, Qoraqalpogiston Respublikasi Oliy sudi va Oliy xo'jalik sudidan, shu muddatga tayinlanadigan viloyat sudlari, Toshkent shahar sudi, tuman, shahar va xo'jalik sudlaridan iborat (8 -chizma).

Konstitutsiyaviy sud qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlarning xujjatlari Konstitutsiyaga qanchalik mosligiga doir ishlarni ko'radi.

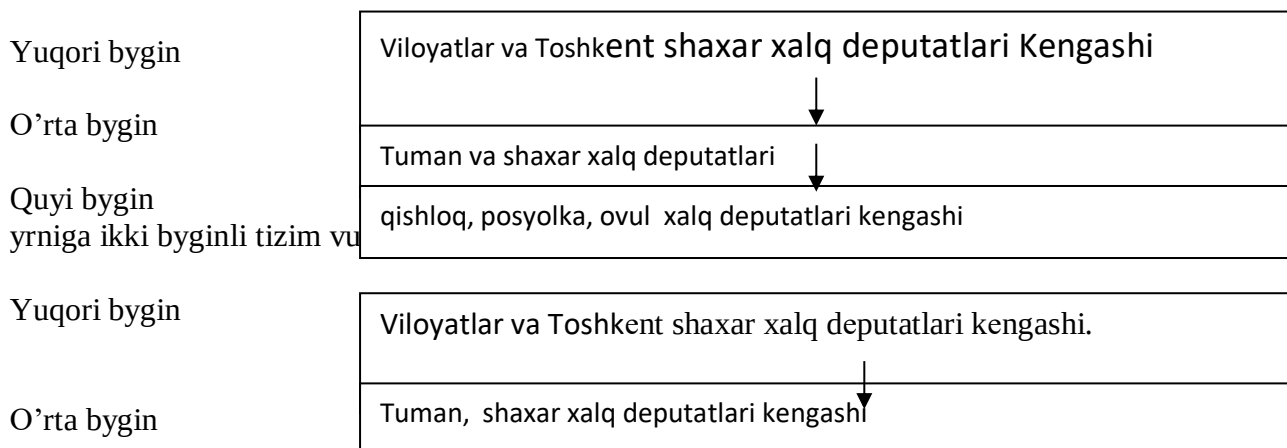
Oliy sud fuqarolik, jinoiy va ma'muriy sudlov ishlarini yuritish borasida sud hokimiyatining oliy organi hisoblanadi.

Oliy xo'jalik sudi xo'jalik sudlov sohasida sud hokimiyatining eng yuqori organi hisoblanadi. Mulkchilikning turli shakllariga asoslangan korxonalar, muassasalar, tashkilotlar yrtasidagi, shuningdek, tadbirkorlar o'rtasidagi iqtisodiyot sohasida va uni boshqarish jarayonida vujudga keladigan xo'jalik nizolarini hal etish Oliy xo'jalik sudi va xo'jalik sudlari tomonidan ularning vakolatlari doirasida amalga oshiriladi.

4.3. Boshqaruvning mahalliy organlari

1992 yil 8-dekabrda qabul qilingan Konstitutsiyaning XXI bobi – «Mahalliy davlat hokimiyati asoslari» deb ataladi. Shu bobga binoan 1993 yil 2 sentabrda O'zbekiston Oliy Majlisi «Mahalliy davlat hokimiyati tygrisida» va «Fuqarolarning yzini-yzi boshqarishi organlari tug'risida» ikki muhim qonunni qabul qildi. Shu xujjatlar asosida mamlakatimizda oldin amal qilib kelgan uch bug'inli

mahalliy boshqarish organlari tizimi yrniga ya'ni:



9 – chizma. Mahalliy boshqaruv organlari.

4.4. Boshqaruvning tarmoq organlari

Respublikamizda mustaqil tarmoqlarning soni 20 tadan, korxonalarining soni esa 100 mingtadan ortadi. Ularning har birini rivojlantirish, bir-birlari bilan o'zaro muvofiqlashtirish, mamlakat xududida joylashtirish va mahsulot (xizmat)ga bo'lgan talabni aniqlash tarmoq boshqaruvi tizimi oldida turgan juda murakkab, keng qamrovli masalalardir.

Bu masalalarni samarali hal qilish uchun boshqarishning quyidagi tarmoq organlari mavjud:

- Vazirliklar.
- Davlat kymitalari.
- Kontsernlar.
- Korporatsiyalar.
- Kontsortsiumlar.
- Assotsiatsiyalar.
- Kompaniyalar.
- Korxonalar.
- Firmalar va boshqalar.

Bu organlar umumdavlat va mahalliy organlardan farqli o'laroq, boshqaruv tizimida shunchaki ijrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Boshqarishning tarmoq organlari odatda umumdavlat va mahalliy organlardan o'z faoliyatining xajmi (miqyosi) bilan farq qiladi. Bu hol ularning huquqiy nizomlarida aks etgan byladi.

4.5. Jamoat va o'z- o'zini boshqarish organlari

Konstitutsiyaning 56-moddasida quyidagilar yozilgan: O'zbekiston Respublikasida qonunda belgilangan tartibda ruyxatdan utkazilgan:

kasaba uyushmalari;

siyosiy partiyalar;

olimlarning jamiyatlari;

xotin-kizlar, faxriylar va yoshlar tashkilotlari;

ijodiy uyushmalar;

ommaviy harakatlar va fuqarolarning boshqa uyushmalari jamoat birlashmalari sifatida e'tirof etiladi.

Kasaba uyushmalari xodimlarining ijtimoiy-iqtisodiy huquqlarini va manfaatlarini ifoda etadi va himoya qiladi. Boshqarishda faol qatnashadi.

Siyosiy firkalar, turli tabaqa va guruhlarining siyosiy irodasini ifodalaydi va yzlarining demokratik yul bilan saylab quyilgan vakillari orqali davlat hokimiyatini to'zishda ishtirok etadi. Siyosiy firkalar uz faoliyatlarini moliyaviy ta'minlanish manbaari haqida Oliy Majlisga yoki u vakil qilgan organga

belgilangan tartibda oshkora hisobotlar berib turadi.

Jamoat organlari jamoalaridan soglom, ijodiy muhit yaratishda, ishlab chiqarishda uyshqoqlik va intizomni mustaxkamlashda ma'muriy organlarga kumaklashib, ma'naviy-ma'rifiy ishlar bilan ham shug'ullanadi.

O'zbekiston Respublikasining «Fuqarolarning yzini yzi boshqarish organlari tygrisida»gi qonunining (02.09.1999) 1-moddasida o'zini o'zi boshqarish organlari haqida quyidagicha yozilgan:

«Shaharcha, qishloq va ovullar, shuningdek ular tarkibidagi mahallalarda hamma shaharlardagi mahallalarda fuqarolarning yiginlari o'zini o'zi boshqarish organlari bo'lib, ular ikki yarim yil muddatga raisni (oqsoqolni) va uning maslahatchilarini saylaydi».

o'zini o'zi boshqarish organlari jamiyat va davlat ishlarini boshqarishda qatnashishga doir o'z huquqlarini ruyobga chiqarishlarida fuqarolarga kymaklashadi, o'z xududlaridagi ijtimoiy va xyjalik vazifalarini hal etish, ommaviy-madaniy tadbirlarni o'tkazish, davlat hokimiyati va boshqaruv organlariga O'zbekiston Respublikasi qonunlarini, O'zbekiston Respublikasi xukumatining, xalq deputatlari Kengashlari va xoqimlarning qarorlarini bajarishda yordamlashish maqsadida fuqarolarni birlashtiradi.

o'zini- o'zi tekshirish uchun savollar

1. «Struktura» nima?
2. Boshqarish bygini va bosqichi deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish tarkibining tashkiliy turlarini ayting!
4. Chiziqli tarkib qanday?
5. Boshqaruvning umumdavlat organlari nimalardan iborat?
6. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining to'zilishi qanday?
7. O'zbekiston Respublikasi sud hokimiyatining strukturasi qanday to'zilgan?
8. Boshqaruvning mahalliy organlarining mohiyati nimadan iborat?
9. Boshqaruvning tarmoq organlari qanday to'zilgan?
10. Jamoat va o'z-o'zini boshqarish organlarining boshqaruvda tutgan yrni qanday?

5-Mavzu. Boshqaruv usullari.

REJA:

5.1.Boshqaruv usullari tug'risida tushuncha.

5.2. Boshqaruvning tashkiliy – ma'muriy usullari.

5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari.

5.4.Boshqarishning sotsial-ruxiy usullari.

Adabiyotlar: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.

Tayanch so'z va iboralar:

Usul. Boshqarish usullari. Tashkiliy-ma'muriy usullar. Tashkiliy ta'sir ko'rsatish. Farmoyish berish. Boshqarishni iqtisodiy usullari. sotsial-ruxiy usullar.

5.1.Boshqaruv usullari to'grisida tushuncha.

Usul – bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish usulidir. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqaruv obektini o'rganish jarayonida qullaniladigan usullar, ya'ni:

- sistemali (tizim)li yondashuv;
- kompleks yondashuv;
- tarkibiy yondashuv;
- integratsion yondashuv;
- modelashtirish;
- iqtisodiy-matematik yondashuv;
- kuzatish;
- eksprement;

- sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning usullari tushuniladi.

Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazaridan esa usul deganda boshqarish funktsiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obektiga ta'sir utkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

funktsional tizimosti obektlarini boshqarish usuli;

boshqarish funktsiyalarini bajarish usullari;

boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari;

har hil yondashuvlar, yusunlar, yullar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui – boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi. Shunday qilib:

Boshqaruv usullari – bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar quyilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uygunlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan obektiv tarzda kelib chiqadi.

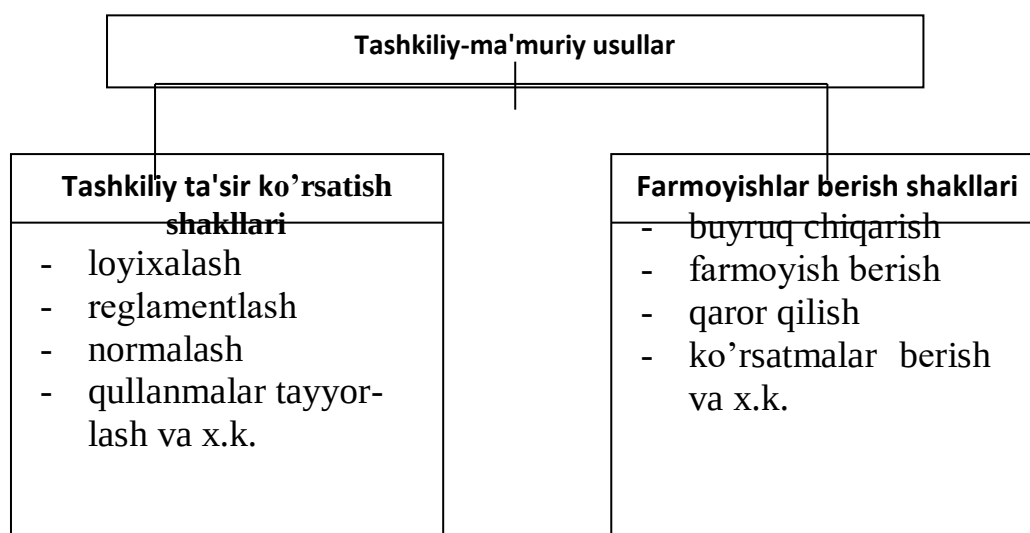
5.2.Boshqaruvning tashkiliy – ma'muriy usullari

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida urin tutadi. Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan strukturasini to'zish;
- har bir boshqaruv bug'inining funktsiyalarini belgilash;
- qadrlarni Tug'ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va kulanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv kursatmalarni bajarmayotgan bulinma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni ko'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning buysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularning ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi obektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek buysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

- Boshqarishning tashkiliy ma'muriy usullari ikki shaklda:
- tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;
- formoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi (12 -chizma).
-



12- chizma. Tashkiliy – ma'muriy usullar shakllari.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakl birgalikda qullaniladi, bir-birini tuldiradi va rivojlantiradi. har ikkala shaklning uygunlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olgan holda optimal bulishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralari, ya'ni:

- ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalari belgilash;
- ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;
- boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'z ichiga oladi.

Farmoyish berish yuli bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bulimlari va organlarining (uygun) ishlashini joriy ta'minlab turishidan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki ogizaki kursatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki ogizaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqarishning iqtisodiy usullari iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch hil buldi:

umumjamiyat manfaatlari;

jamoat manfaatlari;

shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uygun sur'atda boglab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishni, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chikariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan harajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhviy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularni samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadda kushimcha ish haqi tulash, mukofotlar berish, bir yula katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi urinni egallaydi. har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni Tug'ri qullay olishi kerak. Boshqariluvchi obektga iqtisodiy usullar orqali kursatiladigan ta'sir korxonalarni:

jiddiy rejalar qabul qilishiga;

mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;

yangi texnologiyalarni joriy qilishga;

mehnat unumdorligini oshirishga;

raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga ragbatlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bulishi kerak.

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qullanishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bulsin. Bir korxona uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bulsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

kredit va foiz stavkasi;

solliq va solliq yuki;

boj tulovlari;

subsidiya va sanktsiya;

lizentsiya;

transfert tulovlari;

narx-navo va xozolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usulni qullab, bozorni shakllantirish chogida ham, uning o'zini o'zi boshqarish bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma'muriy boshqarish usullari o'zini o'zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik kursatsa, ularga tuskinlik kilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi.

5.4. Boshqarishning sotsial-ruxiy usullari

Sotsial-ruxiy usullarning asosiy maqsadi jamoalarda soglom ijtimoiy-ruxiy muhitni yaratishdir. Bu

usulda ijtimoiy–ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yuli bilan kishilarning fe'l-atvori, ruxiyatni hisobga olib ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi. Boshqacha qilib aytganda, sotsial-ruxiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi «psihologik vaziyatni», har xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir. Boshqarishning sotsial-ruxiy usullari quyidagi muammolarni hal qilishga qaratilgan:

1.	Kishilarning sotsial-ruxiy xususiyatlari, chunonchi, kobyatlari, mijozlari, harkatlari va hokozolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.
2.	Sotsial yurish–turish me'yorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qullab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish hamda jamoa ongini ustirishga yordam beradi.
3.	Sotsial rivojlantirishni va kishilarning intilishini, tashabbusini ragbatlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy usish, malaka oshirish, estetik ravnak va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.
4.	Kishilarning madaniy va sotsial-maishiy extiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bogchalari, klublar, prafilaktoriylar, sport ishootlari va haqozolarni kurishga sharoit tugdiradi.
5.	Mehnat jamoalarda talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat soglom sotsial-psihologik muhitni vujudga keltirish va uni qullab-quvvatlashga sharoit tugdiradi.
6.	Odamlarning o'z mehnatidan, tanlangan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarni yechimi boshqarishning yanada yumshoq, samarali bulishini talab qiladi.

o'zini- o'zi tekshirish uchun savollar

1. Boshqaruv usuli nima?
2. Tashkiliy-ma'muriy usullarini boshqarishdagi ahamiyati qanday?
3. Tashkiliy-ma'muriy usullarining shakllarini kursating?
4. Tashkiliy ta'sir ko'rsatish qanday amalga oshiriladi?
5. Farmoyish berishning mohiyati nimadan iborat?
6. Manfaatlarning boshqarishdagi urni va turlari?
7. Boshqarishning iqtisodiy usullarini mohiyati nimalardan iborat?
8. Sotsial-ruxiy usullarning mohiyati nimalardan iborat?

6-Mavzu: Menejerni raxbarlik uslubi va boshqaruvdagi o'rni.

REJA:

6.1. Menejer madaniyatining asosiy elementlari.

6.2. Menejer va rahbarlik uslubi.

6.3. Rahbarning ish uslubi va uni boshqarishdagi roli.

6.4. Rahbar fazilatlar.

Adabiyotlar: 10, 13, 14, 15, 16, 20.

Tayanch so'z va iboralar:

Menejment madaniyati. Menejer ish uslubi. Rahbarning ish uslubi. Rahbarlik turlari. Fazilat. Sangviniklar. Flegmatiklar. Holeriklar. Melanholiklar.

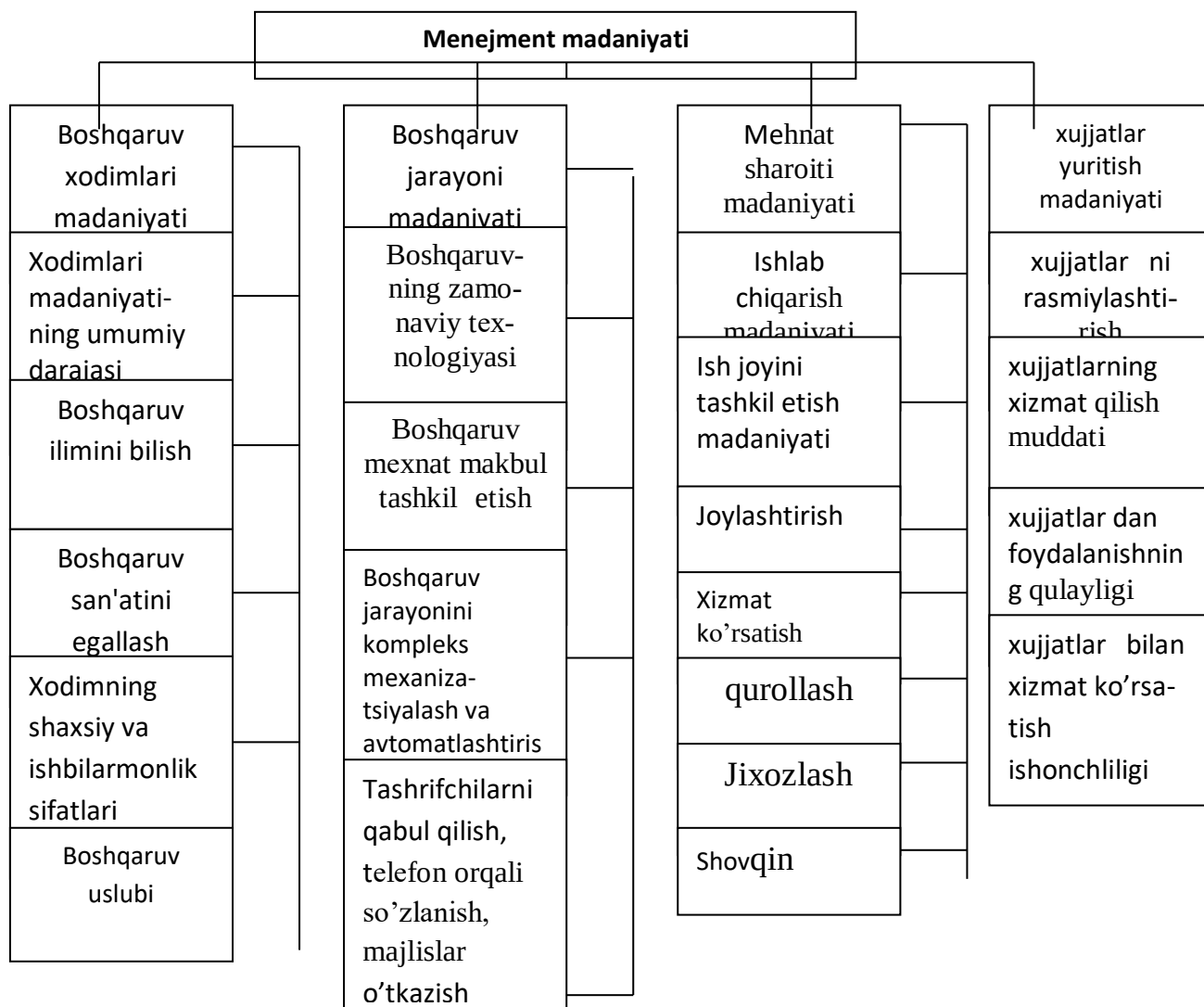
6.1.Menejer madaniyatining asosiy elementlari.

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va xujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

Boshqaruv xodimlarining madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatlari, boshqaruv ilimini chuqur va har tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qullay olishi bilan tavsiflanadi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas elementi - xujjatlar yuritish madaniyatidir (13- chizma). xujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini xujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bulmaydi. xujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini kamrab oladi.

13-chizma. Menejment madaniyatining asosiy elementlari



Menejment madaniyatining barcha elementlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va uz mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv jarayonining barcha operatsiyalari amalda xujjatlardan boshlanib, xujjatlar bilan tugaydi. Boshqaruv madaniyatni takomillashtirish – uning barcha elementlarini takomillashtirish demakdir.

6.2. Menejer va rahbarlik uslubi

Menejer – bu maxsus tayyorgarlik kurgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijoriya hokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilari menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pogonasiga binoan uch toyifaga bo'linadi:

- Yuqori pogona menejerlari.
- o'rta pogona menejerlari.
- Quyi pogona menejerlari.

Yuqori pogona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

o'rta pogona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovorlarni uzlashtirish, texnologiyani qullash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pogona menejerlari quyi bug'inda, masalan, sex, bulim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

Boshqaruv uslubi – bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yullari majmuidir.

Ish uslubi – bu boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning buysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yullari majmuidir.

Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, kumita, xoqimliklarning ish uslubi;
- sud, proko'raturaning ish uslubi;
- korxona, sexlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va xokazolar. Boshqaruvning turli pogona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarining ish uslublari har hildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

6.3.Rahbarning ish uslubi va uni boshqarishdagi roli.

Rahbarning ish uslubi – bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va kul ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u uz vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Rahbarlik uslubi, belgisi va buysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin (8-jadval).

8- jadval.

Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh
---	-------------------	------

1.	Avtokratik rahbarlik	• *Bunday turdagi rahbar: • buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki ragbatlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi; • o'zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a'zolarini bevosita mulokotda bo'lishini chegaralab kuyadi; • o'zining noo'rin harakatlarining tankid qilinishiga chiday olmaydi; • o'ziga buysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tankid qilishni yaxshi ko'radi; • muttasil buyruq berishga, hammani uz istaklariga so'zsiz buysundirishga intiladi; • ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin buysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik gururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi; • o'ziga buysunuvchilar oldida kovogi solingan kayfiyatda bo'ladi. Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino kuygan, dimogdor, uz qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, xukmini o'tkazishga intiladigan kishilardan yetishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda kolsa, o'sha yerda dagallik, takabburlik, tazyik o'tkazish, majbur qilish kabi uta salbiy holatlar avj uradi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bulmaydi. Ba'zi bir hollarda buysunuvchilarning madaniy darajasi, ahloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.
2.	Liberal rahbar	*Bunday turdagi rahbar: irodasiz, tashabbussiz bo'ladi; o'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi; ishni o'z holiga tashlab kuyadi; idoraga nisbatan qat'iy bulishdan hayiqadi; o'zini haddan tashqari extiyot qiladi; biron xodim bilan ham aloqani bo'zishni istamaydi; talabchan emas, sust nazorat qiladi; suiste'mollarga bevosita yul quymasa ham o'zini bilmaslikka soladi. Bunday rahbar tashqaridan kursatiladigan ta'sirga moyilligi bilan kuzga tashlanib turadi.

3.	Demokratik rahbar	• *Bunday turdagi rahbar: • boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; • ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga, ular bilan maslaxatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi; • barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi; • buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; • buysunuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.
----	-------------------	---

6.4. Rahbar fazilatlar

Fazilat – bu ijobiy hislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarining turlicha bo'lishi hamda har hil hulq - atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bogliq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo'ladi, taassurotlarning akmashinishiga tez kunikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bulayotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu hil kishilarni Gippokrat sangviniklar (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha «sangvinis», yani «kon» degan so'zdan kelib chikkan.

Sangviniklar tuygu «jushqin» xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda kunikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;
- xushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so'zini aniq va manoli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.

Agar kishida shillik xukumron urin tutsa unday kishilar ogir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barkaror, vokealar va xayot taassurotlariga lokayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday hil kishilar flegmatiklar deb atalgan. Qadimgi yunonlar shillikni «flegma» deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan kuchadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutklari sust;
- kungilsiz xodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-tokatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, uzga shaxslar bilan xayajonlanmay gaplashadilar.

Gippokratning fikricha, agar kishida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, kat'iy, harakatchan bo'ladi. Bu toyifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (koni kizik kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni «xoley» deyishgan.

Xoleriklar – kutarinki ruxda ishlay oladigan, karshiliklarni yenga oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanok tez o'zgarishi mumkin. Ular serjaxl, uzini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining oxangi uzgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo'ladi. Raxbar va boshqa kishilarga nisbatan uzini Tug'ri tutadi.

Nixoyat Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning axvoli, ruxiyati bir hilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor melanxoliklar deb atagan. Qadimgi yunonlarda «melanxolik» so'zi «kora safro» degan ma'noni bildirgan.

Melanxoliklar:

- o'ta ta'sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez tolikadigan va uziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nixoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchok, kamg'ayrat;
- arzimagan sabablarga kuzlaridan yosh okib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar

1. Menejer madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Menejer madaniyatining asosiy elementlari qanday?
3. Menejer kim?
4. Ish uslubi qanday bo'ladi?
5. Raxbarning ish uslubi deganda nimani tushunasiz?
6. Raxbarlikning qanday turlari mavjud?
7. Raxbar qanday talablarga javob berishi kerak?
8. Fazilat nima?
9. Sangviniklar qanday harakterdagi kishilar?
10. Flegmatiklar kimlar?
11. Xoleriklar va malexoliklarning harakterlari qanday kishilar?

7-Mavzu: Boshqaruv qarorlarini qabul qilish

REJA:

- 7.1. **Boshqaruv qarorlari ularning mohiyati va ularga quyiladigan talablar.**
- 7.2. **Boshqaruv qarorlari tasnifi.**
- 7.3. **Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish.**
- 7.4. **Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.**

Adabiyotlar: 1, 4, 12, 13, 14, 15, 19, 20.

Tayanch so'z va iboralar:

Qaror. Muammo. Vaziyat. Boshqaruv qarorlarini turkumlanishi. Qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish. Qarorlarni bajarish. Nazorat.

7.1. Boshqaruv qarorlari ularning mohiyati va ularga quyiladigan talablar

Boshqaruv qarori deganda nimani tushunish kerak? Qaror – bu boshqaruv faoliyatini oxirgi natijasidir. Agar boshqaruvda mehnat predmeti axborot bo'lsa, uning mehnat (natijasi) mahsuloti – boshqaruv qaroridir.

Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish – bu shunday boshqaruv faoliyatining asosiy shakli, unda

rahbar mehnatining mazmuni, uning jamoaga maqsad sari yo'naltirilgan harakat jarayonidir.

Boshqaruv qarori ikki holatda ishlatiladi: birinchi holatda – kimningdir yoki nimaningdir tomonidan urnatilgan boshqaruv xujjati, qabul qilingan harakat rejasi, qaror qilish va boshqalar.

Boshqa holatlarda – bu bir necha variantlardan bitta ma'qul variantni tanlash qaror pishib yetilgan muammo mavjud bo'lganda qabul qilinadi.

Muammo deb - har qanday tizimni mavjud va zarur bo'lgan axvolini tavsiflovchi vaziyat qabul qilinadi.

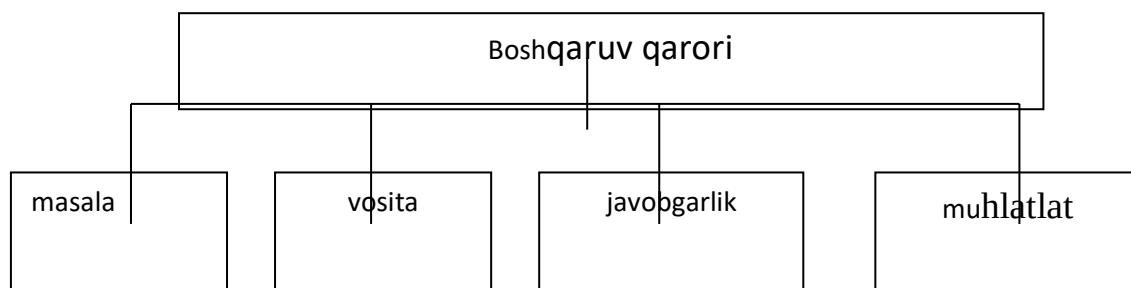
Asoslangan qaror boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlarni xukm suruvchi va taraqqiyoti uchun zarur obektiv qonuniyatlar bilimiga va aniq vaziyatlar xususiyatlariga asoslanadi.

Boshqaruv qarori bir qator talablarga javob berishi kerak:

1. har qanday boshqaruv qarori jiddiy maqsad yunalishiga ega bulishi, paydo bulayotgan muammolarni yechmogi kerak.
2. Boshqaruv qarori huquqqa ega bulmogi kerak. U rahbar ega bo'lgan huquq doirasida qabul kilinmogi darkor.
3. Boshqaruv qarori zamonaviy bulmogi kerak. Qabul qilingan vaqt muammoni tarakkiy topish bosqichiga Tug'ri kelishi lozim. Qaror qabul qilishda shoshmashosharlik va kechiqib qolishga yul quyilmasligi kerak.
4. Qaror qarama-qarshi bulmasligi kerak, boshqa qarorlar bilan kelishilgan bulishi, shakli boyicha tushunarli, aniq ifodalangan va ixcham bo'lishi kerak.

14- chizma

Boshqaruv qarorining elemntlari



5. Tug'ri boshqaruv qarori aniq vaziyatni barcha xususiyatlarini hisobga olgan va ilmiy yondashuv asosida to'zilgan bulmogi, ijtimoiy-iqtisodiy qonunlarni ta'sirini hisobga olgan holda va ishlab chiqarish axvolini tahlili asosida qabul qilinishi kerak.
6. Qaror tejamli bulishi, ya'ni maqsadga erishishni eng kam harajatlari evaziga ta'minlashi kerak.
7. Qaror real amalga oshuvchi bulmogi kerak. Uni qabul kila turib, barcha obektiv va shaxsiy cheklanishlarni boshqariluvchi tizimni aniq imkoniyatlarini, mavjud resurslarni va ularni ishlatilishini real sharoitlarini hisobga olish kerak.
8. Karor samarali bulishi kerak, bu yerda samara deganda quyilgan maqsadga erishishni tushunmok zarur.

7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

Boshqaruv amaliyotida qarorlar bir necha ishlab chiqarish, xo'jalik, iqtisodiy, ijtimoiy faoliyat masalalari bo'yicha qabul qilinadi va ular o'zlarining ifodalanish shakli, vaqti bo'yicha qabul qilinishi uslubi bilan bir-biridan farq qiladilar. Shu munosabat bilan ular mos ravishda turkumlanishni talab qiladilar.

1. Ta'sir ko'rsatish davri bilan – strategik va taktik turlariga bulinadi.
2. Ma'nosi va tavsir qilish tavsifisi bilan - ijtimoiy-iqtisodiy, texnik, ijodiy va boshqalar.
3. Mehnat xajmini kulami va darajasiga oid – murakkab va oddiy qarorlar.
4. Takrorlanishi va yangilik darajasi bo'yicha – oddiy va ijobiy qarorlar.
5. Boshqaruv subekti zaminida bor bo'lgan axborotni to'lalik darjasiga qarab – aniqlilik,

tavakkalchilik, noaniqlik sharoitida qabul qilinishi mumkin bo'lgan qarorlardir.

6. Muhimligi bo'yicha – bir laxzali va kechiktirilgan qarorlar.

Bir laxzalik – bu tezda bajariladigan karorlardir, raxbarda berilgan vaziyatni uylab kurishga fikrlashga vakt yetishmaganda kabul kilinadigan karorlar.

Kechiktirilgan – bu uz vaktida kabul kilinmagan karorlardir.

7.Ushbu obektga nisbatan – tashqi va ichki qarorlar.

Tashqi qarorlar – bular yuqori idoralar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar.

Ichki qarorlar – bu ushbu tizim ichida qabul qilinadigan qarorlardir.

8. Mazmuni va paydo bulishi manbaiga qarab – andozali va noandozali qarorlar.

9. Ta'sir sohasi bo'yicha – umumiy va shaxsiy.

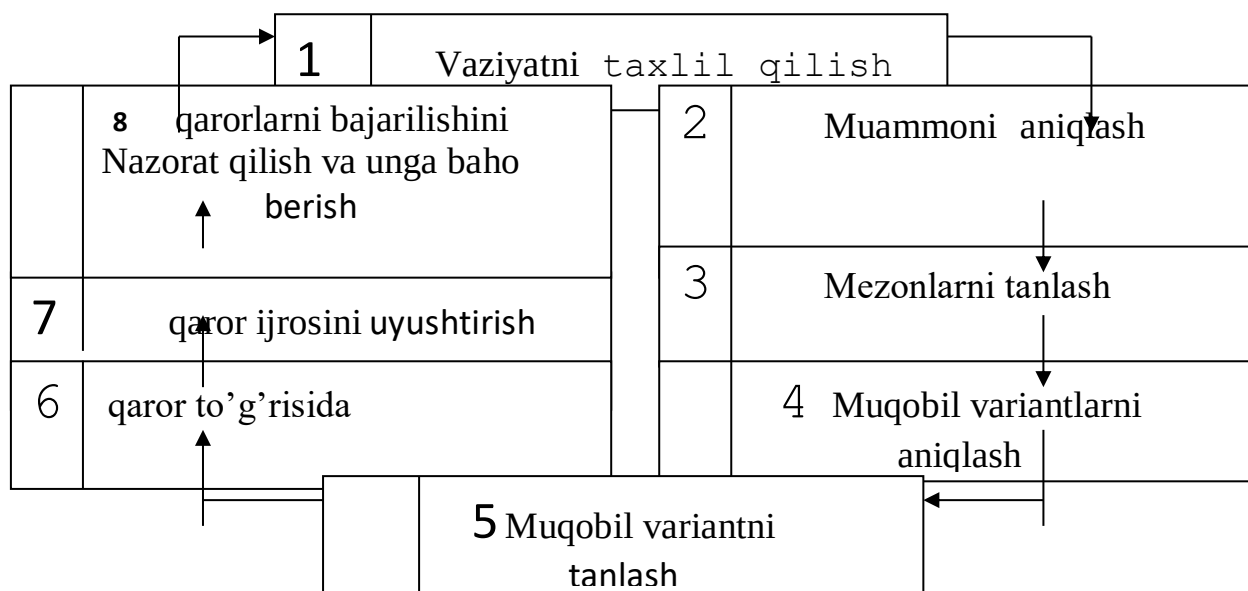
Umumiy qarorlar – barcha jamoaga ta'sir ko'rsatadi .

Shaxsiy qarorlar – bitta guruhda, bitta uchastkada, bitta brigadada ishlatiladi.

10.Qarorni qabul qilinishi usuliga qarab – shaxsiy boshqaruvchi va majmuaviy.

7.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida quyilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli, qaror ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va kulamiga ko'ra hilma – hil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni uz ichiga oladi (15- chizma).



15-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar

Keltirilgan chizma taxminiy bo'lib vaziyatga va hal qilinayotgan holatning xususiyatlariga ko'ra o'zgarishi mumkin. Umuman qarorni ishlab chiqish jarayonida quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi:

Nima qilish kerak (obekt miqdori va sifati)?

Qanday harajat (resurslar) evaziga?

Qanday tarzda (texnologiyada) bajarish kerak?

Kim uchun bajarish kerak?

Qanday muddatda bajarish lozim?

Kim tomonidan bajarilishi kerak?

Qaysi joyda bajarilishi lozim?

Qanday (iqtisodiy, sotsial, texnikaviy, ekologik) samara beradi?

Agar shu savollarga miqdor nuqtai nazardan Tug'ri javob topib, ularni makon va zamonda,

shuningdek, resurs va bajaruvchilar bilan boglay olmasangiz, bilingki siz qarorni ishlab chiqish texnologiyasini tulik uddalay olmagan bo'lasiz.

7.4. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

Qarorlarni bajarish– bu oqibat natijasida yuqori bug'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek shu rejalar asosida quyi bug'inlar (tsex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun to'zilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demakdir. Qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, sungra u ma'mariy xujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokozolar kursatilgan bo'ladi.

Rahbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shugulanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umummanfaatlar bilan muvofiqlashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffakiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishigina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab qiladi.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich – bu qabul qilingan qarorlar ijrosini nazorat qilishdir.

Nazorat – bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chikarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarning joylarida bajarilish darajasi tug'risidagi ma'lumotni aniqlash usulidir.

xaqqiy holatni bilmasdan va dalillarni tekshirmasdan turib, Tug'ri va oqilona rahbarlik qilib bulmaydi. Quyi bug'inlarni boshqarishda asosan hisobga olishning tezkor va buxgalteriya hisobi turlaridan foydalaniladi.

Yaxshi yo'lga quyilgan hisobga olish samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib borish imkonini beradi. hisobga olishdagi cxalqashlik, odatda ishlab chiqarishni boshqarish axvolining yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

Nazorat funktsiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli ushu qarorlarni bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bulishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat kilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalarga ham zarar yetkazishi, ya'ni ularning ishida kechiqishlar, o'zilishlar paydo bulishiga sababchi bulishi mumkin.

o'zini-o'zi tekshirish uchun savollar:

1. Boshqaruv qarori deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqaruv qarorlariga qanday talablar koyiladi?
3. Boshqaruv qarorlarining elementlari nimalardan iborat?
4. Boshqaruv qarorlarini turkumlanishi qanday?
5. Strategik va taktik qarorlar bir-biridan qanday farqlanadi?
6. Qaror qabul qilishda eng avval nimalarga e'tibor berish kerak?
7. Qarorlarni ishlab chiqish jarayonida nimalarga ahamiyat berish lozim?
8. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar nimalardan iborat?
9. Qarorlarni bajarish nimalardan iborat?
10. Boshqarishda nazoratning urni nimalar iborat?

10-Mavzu. Menejmentda motivlashtirish.

REJA:

10.1. Motivlashtirish va extiyoj.

10.2. Motivlashtirish modellari.

10.3. Motivlashtirish strategiyalari.

10.4. Motivlashtirish nazariyasi.

Adabiyotlar: **1, 3, 4, 10, 13, 15, 16, 19, 20.**

Tayanch soʻz va iboralar:

Motivatsiya. Motivlashtirish. Extiyojlar. Motivlashtirish modellari. Motivlashtirish strategiyasi. Motivlashtirish nazariyasi.

10.1. Motivlashtirish va extiyoj

Ruscha-oʻzbekcha lugʻatda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi boʻlgan motivlar, dalillar, isbotlar, baxonalar, vajlar yoki sabablar majmui maʼnosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bogʻliqdir. Shu nuqtai nazardan:

Motivlashtirish – bu ruxiy omil boʻlib, shaxs faolligini manbai, sababi, dalili har hil turli extimollardadir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga ragʻbatlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda motivlashtirish – bu kishilar faoliyatini ruxiy yullar bilan maqsadga muvofiq yunaltirishdir. U muayyan extyojni qondirish bilan bogʻliq. Extiyoj esa sabablarda namoyon boʻladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeyish, uxlash, dam olib uz kuchini tiklash, oʻzini issik-sovikdan asrash extiyojlariga ega. Mazkur extiyojlar moddiy, yaʼni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning moddiy extiyojlari bilan sotsial-ijtimoiy extiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyasini oshirish, malaka, maxoratga ega bulish va soglom xayot kechirib, uzoq umr kurish kiradi.

Extiyoj cheksiz va turli-tumandir. Uni quyidagi belgilar boʻyicha guruhlash mumkin:

Ahamiyatiga qarab.

Tabaqalanishga qarab.

Tarixiylikiga qarab.

Qoniqish darajasiga qarab.

Tarkalish darajasiga qarab.

Shakllanishiga qarab.

Qaytalanishiga qarab.

Koʻllanilishiga qarab.

Jamiyatning munosabatiga qarab.

Isteʼmol qilish usuliga qarab.

Yoshi va daromadi darajasiga qarab.

Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan extiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin.

13.1-jadval. Extiyojlar ruyxati

№	Shaxs uchun	№	Jamiyat uchun
1.	Asosiy extiyojlar: oziq ovqat, kiyim – kechak va uy-joyga dam olish va sogʻlikka	1.	Asosiy extiyojlar: mehnatga xavfsizlikka kushimcha mahsulotga boshqarishga
2.	Sotsial extiyojlar: ijodiy mehnatga oila va muhabbatga bilim va axborotga toat-ibodatga, jasoratga zurriyotni davom ettirishga tartib va barqarorlikka bush vaqt va dam olishga oʻzlikni anglashga	1.	Sotsial extiyojlar: barqarorlikka ishonchga mustaqil taraqqiyotga

3.	Ragbat va talablar: moddiy sotsial estetik	3.	Ragbat va talablar: zamonaviy ishlab chiqarishga ma'naviy va ma'rifiy taraqqiyotga raxm shavkatga
----	---	----	--

10. 2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda kullanib kelinmokda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

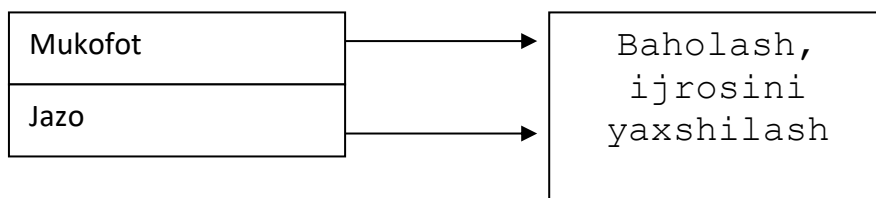
oqilona (rotsional) model;

insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;

kompleks motivlashtirish modeli.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega. (13.2- chizma).

Bu yerda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qullaniladi. Bu «shirin kulcha» va «kamchi» taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondashish Tug'ri bular, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabatga putur yetqazib uzoq muddatga zarar yetkazishi mumkin.

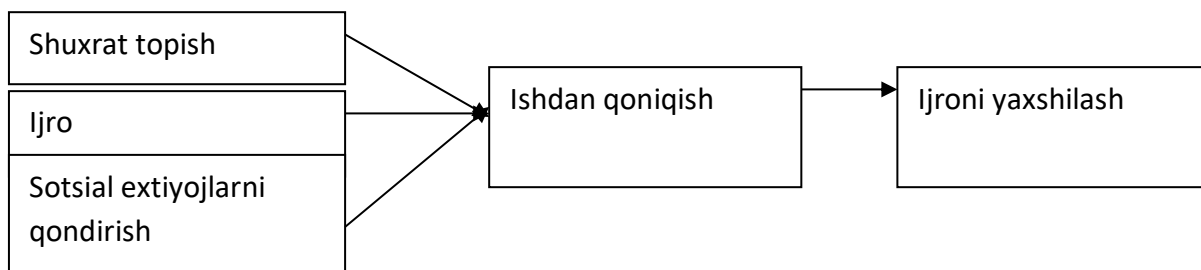


13.2.-chizma. Mativashtirishning oqilona modeli.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (13.3.-chizma).

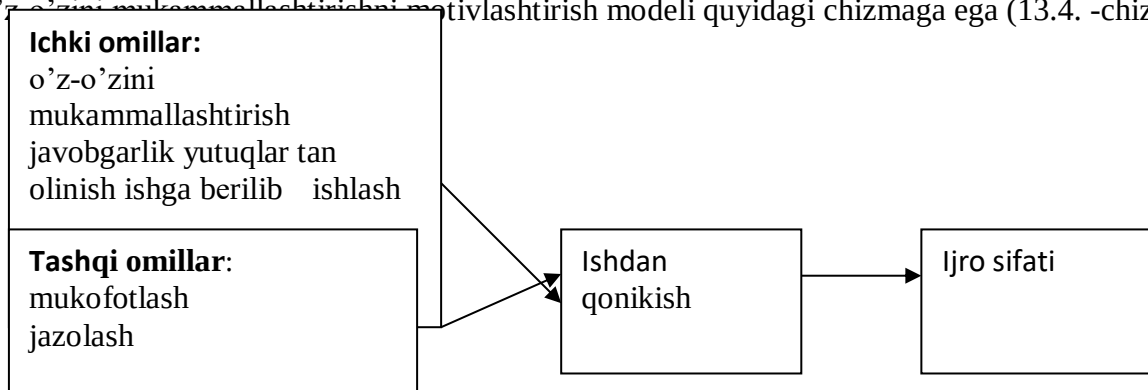
Bu modelning muallifi amerikalik ruxshunos Emerson Mayo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

Ichki omillik: shuxrat topish, ijroni yaxshilash va sotsial extyojlarni qondirish ishdan qoniqishni olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondashuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Goyoki, «mamnun (extiyoji kondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi» emish. Bunday oylash, albatta, noto'gri va soddalikdir.



13.3.-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli.

O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (13.4. -chizma).



13.4-chizma. o'zini-kzi mukammallashtirish motivlashtirish modeli.

Bu model Maslou va Xetsberg yondashuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

10.3. Motivlatirish strategiyasi

Motivlatirish strategiyasini tanlashda uchta yondashuv mavjud:

1. Ragbatlantirish va jazo strategiyasi, ya'ni, kishilar mukofot olishi uchun ishlaydilar:

- kim ko'p yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi;

2. Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

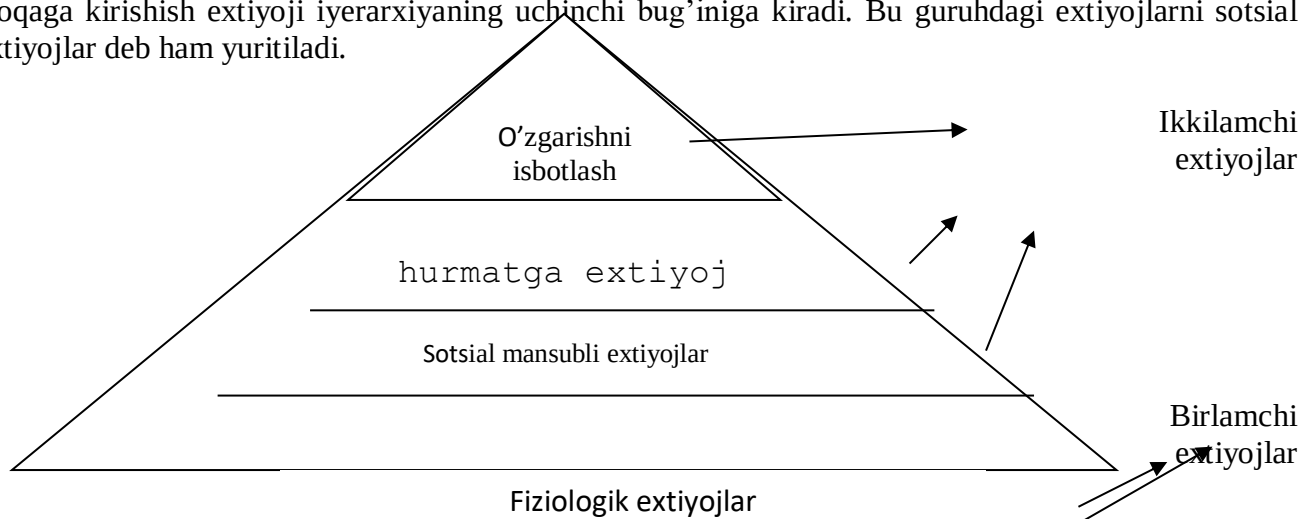
3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bulish strategiyasi: buysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, xattoki u Tug'ri yoki noto'gri, yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlash-tirish modeli rahbar bilan xodim uratisidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

10. 4. Motivlashtirish nazariyasi

Amerikalik ruxshunos Abraham Maslou XX asirning 40-yilarida o'zining extiyojlar ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida extiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning extiyojlar iyerarxiyasi quyidagi ko'ringa ega. (13.5.- chizma).

Birinchi urindagi extiyojlar – bu bazis extiyojlar, ya'ni, yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan extiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu biznes extiyojlarni qondirish uchun ishlaydi. Bazis extiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uykuga bo'lgan extiyoj kondirilsa, boshqa darajadagi extiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlikka, tartib, himoyaga bo'lgan extiyoj ham birlamchi bosqichdagi extiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bulish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish extiyoji iyerarxiyaning uchinchi bug'iniga kiradi. Bu guruhdagi extiyojlarni sotsial extiyojlar deb ham yuritiladi.



13.5.-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A.Maslou bo'yicha).

Xurmatga bo'lgan extiyoj extiyojlar piramidasining turtinchi bug'inini tashkil qiladi. Bu extiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan extiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuxrat, muvaffakiyat, diqqat-e'tibor. O'zingizni isbotlash extiyoji, ya'ni Maslou iyerarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirish imkoniyatlarning xaqqiy aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu extiyojlar shaxsning usishida uz aksini topadi.

Frederik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiyena) deb yuritiladi, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruxiy soglom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi.

Birinchi guruh omillar «gigiyena omillari» deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qarong'i, ko'rimsiz bo'lsa,

bu mehnatga intilishini sussaytiradi. Aksincha, ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatini o'lchovchi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'pashiyga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyugligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

Kutish nazariyasi amerikalik ruxshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat extiyojni qondirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun tanlangan xoxishga ham bog'liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o'zaro munosabati asosiy urinni tutadi:

- mehnat harajatlari (MX) bilan natija (N) o'rtasidagi farqni kutish (MX-N);
- natija (N) bilan ragbatlantirish ® o'rtasida farqni kutish;
- ragbatlantirish kiymati (K), ya'ni qoniqishning yoki konikmaslikning nisbiy ko'rsatkichi.

Adolatlilik nazariyasiga binoan kishilar uzlari erishgan ragbat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan ragbat darajasi bilan kiyosiy takkoslayda, ya'ni:

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual harajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs harajati}}$$

Dj. Adams fikricha, harajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishini bajarishga sarflagan mehnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, yoshi, sotsial mavqei kabilar ham inobatga olinadi.

O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar

1. Motivatsiya tushunchasini ayting?
2. Motivlashtirish mohiyati nimadan iborat?
3. Motivlashtirishni extiyojga aloqasi qanday?
4. Extiyoj nima?
5. Extiyojlarni qanday belgilar bilan guruhlash mumkin?
6. Extiyojning qanday turlari mavjud?
7. Motivlashtirishning qanday modellari mavjud?
8. A.Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi?
9. Motivlashtirish strategiyasini tanlashda qanday yondashuvlar mavjud?
10. Motivlashtirishni nazariyasining ahamiyati nimadan iborat?

11-Mavzu: Boshqarishda axborot va kommunikatsiya

REJA:

11.1. Axborot tizimi va uni boshqaruvdagi zarurati.

11.2. Kommunikatsiya va uning boshqaruvdagi zarurati.

11.3. Xujjatlar va uni yuritishni tashkil qilish.

Adabiyotlar: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20.

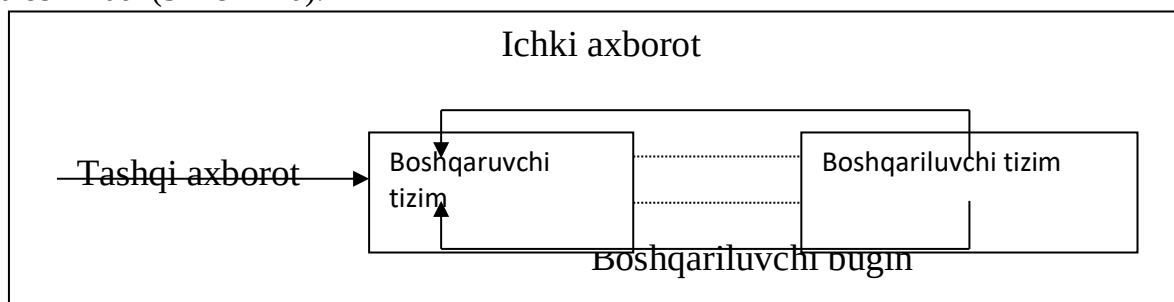
Tayanch so'z va iboralar:

Axborot. Ichki va tashqi axborotlar. Axborotlarga qoyiladigan talablar. Oddiy va murakkab tizim. Kommunikatsiya. xujjat. Ish yuritish.

11.1. Axborot tizimi va uni boshqaruvdagi zarurati

Axborot bu ma'lumotlar va xabarlar tuplami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun uta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi (32- chizma).



16.1-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi obektning holati hamda boshqariluvchi obekt bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladigan va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga mutasil kelib tushadi. Bu:

- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish va qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilarning ilgor tajribalari;
- raqobatdoshlarning xatti- harakatlari;
- bozorlarda holat, ulardagi muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
- byudjetga to'lovlar va xokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chikuvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar bo'zilsa, korxonaning yashashi xavf ostida koladi.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar quyiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- tuliklik;
- tejamlilik.

hozirgi davrda xalq xujaligining turli bulinmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruvda qarorlarni qabul qilish turli- tuman axborotlarga bog'liq. Axborotlarning hilma-hilligi har bir boshqaruv obektining faoliyatining ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa provard natijada ishlab chiqarish jarayonlari mikyosining kattaligi, uta murakkablighi va davom etish sur'atlarining yuqorilighi bilan bog'liqdir.

Boshqaruv axborotlari uta turli-tuman bo'lganlighi tufayli mazkur boshqaruv qarorlarining ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha kiyin. Barcha o'ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

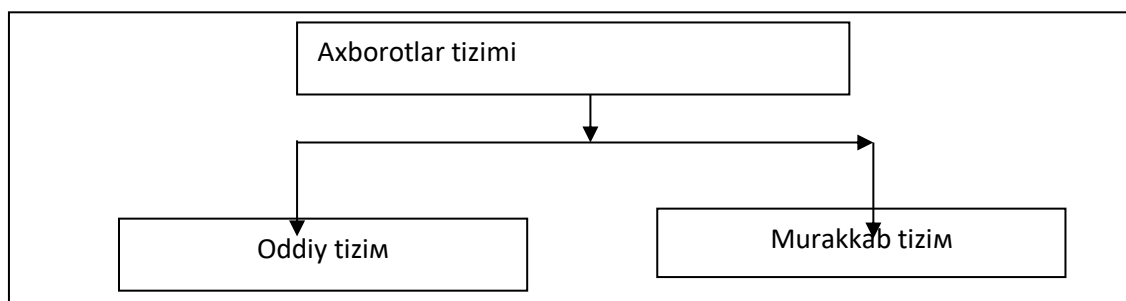
Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin:

1. Mazmunga qarab.
2. Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab.
3. Kimga muljallanganlighiga qarab.
4. Barqarorlik harakteriga qarab.

5. Foydalanish uchun tayyorligiga qarab.
6. Davriyligiga qarab.
7. Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab.
8. Voqealarni kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab.
9. Mo'ljallanganligiga qarab.
10. Mustaxkamlash va saklash imkoniyatiga qarab.
11. Muhimligiga qarab.
12. Tulikligiga qarab.
13. Harakteriga qarab.
14. Ishonchliligiga qarab.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan ist'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi. Axborot tizimlari ikki hil bo'lishi mumkin (33-chizma).

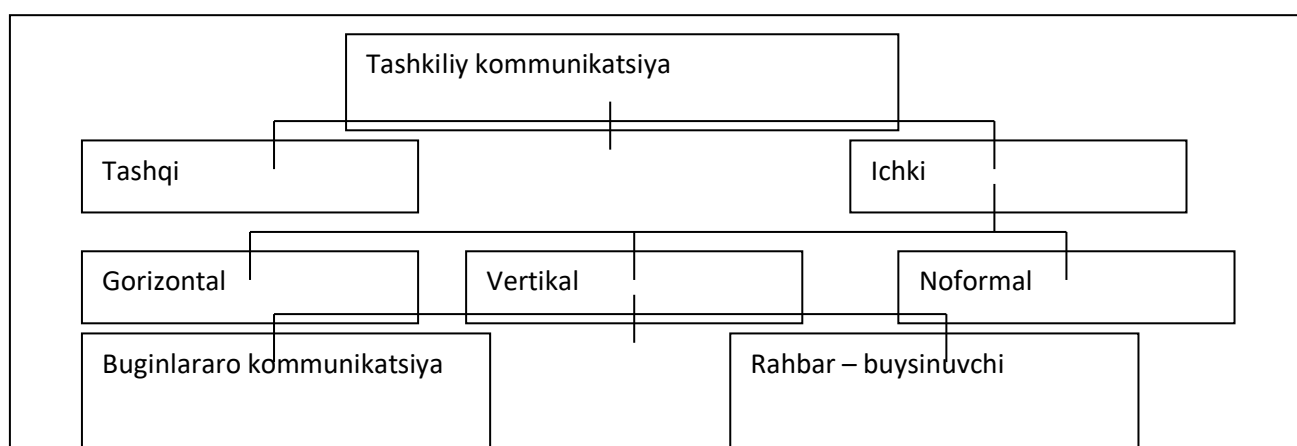


11.2. Kommunikatsiya va uning boshqaruvdagi zarurati

Kommunikatsiya – bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashinuvidir. Rahbarlar kilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yulga quyilgan komunikatsiya ish muvaffakiyatini ta'minlaydi. Surovlar shuni ko'rsatadi ki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz angliyalik rahbarlar, kommunikatsiya, quyilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh tusik deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa surovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng kiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli shuni tasdiklash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligi, ya'ni:

- kishilar bilan yakkama-yakka suxbat olib borish qobiliyatii;
- telefonda so'zlashuv qoidalar;
- rasmiy xujjatlarni to'zish va ukiy olish qobiliyatii;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.



16.3.-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi.

Korxona (tashkilot) kommunikatsiyasi – bu uta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, uz tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi shuningdek, uning tashqarisidagi axborot almashinuvini ham oladi (16.3.-chizma).

Tashkilot –bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi obekt bo'lib, u o'zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar berib turadi.

Tashqi kommunikatsiya – bu tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik, kumitalar, Vazirlar Mahkamasisi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

Ichki kommunikatsiya deganda korxona ichidagi bulimlar o'rtasidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi tushuniladi.

Rahbar va buysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya – bu tashkilotda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir.

Normal kommunikatsiya – bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir buo'lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi.

Kommunikatsion jarayon – bu ikki va undan ortik odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir, bu jarayonda turtta bazaviy unsur qatnashadi:

- axborotni junatuvchi;
- axborotning o'zi (xabar);
- aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi;
- axborotni qabul qiluvchi.

1.Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'grisida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni junatuvchi o'zining g'oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shoxobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda uzutilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikrini utkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi.

5.Axborotni talqin qilish va javobini shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi uz urnilari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobini shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga kaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi.

11.3. xujjatlar va uni yuritishni tashkil qilish

Xujjat – bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, xodisalar, jarayonlar, faktlar to'grisidagi axborotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustaxkamlash vositasidir. Boshqacha qilib aytganda xujjat – bu narsaning nimaligini, miqdori, sifati va shu kabilarni ko'rsatuvchi rasmiylashtirilgan ish kogozi yoki kimning kimligini, mashgulotini, biror tashkilotga a'zoligini tasdiklovchi ish kogozi (pasport, guvoxnoma, reyting daftarchasi va x.k.).

xujjatlashtirish deganda biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, xujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

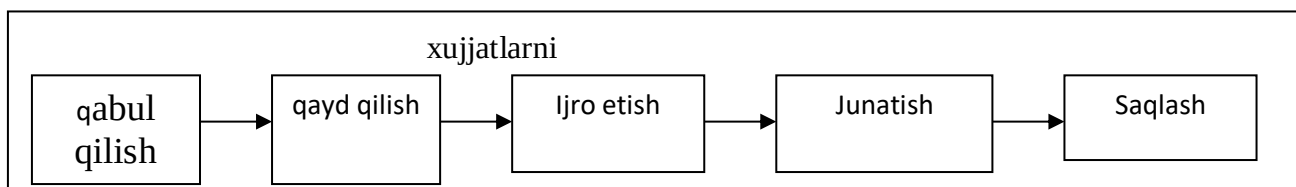
Ish yuritish – bu korxonalarining o'z funktsiya va vazifalarini bajarish davomida xujjatlar ustida olib boriladigan ish usullari va jarayonlari majmuasidir. Bu jarayon xujjatlashtirish, ular ustida ishlash usullarini o'z ichiga oladi.

xujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi.

Birinchidan, boshqaruv mehnatining umumiy xajmida ish yuritish operatsiyalarining salmogi katta

bo'lib, 30-60 foizgacha yetadi. Yirik va o'rta korxonalarni boshqarish jarayonida minglab hilma-hil xujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati xujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nixoyasiga yetkaziladi. Ikkinchidan, ish yuritishning ahamiyatini korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va xokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi.

Korxonaga kelgan xujjatlar kirish korrespondentsiyasi deb ataladi. Qabul qilingan korrespondentsiyaning adres boyicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar, xujjatlarga zarar yetkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi. xujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat (16.4.-chizma).



16.4.-chizma. xujjatlar bilan ishlash jarayoni.

Korxonada junatiladigan xujjatlar chiqish korrespondentsiyasi deyiladi. har bir xujjatda indeks bulishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda delolarda va arxivda ularni kidirib topish imkonini beradi.

xujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. xujjatlar oqimi deyilganda xujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan junatilgunga kadar yoki arxivga topshirilgunga kadar harakat tushuniladi.

1. • **Nominal belgi** – bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, aktlar, qarorlar va h.k.) birlashtiriladi.
2. • **Xronologik belgi** – bunda hujjatlar kalendar davrlari buyicha guruhlanadi (oylar, yillar buyicha hisobotlar).
3. • **Korrespondentsiya belgisi** – bunda hujjatlar kelish manbalari (vazirliklar, qumitalar, birlashmalar, kontsernlr va hk.)ga kura birlashtiriladi.
4. • **Yunalishlar buyicha** – bunda hujjatlar yunalishlar (fan-texnika kengashining, maxsus ilmiy kengash karori va h.k.) b°yicha birlashtiriladi.
5. • **Geografik belgi** – bunda hujjatlar bir shahar yoki tumanda bulgan korxona, tashkilotlar buyicha guruhlanadi.
6. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
7. Tashkiliy kommunikatsiya qanday tashkil topgan?
8. Shaxslararo axborot almashuvda qanday muammolar tugilishi mumkin?
9. xujjatlarning qanday turlarini bilasiz?
10. xujjatlashtirish deganda nimani tushunasiz?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi.-T.: O'zbekiston, 2009. – 40 b.
2. O'zbekiston Respublikasining 2003 yil 11 dekabrda "Xususiy korxona to'g'risida"gi Qonuni.
3. O'zbekiston Respublikasi qonun xujjatlari to'plami. № 3 - T.: Adolat, 2004. – 7-9 b.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlari

4. "Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" : O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 26

fevraldagi PF-4191-son Farmoni // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami – 9 son – 2010-9 mart.

5. “Barkamol avlod yili” davlat dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy chora-tadbirlari to'g'risida: O'zR Prezidentining Farmoyishi. 2009 yil 9 dekabr //Xalq so'zi. -2009. - № 238. – mo dekabr. – 1 b.

6. “Qishloq taraqqiyoti va farovonligi yili” Davlat dasturi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. 26.01.2009 y. N PQ-1046

7.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining ”Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risidagi” Farmoni// Xalq so'zi, 2005 , 15 iyun.

8.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Tadbirkorlik subyektlari tomonidan taqdim etiladigan xisobot tizimini takomillashtirish va uni noqonuniy talab etganlik uchun javobgarlikni kuchaytirish to'g'risida” Farmoni// Xalq so'zi, 2005,15 iyun.

3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi Qarorlari va O'zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy- meyoriy hujjatlari

9. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining O'zbekiston Respublikasi, Prezidentining “Aholi bandligini oshirish hamda mehnat va axolini ijtimoiy muxofaza qilish organlari faoliyatini takomillashtirish chora- tadbirlari to'g'risida” 2007 yil 6apreldagi PK-616 sonli qarorni amalga oshirish chora-tadbirlari haqida”gi qarori O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis palatalarining Axborotnomasi, 2007, №5

10.«Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o'rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag'bat-lantirish choratadbirlari to'g'risida» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 5 yanvardagi PF-3706-son Farmoni.O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami.1-son (189), yanvar , 2006.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

11. “Yangilanish va barqaror taraqqiyot yo'lidan yanada izchil harakat qilish, xalqimiz uchun farovon turmush sharoiti yaratish - asosiy vazifamizdir” Respublika Prezidenti I.Karimovning Vazirlar Mahkamasining 2006 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy yakunlari va 2007 yildagi iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan ma'ruzasi.// Xalq so'zi, 2007 yil 13 fevral.

12. “Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash – barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir” Respublika Prezidenti I.Karimovning 2007 yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2008 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasidagi ma'ruzasi.// Xalq so'zi, 2008 yil 9 fevral.

13.Karimov I.A. 2008 yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2009 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi, “Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish –davr talabi” //Xalq so'zi, 2009 yil 11 fevral', № 33-34 (4696-4697).

14. “Asosiy vazifamiz-vatanimiz taraqqiyoti va halqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir” Respublika Prezidenti I.Karimovning Vazirlar Mahkamasining 2009 yilning asosiy yakunlari va 2010 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan ma'ruzasi. Xalq so'zi, 2010 yil 30 yanvar.

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning 2011 yilning yakunlari va 2012 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. Xalq so'zi gazetasi, 19.01.2012 y.

16. “Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish” Respublika Prezidenti I.Karimovning 2012 yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2013 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasidagi ma'ruzasi.// Xalq so'zi, 2013 yil 19 январ.

17.Karimov I.A., “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etish yo'llari va choralari”, –T.: “O'zbekiston”, 2009.

18.I.A. Karimovning “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etish yo'llari va choralari” nomli asarini o'rganish boyicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.Y.Xodiyev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.Tuxliyev. –T.: Iqtisodiyot, 2009-120 b.

19.O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy

rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. Xalq so'zi, 18.01.2013 y.

20.Karimov I.A. Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizasiya va isloh etishdir. T.: O'zbekiston, 2005, - 92 b.

5. Darsliklar

21.Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608 с.

22.Ермаков В.П.,МакиевЗ.Г. Менеджмент для студентов вузов.–Изд.5-е.–Ростов н/Д:Феникс, 2008. – 184 с.

23. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

24.Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

25.Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

26.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

27.Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с. 28.Zaynutdinov SH. N. va boshqalar. Menejment asoslari. T., Moliya, 2002.-250 b.

29.Sharifxo'jayev M, Abdullayev YO. Menejment. T.: O'qituvchi. 2002.-450 b.

30.Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.-470 с.

6. O'quv qo'llanmalar

31.Egamberdiev E., Qudratov F. "Korxona iqtisodiyoti" (O'quv qo'llanma). Toshkent moliya instituti 2004 yil

32.Mahmudov E. "Korxona iqtisodiyoti" (o'quv qo'llanma) TDIU, 2004 yil

33.Кантора Е.Л. "Экономика предприятия" СП "Питер", 2002

34. Менеджмент организации. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2006. - 305 с.

35.Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. Учеб. пособ. Ростов – на – Дону.: Феникс, 2007.-305 с.

36.Голенищев Э. П., Клименко И. В. Информационное обеспечение систем управления. Учеб. пособ. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007.-318 с.

37. Костров А. В. Основы информационного менеджмента. Учеб. пособ. М.: ФиС, 2007.-350 с.

38.Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.-402 с.

39.Лагоша Б. А. Оптимальное управление в экономике. Учеб. пособ. М.: Финансы и статистика. 2005.- 210 с.

40.Бовыкин В.Новый менеджмент: Учеб. пособ. – М., 2004. – 100 с.

41.Kadixodjayeva N.R. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan T.:TDIU, 2006.-210 b.

42.Kadixodjayeva N.R. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan T.:TDIU, 2006.-215 b.

7. Statistik ma'lumotlar to'plami

43. Промышленность республики Узбекистан 2009. Статистический сборник. - Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2007. – 156 с.

44. O'zbekistonning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi.-T.:2009.-150 b.

45. O'zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo'mitasi ma'lumotlari.2009.-160 b.

8. Internet ma'lumotlari quyidagi saytlardan olinadi

46. [www.Usue.ru](http://www.usue.ru)-Уральский государственный экономический университет

47. www.ise.spb.ru-Sankt-Peterburgskiy торгова-экономический институт

48. [www. uzbussines.unitech.uz](http://www.uzbussines.unitech.uz)

49. www.rea.ru-Rossiyskaya экономическая академия им. Г.В. Плеханова

50.www.google.ru.

51.www.reviem.uz

52.www.cer.uz

53.www.obo.ru. www.Ziyo.net

54. [www. Management.ru](http://www.Management.ru)

55. [www. MBA.ru](http://www.MBA.ru)

56. www.usue.ru.–Уральский государственный экономический университет

57. www.ice.spb.ru.–Санкт-Петербургский торгово-экономический институт.