

TDIU HUZURIDAGI
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI



O'QUV USLUBIY
MAJMUA

TOSHKENT- 2023

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV TA'LIM FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**OLIV TA'LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR
KADRLARINI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL ETISH BOSH ILMIY-
METODIK MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI**

“MENEJMENT”

YO'NALISHI

**“ZAMONAVIY MENEJMENT
YUTUQLARI”**

moduli bo'yicha

**O'QUV USLUBIY
MAJMUA**

Toshkent – 2023

Modulning o‘quv-uslubiy majmuasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023-yil 25-avgustdagi 391-sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan o‘quv dasturi va o‘quv rejasiga muvofiq ishlab chiqilgan.

Tuzuvchi: D.T.Yusupova - TDIU, “Menejment” kafedrası dotsenti,
i.f.n.

Taqrizchilar: F.X.Nazarova - iqtisodiyot fanlari doktori, professor.
R.A.Isayev - iqtisodiyot fanlari doktori, professor.

O‘quv-uslubiy majmua oliy ta’lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti kengashining qarori bilan nashrga tavsiya qilingan (“ ” _____ 2023-yildagi _____ -sonli bayonoma)

MUNDARIJA

I. ISHCHI DASTUR.....	3
II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA‘LIM METODLARI.....	13
III. NAZARIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....	26
IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....	111
V. BITIRUV ISHI MAVZULARI.....	121
VI. KEYSLAR BANKI.....	123
VII.GLOSSARIY.....	137
VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI	147

I. ISHCHI DASTUR

KIRISH

Mazkur ishchi o'quv dasturi O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda tasdiqlangan "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 12 iyundagi "Oliy ta'lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi PF-4732-son, 2019-yil 27-avgustdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida"gi PF-5789-son, 2019-yil 8-oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5847-son, 2022-yil 28-yanvardagi "2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son, 2023-yil 25-yanvardagi "Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali yo'lga qo'yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-14-son Farmonlari, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 23-sentabrdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi 797-son Qarorida belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo'lib, u oliy ta'lim muassasalari pedagog kadrlarining kasb mahorati hamda innovatsion kompetentligini rivojlantirish, sohaga oid ilg'or xorijiy tajribalar, yangi bilim va malakalarni o'zlashtirish, shuningdek amaliyotga joriy etish ko'nikmalarini takomillashtirishni maqsad qiladi.

Dastur doirasida berilayotgan mavzular tinglovchilarda zamonaviy menejment yutuqlari va ularni tahlil etish, baholash va yechim topish bo'yicha zaruriy yangi bilim, ko'nikma va malakalarni hamda kompetensiyalarni o'zlashtirishga xizmat qiladi.

Modulning maqsadi va vazifalari

Modulning maqsadi: qayta tayyorlash va malaka oshirish kursi tinglovchilarini menejmentdagi so'nggi yutuqlar va rivojlanish tendensiyalari haqidagi bilimlarini takomillashtirish, menejmentning tadqiqot usullarini takomillashtirishga qaratilgan ishlar bilan tanishtirish, boshqaruv tuzilmalarini takomillashtirish, boshqaruvda axborot-kommunikatsiya aloqalarini rivojlantirish, tarmoq hamda hududlar boshqaruvini takomillashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirishdan iborat.

Modulning vazifalari:

- menejmentning rivojlanish tendensiyalari bo'yicha tushunchalarni shakllantirish;
- menejmentda vaziyatli yondashuvni qo'llash yuzasidan zarur ishlar, asosiy situatsion nazariyalar bilan tanishtirish;
- menejmentda jarayonli yondashuvni amaliyotga to'liq joriy qilish ishlari bilan tanishtirish;
- menejmentga nisbatan qiymatli yondashuv yuzasidan olib borilayotgan ishlar bilan tanishtirish;
- eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash;
- operatsion boshqaruvni amalga oshirishdan erishiladigan samarani asoslash;
- menejmentda izimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish yuzasidan olib borilayotgan ishlar bilan tanishtirish;
- sifat menejmenti tizimi samaradorligini baholash uslubiyoti bilan tanishtirish;
- Taym menejment bo'yicha tushunchalarni shakllantirish;
- risk menejmenti bo'yicha tushunchalarni shakllantirish;
- PR menejment bo'yicha tushunchalarni shakllantirish;
- loyihalarni boshqarish bo'yicha tushunchalarni shakllantirish;
- menejmentdagi so'nggi yutuqlar bilan tanishtirish.

Modul bo'yicha tinglovchilarning bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar

“Zamonaviy menejment yutuqlari” modulini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

Tinglovchi:

- menejmentning rivojlanish tendensiyalari bo'yicha tushunchalar;
- menejmentda vaziyatli yondashuv;
- menejmentda jarayonli yondashuv;
- menejmentga nisbatan qiymatli yondashuv;
- operatsion menejment
- sifat menejmenti
- tizimli menejment haqidagi **bilimlarga ega bo'lishi**;
- tashkil etish nazariyasi;
- menejmentda tashkiliy munosabatlar;
- menejment tizimini loyihalashtirish;
- menejmentda tashkiliy madaniyat;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish;
- tashkilotning ishbilarmonlik faoliyati sohasida boshqarish metodologiyasi;

- sifatni boshqarishni bo'yicha **ko'nikma va malakalarni egallashi;**
- korxonani boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- mehnat unumdorligini boshqarish;
- innovatsiyalarni boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- tavakkachilikni boshqarish;
- ish yuritishni boshqarish;
- korxonani personalini rivojlantirish;
- personal mehnatini baholash;
- personalni motivatsiya qilish **kompetensiyalarini egallashi lozim.**

Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar

“Zamonaviy menejment yutuqlari” moduli ma’ruza va amaliy mashg‘ulotlar shaklida olib boriladi.

Kursni o‘qitish jarayonida ta’limning zamonaviy metodlari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo‘llanilishi, shuningdek, ma’ruza darslarida zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida taqdimot va elektron-didaktik texnologiyalarni;

- o‘tkaziladigan amaliy mashg‘ulotlarda texnik vositalardan, blits-so‘rovlar, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, va boshqa interfaol ta’lim metodlarini qo‘llash nazarda tutiladi.

Modulning o‘quv rejadagi boshqa modullar bilan bog‘liqligi va uzviyligi

“Zamonaviy menejment yutuqlari” moduli bo‘yicha mashg‘ulotlar o‘quv rejasidagi “Menejmentning dolzarb muammolari” moduli bilan uzviy aloqadorlikda olib boriladi.

Modulning oliy ta’limdagi o‘rni

Modulni o‘zlashtirish orqali tinglovchilar menejment va undagi muammolar, ularni bartaraf etish bo‘yicha bilim, malaka, ko‘nikmalarni shakllantirishga doir kasbiy kompetentlikka ega bo‘ladilar.

MODUL BO‘YICHA SOATLAR TAQSIMOTI

№	Modul mavzulari	Auditoriya o‘quv yuklamasi			
		Jami	Nazariy	Amaliy mashg‘ulot	Ko‘chma mashg‘ulot
1.	<p>Menejmentning rivojlanish tendensiyalari Menejment maktablari. Ilmiy menejment maktabi. Menejmentning klassik va ma‘muriy maktabi. Insoniy munosabatlar maktabi. Xulq – atvor maktabi. Menejmentning zamonaviy yondashuvlari. Menejmentda vaziyatli yondashuv. Asosiy situatsion nazariyalar. Menejmentda jarayonli yondashuv. Menejmentga nisbatan qiymatli yondashuv</p>	10	4	4	2
2.	<p>Zamonaviy boshqarish nazariyasi va menejmentdagi so‘nggi yutuqlar. Eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash. Operatsion boshqaruv. Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish. Sifat boshqaruvi. Taym menejment. Risk menejmenti. PR menejment. Loyihalarni boshqarish. Menejmentdagi so‘nggi yutuqlar.</p>	16	6	6	4
Jami:		26	10	10	6

NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU: Menejmentning rivojlanish tendensiyalari. (4 soat)

Menejment maktablari. Ilmiy menejment maktabi. Menejmentning klassik va ma‘muriy maktabi. Insoniy munosabatlar maktabi. Xulq – atvor maktabi. Menejmentning zamonaviy yondashuvlari. Menejmentda vaziyatli yondashuv. Asosiy situatsion nazariyalar. Tashkilot ichidagi cheklovchi va cheklovchi omillar. Menejmentda jarayonli yondashuv. Menejment o‘zaro bog‘liq funksional jarayon sifatida. Menejmentga nisbiy jarayonli yondashuv tamoyillari. Menejmentga nisbatan qiymatli yondashuv. Xaqiqiy qiymatni boshqarish tamoyillari. Kompaniyada qiymat menejmentini joriy etish bosqichlari.

2-MAVZU: Zamonaviy boshqarish nazariyasi va menejmentdagi so‘nggi yutuqlar. (6 soat)

Eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash. Operatsion boshqaruv. Kompaniyaning operatsion strategiyasi. Operatsion-qiymat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish (ishlab chiqarish). Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish. Operatsion menejmentda jarayonlarni boshqarish JIT va Kayzen konsepsiyalari. Taym menejment. Sifat boshqaruvi. Sifat menejmenti tizimi samaradorligi. Risk menejmenti. PR menejment. Loyihalarni boshqarish. Menejmentdagi so‘nggi yutuqlar.

AMALIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU: Menejmentning rivojlanish tendensiyalari. (4 soat)

Menejment maktablari. Ilmiy menejment maktabi. Menejmentning klassik va ma‘muriy maktabi. Insoniy munosabatlar maktabi. Xulq – atvor maktabi. Menejmentning zamonaviy yondashuvlari. Menejmentda vaziyatli yondashuv. Asosiy situatsion nazariyalar. Tashkilot ichidagi cheklovchi va cheklovchi omillar. Menejmentda jarayonli yondashuv. Menejment o‘zaro bog‘liq funksional jarayon sifatida. Menejmentga nisbiy jarayonli yondashuv tamoyillari. Menejmentga nisbatan qiymatli yondashuv. Xaqiqiy qiymatni boshqarish tamoyillari. Kompaniyada qiymat menejmentini joriy etish bosqichlari.

2-MAVZU: Zamonaviy boshqarish nazariyasi va menejmentdagi so‘nggi yutuqlar. (6 soat)

Eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash. Operatsion boshqaruv. Kompaniyaning operatsion strategiyasi. Operatsion-qiymat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish (ishlab chiqarish). Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish. Operatsion menejmentda jarayonlarni boshqarish JIT va Kayzen konsepsiyalari. Taym menejment. Sifat boshqaruvi. Sifat menejmenti tizimi samaradorligi. Risk menejmenti. PR menejment. Loyihalarni boshqarish. Menejmentdagi so‘nggi yutuqlar.

KO‘CHMA MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

Ko‘chma mashg‘ulotlar “O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasi korxonalarida tashkil etiladi.

1-MAVZU: Menejmentning rivojlanish tendensiyalari (2 soat).

Korxonaning tashkiliy–huquqiy shaklini hisobga olgan holda, faoliyatini boshqarish tuzilmasi bilan tanishish. Tuzilmaviy tarkiblar o‘rtasidagi tashkiliy munosabatlarni o‘rganish. Korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish usullari va ularni mexanizatsiyalashtirilganlik va avtomatlashtirilganlik darajalari bilan tanishish. Korxonada ishlab chiqarish texnologik operatsiyalari ustidan nazorat qilish shakllari bilan tanishish.

2-MAVZU: Zamonaviy boshqarish nazariyasi va menejmentdagi so‘nggi yutuqlar. (4 soat)

Korxonada operatsion menejment, xususan ishlab chiqarishni tezkor boshqarish, ishlab chiqarishni moddiy- texnik taminotini tashkil qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish faoliyati bilan tanishish.

Korxonada sifat menejmenti tizimi bilan tanishish. Maxsulot sifatini nazorat qilishni tashkil qilish, metrologik ta‘minot, jarayonlar bo‘yicha sifatni nazorat qilish laboratoriyasi faoliyati bilan tanishish. Maxsulot va sifat tizimini sertifikatlash, sifat menejmenti tizimi bilan tanishish.

Ishlab chiqarishda innovatsion faoliyatni shakllantirish, ilmiy texnik, tajriba va konstruktorlik ishlarini tashkil qilish, ishlab chiqarishning tashkiliy – texnik darajasi, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirilishi, ishlab chiqarishning tashkiliy – texnologik tayorgarligi, innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish yo‘llari bilan tanishish.

O‘QITISH SHAKLLARI

Mazkur modul bo‘yicha quyidagi o‘qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma‘ruzalar, amaliy mashg‘ulotlar (ma‘lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, motivatsiyani rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash);
- davra suhbatlari (ko‘rilayotgan loyiha yechimlari bo‘yicha taklif berish qobiliyatini rivojlantirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish);
- bahs va munozaralar (loyihalar yechimi bo‘yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar yechimini topish qobiliyatini rivojlantirish).

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari

1. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. – 488 b.
2. Mirziyoev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz. 1-jild. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. – 592 b.
3. Mirziyoev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. T.: “O‘zbekiston”, 2018. – 507 b.
4. Mirziyoev Sh.M. Niyati ulug‘ xalqning ishi ham ulug‘, hayoti yorug‘ va kelajagi farovon bo‘ladi. 3-jild.– T.: “O‘zbekiston”, 2019. – 400 b.
5. Mirziyoev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: “O‘zbekiston”, 2020. – 400 b.

II. Normativ-huquqiy hujjatlar

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2023.
2. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni.
3. O‘zbekiston Respublikasining “Korrupsiyaga qarshi kurashish to‘g‘risida”gi Qonuni.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 12 iyundagi “Oliy ta’lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida”gi PF-4732-sonli Farmoni.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 maydagi “O‘zbekiston Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5729-son Farmoni.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-sonli Farmoni.
7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-sonli Qarori.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847- sonli Farmoni.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni.
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 25-yanvardagi

“Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali yo‘lga qo‘yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-14-sonli Farmoni.

III. Maxsus adabiyotlar:

1. Ricky W.Griffin. Fundamental of manajement. 8 Edition. 2015.
2. Yusupova D. T. Boshqaruv tafakkuri tarixi : O'quv qo'llanma. Toshkent.: TDIU. 2021. 240 bet.
3. Umarxodjayeva M.G`., Yaxyayeva I.K. Ishlab chiqarish menejmenti. O'quv qo'llanma. –T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 310 b.
4. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Sifat menejmenti. O‘quv qo‘llanma. –T.: «IQTISODIYOT», 2019. -274 b.
5. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Tizimli menejment. Darslik. -T.: «IQTISODIYOT», 2019. - 359 b.
6. Yo‘ldoshev N.Q. Strategik menejment. Darslik. – T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 122 b.

IV. Elektron ta’lim resurslari

1. www.edu.uz.
2. www.aci.uz.
3. www.ictcouncil.gov.uz.
4. www.lib.bimm.uz
5. www.Ziyonet.Uz
6. www.sciencedirect.com
7. www.acs.org
8. www.nature.com
9. www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi rasmiy sayti.
10. www.mf.uz – O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi sayti.
11. www.mineconomu.uz – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti.
12. www.mehnat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Mehnat vazirligining sayti.

II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI

Mamlakatimiz iqtisodiyotining deyarli barcha tarmoq va sohalarida ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan qayta jihozlash tadbirlarining keng ko‘lamda amalga oshirilishi raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Ushbu modul turli mulkchilikka asoslangan tashkilotlarning innovatsion faoliyatini, ularning bozor sharoitidagi harakatini, cheklangan ishlab chiqarish resurslaridan samarali foydalanish yo‘llarini chuqur o‘rganishda asos bo‘lib xizmat qiladi.

Ta’lim sifati va usuliga qarab bilim hosil bo‘ladi. Bu pedagogning mahoratinigina emas, balki tinglovchining istak-xohishi, qobiliyati va bilim darajasini ham belgilaydi. Ta’lim uzoq davom etadigan jarayondir. Bilim esa ta’limning uzluksizligi vositasida beriladigan mavhum tushunchaga ega bo‘lgan hodisadir. Bilim xususiylikka ega bo‘lsa, ta’lim umumiylikka egadir. Ta’lim barcha uchun bir xilda davom etadigan jarayon. Bilim obyektiv borliqdagi voqea-hodisalarning in’ikosi natijasida inson miyasidagi mushohadalar va tasavvurlar natijasida hosil bo‘ladigan tushunchalar yig‘indisi sifatida namoyon bo‘ladi. Ta’limdagi sifat uni berishda ishtirok etadigan kishilar sifati bilan belgilansa, bilim individuallikka ega bo‘ladi. Ta’limni amalga oshiradigan yoki dars beradigan kishilarning saviyasi turlicha bo‘lishi mumkin. Lekin guruhdagi talabalarga beriladigan ta’lim bir xildir. O‘qituvchi bilim emas, balki ta’lim beradi. Talaba esa ana shu ta’lim jarayonida bilimga ega bo‘ladi. Buning uchun u mustaqil o‘qiydi, tayyorlanadi, mushohada qiladi, tasavvurlarga ega bo‘ladi, eshitganlari va o‘qitganlarini sintez qiladi. Natijada bilimga ega bo‘ladi.

O‘quv jarayoni bilan bog‘liq ta’lim sifatini belgilovchi holatlar quyidagilar: yuqori ilmiy-pedagogik darajada dars berish, muammoli ma’ruzalar o‘qish, darslarni savol-javob tarzida qiziqarli tashkil qilish, ilg‘or pedagogik texnologiyalardan va multimedia qo‘llanmalardan foydalanish, tinglovchilarni undaydigan, o‘ylantiradigan muammolarni ular oldiga qo‘yish, talabchanlik, tinglovchilar bilan individual ishlash, ijodkorlikka undash, erkin muloqot

yuritishga, ijodiy fikrlashga o'rgatish, ilmiy izlanishga jalb qilish va boshqa tadbirlar ta'lim ustivorligini ta'minlaydi.

Shulardan kelib chiqqan holda "Innovatsion menejment" modulining ta'lim texnologiyalarini loyihalashtirishda quyidagi asosiy konseptual yondashuvlarga e'tibor berish kerak.

Ta'limning shaxsga yo'naltirilganligi. O'z mohiyatiga ko'ra bu yo'nalish ta'lim jarayonidagi barcha ishtirokchilarning to'laqonli rivojlanishini ko'zda tutadi. Bu esa Davlat ta'lim standarti talablariga rioya qilgan holda tinglovchining intellektual rivojlanishi darajasiga yo'naltirilib qolmay, uningning ruhiy-kasbiy va shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishni ham anglatadi.

- **Tizimli yondashuv.** Ta'lim texnologiyasi tizimning barcha belgilarini o'zida mujassam qilishi zarur: jarayonning mantiqiyliqi, undagi qismlarning o'zaro aloqadorligi, yaxlitligi.

- **Amaliy yondashuv.** Shaxsda ish yuritish xususiyatlarini shakllantirishga ta'lim jarayonini yo'naltirish; tinglovchilar faoliyatini faollashtirish va intensivlashtirish, o'quv jarayonida uning barcha layoqati va imkoniyatlarini, sinchkovligi va tashabbuskorligini ishga solishni shart qilib qo'yadi.

- **Dialogik yondashuv.** Ta'lim jarayonidagi ishtirokchi subyektlarning psixologik birligi va o'zaro hamkorligini yaratish zaruratini belgilaydi. Natijada esa, shaxsning ijodiy faolligi va taqdimot kuchayadi.

- **Hamkorlikdagi ta'limni tashkil etish.** Demokratiya, tenglik, subyektlar munosabatida pedagog va tinglovchining tengligi, maqsadini va faoliyat mazmunini birgalikda aniqlashni ko'zda tutadi.

- **Muammoli yondashuv.** Ta'lim jarayonini muammoli holatlar orqali namoyish qilish asosida tinglovchi bilan birgalikdagi hamkorlikni faollashtirish usullaridan biridir. Bu jarayonda ilmiy bilishning obyektiv ziddiyatlarini aniqlash va ularni hal qilishning dialektik tafakkurni rivojlantirish va ularni amaliy faoliyatda ijodiy ravishda qo'llash ta'minlanadi.

- **Axborot berishning eng yangi vosita va usullaridan foydalanish,** ya'ni o'quv jarayoniga kompyuter va axborot texnologiyalarini jalb qilish.

Yuqoridagi konseptual yondashuv va “Innovatsion menejment” modulining tarkibi, mazmuni, o‘quv axborot hajmidan kelib chiqqan holda o‘qitishning quyidagi usul va vositalari tanlab olindi.

- **O‘qitish usullari va texnikasi:** muloqot, keys stadi, muammoli usul, o‘rgatuvchi o‘yinlar, “aqliy hujum”, insert, “Birgalikda o‘rganamiz”, pinbord, ma’ruza (kirish ma’ruzasi, vizual ma’ruza, tematik, ma’ruza-konferensiya, aniq holatlarni yechish, avvaldan rejalashtirilgan xatoli, sharhlovchi, yakuniy).

- **O‘qitishni tashkil qilish shakllari:** frontal, kollektiv, guruhiy, dialog, polilog va o‘zaro hamkorlikka asoslangan.

- **O‘qitish vositalari:** odatdagi o‘qitish vositalari (darslik, ma’ruza matni, tayanch konspekti, kodoskop)dan tashqari grafik organayzerlar, kompyuter va axborot texnologiyalari.

- **O‘zaro aloqa vositalari:** nazorat natijalarining tahlili asosida o‘qitishning diagnostikasi (tashxisi).

- **Boshqarishning usuli va vositalari.** O‘quv mashg‘ulotini texnologik karta ko‘rinishida rejalashtirish o‘quv mashg‘ulotining bosqichlarini belgilab, qo‘yilgan maqsadga erishishda pedagog va tinglovchining hamkorlikdagi faoliyatini aniqlab beradi.

1- ma’ruza mashg‘ulotida quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Menejmentning asosiy funksiyalari. Tinglovchilarning menejmentning asosiy funksiyalariga oid qanday ma’lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma’lumotlarini aniqlash maqsadida “**B /B /B**” metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Menejmentning asosiy funksiyalari bo‘yicha bilgan ma’lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma’lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

Bilaman	Bilishni istayman	Bilib oldim

--	--	--

“B /B /B”

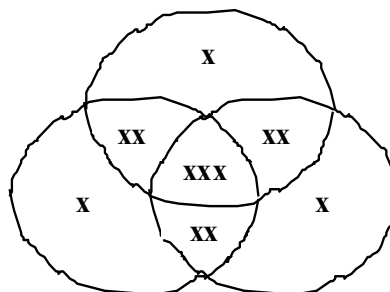
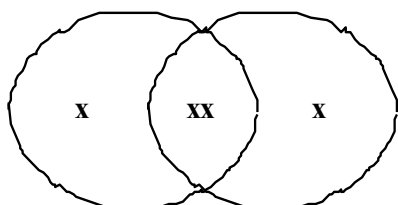
2) Tinglovchilarning menejmentning asosiy funksiyalariga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida “Tushunchalar tahlili” metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
Rejalashtirish		
Tashkil etish		
Nazorat		
Motivatsiya		
Muvofiqlashtirish		

3) Tinglovchilarning menejmentning asosiy funksiyalariga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida “Venn diagrammasi” metodidan foydalaniladi.

Venn diagrammasi



2-ma’ruza mashg‘ulotida quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni – Sifatni shakllantiruvchi omillar

Mahsulotni loyihalashtirish, konstruksiyalash	Xom ashyo va materiallar sifati	Qo‘llaniladigan texnika va texnologiya	Ishchining malakasi

2) Tinglovchilarning sifatni shakllantiruvchi omillarning asosiy xususiyatlariga oid qanday ma'lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma'lumotlarini aniqlash maqsadida **“B /B /B”** metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni: Sifatni shakllantiruvchi omillar bo'yicha bilgan ma'lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma'lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

“B /B /B”

Bilaman	Bilishni istayman	Bilib oldim

2)Tinglovchilarning strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish samaradorligini baholashga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida **“Tushunchalar tahlili”** metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo'shimcha ma'lumot
Strategik tasavvur, strategik ko'ra bilishlik		
Missiya		
Strategik maqsadlar		
Strategiya		
Nazorat		
Strategiyani qayta ko'rib chiqish		

3-ma'ruza mashg'ulotida quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Mashg'ulotning motivatsiya bosqichida: **“Aqliy hujum”**dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Loyihani ishlab chiqish bosqichlari

raqobat	rivojlanish istiqbollari	Ilmiy texnika taraqqiyoti sur'atlari	kapital qo'yilmalar

2) Tinglovchilarning loyihaning asosiy xususiyatlariga oid qanday ma'lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma'lumotlarini aniqlash maqsadida **“B /B /B”** metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni: investitsiyagacha bo'lgan davrlarni amalga oshirish bosqichlari bo'yicha bilgan ma'lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma'lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

“B /B /B”

Bilaman	Bilishni istayman	Bilib oldim

3) Tinglovchilarning investitsion loyihalarning samaradorligini baholashga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida **“Tushunchalar tahlili”** metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo'shimcha ma'lumot
Tijorat samaradorligi		
Iqtisodiy samaradorlik		
Ijtimoiy va ekologik natijalar		
To'g'ridan-to'g'ri moliyaviy natijalar		

4-ma'ruza mashg'ulotida quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1.“YELPIG'ICH” metodi – tinglovchilar biror mavzuning ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik va kamchiliklari, foyda va zararlarini belgilashni o'rganadi. Texnologiyaning mohiyati shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari

bo'yicha bir yo'la axborot beriladi. Ayni paytda, ularning har biri alohida nuqtalardan muhokama etiladi. Masalan, ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari belgilanadi.

Misol tariqasida yangi mahsulotni loyihalashtirishda marketing tadqiqotlaridan qaysi usulardan foydalanish harajatlarni kamaytiradi.

Jarayonning bosqichlari ketma-ketligini keltirishimiz mumkin:

Topshiriq mazmuni: SWOT, BKG, STEP, PEST, 7S metodlarini tahlil qiling.

“Yangi mahsulotni loyihalashtirish jarayoni“ mavzusini
“Yelpig‘ich” metodida o‘qitish:

Marketing tadqiqotlari			
<i>Ekspert so‘rov</i>		<i>Dala tadqiqoti</i>	
<i>Afzalligi</i>	<i>Kamchiligi</i>	<i>Afzalligi</i>	<i>Kamchiligi</i>
Xulosa:			

Mazkur jarayonlar ketma-ketligi tartibsiz ravishda tarqatma material shaklida beriladi. Ularga jarayon bosqichlarining ketma-ketligini to‘g‘ri belgilash uqtiriladi. Vazifa avval yakka holda, so‘ngra guruh tarzida bajariladi. Guruhda ishlash jarayonida tinglovchilar o‘z fikrini isbotlash, shaxsiy qarashlarini guruh a‘zolariga teran yetkazib berish qobiliyati shakllanib boradi. Shuningdek, 2 hil unning afzallik va kamchiliklari aniqlangach, tinglovchilar tomonidan umumiy xulosa keltirilishi mumkin. Ushbu xarakterlar orqali tinglovchilarda ishlab chiqarishda yangi mahsulotni loyihalashtirish jarayoni to‘g‘risida umumiy tasavvur hosil bo‘ladi.

5-ma’ruza mashg‘ulotida quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

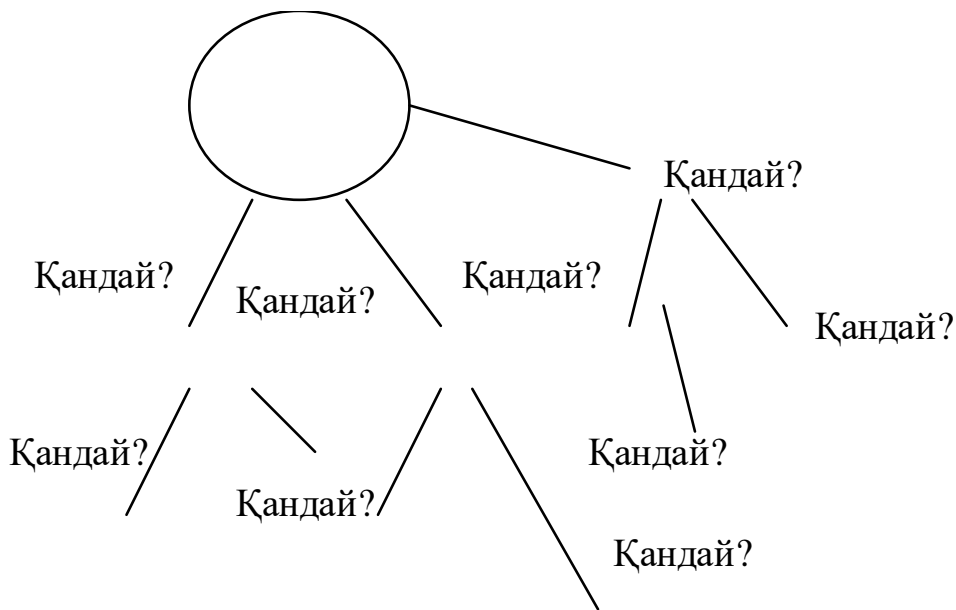
Tinglovchilarning zamonaviy boshqaruv konsepsiyalari sohasidagi ilg‘or xorijiy tajribalarga oid tayanch ma’lumotlarni aniqlash maqsadida **“Tushunchalar tahlili”** metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
TQM		
Kayzen		
Kanban usuli		
JIT		

1-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning zamonaviy rahbar ega bo‘lishi kerak bo‘lgan sifatlarni bosqichma-bosqich baholashiga oid tayanch ma’lumotlarni aniqlash maqsadida **“Qanday?”** diagrammasi metodidan foydalaniladi.



2) Tinglovchilarning menejment usullariga oid tayanch ma’lumotlarni aniqlash maqsadida **“Vaziyatli topshiriq”** metodidan foydalaniladi.

1 – Vaziyatli topshiriq

«Lider» ishlab chiqarish birlashmasida tashkiliy xulqni tashkil qilish tajribasi

“Lider” qandolat mahsulotlarini ishlab chiqarish korxonasigayangi bosh director tayyorlandi. Buning dastlabki sababi oxirgi mavsum hisobotida korxonaning rentabellik darajasi tushib ketgan edi.

Yangi bosh direktor kelgan kuning birinchi kunidan boshlab ish jarayoni va korxonada xodimlari bilan yaqindan tanishib chiqdi. Korxonada ishlaydigan 28ta ishchi xodim bilan alohida alohida suhbat orqali tanishdi. So‘ngra bosh direktor korxonadagi ish sharoitlari bilan yaqindan tanishib chiqdi va kelgusida o‘zgartirilishi lozim bo‘lgan ishlarni belgilab oldi.

Ish jarayonini shaxsan o‘zi diqqat bilan kuzatib bordi va o‘ziga tegishli xulosalar chiqardi. Ertangi ish kunidan boshlab u korxonada tubdan o‘zgarishlar qildi. Shu kungacha korxonada ayanchli axvolda bo‘lgan oshxonani qaytadan ta’mirdan chiqardi. Ancha vaqtdan buyon buzilib yotgan ventilyatsiya tizimini qayta ta’mirladi.

Qisqa muddat ichida korxonadagi o‘zgarishlar o‘z samarasini berdi. O‘tgan davrga nisbatan yangi bosh direktor kelganidan so‘ng korxonaning o‘sish ko‘rsatkichi 130% ni tashkil etdi.

Savollar:

1. Nima deb o‘ylaysiz, nima uchun yangi bosh direktor har bir hodim bilan alohida alohida suhbat qurib chiqdi?
2. Korxonada faoliyatining sustlashib ketishiga nimalar sabab bo‘lgan?
3. «Lider» tajribasida zamonaviy korxonalar uchun nima dolzarb bo‘lib qolmoqda?

2-amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

Dars shakli baxs-munozara o‘tkazilib, ishning maqsadi tinglovchilarda innovatsion menejmentning funksiyalari va usullari haqida tushuncha hosil qilish, sifat va uni boshqarish xususiyatlarini muhokama etish va ko‘nikma hosil etishdan iborat.

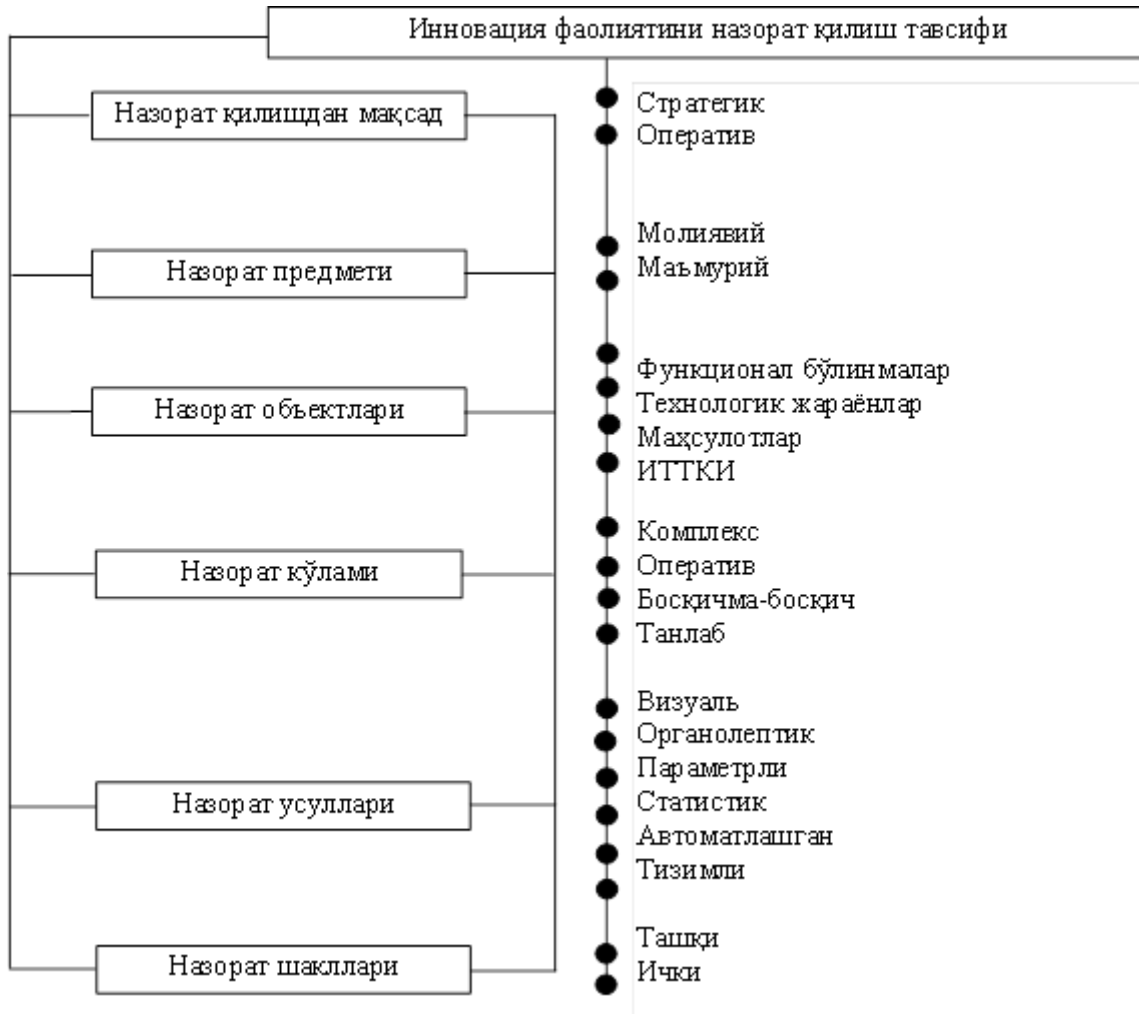
- 1) Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.
Topshiriq mazmuni – Sifatni boshqarish sohasidagi ishlarni tashkil qilish.

Sifatni boshqarish	Sifatni nazorat qilish	Sifatni ta’minlash	Sifatni rag‘batlan	Sertifikatlash, standartlashtirish
--------------------	------------------------	--------------------	--------------------	------------------------------------

			tirish	

2) Tinglovchilarning innovatsion menejment bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish maqsadida tahlil-munozara usulidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni – Ishlab chiqarishning texnik-tashkiliy darajasini tahlil qilish.



Tinglovchilar innovatsion faoliyatni nazorat qilish usullari to'g'risidagi o'z fikrlarini bildiradilar.

3-amaliy mashg'ulotda quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Mashg'ulotning motivatsiya bosqichida: "Aqliy hujum"dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni → "Ishlab chiqarish tizimlarini samarali boshqarishni bazaviy konsepsiyalarini bilasizmi?"

2) Tinglovchilarning operatsion tizimlar, xorijiy kompaniyalarda operatsion menejment. Operatsion resurslar, kirish-ishlab chiqarish jarayoni tizimi- chiqish va iste'molchiga yo'naltirilganlik tizimiga oid qanday ma'lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma'lumotlarini aniqlash maqsadida "B /B /B" metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni → berilgan tushunchalar bo'yicha bilgan ma'lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma'lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

B.B.B. usuli asosida bilimlarni sinash uchun tarqatma materiallar

	Tushuncha	Bilaman "+", Bilmayman "-".	Bildim "+", Bila olmadim "-".
1	Operatsion zahiralalar 5P ahamiyati.		
2	Operatsion menejmentning evolyusiyasi		
3	Dunyo miqyosidagi kompaniyalarda opretsion menejment va operatsion-qiymat tahlili		
4	Mijozni nima jalb qiladi?		
5	Mijoz faxri – bu.....		
6	Samaradorlik o'lchovi		
7	Turmush sifati.		
8	Iste'molchi uchun nima ahamiyatli?		
9	Tannarx haqidagi ma'lumotlar		
10	Iste'molchilar va mahsulotlar daromadliligi		

"Sinkveyn" (5 qator) texnikasi- Axborotni qisqacha bayon qilish, murakkab axborotni sintezlash, ijodiy ifodalash

Sinkveyn sxemasi:

- 1–qator – tushuncha;
- 2-qator – tushunchani tavsiflovchi 2 sifat;
- 3-qator – ushbu tushuncha vazifalari to'g'risidagi 3 ta fe'l;
- 4-qator – ushbu tushuncha mohiyati to'g'risidagi 4 so'zdan iborat so'z birikmasi;

5-qator – ushbu tushuncha sinonimi.

Vazifa: sifat, tejamkor ishlab chiqarish, harajat, boshqaruv tizimi.

Namuna :

Ishlab chiqaruvchi tizim

Kirish, chiqish

Talabga yo'naltirilganlik, ishlab chiqarish, qayta aloqa

Kirish, ishlab chiqarish jarayonini sifatli tashkil etish va iste'molchiga o'z muddatida harajatlarni minimallashtirish asosida yetkazish. Ishlab chiqarish jarayoni.

4-amaliy mashg'ulotda quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning Loyiha menejmentida qaltislik tahliliga oid qanday ma'lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma'lumotlarini aniqlash maqsadida "Toifalash jadvali" metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Loyiha menejmentida qaltislik tahlili bo'yicha bilgan ma'lumotlarni toifalash jadvaliga yozib chiqish.

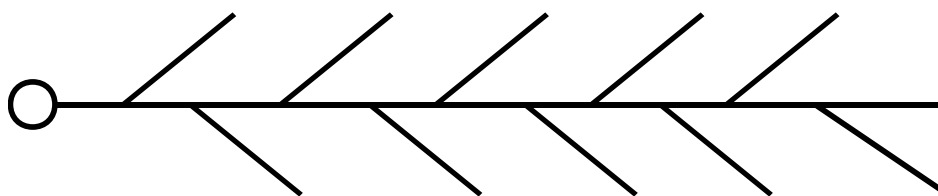
Toifalash jadvali

T o i f a l a r				

Amaliy mashg'ulotda quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning investitsiyalarda tavakkal xavfi darajasi bo'yicha bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish maqsadida "Baliq skeleti" chizmasi metodidan foydalaniladi.

"Baliq skeleti" chizmasi



Mashg'ulotning motivatsiya bosqichida: "Aqliy hujum" dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni - Obyektni qabul toptirishning boshqarilishi ekspluatatsiyalik sinash

Ekspluatatsiyalik sinash	Kafolat kelishuv	Ekspluatatsiyaviy sinash xaqida xisobot

5-amaliy mashg'ulotda quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1. "Klaster" metodi tinglovchilarni biron-bir mavzuni chuqur o'rganishlariga yordam berib, ularda mavzuga taalluqli tushuncha yoki aniq fikrni chuqur tahlil etgan holda erkin va ochiq ravishda ketma-ketlik bilan uzviy bog'lagan holda tarmoqlashlariga o'rgatadi.

"Klaster" metodini amalga oshirish bosqichlari:

1. Topshiriqni diqqat bilan o'qib chiqing.
2. Fikrni tarmoqlanish jarayonida paydo bo'lgan har bir fikrni yozing.
3. Imlo xatolar va boshqa jihatlarga e'tibor bermang.
4. Belgilangan vaqtdan unumli foydalanishga va fikringizni jamlashga harakat qiling.

5. Har bir tarmoqda talab qilinayotgan tushunchalarga mumkin qadar to'laroq javob berishga harakat qiling.

6. Javoblarni yozishda faqat o'z bilimlaringizga tayangan holda ish yuriting.

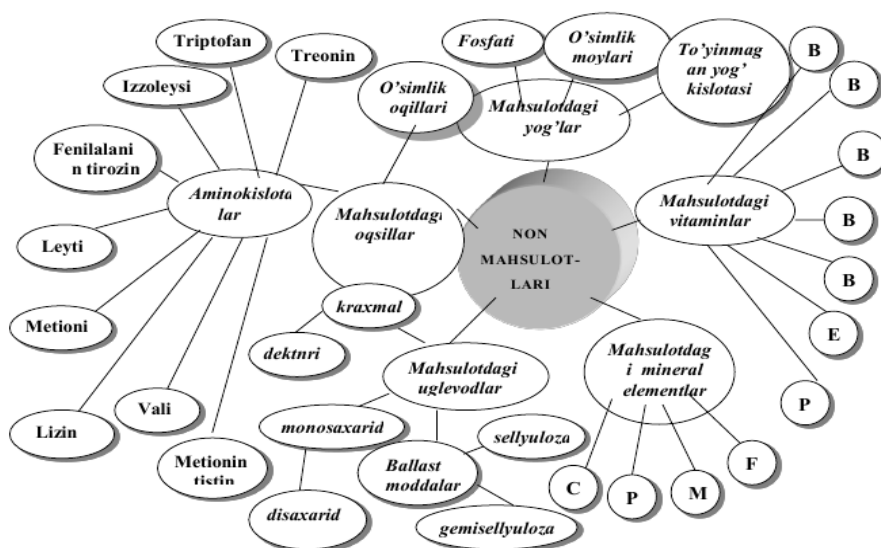
Topshiriq mazmuni:

1. Ishlab chiqarish korxonalarini samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar.

2. Korxonada raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar

3. Mahsulot tannarxini pasaytirishga ta'sir etuvchi omillar.

Namuna: Non mahsulotlari ishlab chiqarish korxonasida yangi mahsulot xususiyatlarini o'rganish



2.Insert - samarali o'qish va fikrlash uchun belgilashning interfaol tizimi hisoblanib, mustaqil o'qib-o'rganishda yordam beradi. Bunda ma'ruza mavzulari, kitob va boshqa materiallar oldindan talabaga vazifa qilib beriladi. Uni o'qib chiqib, «V; +; -; ?» belgilari orqali o'z fikrini ifodalaydi.

Matnni belgilash tizimi

(v) - men bilgan narsani tasdiqlaydi.

(+) – yangi ma'lumot.

(-) – men bilgan narsaga zid.

(?) – meni o'ylantirdi. Bu borada menga qo'shimcha ma'lumot zarur.

Insert jadvali

Tushunchalar	V	+	-	?
Muhim texnik va texnologik innovatsiyalar				
Faoliyatning yangi turlarini chiqarish				
Mavjud tovar va xizmatlar bozori uchun yangi mahsulotlarni o'zlashtirish				
Mahsulot nomenklaturasini kengaytirish				
Mahsulotni yaxshilash				

III. NAZARIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

1-MAVZU: MENEJMENTNING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI (4 soat)

Reja:

- 1.1. Menejmentning tarixiy shart - sharoitlari.
- 1.2. Ilmiy menejment maktabi.
- 1.3. Menejmentning klassik yoki ma'muriy maktabi.
- 1.4. Insoniy munosabatlar maktabi.
- 1.5. Xulq – atvor maktabi.
- 1.6. Menejmentning zamonaviy yondashuvlari. Menejmentda vaziyatli yondashuv. Asosiy situatsion nazariyalar.
- 1.7. Menejmentda jarayonli yondashuv.
- 1.8. Menejmentga nisbatan qiymatli yondashuv

1.1. Menejmentning tarixiy shart - sharoitlari.

Boshqaruv odamlar bilan birga paydo bo'lgan. U mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalanish jarayonida faoliyatning mustaqil turiga ajralgan. Bu odamlarning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi faoliyatini tashkil qilish va muvofiqlashtirish zarurligi bilan asoslangan. Bunda ulardan birlari rahbar, ya'ni boshqaruvchilar, boshqalari esa ularning tobelari, ya'ni boshqariladiganlar bo'ladilar.

Eramizga qadar 20 asrda Misrga qo'shni Vavilonda podshoh Xammurapi boshqaruv va nazorat qilish zaruriyati uchun sopol jadvallardagi hujjatlar va guvohlik ko'rsatmalarini qo'llagan, amaldor shaxslar tomonidan javob-garlikni o'z tobelariga o'tkazishga yo'l ko'ymaslikni tan olgan, ish haqi darajasini qonunan belgilagan.

Eramizga qadar uchinchi ming yilliklar bilan sanalangan sopol jadvalchalarga tijorat bitimlari haqidagi ma'lumotlar va qadimgi Shumeriya qonunlari yozilgan, bu ham u yerda boshqaruv amaliyoti mavjudligidan darak beradi.

Eramizdan avvalgi 325 yilda Iskandar Zulqaynayn birinchi marta jangovar harakatlarni boshqarish markazi sifatida shtabni tashkil qilgan.

XIX asrning boshida ingliz tadqiqotchisi R.Ouen ko'p vaqtini tashkilot maqsadlariga boshqa odamlar yordamida erishish muammolariga bag'ishlagan. U ishchilarga durustroq uy-joy bergan, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilagan, ularning mehnatlari natijalarini baholash tizimini ishlab chiqqan va ko'pgina to'lovlar yo'li bilan yaxshi ishni rag'batlantirgan. Bu islohotlar haqiqat va rahbar rolini insoniy idrok etishning mohiyatida noyob yorib o'tish bo'lgan. Ammo, shunga qaramasdan, o'sha davrning tadbirkorlari R.Ouenning islohotlarida sog'lom fikrni kamroq ko'rganlar, ulardan hech biri uning misoliga ergashmagan, chunki ularda boshqaruvga qiziqish bo'lmagan.

Shuning munosabati bilan faqat XIX-XX asrlar oralarida menejment insoniy bilimlar, fanning mustaqil sohasiga aylangan.

Amerikali Jozef Varton 1881 yilda birinchi marta kollejlarda o'qitish uchun menejment kursini ishlab chiqqan. Amerikalik muxandis F.Teylor 1911 yilda o'zining "Ilmiy menejment tamoyillari" kitobini nashr qilgan, u umumiy sho'baiqishni keltirib chiqargan va unda birinchi marta boshqaruv fan va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan olgan. Bu asarlar jamlangan tajribani ilmiy umumlashtirish va ilmiy boshqaruv asoslarini shakllantirishga harakat qilingan birinchi ishlar bo'lganlar. Ular ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy sotish, katta sig'imli bozorlar va qudratli korporatsiyalar va aksiyadorlar jamiyatlari shaklidagi yirik ko'lamli tashkilotlarni mo'ljallash kabi o'ziga xos alomatlarni borgan sari kengroq qamrab olayotgan sanoat rivojlanishining ehtiyojiga javob bo'lganlar.

Juda yirik tashkilotlar ishlab chiqarish va mehnatni ratsional tashkil qilish, barcha bo'linmalar va xizmatlar, menejerlar va ijrochilarni ilmiy asoslangan tamoyillar, meyorlar va standartlarga muvofiq aniq va o'zaro bog'langan holda ishlashlariga keskin zaruriyatni xis qilganlar.

Angliyadagi sanoat inqilobi boshqaruvga qiziqishni dastlabki uyg'otuvchi asosiy kuch bo'lgan. Ammo boshqaruv tashkilotning rivojlanishi va muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi haqidagi g'oya birinchi marta zamonaviy boshqaruvning vatani bo'lgan Amerikada vujudga kelgan. XX asrning boshlarida, jo'shqin rivojlanish davrida, Qo'shma Shtatlar amalda inson o'zini kelib chiqishi, millati bilan bog'liq qiyinchiliklarni yengib o'tib, tashabbuskorligi va shaxsiy omilkorligini namoyon qilishi mumkin bo'lgan yagona mamlakat bo'lgan. Millionlab yevropaliklar Amerikaga ko'chib o'tganlar va shuning bilan u yerda juda katta ishchi kuchi bozorini tashkil qilganlar. Qo'shma Shtatlar deyarli o'zlarini vujudga kelganlaridan boshlab barcha istovchilar uchun ta'lim olish g'oyasini jiddiy qo'llab quvvatlaganlar, bu biznes va boshqaruvda har xil rollarni bajarishga aqlan qodir odamlar sonini o'sishiga yordam bergan.

Menejmentni paydo bo'lishi quyidagi asosiy sharoitlar bilan bog'liq:

➤ Mashinali ishlab chiqarishni rivojlanishi, boshqaruvchiga talablarni o'sishi, mulk egasi va tadbirkorni boshqaruvning o'sib borishga qiyinchiliklarini bartaraf qilishga qodir emasligi;

➤ Bozor subyektlarining katta miqdorini vujudga kelishi, hajmini o'sishi va bozor aloqalarini kuchayishi;

➤ Boshqaruvga kasbiy yondashuv zarurligini asoslab beruvchi raqobatni o'sishi va bozor iqtisodiyotining barqarorligi;

➤ Yirik korporatsiyalarni paydo bo'lishi va shunga ko'ra faqat xodimlarning maxsus apparati bajarishi mumkin boshqaruv ishlari hajmi va murakkabligini

ko'payishi,. Xuddi korporatsiyada menejment mulk egasi - tadbirkorning o'zini o'zi boshqarishidan butunlay ajraladi;

➤ Mulkni aksiyadorlar o'rtasida jamlanishi, buning natijasida aksiyadorlik sarmoyasini boshqarishning yangi vazifalari paydo bo'ladi;

➤ Tadbirkorlarni sanoat inqilobi davrida yaratilgan texnikaning afzalliklaridan foydalanishga harakat qilishlari;

➤ Ijodiy, qiziquvchan odamlar guruhlarining ishni samarali bajarish usullarini yaratish istagi.

1.2. Ilmiy menejment maktabi.

Ilmiy boshqaruv maktabi (1885-1920). butun dunyoda "Maktabni ilmiy tashkil qilish" nomi bilan keng mashhur bo'lgan bu maktabni vujudga kelishi va rivojlanishi XX asrning boshlariga to'g'ri keladi. Bu maktabning boshida amerikalik muxandis-tadqiqotchi F.Teylor (1850-1915) turgan, u o'zining kundalik ishida unumdorlik va samaradorlikni oshirish maqsadida ishlab chiqarish va mehnatni faollashtirish muammolarini hal qilgan. Uning ta'limi menejment zamonaviy konsepsiyasining asosiy nazariy maktabi bo'lgan. Bu maktabning ko'zga ko'ringan vakillari: L.Gilbert, F.Gilbert, G. Emerson, A.Gastev (Rossiya)lardir.

F.Teylor o'z nomini butun dunyoga mashhur qilgan quyidagi kitoblarni yozgan. "Kelishuv tizimi" (1895), "Sex menejmenti" (1903), va "Ilmiy menejment tamoyillari" (1911). F.Teylor o'z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo'shish, "kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi"ni amalga oshirishga harakat qilgan. U tomonidan ishlab chiqilgan mehnatni jadallashuvini ta'minlovchi usul turli mamlakatlar boshqaruvchilarida katta sho'baiqish uyg'otgan.

F.Teylor ilmiy boshqaruvni muxandislar turi bo'yicha sanoat mehnati sohasiga aylantirishga jonbozlik qilgan. Uning tizimi mehnatni ijrochilar mehnati va farmoyish beruvchilar mehnatiga taqsimlash tamoyilini izchil o'tkazishdan iborat bo'lgan. Ishlab chiqarish tizimida yo'lga qo'yilgan mexanizm kabi ishlovchi har xil xodim o'zining vazifalari uchun javobgar bo'lishi kerak. Bunda xodimlar turlarini ishlar turlariga mos kelishiga erishishga harakat qilish kerak.

F.Teylor ilmiy menejmentga tashkilotni ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlariga erishish uchun barcha xodimlar manfaatlarini ularning farovonligini o'sishi va xo'jayinlar va ma'muriyat bilan yaqindan hamkorlikni yo'lga qo'yilishi tufayli yaqinlashuvining haqiqiy vositasi sifatida qaragan. U, agar ilmiy menejment tizimi to'liq hajmda qabul qilinsa, bu narsa tomonlar o'rtasidagi barcha bahslar va ziddiyatlarni hal qiladi deb o'ylagan.

Shunday qilib, ushbu maktablar uchun quyidagi alomatlar xosdir:

- ma'muriyat hal qilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilash;

- subyektivizm va avtoritar usullarni ilmiy qoidalarga almashtirish;
- boshqaruvni sanoat mehnati sohasiga aylantirish;
- mehnatni taqsimlash va ixtisoslashtirish, xodimlarni tor vazifalarni bajarishga yo'naltirish;
- faoliyatni qat'ian tartibga solish;
- vazifalarni bajarish uchun eng yaxshi, eng to'g'ri bajaradigan xodimlarni maqsadga qaratilgan xolda tanlab olish, ularni o'qitish;
- xo'jalik vazifalarini hal qilishning eng yaxshi usullarini belgilash uchun ilmiy tahlildan foydalanish;
- ishlarni rejalashtirish;
- xodimlarni rag'batlantirish.

1.3.Menejmentning klassik yoki ma'muriy maktabi.

Boshqaruvning klassik yoki ma'muriy maktabi 1920-1950 yillar davomida rivojlangan. Bu maktabning rivojlantirishiga fransuz olimi A.Fayol va nemets sotsiologi M.Veber eng katta ulush qo'shganlar. Bu maktabning vakillari tashkilotlarning umumiy ta'riflari va qonuniyatlarini aniqlashga harakat qilganlar. Ularning maqsadi boshqaruvning ikkita jihatiga daxldor bo'lgan universal tamoyillarni yaratishdan iborat bo'lgan.

Birinchi-tashkilotni boshqarishning ratsional tizimini ishlab chiqish. Bu nazariyachilar biznesning asosiy xizmatlarini belgilab olib, tashkilotni bo'linmalarga bo'lishning eng yaxshi usulini belgilash mumkinligiga ishonganlar. Ular moliya, ishlab chiqarish va marketingni xuddi shunday xizmatlar deb hisoblaganlar.

Ikkinchi jihat – tashkilot va xodimlar boshqaruvining tuzilishini qurish. Yakkaboshchilik tamoyili bunga misol bo'lib xizmat qilgan, unga ko'ra odam faqat bitta boshliqdan bo'yruqlar olishi va fakat bitta unga bo'ysunishi kerak.

Ma'muriy maktab nomoyondalari tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tiborni qaratishgan:

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

- tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo'ysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.

A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimlardandir. U Fransiyadagi ko'mir 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 yo'qotmagan.

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari:

Mehnat taqsimoti - ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi;

Vakolat va mas'uliyat – vakolat bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Qayerda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha yerda mas'uliyat vujudga keladi;

Intizom - intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.

Yakkaboshlik -xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.

Yo'nalishning bir xilligi - yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.

Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysundirish - alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.

Xodimlarni taqdirlash - xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.

Markazlashish - hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.

Boshqaruvdagi iyerarxiya - bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.

Tartib - hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.

Adolat - tashkilotda adolatning hukm surishi-bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.

Xodim uchun ish joyining doimiyligi - yuqori darajadagi qo'nimsimzlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.

Tashabbus - tashabbus-bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir

Korporativ ruh - ittifoq-bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

1.4. Insoniy munosabatlar maktabi.

Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950). namoyondalari: E.Meyo, D. Mak-Gregor va A.Maslou (AQSH), M.Follett (Angliya) uning eng yirik obro'li vakillaridir. Bu maktab vakillari, agar rahbarlik o'z xodimlari haqidagi g'amxo'rlikni oshirsa, unda xodimlarning qanoatlanganligi darajasi oshadi, bu esa muqarrar unumdorlikni ko'payishiga olib keladi deb ishonganlar. Ular bevosita boshliqlarning samarali harakatlari, xodimlar bilan maslahatlashishlar va ularga ishda muloqot qilishga kengroq imkoniyatlarni berishni o'z ichiga oluvchi insoniy munosabatlarni boshqarish usullaridan foydalanishga tavsiya berganlar.

Garvard universiteti professori E.Meyo «insoniy munosabatlar» nazariyasini ilgari surdi. Uning g'oyalarining mohiyati shundaki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar yetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, E.Meyo fikriga binoan ishlab chiqarish va boshqaruvning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning ma'lum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini qondirish yo'li bilan uni yanada unumli mehnat qilishi mumkin degan g'oyaga asoslangan.

Amerikalik olim D. Mak-Gregor (1906-1964) "inson munosabatlari" maktabining atoqli namoyandalardan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va U (igrik) nazariyasini yaratdi.

X (iks) nazariyasiga ko'ra, namunaviy yollanma ishga-tabiattan yalqov bo'lgan kiishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish qo'rqitib turish zarur.

U (igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejerning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

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

1.5. Xulq – atvor maktabi.

Ushbu maktab ishchilarning motivatini o'rganishga va ularning xatti-harakatlarini tartibga solish yo'llarini ishlab chiqishga qaratilgan. Ta'sischi Amerika tadqiqotchilari Meri Flerlet va Elton Alio deb hisoblanadi, ular XX asr boshlarida ishlagan. Aynan ular menejerlar va ishchilar o'rtasidagi sheriklik zarurligini tushunish uchun asos yaratdilar. Ularning fikriga ko'ra, menejerning rahbarligiga bilim va qobiliyatlar hisobidan erishish kerak.

Vaqt o'tishi bilan ushbu g'oyalar asosida ishchining o'zini o'rganishga qaratilgan sanoat psixologiyasi paydo bo'ldi. Ushbu ilmiy yo'nalishning asosiy vakili G. Myunsterberg bo'lib, u quyidagilarga ishongan:

- 1) potentsial ravishda ishni bajarishga qodir odamlarni topish kerak;
- 2) ular uchun psixologik qulay mehnat sharoitlarini yaratish maqsadga muvofiq;
- 3) keyingi faoliyat jarayonida menejer o'ziga bo'ysunadigan xodimlarning motivatsiyasiga yanada ta'sir o'tkazish usullarini izlashi kerak.

Xotirn tajribasi deb nomlangan bu boshqaruvning xulq-atvor maktabi rivojlanishida muhim rol o'ynadi. U AQShning Illinoys shtatidagi Western Electric Hawthorne zavodida o'tkazildi. Eksperiment tashabbuskorlari va to'g'ridan-to'g'ri rahbarlari ushbu kompaniyaning muhandislari va Elton Mayo boshchiligidagi Milliy Fanlar akademiyasining bir guruh olimlari edi. Tajriba ikki bosqichni o'z ichiga oldi.

Birinchi bosqich - "Yengil eksperimentlar" 1924 yildan 1927 yilgacha o'tkazilgan. Ishchilar bir xil o'lchamdagi ikki guruhga bo'lingan: nazorat va eksperimental. Nazorat guruhi barqaror sharoitda, yaxshi yoritilgan xonada ishladi. Eksperimental guruh ishlaydigan xonaning yoritilishi doimo o'zgarib turardi. Ishchilarning mahsuldorligi maksimal darajada bo'lishi mumkin bo'lgan bunday yoritish variantini qidirish bor edi. Natija kutilmagan edi. Ma'lum bo'lishicha, yorug'lik mehnat unumdorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatmaydi.

Ikkinchi bosqich - "Yig'ish sinov maydonchasi tajribasi" 1927-1932 yillarda amalga oshirildi. Tadqiqot shartlari kengaytirildi va chuqurlashtirildi. Oltita maxsus tanlangan ayol ishchi telefon rölesini yig'di. Shu bilan birga, ularning mehnat sharoitlari doimo o'zgarib turardi. Bunga parallel ravishda, sub'ektlarning fiziologik holatiga turli xil omillarning ta'siri kuzatildi, ya'ni. ularning umumiy sog'lig'i, qon bosimi, puls va boshqalar. Eng qulay ish sharoitlarini qidirish bor edi. Natija yana salbiy bo'ldi. Ma'lum bo'lishicha, barcha o'rganilgan tashqi omillar mehnat unumdorligiga ta'sir o'tkazish uchun unchalik ahamiyatga ega emas.

Biroq, tajribaning birinchi va ikkinchi bosqichlari ham kutilmagan yon ta'sirga ega edi. Ma'lum bo'lishicha, xodimlar ularni hurmat qilishlarini, ular bilan

maslahatlashishni, ularning fikrlarini hisobga olishni va hokazolarni ko'rsalar yaxshi ishlaydi. Shunday qilib, klassik boshqaruv maktabining asosiy oqimida o'tkazilgan eksperiment xatti-harakatni sezilarli darajada rivojlantirdi.

Odamlar munosabatlari maktabining an'analari xulq-atvor fanlari maktabi doirasida davom ettirildi (A. Maslow, R. Likert, D. McGregor, K. Ardjiris, F. Herzberg), keyinchalik bu g'oyalar kadrlar boshqaruvi kabi menejmentning bunday bo'limi. Ushbu kontseptsiya bixeviorizm tushunchasiga asoslangan edi (inglizchadan, behavior - fe'l-atvor) - inson xulq-atvorini tashqi olamdan kelib chiqadigan ogohlantirishlarga reaksiya sifatida qaraydigan psixologik yo'nalish. Ushbu yondashuv tarafdorlari ishlab chiqarish samaradorligini har bir shaxsga har xil rag'batlantirish yordamida ta'sir qilish yo'li bilan erishish mumkin deb hisoblashgan. Ushbu usul har bir xodimning individual qobiliyatlari va qobiliyatlarini alohida ochib berish va rivojlantirishga, ularni umuman tashkilot manfaatlariga xizmat qilishga yo'naltirishga qaratilgan. Ushbu maktab vakillari xodimlar va rahbar o'rtasidagi ijtimoiy o'zaro aloqalar, motivatsiya, kuch, vakolat, aloqa va boshqalarni o'rganishdi.

Odatda yagona maktab sifatida qaraladigan inson munosabatlari va xulq-atvor fanlari maktablari zamonaviy boshqaruvga hissa qo'shdi. Hozirda foydalanilayotgan asosiy g'oyalar:

- 1) tashkilot xodimlariga faol inson resurslariga munosabati;
- 2) aloqa, guruh dinamikasi, motivatsiya va etakchilik omillaridan foydalanish;
- 3) mehnat samaradorligiga ta'sir qiluvchi ijtimoiy, yoshi, jinsi, etnik va boshqa omillarning rolini hisobga olish.

Zamonaviy tashkiliy nazariyada turli xil tashkiliy xatti-harakatlar turlari va ularni ta'minlovchi mexanizmlar o'rganiladi:

- odamlarning xulq-atvoridan xabardorlik darajasiga ko'ra maqsadga muvofiq (ongli) va ongsiz ravishda farqlanadi;
- maqsadlar bo'yicha: individual, guruhli, korporativ maqsadlarni hal qilishga qaratilgan;
- sub'ektning turi bo'yicha - tashuvchisi: individual, guruh, roli va tashkiliy;
- sub'ektga ta'sir turi bo'yicha - tashuvchisi: reaktiv (rahbar, guruh, tashkilot tomonidan tegishli sanksiyalarga reaksiya); konformal yoki o'xshash (rahbar, guruh xatti-harakatlarini takrorlash); roli (ish va kasbiy retseptlarning shaxsiy talablariga javob berish);
- xatti-harakatlarning ushbu turini guruhlar (ijtimoiy tizim) uchun amalga oshirish oqibatlari to'g'risida: konstruktiv (guruhning, ijtimoiy tizimning birligini mustahkamlashga yoki samaradorligini oshirishga qaratilgan); halokatli (parchalanishga va guruh, tashkilot samaradorligini pasayishiga olib keladi);

- oqim shakli bo'yicha: kooperativ (kooperatsiyani saqlashga yo'naltirilgan); ziddiyatli.

Tashkiliy xatti-harakatlarning o'zgaruvchanligi versiyalari ham kam emas. Tashkiliy xatti-harakatlarning har xil turlarini tushuntirish mexanizmlari va usullari asosan psixologik, sotsiologik va boshqa xulq-atvor fanlarida tashkiliy xatti-harakatlarning xilma-xilligi bilan belgilanadi. Bundan tashqari, tashkiliy xulq-atvor nazariyasida fanlararo metodologiyalarning ta'siri (tizimli, vaziyatli yondashuvlar), shuningdek bir qator amaliyotchi menejerlarning ishlanmalari sezilarlidir.

E. Mayo amaliy natijalarga erishishdan oldin ham ularni nazariy jihatdan Meri Parker Follett kutgan edi. U ko'rib chiqqan masalalar qatoriga "hokimiyat" va "hokimiyat", ularni delimitatsiya va norasmiy idrok qilish, javobgarlik va mas'uliyatni topshirish, ishchilarning boshqaruvdagi ishtiroki kabi toifalar kiritildi, bu G'arb uchun tubdan yangi edi.

M. Follett ziddiyatlar muammosini ko'rib chiqdi, ularni hukmronlik, murosaga kelishuv, integratsiya deb tasnifladi, tegishli tavsiyalar ishlab chiqdi. Uning ishchilarni kuchaytirish, qat'iy nazoratni amalga oshirishdan ko'ra ishchilarga yordam berish va xodimlarning vakolatlaridan qat'i nazar, vaziyatga qarab ishlash huquqi haqidagi tushunchalari nazariy tadqiqotlarda yangi davrni ochdi.

Uning estafetasini Chester Bernard oldi, uning asosiy yutuqlaridan biri har qanday tashkilot ichida mavjud bo'lgan norasmiy tashkilot tushunchasi; u tabiiy ravishda shakllangan ijtimoiy guruhlar tomonidan shakllanadi. U korxonani va keng ma'noda tashkiliy tizimni ijtimoiy tizim sifatida ko'rib chiqdi. Norasmiy munosabatlar rahbariyat tomonidan tashkiliy faoliyatni yaxshilash uchun foydalanishi mumkin bo'lgan kuchli kuchdir. Shuningdek, u hokimiyatni qabul qilish nazariyasini ishlab chiqdi, unda erkin irodali shaxslar boshqaruv buyrug'iga amal qilish yoki qilmaslik to'g'risida qaror qabul qilish huquqiga ega. Qoida tariqasida, odamlar buyruqlar foydasi tegsa, unga bo'ysunadilar.

Xulq-atvor fanlari maktabi odamlar o'rtasidagi munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi, uning asosiy postulati shaxslararo munosabatlar usullari emas, balki har bir xodim va umuman tashkilotning xulq-atvor fanlari asosida samaradorligini oshiradi. Maktab tomonidan ilgari surilgan g'oyalar 60-yillarda "kadrlar menejmenti" deb nomlangan maxsus boshqaruv yondashuvining paydo bo'lishiga turtki bo'ldi.

Xulq-atvor fanlari maktabining g'oyalarini Chester Bernard (1887-1961) yaratgan. Bernardning fikriga ko'ra, insonning jismoniy va biologik cheklovlari ishchilarni kooperatsiya (ijtimoiy tizimlar) da birlashishga undaydi, shu bilan birga kooperatsiya barqarorligi ishlashga va uning o'ziga xos samaradorligiga bog'liq bo'ladi va menejer funksiyalari bir-biriga mos kelishini ta'minlashga kamaytirilishi

kerak. Chester Bernard tashkilotlarning sotsiologi edi. U Garvardda iqtisod bo'yicha o'qigan (1906-1909), ilmiy darajaga ega bo'lmagan, ammo bu unga tashkilotlarning mohiyati va maqsadlarini o'rganishdagi faoliyati uchun yettita faxriy doktorlik unvonini olishga to'sqinlik qilmagan.

Bernardning eng mashhur asari "Ma'murning funktsiyalari" sakkizta ma'ruzani o'z ichiga olgan bo'lib, u tashkilotlarning nazariyasini va kooperativ tizimlarning mohiyatini o'rganishni ishlab chiqdi. Bernard rasmiy tashkilot bu odamlar o'rtasidagi ongli, qasddan va aniq maqsadlarga ega bo'lgan hamkorlikning bir turi ekanligini ta'kidladi.

Rasmiy tashkilotlarni o'rganish hamkorlikni ta'minlash va uchta asosiy maqsadga erishishni ta'minlashga imkon berdi:

1. Tashkilot tarkibidagi jismoniy, biologik va ijtimoiy materiallar, elementlar va kuchlarning doimo o'zgarib turadigan muhitida murakkab tabiat muvozanatini saqlash orqali tashkilotning omon qolishini ta'minlash.

2. Reglament qo'llanilishi kerak bo'lgan eng muhim kuchlarni o'rganing.

3. Rasmiy tashkilotlar ustidan boshqaruv va nazoratning barcha darajalaridagi ijrochilarning funktsiyalarini tahlil qiling.

Bernard chegaralari va ma'lum miqdordagi a'zolari bo'lgan tashkilotning ushbu an'anaviy tushunchasini rad etdi; u o'z kontseptsiyasiga xayriya tashkilotlari, etkazib beruvchilar, xaridorlar va xatti-harakatlari firma faoliyatiga hissa qo'shgan boshqa shaxslarni kiritdi, ammo ularni firma a'zolari deb hisoblash mumkin emas edi.

Uning kooperativ tizimining tuzilishi shaxs bilan diskret, alohida jonzot sifatida boshlandi. Shu bilan birga, u ta'kidlashicha, odamlar hamkorlikka, boshqa odamlar bilan ijtimoiy munosabatlar bilan bog'liq emasligini ta'kidladi. Odamlar sifatida odamlar ma'lum bir kooperatsion tizimga kirish yoki kirishni tanlash imkoniyatiga ega. Ular motiflar asosida ushbu tanlovni, ya'ni ularning g'alati lei, istaklari, istaklari, lahzasi, lahzasi yoki boshqa alternativalarni hisobga olishadi. Tashkilot tashkiliy funktsiya orqali o'zgaradi, individual ovoz berish harakatlari va mototlarini ta'sirchan va nazorati bilan o'zgartiradi.

Bernard individual niyatlarni tayyorlashda individual niyatlarni qondirish uchun etarlicha rag'batlantirish qobiliyatiga ishora qildi.

Bernard tashkilotni ataylab muvofiqlashtirilgan shaxsiy harakatlar yoki kuchlar tizimi deb ta'riflagan va ushbu ta'rifni barcha turdagi tashkilotlarni qamrab olish uchun ishlatgan: harbiy, diniy, ilmiy, biznes va boshqa tirli tashkilot.

Tashkilotlar o'rtasidagi farqlar jismoniy va ijtimoiy muhitda mavjud. Rasmiy tashkilot Bernard ataylab muvofiqlashtirilgan harakatlar yoki ikki yoki undan ortiq kishining kuchlari tizimi sifatida tavsiflanadi, bu harakatlar muvofiqlashtiriladigan va shu sababli tizimga aylanadigan odamlardan iborat. Tizimlarning turli darajalari

mavjud, ammo darajasidan qat'i nazar, ularning barchasi uchta universal elementni o'z ichiga oladi: hamkorlik qilishga tayyorlik; umumiy maqsad; aloqa.

Tashkilot tashkilotni tanlash va tizimda ishtirok etish orqali ishchilarning "qurbonligini" mukofotlash uchun tashkilot ham jismoniy, ham ijtimoiy jihatdan munosib rag'batlantirishi kerak. Shaxs uchun bu tayyorlik shaxsiy xohish va istaklarning ishtirok etishning birgalikdagi ta'siri bo'lib, tashkilot uchun bu taklif qilingan rag'batlantirish va qiyinchiliklarning birgalikdagi ta'siri hisoblanadi.

Tayyorlik motivlar iqtisodiyotini o'z ichiga oladi, bu ikki qismdan iborat: ob'ektiv motivlarni taklif qilish va ishontirish orqali sub'ektiv munosabatlarni o'zgartirish. Ob'ektiv motivlar bu motivlar: moddiy (pul), nomoddiy (obro'-e'tibor, kuch va boshqalar) va ijtimoiy (ijtimoiy muvofiqlik, qarorlar qabul qilishda ishtirok etish va boshqalar). Ishontirish majburlash emas, balki hamkorlikni yaxshilashga qaratilgan g'oyalar taklifidir. Sadoqatga murojaat qilish, tashkiliy maqsadga ishonish va boshqalar ushbu toifaga kiradi.

Ikkinchi universal element sifatida maqsad hamkorlik qilish istagi bilan bog'liq. Tashkilot a'zolari ulardan qanday kuch talab etilishini va hamkorlik natijasida qanday mamnuniyat olishlarini bilmas ekan, xohish paydo bo'lishi mumkin emas. Menejer tashkilot a'zolarining tashkilotning umumiy maqsadini tan olishlarini ta'minlashga mas'uldir. Tashkiliy motivlar va shaxsiy motivlar bir-biridan farq qiladi va individual hissa qo'shadi, chunki uning shaxsiy motivlari tashkiliy motivlar bilan mos keladi, balki u o'zining shaxsiy qoniqishi tashkilot maqsadining bajarilishiga bog'liqligini his qiladi.

Dastlabki ikkita universal elementning dinamik bo'lish jarayoni quyidagi printsiplarga ega bo'lgan aloqa yordamida amalga oshiriladi:

- aloqa kanallari aniq belgilangan bo'lishi kerak;
- ob'ektiv kuch tashkilotning har bir a'zosi bilan ma'lum bir rasmiy aloqa kanalini talab qiladi, ya'ni har kim hisobot berishi va kimgadir bo'ysunishi kerak;
- Aloqa tezligini oshirish va bir nechta kanal orqali uzatishni keltirib chiqaradigan buzilishlarni kamaytirish uchun aloqa liniyasi iloji boricha to'g'ri va qisqa bo'lishi kerak.

Rasmiy tashkilotda ushbu uchta universal elementni aniqlash Bernarni norasmiy tashkilotda umumiylikni izlashga olib keldi va uning uchta funksiyasini aniqladi: aloqa; xizmat ko'rsatishga tayyorligini tartibga solish orqali rasmiy tashkilotda birdamlikni ta'minlash; shaxsiy tegishli va o'z qadr-qimmatini his qilish. Ushbu funksiyalar universal bo'lib ko'rinadi va norasmiy tashkilotni rasmiy tashkilotning zaruriy qismiga aylantiradi. Norasmiy harakatlar tashkilotning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Bernardning g'ayrioddiy g'oyalaridan biri bu hokimiyat nazariyasi. U hokimiyatni rasmiy tashkilotdagi aloqa (tartib) tabiati deb ta'rifladi, bu orqali

tashkilot a'zosi tashkilotning umumiy ishiga o'z hissasini qo'shishda tashkilot rahbarligida bo'ladi. Ushbu ta'rifga ko'ra hokimiyat ikki jihatga ega edi: shaxsiy (aloqani avtoritar sifatida sub'ektiv qabul qilish) va ob'ektiv (aloqaning rasmiy tabiati, buning asosida u qabul qilinadi).

Bernard nazariyasida hokimiyat manbai hokimiyatdagilarda yoki buyruq berganlarda emas, balki bo'ysunuvchilar tomonidan hokimiyatni qabul qilish yoki rad etishda edi. Agar bo'ysunuvchi buyruqqa bo'ysunmasa, demak u vakolatni rad etadi. Tashkilotning bunday noyob kuch kontseptsiyasi bilan qanday ishlashini tushuntirish uchun Bernard har bir shaxs uchun befarqlik zonasini ishlab chiqdi, uning doirasida qoidalar qiyin vakolatsiz qabul qilindi. Befarqlik zonasi toraygan yoki keng bo'lishi mumkin, bu ogohlantiruvchi shaxsning qiyinchiliklaridan ustun bo'lgan darajasiga bog'liq. Agar bo'ysunuvchi buyruq uning axloq kodeksiga mos kelmasligini sezgan bo'lsa, masalan, ishni o'z qadriyatlarini tizimi bilan saqlashning afzalliklarini o'lchashi kerak edi.

Aloqa Bernardning barcha ishlarida markaziy o'rinni egallagan. Bernardning fikriga ko'ra, etakchilik tashkilot emas, balki tashkilotni amalda ushlab turish bo'yicha ixtisoslashgan ishdir. Rahbariyatning funksiyalari birgalikdagi sa'y-harakatlar tizimini saqlashga xizmat qiladi. Bernard etakchilikning uchta funksiyasini aniqladi:

- 1) aloqa tizimini ta'minlash;
- 2) zarur shaxsiy harakatlar bilan ta'minlashni rivojlantirish;
- 3) maqsadni shakllantirish va aniqlashtirish.

Aloqa bilan ta'minlashda menejer tashkiliy vazifalarni belgilashi, vakolat va javobgarlik yo'nalishlarini aniqlab berishi va rasmiy va norasmiy aloqa vositalarini ko'rib chiqishi kerak. Norasmiy aloqalar tashkiliy xizmatga xizmat qildi, bu esa qarorlarni qabul qilishga majbur qilmasdan va rahbarlarni ortiqcha yuklamasdan muammolarni ko'tarish va muhokama qilishga imkon berdi. Ikkinchi funktsiya odamlarni kooperativ munosabatlarga olib borish va ularning tashkilotga qo'shgan hissalarini aniqlash edi. Bu o'z hissasini qo'shishi mumkin bo'lgan va birgalikda ishlay oladigan kadrlarni jalb qilish va tanlashdan iborat edi.

Uchinchi funktsiyani kengaytirib, Bernard qaror qabul qilish va topshirish funksiyalarini o'z ichiga oldi. Tashkilotning ijodiy kuchining harakatlantiruvchi kuchi etakchilik axloqidir. Rahbarlar ma'lum axloqiy qoidalarga rioya qilishlari, yuqori mas'uliyatni namoyon etishlari va boshqalarda tegishli axloqni shakllantirishlari kerak.

Shunday qilib, Bernard o'zining rasmiy tashkiloti bo'yicha tahlilini ishlab chiqdi va birinchi marta norasmiy tashkilotning tashkiliy muvozanatga erishishda rolini ko'rsatdi; ko'proq falsafiy darajada harakat qildi va hamkorlik va hamkorlik ruhini yaratmoqchi edi. U shaxsga guruhning birgalikdagi sa'y-harakatlari

ishtirokchisi sifatida murojaat qildi; avvalgi hokimiyat tushunchalarini qayta ko'rib chiqishga harakat qildi va faqat professional rahbarlik tashkilot samaradorligi va inson farovonligini ta'minlay oladi degan xulosaga keldi.

1.6. Menejmentning zamonaviy yondashuvlari.

Menejmentning samaradorligi ko'proq darajada ilmiy yondashuvlar va tamoyillardan foydalanish bilan belgilanadi.

Menejmentga nisbatan yondoshuvlar:

Ma'muriy - ma'muriy yondoshuvda meyoriy hujjatlardagi menejment tizimining vazifalari, huquqlari, majburiyatlari, elementlari tartibga solinadi.

Qayta ishlab chiqaruvchi – qayta ishlab chiqaruvchi yondoshuv bozor ehtiyojlarini kamroq xarajatlar bilan qanoatlantirish uchun tovar ishlab chiqarishni doimo qaytadan boshlashga mo'ljallangan.

Dinamik - dinamik yondoshuvda boshqaruv obyekti dialektik rivojlanishda, sabab-natija aloqalarida va birgalikdagi tobelikda ko'rib chiqiladi.

Integratsiyali - integratsiyali yondoshuvda alohida tizimchalar va boshqaruv tizimining elementlari o'rtasida o'zaro aloqa o'rnatiladi.

Miqdoriy - miqdoriy yondoshuvning mohiyati matematik, statistik va muxandislik hisoblashlar yordamida miqdoriy baholashdan foydalanishdan iboratdir.

Majmuaviy - majmuaviy yondoshuvda menejmentning texnik, iqtisodiy ijtimoiy va boshqa jihatlari hisobga olinadi.

Marketingli - marketing yondoshuvi boshqaruvchi tizimchalarni iste'molchiga qaratishni ko'zda tutadi.

Meyoriy - meyoriy yondoshuvda boshqaruvdagi meyorlar va normativlar belgilanadi.

Ahloqiy - ahloqiy yondoshuv xodimga shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga yordam berishdan iboratdir.

Jarayonli - jarayonli yondoshuvda boshqaruv o'zaro bog'liq vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqiladi.

Tizimli - tizimli yondoshuvda har qanday tizimga o'zaro bog'liq elementlarning majmuasi sifatida qaraladi.

Vaziyatli - vaziyatli yondoshuv boshqaruvning har xil usullar qo'llanishi aniq vaziyat bilan belgilanishi nazarda tutiladi.

Vazifaviy - vazifaviy yondoshuvning mohiyati ehtiyojni qanoatlashtirish uchun bajarish kerak bo'lgan vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqilishida iborat bo'ladi.

Ushbu yondoshuvlarni boshqaruvning asosiy tamoyillariga kiritish mumkin. Boshqaruv jarayonlarini aniq obyektlarini boshqarish jarayonida boshqaruv subyektlari(idoralari) amal qilishlari kerak bo'lgan jamiyatning obyektiv qonunlari va qonuniyatlaridan kelib chiquvchi asosiy qoidalar sifatida belgilash mumkin.

1.6.1. Menejmentga vaziyatli yondashuvning mohiyati va uning asosiy qoidalari

Zamonaviy ilmiy-texnikaviy inqilob tashkilotning ichki va tashqi muhitining doimo tez, ba'zan keskin va kutilmagan yo'nalishlarda o'zgarib borishiga olib keldi. Yangi voqealar boshqaruvga vaziyatli yondashish bilan aks etdi. Vaziyatli yondashuvning mohiyati shundan iboratki, bir xil boshqaruv funktsiyalari muayyan vaziyatlarda turlicha amalga oshiriladi, shuning uchun menejmentning vazifasi ushbu vaziyatlarni yuzaga keltiruvchi omillarni har tomonlama tahlil qilish asosida paydo bo'lgan muammolarni hal qilish uchun mos texnika va usullarni tanlashdir. ularning afzalliklari, kamchiliklari va real foydalanish imkoniyatlarini hisobga olishdir.

Vaziyatli nazariyalar muayyan vaziyatlarda tashkilotlarni boshqarishda menejment tomonidan amalga oshirilishi kerak bo'lgan to'rtta majburiy harakatlarni belgilaydi:

- 1) vaziyatni tashkilotga ta'siri nuqtai nazaridan tahlil qilish,
- 2) javob berish usuli va usulini aniqlash,
- 3) tashkilotning salohiyati va madaniyatiga muvofiq boshqaruv uslubidan foydalanish,
- 4) tashkilotni vaziyatga moslashtirish va eng yuqori samaradorlikka erishish uchun o'zgarishlarni amalga oshirish.

Zamonaviy tadqiqotlar va ilmiy ishlar moslashuvchanlikka, tashkilot tuzilishini texnologiyalarga, bozorga va boshqa tashqi sharoitlarga moslashtirishga burilish haqida dalolat beradi. Bu tashkilot va shaxsning tashkilotdagi roli haqidagi g'oyalarni ifodalovchi, shaxs va tashkilot manfaatlarini o'zaro manfaatli shaklda birlashtirishning ko'plab imkoniyatlarini ko'rsatadigan tashkiliy tarmoqning asosini tashkil etdi.

Fikrlashda byurokratik ideallardan moslashtirilgan tashkilot zarurligini anglashga burilish yuz berdi; qarorlarni qabul qilish jarayonida ishchilarni jalb qilish uchun eski printsiplardan ierarxiyani rad etishga va samaradorlik g'amxo'rlikidan ijodiy ishni rag'batlantirish bilan hamkorlik qilish istagiga qadar bo'ladi.

Zamonaviy tashkilotlar ichki tuzilishida Veber davridagiga qaraganda ancha murakkab va ularga tashqi muhit tomonidan qo'yilgan cheklovlar hech qachon

qattiqroq emas. Tashkiliy nazariya uzoq yo'lni bosib o'tdi va endi zamonaviy sharoitlarga mos yangi strategiyalarni taklif qilishi mumkin.

Buyurtmani qidirish menejment uchun ish joyini va tashkilot faoliyatini ratsionalizatsiya qilish va tartibga solish uchun tarixiy harakat edi. Ushbu qidiruvda miqdoriy o'lchovlar va ko'rsatkichlarga muhim o'rin berilgan. Miqdoriy usullar va tizimlar nazariyasining zamonaviy davri oldingi boshqaruv nazariyasida chuqur ildiz otgan.

Bugungi kunda olimlar murakkab tizimlar noaniqlik va tez o'zgarishlarga samarali qarshi tura oladigan usullarni yaratmoqdalar va bu aynan menejment amaliyoti va ilm-fan o'rtasidagi dialog, ilm-fan yutuqlaridan amaliyotda muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyati. Xaos nazariyasining shakllanishi (ya'ni xaosdan xaos nazariyasiga o'tish), uni murakkab tizimlarni boshqarish tizimida qo'llash tashkilotlarning samaradorligini oshirishning istiqbolli yo'nalishi hisoblanadi.

Yaqinda menejmentni rivojlantirishda bir nechta qiziqarli tendentsiyalar kuzatilmoqda:

- Modern zamonaviy ishlab chiqarish va xizmatlarning moddiy-texnik bazasi muhimligini anglash orqali o'tmishga qaytishning bir turi. Bu texnologik taraqqiyotning tashkiliy maqsadlarga erishishga ta'siri, samaradorlik va mahsulot sifatining raqobat kurashida g'alaba qozonish uchun roli kuchayib borishi bilan bog'liq;

- tashkiliy madaniyatga, shuningdek demokratlashtirishning turli shakllariga, oddiy ishchilarning foyda olishda ishtirok etishi va boshqaruv funktsiyalarini bajarishga e'tiborni kuchaytirdi. Boshqaruvni demokratlashtirish, boshqaruvda ishtirok etish haqiqatga aylandi, ya'ni. kelajak boshqaruvning demokratik shakllariga tegishli;

- boshqaruvning xalqaro xarakterini mustahkamlash. Menejmentni baynalmillashtirish bilan bog'liq holda, boshqaruv nazariyasi va amaliyoti oldida ko'plab yangi savollar tug'iladi, ulardan eng muhimi: mahalliy va xalqaro menejmentning umumiy xususiyatlari va farqlari; universal bo'lgan va turli mamlakatlarning o'ziga xos sharoitlarida ishlaydigan qonunlar, shakllar, boshqaruv usullari; boshqaruvdagi milliy uslubning xususiyatlari va boshqalar.

1.6.2. Asosiy situatsion nazariyalar

Vaziyatli yondashuv vaziyatli metodologiyadan foydalanishni o'z ichiga oladi. Bu yagona to'g'ri etakchilik uslubini izlashni tubdan rad etishga va uni rahbarning faoliyati sodir bo'ladigan shart-sharoitlar to'plami va u hal qilayotgan vazifalar turi asosida ko'rib chiqishga asoslangan.

XX asr 50-yillarning oxirlarida tashkilotdagi etakchilikni o'rganishga situatsion yondashuv asoslarini yaratgan tezislarni ilgari surdi:

- tashkiliy tuzilmalar orasidagi o'xshashlik, ushbu sharoitda o'z rolini bajarishi mumkin bo'lgan etakchining fazilatlari to'plamidan dalolat beradi;

- har qanday tashkiliy tuzilmaning o'ziga xosligi, rahbarning xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadigan vaziyat omillarini hisobga olishni talab qiladi;

- agar vaziyat o'zgarsa, rahbarning qaysi fazilatlari maqbul bo'lishini aniqlash mumkin emas.

Tashkilotda etakchilikni o'rganishning situatsion yondashuvining yana bir versiyasi F. Fidler tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, u etakchilikning birinchi batafsil situatsion nazariyasini taklif qildi, keyinchalik "Fidlerning ehtimoliy nazariyasi" deb nomlandi. U vaziyatlarni shartlashtiradigan o'zgaruvchilarni aniqladi:

- rahbarning rasmiy pozitsiyasining o'ziga xos xususiyatlari;

- bajarilayotgan vazifaning mohiyati (tuzilgan vazifa darajasi); rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasida shakllangan munosabatlar turi.

Ko'rsatilgan dastlabki ikkita o'zgaruvchiga asoslanib, F.Fidler ko'rsatilgan shartlarning (oktantaning) sakkizta mustaqil kombinatsiyasidan iborat matritsani taklif qildi, ularning har biri uchun u o'zining optimal etakchilik uslubini aniqlashga harakat qildi. Uchinchi o'zgaruvchiga asoslanib, ular ikki guruhga bo'lingan: odamlar o'rtasidagi munosabatlarni saqlashga yo'naltirilgan va vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan. 16 variantning har biri etakchiga nisbatan o'z talablariga ega edi.

Vaziyatli etakchilik mohiyati va doimiy o'zgarib turadigan vaziyat sharoitida rahbarni tayyorlash to'g'risida g'oyalar V. Vroom, P. Yeton, A. Jago, R. Xaus, G. Mitchell va boshqalarning asarlarida ishlab chiqilgan.

Masalan, R. Xaus va G. Mitchell "yo'l - maqsad - etakchilik" o'ziga xos situatsion nazariyani taklif qildilar, unda maqsadga erishish yo'llarining o'zgaruvchanligiga e'tibor qaratilgan. Ushbu nazariyaga ko'ra, etakchilikning muvaffaqiyati rahbarning o'z faoliyati natijalariga qarab bo'ysunuvchilar o'rtasida ish haqini taqsimlash qobiliyatiga bog'liq. Ushbu model doirasida, bo'ysunuvchilar tomonidan rahbarning faoliyati hozirgi paytda yoki yaqin kelajakda ularning ehtiyojlarini qondirishga olib keladigan bo'lsa, samarali deb hisoblanadi. G. Mitchell va R. Xaus rahbarning xulq-atvori uchun bo'ysunuvchilar faoliyatini rag'batlantiradigan bir necha ekvivalent variantlarni taklif qildilar:

- bo'ysunuvchilarni ish o'sishi ularning faoliyatiga bog'liqligiga yo'naltirish;

- o'z faoliyatida yuqori ko'rsatkichlarga erishganlarga mukofot to'lash;

- bo'ysunuvchilar uchun aniq maqsadlarni belgilash va ularning taxminlarini shakllantirish;

- maqsadga erishish yo'lidagi to'siqlarni bartaraf etish;
- maslahat yoki tajribani o'tkazish shaklida yordam ko'rsatish.

Bunday modellarda tashkilotdagi etakchilik cheksiz takomillashgan va rivojlangan san'at, rasmiy pozitsiya va o'zini tutish uslubining o'ziga xos aralashmasi sifatida qaraladi.

1.7. Menejmentda jarayonli yondashuv.

Menejment yondashuvi - bu tashkilotni boshqarish va boshqaruvga nisbatan fikrlash uslubi bo'lib, samarali tashkilot boshqaruv tizimini yaratishda asosiy narsani ta'kidlaydi. Agar har bir maktab doirasida tashkil etish va boshqarish samaradorligini belgilaydigan alohida omillar aniqlangan bo'lsa, u holda yondashuv boshqaruvni ko'pgina omillar bilan belgilanadigan ko'p qirrali, murakkab va o'zgaruvchan hodisa sifatida ko'rib chiqish bilan tavsiflanadi. XX asrda (1950-yillarning oxirlaridan) menejmentda tashkilot boshqaruvi jarayoni, tizim (1970-yillarning o'rtalaridan) va situatsion (1980-yillar) kabi yondashuvlarni ishlab chiqdi va bugungi amaliyotda eng keng tarqalgan.

Jarayon yondashuvi menejerlarni menejment jarayonida boshqaruv funktsiyalarining samaradorligi va birgalikda tashkil etilishi orqali tashkilot va boshqaruv samaradorligini ta'minlashga yo'naltiradi. Muhim vazifa boshqaruv funktsiyalarini aniqlash, ularni to'g'ri tarkib bilan to'ldirish va ularni amalga oshirish jarayonida o'zaro munosabatlarning ratsional tizimini o'rnatishdir. Jarayon yondashuvining uning nazariy va amaliy o'zgaruvchanligini belgilaydigan asosiy savol: qaysi funktsiyalarni ajratish kerak? Birinchi marta boshqaruv funktsiyalari ma'muriy boshqaruv maktabining asosiy qoidalari doirasida A. Fayol tomonidan tavsiflangan. Ushbu funktsiyalar boshqaruv faoliyatining quyidagi turlarini o'z ichiga olgan: rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqlashtirish, nazorat.

Bu erda menejment jarayon sifatida, tashkilot maqsadlariga erishish uchun bir-biri bilan uzluksiz bog'liq harakatlar qatori sifatida qaraladi. Ular boshqaruv funktsiyalari deb ataladi. Har bir boshqaruv funktsiyasi ham jarayondir, chunki u o'zaro bog'liq bo'lgan bir qator faoliyatlardan iborat. Boshqarish jarayoni - bu barcha funktsiyalarning yig'indisidir.

Ushbu kontseptsiyani dastlabki ishlab chiqishni A. Fayol amalga oshirdi, u boshqarishni bashorat qilish va rejalashtirish, tartibga solish, boshqarish, muvofiqlashtirish va boshqarish vositalari demakdir. Boshqa mualliflar funktsiyalarning turli xil ro'yxatlarini ishlab chiqdilar. Zamonaviy adabiyotlarni ko'rib chiqishda ushbu ro'yxatlardan biri - rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish (yoki buyruq berish), motivatsiya, etakchilik, muvofiqlashtirish, nazorat, aloqa, tadqiqot, baholash, qaror qabul qilish, yollash, vakillik va muzokaralar yoki bitimlarni tuzish aniqlanadi. Xronologik ravishda, F. Teylor tamoyillarini amalga

o'shish natijasida jarayonga yondashuvdan oldin funktsional boshqaruv paydo bo'ldi. Funktsional menejmentning mohiyati xodimlarning o'z funktsiyalarini bajarishi ustidan nazorat qilish va xodimlar tomonidan "mutaxassis" ko'rsatmalariga qat'iy rioya qilishdir.

Boshqarish darajasi, ya'ni. boshqariladigan bo'ysunuvchilarning ilmiy asoslangan soni 5 ± 2 kishini tashkil qiladi. Samaradorlikni belgilovchi parametri - bu rahbarning bo'ysunuvchilar o'rtasida faoliyat ko'lamini taqsimlash, muvofiqlashtirish funktsiyasini bajarishdan iborat bo'lgan asosiy malakasi hisoblanadi.

Funktsional menejmentning asosiy kamchiliklari mijozlarga yo'naltirishning etishmasligidir. Ijrochining ish natijalarining asosiy iste'molchisi mijoz emas, uning boshlig'i. Amalda, bu turli funktsional vertikalarga tegishli bo'linmalar o'rtasida beixtiyor buzg'unchi raqobatning paydo bo'lishiga olib keldi. Haqiqiy vaziyatda mehnat tarkibini o'zgartirish imkonsiz bo'lib qoldi. Natijada, operatsiya uchun 20% sarflanadi va ish vaqtining 80% natijalarni o'tkazishga sarflanadi.

Yuqoridagilardan tashqari, jarayon yondashuvi tobora murakkablashib borayotgan tashqi muhitga va uning o'zgarishi tezligiga javob sifatida paydo bo'ldi. Funktsional vazifalarni bajaradigan bo'limlar o'rtasidagi to'siqlar tashkilotning tashqi muhitning o'sib borayotgan dinamikasiga moslashuvchanligi va ta'sirchanligi uchun jiddiy tormozga aylandi. Bu erda asosiy narsa biznes jarayonining ta'rifidir. Har qanday biznes jarayoni iste'molchiga ega, ichki yoki tashqi.

Biznes jarayonining ta'rifiga asoslanib, tashkilot (kompaniya) ichidagi barcha harakatlar biznes jarayon sifatida qaralishi mumkin. Jarayon yondashuvining afzalliklari ish va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirishda yotadi. Xullas, jarayonni «boshidan oxirigacha, oxirgi foydalanuvchiga» tamoyili bo'yicha tashkil etish hosildorlikni oshirishning asosiy nuqtasini anglatadi.

Amalda, uning qismlari ustidan emas, balki butun biznes jarayoni ustidan nazorat kompaniyaning asosiy ko'rsatkichlarini sezilarli darajada yaxshilashga, yakuniy mahsulotni iste'molchiga yo'naltirishni ta'minlashga, xarajatlarni kamaytirishga va mahsulotlarning raqobatbardoshligini oshirishga imkon berdi.

Jarayonning yonma-yon joylashishi va "funktsional" yondashuv ko'pgina sabablarga ko'ra noto'g'ri. Shunday qilib, masalan, funktsiyalar, shuningdek jarayonlar boshqaruv faoliyatining teng tushunchalari bo'lib, bir-biridan ajralgan holda mavjud bo'lolmaydi.

Ko'rib chiqilayotgan yondashuvlarning o'xshashligi quyidagicha. Ikkala yondashuv odatdagi jarayonlar funktsiyalar majmuini belgilaydi, ular keyinchalik parchalanadi va ma'lum bir korxonaga bog'lanadi. Farqi dizaynning boshlang'ich

nuqtalarida yotadi: funktsional majburiyatlarni jarayonlar asosida taqsimlash yoki funktsional sohalar o'rtasidagi o'zaro ta'sir jarayonlarini loyihalashtirish.

Amalda ushbu yondashuvlar parallel ravishda qo'llaniladi. Har qanday tashkilotda ierarxik tuzilish bo'lishi mumkin va shu bilan birga, tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga, kompaniya mijozlarini qondirishga qaratilgan jarayonlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Jarayonga yondashuvning dinamik tashqi muhitdagi samaradorligi va sheriklarga tobora ortib borayotganligi, maqsadga erishishning barcha elementlari, ishlab chiqarishning barcha ishtirokchilarining oxirgi foydalanuvchini qondirish uchun soddalashtirilgan muvofiqlashtirilishi bilan bog'liq.

Tizimli yondashuv. Turli maktablarning menejmentga bo'lgan yondashuvlaridagi dastlabki nuqson shundaki, ular faqat bitta muhim elementga e'tiborni qaratadilar va ko'plab turli xil omillar ta'sirida boshqaruv samaradorligini hisobga olmaydilar.

Har xil turdagi o'zgarishlar umuman tashkilotning kelajakdagi samaradorligiga ta'sir qilishi mumkin. Rahbarlar, ayniqsa eng yuqori darajada, tashkilotning istiqbollari va uning atrof-muhit bilan aloqalarini ko'rishlari kerak. O'rta darajadagi menejerlar o'z ishlarini samarali bajarishlari kerak, shuningdek, o'zlarining ishi va majburiyatlari tashkilotning maqsadlari va jarayonlariga qanday ta'sir qilishini tushunishlari kerak. Rahbarlar tashkilotda qabul qilingan qarorlarning pastki chiziqqa to'g'ridan-to'g'ri va bilvosita ta'sirini va uning samaradorligini bilishlari kerak.

Vaziyatli yondashuv. Bu erda markaziy nuqta ma'lum bir vaqtda tashkilotga kuchli ta'sir ko'rsatadigan muayyan holatlar to'plamidir, ya'ni. vaziyat. Vaziyatli yondashuv umumiy jarayonning birligini tan oladi. Shu bilan birga, rahbarning tashkilot maqsadlariga samarali erishish uchun foydalanishi kerak bo'lgan o'ziga xos texnikasi har xil.

Masalan, barcha tashkilotlar o'z maqsadlariga erishish uchun boshqaruv tuzilmalarini yaratishi kerak. Biroq, tashkiliy tuzilmalarni yaratishning turli xil usullari mavjud. Boshqaruv darajalarining boshqacha sonini yaratish mumkin. O'rta va quyi menejerlar o'zlari qaror qabul qilishda ko'proq yoki kamroq huquqlarga ega bo'lishlari mumkin. Bo'limlar bo'yicha faoliyatni taqsimlash ham muayyan vaziyatga qarab amalga oshiriladi.

Bundan tashqari, vaziyat o'zgarishi mumkin bo'lganligi sababli, menejment tashkilot samaradorligini saqlab qolish uchun qanday qilib tashkiliy tuzilmani o'zgartirish kerakligini hal qilishi kerak. Amalda birinchi menejment boshqaruvning tashkiliy tuzilishini tanlaydi. Asosiy talablar - bu ushbu rahbar uchun boshqarish qulayligi, shuningdek uning bozor o'zgarishiga moslashuvchan munosabatda bo'lish qobiliyatidir.

Shunday qilib, tashkilotni boshqarish yondashuvlari va insonlarning o'zaro ta'siri kontseptsiyasi xilma-xil bo'lib, sezilarli farqlarga ega. Tashkilotning o'zida ham, uning muhitida ham ko'p sonli omillarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilish zarurati shuni ko'rsatadiki, tashkilotni boshqarishning yagona "eng yaxshi" usuli yo'q. Faqatgina usul muvaffaqiyatli bo'ladi, chunki muayyan vaziyatda ushbu vaziyatga va tashkilot boshqaruvining o'ziga xos xususiyatlariga eng mos keladi.

1.8. Menejmentga nisbatan qiymatli yondashuv

1.8.1. Qiymatga asoslangan boshqaruv: asosiy tamoyillar va tushunchalar

Qiymat yondashuvi mafkurasining asosiy qismi bu kompaniyaning umumiy korporativ maqsadi sifatida qiymatini maksimal darajaga ko'tarish vazifasini tanlash va hech bo'lmaganda menejerlarning yuqori pog'onasini jarayonni maqsadli va tizimli boshqarish imkoniyatiga ega bo'lishida qat'iy ishonch. uning yaratilishi. Barcha biznes bo'limlari rahbarlari o'zlarining ustuvor vazifalari korporatsiya qiymatini maksimal darajada oshiradigan strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish ekanligini aniq tushunishlari kerak. Mijozlarni qondirish, bozor ulushi, global ta'sir ko'rsatish kabi boshqa barcha maqsadlar o'rtasida. Ular, qoida tariqasida, kompaniya faoliyatidagi ulushni talab qiladigan turli guruhlarining ta'sir darajasini aks ettiradi yoki qiymatni maksimal darajaga ko'tarish muammosiga aylanadi yoki ushbu muammoni hal qilish yo'lida cheklovlar bo'lib xizmat qiladi.

Qiymat (uning o'sishi) - bu qabul qilingan qarorlar ta'sirining korxonada faoliyati baholanadigan barcha parametrlarga (bozor ulushi va raqobatdosh pozitsiyaning mustahkamligi, daromad, investitsiyalarga bo'lgan ehtiyoj, operatsion samaradorlik, soliq yuki) ta'sirini aks ettiruvchi izchil iqtisodiy mezon. , tartibga solish va pirovardida, oxir-oqibat, pul oqimlari va xavf darajasi), bu ko'p variantli vaziyatlarda variantlarni tartiblashtirishga imkon beradi.

Faqatgina bunday mezon mavjud bo'lganda, boshqaruvning barcha darajalarida kunlik harakatlarning izchilligi, yo'nalishi (va oxir-oqibat muvozanat va samaradorligi) ta'minlanadi.

Xarajatning o'sish yo'lidan o'tish uchun kompaniya nafaqat mafkuraviy, balki tashkilotlarni ham qayta qurilishi kerak. "Yangi tartib" ning asosi iqtisodiy maqsadga muvofiq bo'lishi kerak, agar har bir biznes taqsimoti nisbatan o'zgaradi va uning etakchisi natija uchun javobgar bo'ladi.

Yuqori natijalarga erishishning muhim sharti - boshqaruv jarayonlarini joylashtirish. Ular uchta katta guruhga bag'ishlangan bo'lishi mumkin:

1) asosiy qarorlar qabul qilish jarayoni, birinchi navbatda - strategik rejalashtirish;

2) o'quv jarayoniga olib borilayotgan jarayonlarni va bu erda alohida o'rinni egallash;

3) biznes jarayonlari.

Ham korporativ darajada, ham bo'linma darajasida tashkiliy tuzilma, strategiyani ishlab chiqish, resurslarni taqsimlash, asosiy xarajatlarni belgilaydigan omillar uchun maqsadli standartlarni ishlab chiqish va mas'ul menejerlarni rag'batlantirish tizimi aniqlanadi. Har bir menejer to'g'ridan-to'g'ri nazorat qilish sohasidagi faoliyat natijalarini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanishi va qarorlari vakolatiga kiradigan narsalar uchun javobgar bo'lishi kerak.

Boshqaruv jarayonlarini qayta qurish qiymat qayerda va qanday qilib yaratiladi yoki yo'qoladi, qiymat zanjiridagi aloqalar qanchalik samarali amalga oshiriladi va kompaniyaning bo'linmalari natijalari asosiy raqobatchilar bilan qanday taqqoslanadi degan savollardan boshlanishi kerak.

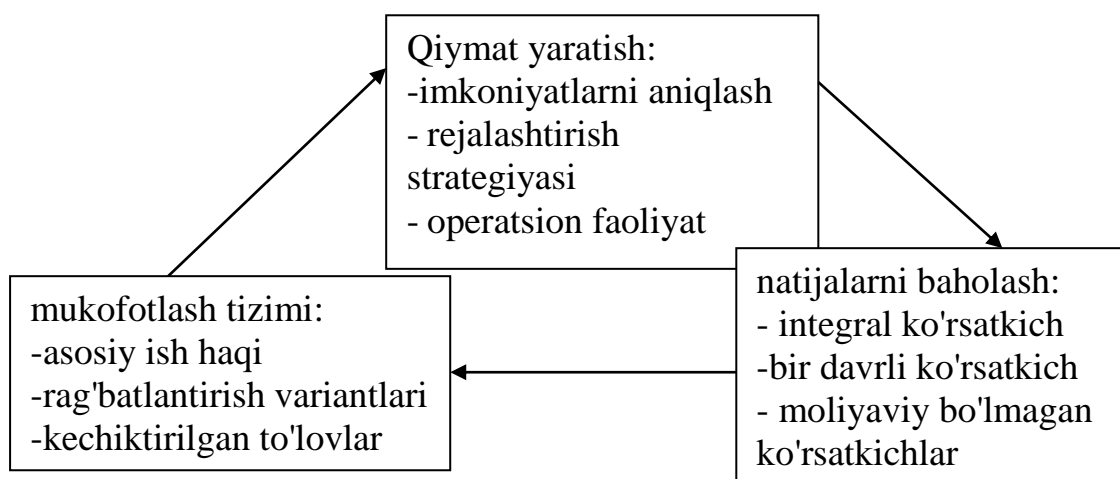
Shubhasiz, biz kompaniyaning bozor qiymatidagi uzoq muddatli o'sishga, to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita uning farovonligiga ta'sir ko'rsatadiganlarning manfaatlarini hisobga olmaymiz. Yagona keng qamrovli mezonning mavjudligi - kompaniyaning qadriyatlarini - raqobatlashuvchi manfaatlar bo'yicha maqsadli reyting uchun baza beradi. Biz monopol hokimiyat idoralari yoki to'liq nazoratsiz vaziyatlarni, kompaniyaning qiymatini maksimal darajada oshirsak - barcha mavjud huquqlar, moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan xarbiy, ham moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan xarakterga ega, bu vaqtni maksimal darajada ta'minlaydi umuman jamiyat farovonligining o'sishidir.

Qiymatni maksimal darajaga ko'tarish printsipli natijalarni baholash uchun yagona proektsiyani, ikkala alohida quyi tizimni va umuman tashkilotni boshqarish uchun universal koordinatalar tizimini, strategiyani amalga oshirish va istiqbolga erishish yo'lidagi muvaffaqiyatni o'lchashning yagona o'lchovini belgilaydi.

Bugungi kunda ko'pchilik biznesning qiymati bozor uning shu kabi tavakkalchilikka ega bo'lgan investitsiyalardan investorlar kutgan natijalarini qondirish uchun etarli bo'lgan pul oqimlarini ishlab chiqarish qobiliyatini qanday baholashi bilan belgilanishini tan olishadi. Aksariyat kompaniyalar investitsiya loyihalarining iqtisodiy samaradorligini diskontlangan pul oqimi modeli va sof joriy qiymat qoidalarini asosida baholaydilar. Albatta, har qanday strategiya investitsiyalar orqali amalga oshiriladi, ammo boshqaruv jarayoni faqat investitsiya loyihasini iqtisodiy tahlil qilish va kapital qo'yilmalar byudjetini tasdiqlash bilan cheklanmaydi. Boshqa, ancha qiyin vazifa - tanlangan strategiyaning iqtisodiy salohiyatini amalga oshirish bor. Iste'molchilarning istaklari va investorlarning pullari uchun kuchli raqobat sharoitida muvaffaqiyatga erishish uchun ongli ravishda kuch sarflanishi kerak. Bu shuni anglatadiki, menejmentga qiymatga asoslangan yondashuv shunchaki shior emas, balki kundalik me'yor, boshqaruv

dunyoqarashi va butun tashkilotning turmush tarziga aylanishi kerak. Zamonaviy ma'noda qadriyatlarni boshqarishga o'tishning asosiy g'oyasi - bu menejerning o'z vazifalariga bo'lgan munosabati asosan tadbirkorning o'z biznesiga bo'lgan munosabati xususiyatlarini egallaganida, odamlar ongidagi siljishdir. Dunyoqarashni qayta qurish mehnatga haq to'lashning natijalarga, kompaniya qiymatining o'sishiga qo'shgan shaxsiy hissasiga bevosita bog'liqligiga asoslanadi.

Qiymatni maksimal darajaga ko'tarish bir martalik vazifa emas, balki strategik va operatsion qarorlarning doimiy va takroriy tsikli (1.1-rasm).



1.1-rasm. Kompaniya qiymatini "yaratish" tsikli

"Qiymat" motivatsiyasi tizimida nimalar asosiy hisoblanadi? Avvalo, iqtisodiy natijalarga yo'nalish, pul oqimlari va ushbu oqimlarni yaratish uchun aktivlarga qo'yilgan kapital narxiga e'tibor. Joriy va kechiktirilgan bonusli to'lovlar, aktsiyalar va opsiyonlar uzoq muddatli maqsadlar va qisqa muddatli natijalar o'rtasida maqbul muvozanatni yaratganda, bu ko'p davrli mas'uliyat ufqidir. Va shu bilan birga, u boshqaruv iyerarxiyasining har bir darajasida qaror qabul qilish erkinligining o'ziga xos o'lchoviga ega, bu xavflarni va erishish mumkin bo'lgan foydalarni - ham shaxsiy, ham umuman kompaniya uchun etarli darajada hisobga oladi.

Qiymatga asoslangan boshqaruvga o'tish imkoniyati paydo bo'lishidan oldin kadrlarni tayyorlash bo'yicha keng dastur zarur. Uning asosiy vazifasi tashkilotning barcha darajalarida yangi mafkurani tushuntirish va har bir xodimning kundalik qarorlari kompaniyaning moliyaviy natijalarida qanday namoyon bo'lishini tushunadigan printsiplarni odamlarning ongiga keng joriy etishdir. Rad etish tezligini pasaytirish, ishlab chiqarish davomiyligi va operatsion tsikllar, omborda zaxiralarni optimallashtirish - muammolar taniqli va tushunarli. Ularni boshqa tomondan ko'rish qobiliyati, samaradorlikning oshishi kompaniya qiymati va shaxsiy bonus miqdoriga qanday ta'sir qilishini his qilish muhimdir.

1.8.2. Xaqiqiy qiymatni boshqarish tamoyillari

Qimmatli boshqaruvni amalga oshirish uzoq va murakkab jarayon ekan, bizning tajribamiz shuni ko'rsatadiki, jadvalda keltirilgan o'nta shartni bajarishdir.

Biz ularning ba'zilari haqida ushbu bobda ilgari aytib o'tgan edik; boshqalar o'zlarini tushuntirishadi. Biroq, uchta shartni alohida sharhlash kerak.

1.1.-jadval

Qiymatni boshqarish tizimini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy omillari

1. Yuqori darajadagi rahbariyat tomonidan aniq va ko'rinadigan yordam.
2. Ishlab chiqarish (nafaqat moliyaviy) xodimlarining vakolatlari doirasida qarorlar qabul qilishni takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda.
3. Kompaniyada tajriba va ko'nikmalarni shakllantirish orqali tanqidiy massani to'plash.
4. Xarajatlarni boshqarish printsiplarini rejalashtirish jarayoniga qo'shilishi.
5. Metodikaga emas, balki amaliy jihatlarga e'tibor qarating.
6. Yagona yoki umumlashtirilgan tamoyillar asosida emas, balki har bir bo'linmaning xususiyatlari bilan chambarchas bog'liq bo'lgan strategik masalalarni tahlil qilish.
7. Kerakli ma'lumotlarning mavjudligi (xususan, tarkibiy bo'linmalarning qoldiqlari, taqqoslanadigan tashqi ma'lumotlar va boshqalar).
8. Menejerlar ishini engillashtirish uchun izchil va foydalanishda qulay hisobot shakllari va baholash modellari.
9. Rag'batlantirish tizimini qiymat yaratish bilan bog'lash.
10. Xarajatlar asosida kapital va inson resurslariga bo'lgan talablarni baholash.

Birinchi, asosiy va mutlaqo muhim shart - yuqori menejment qiymatlarni boshqarishni amalga oshirishni tushunishi va qo'llab-quvvatlashidir. Bizning mijozlarimizdan birida bosh direktor va moliya direktori videoni tayyorladilar, unda ular xodimlarni qo'llab-quvvatlashlariga ishontirishdi va birinchi yil oxirida rag'batlantirish siyosati o'zgaradi va asos odatdagi operatsion emas, balki iqtisodiy foyda bo'ladi deb va'da berishdi. Ular shuningdek, r xarajatlarni boshqarish nimani anglatishini bir nechta aniq misollar bilan tushuntirdilar. Masalan, moliya direktori ta'kidlashicha, barcha bo'linmalar hech bo'lmaganda kapital xarajatlarini ishlab chiqarishi kutilmoqda. "Agar bizning kapitalimiz narxi 12% bo'lsa," dedi u, - keyin 12% ROI etarli emas. 11% ROI qiymatni yo'q qiladi va 13% ROI qiymatni yaratadi. Ammo 14% ROI 13% ROI dan ikki baravar ko'proq yangi qiymat yaratadi. " Aksariyat menejerlar o'z biznesiga shu nuqtai nazardan qarashga

odatlanmagan. Videotasvir ularning e'tiborini tortdi va yuqori darajadagi rahbariyat ushbu o'zgarishni qo'llab-quvvatlayotganligini tushunishga yordam berdi.

3-shart ham alohida aytib o'tishga loyiqdir. Agar maqsad o'zlarining kundalik amaliyotida qadriyatlarni boshqarishni qo'llashni istagan tanqidiy odamlarni to'plash bo'lsa, bunga qanday erishish mumkin? Ikkita o'ta va juda ko'p oraliq yondashuvlar mavjud. Haddan tashqari jihatlardan biri bu nisbatan qisqa vaqt ichida barcha tarkibiy bo'linmalarda qiymatlarni boshqarishni keng joriy etishdir. Har qanday yangi g'oyada bo'lgani kabi, odamlarning uchdan bir qismi unga qarshi turishadi, uchdan bir qismi nisbatan befarq bo'lib qoladi, qolgan uchdan biri esa bu yangilikni ishtiyiq bilan qabul qiladi. Agar yuqori darajadagi menejmentning dastlabki yutuqlari va qo'llab-quvvatlashi yangi tamoyillarni qabul qilish uchun neytral uchdan biriga egilsa, u holda bu g'oya amalga oshadi va qiymatlarni boshqarishga o'tish muvaffaqiyatli bo'ladi. Boshqa ekstremal - ehtiyotkorlik bilan tanlangan bir nechta biznes bo'linmalari bilan tajriba o'tkazish. Ushbu yondashuvning maqsadi - ushbu biznes birliklarini sinov maydoniga aylantirish, so'ngra ularning muvaffaqiyatlarini boshqa tarkibiy bo'linmalarda qiymat boshqaruvini amalga oshirish uchun vosita va katalizator sifatida foydalanish. Ikkala yondashuvning ham kamchiliklari bor. Agar "katta hujum" muvaffaqiyatsiz tugasa, yana mo'tadil variantga qaytish imkoniyati bo'lmaydi va katta vaqt va pul mablag'lari deyarli samarasiz bo'ladi. Boshqa tomondan, individual boshqaruv bo'linmalarida qiymatni boshqarishni amalga oshirish xavfli, chunki birinchisi muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin va bu bunday urinishni istaganlar uchun yo'lni to'sib qo'yadi.

5-shartni eslatib o'tish kerak, chunki birinchi qarashda bu kulgili bo'lib tuyulishi mumkin. Qiymatlarni boshqarish tizimini joriy qilish jarayonida menejerlar, ayniqsa, quyi darajadagi menejerlar baholash metodologiyasiga e'tibor qaratmasliklari kerak. Keng miqyosli hisob-kitoblarda eng yuqori vakolat baholash texnologiyasining nozik tomonlarini biladigan moliyaviy (lekin ishlab chiqarish emas) menejerlarga tegishli bo'lishi kerak. Operatsion rahbarlari erkin pul oqimi nima ekanligini tushunishi va qiymat olish uchun uni diskontlashi kerak, ammo tafsilotlarga kirishga hojat yo'q. Masalan, tayyorgarlik seminarlarini o'tkazishda biz ko'pincha ma'lum bir g'oyaning narxini taxmin qilishni so'raymiz - bunday taxminiy hisob-kitobni konvert orqasida ham qilish mumkin. Bu juda sodda jarayon. Ishlab chiqarish menejeri o'z g'oyasining daromadlar va xarajatlarga ta'sirini taxmin qiladi va soliqdan keyingi asosiy pul oqimiga soliqdan keyingi ta'sirni olish uchun uning bahosini birlik va soliq stavkasi o'rtasidagi farqga ko'paytiradi. Natijada, kapital narxiga bo'lish orqali kapitalizatsiya qilinadi. Va nihoyat, kapital qo'yilmalar yoki aylanma mablag'larning har qanday o'sishi jami summadan chegirib tashlanadi. Bu juda taxminiy xarajatlar smetasi, ammo odatda

yangi qiymat yaratish uchun turli xil loyihalarni potentsialiga qarab tasniflash va shuningdek, bu xarajat juda oddiy tushuncha ekanligini ko'rsatish kifoY. Yaxshi qiymat yaratish potentsialiga ega g'oyalar topilsa, ular aniq va batafsil baholash uchun mutaxassislariga berilishi mumkin.

1.8.3. Kompaniyada qiymat menejmentini joriy etish bosqichlari

Qiymatlarni boshqarish boshqaruvi joriy yil birinchi yilida barcha zamonaviy asosda qurilishi va hisobot berish jarayonlarini amalga oshirishda ularni birlashtirishi kerak. Katta rahbariyat tomonidan amalga oshirilgan sa'y-harakatni boshqarish-quvvatlaganidan foydalaniladi, dastur guruhi aniq mexanizmlarini ishlab chiqishga kirishadi.

Xarajatlarni hisoblash modeli asosiy infratuzilma elementidir. Shaxsiy kompyuterda ishlashda foydalanish uchun mos bo'lishi kerak. Ideal holda, u menejrlarning hisobotlari uchun zarur bo'lgan barcha jadvallar va jadvallarni avtomatik ravishda taqdim etadi. Bundan tashqari, u barcha tarkibiy bo'linmalarda standartlashtirilishi kerak, shunda undan olingan natijalar guruh yoki bo'lim darajasida, so'ngra kompaniya darajasida osonlikcha umumlashtirilishi mumkin.

Va nihoyat, bu juda zarur bo'lganidan tashqari qo'shimcha ma'lumotni talab qilmasligi kerak. Dastlabki amalga oshirishning muammolaridan biri bu biznesga bo'linmalar darajasida moddiy yordamni etkazib berish va ishlatish uchun moliyaviy yordam olishdir. Agar ulardan foydalanish noqulay bo'lsa yoki ularning ish hajmini keskin oshirib yuborsa, unda ular bunga qarshi turish uchun yaxshi sabablarni topadilar.

Baholash modeli, boshqaruv hisobotining mazmuni va tayyorgarlik jarayonining chuqurligi va ko'lami to'g'risidagi qarorlar birinchi bosqichning elementlari: amalga oshirish usullarini ishlab chiqish.

Kompaniyaning barcha rejalashtirish jarayoni yangi hisobot talablariga muvofiq ravishda qayta qurilmoqda va shuning uchun boshqa harakatlar yo'li bilan amalga oshirilmoqda. Bundan tashqari, model foydalanuvchilari ehtiyojlari uchun infratuzilmani yaratish kerak.

Shuningdek, biznes bo'linmalarida yuqori darajadagi menejment bilan birgalikda qiymatni boshqarishni amalga oshirishda ishlashga tayyor. Biroq, ularning bunga aralashishi, hech bo'lmaganda dastlab, o'qitish, o'z biznes bo'linmasi uchun boshqaruv hisobot shakllarini ishlab chiqish va qiymat omillarini aniqlashga qo'shimcha vaqt sarflashni talab qiladi. Tabiiyki, ular odatda bunday ortiqcha yuklardan xavotirda. Ushbu muammo mashg'ulotning davomiyligini rejalashtirishda e'tiborga olinishi kerak. Trening davomida ular qiymatlarni boshqarish jarayonining mazmuni bilan tanishadilar, menejmentning yangi hisobot

talablarini o'zlashtiradilar, baholash modelida ishlashni o'rganadilar va o'zlarining bo'linmalarining qiymatini oldindan baholaydilar.

Ularning ushbu kontseptsiya bilan tanishishlari ularning biznesining o'ziga xos xususiyatlari bilan chambarchas bog'liq bo'lishi va qiymat yaratish bo'yicha yangi g'oyalarni taklif qilishlari, strategiyasini baholashlari, tashabbuslarini ustuvorligi va qiymat omillari asosida kundalik boshqaruvni takomillashtirishlari kerak. Shuning uchun menejerlar uchun o'quv seminarlarining mazmuni biznes bo'linma ishlab chiqarish menejerining o'ziga xos ehtiyojlariga moslashtirilishi kerak. Bu ehtiyotkorlik bilan tayyorgarlik ishlarini talab qiladi, bu mashg'ulotdan bir necha hafta oldin boshlanishi kerak. Moliyaviy direktor biznes bo'limi uchun menejment hisobotini tayyorlashi, muammolarni aniqlash uchun yo'nalish menejerlari bilan uchrashishi, biznes birligining qiymatini baholashi, bir nechta stsenariylarni o'rganishi va xarajatlar omillarini aniqlashi kerak.

Qiymatga asoslangan boshqaruv resurslardan foydalanish samaradorligini baholashga imkon beradigan kompaniyaning moliyaviy modelini tuzishni talab qiladi. Ushbu model to'rtta printsiptan asosida qurilgan.

1. Iqtisodiy foydani hisobga olish printsipti, ya'ni. kompaniyaning natijasini uning imkoniyat xarajatlari nuqtai nazaridan baholash - yo'qotilgan foyda yoki cheklangan resurslar tufayli kompaniya kapitalini investitsiya qilishning muqobil variantlarida yo'qotilgan foyda. Bozor sharoitida ish olib borayotgan kompaniyaning to'g'ri analitik modeli yo'qotilgan foydani buxgalteriya hisobida "ko'rinmas" yopiq xarajat komponenti sifatida ta'minlashi kerak, bu esa kompaniyadan tashqariga chiqib ketadigan qo'shimcha ma'lumotlarni tahlil qilishni talab qiladi. Shunday qilib, kompaniya faoliyatining mutlaqo boshqa kontseptsiyasi yaratiladi: buxgalteriya hisobiga emas, balki iqtisodiy foyda asosida, bu yo'qotilgan foyda bilan solishtirganda hisobga olinadi.

2. Kapitalning to'siq narxini aniqlash printsipti, ya'ni. boshqaruv jamoasi ta'minlashi kerak bo'lgan sarmoyalarning minimal rentabelligi. Ushbu tamoyil kapitalni jalb qilish xarajatlarini maxsus tahlil qilishni talab qiladi, bu sarmoyalar rentabelligining bozor stavkalarini sinchkovlik bilan o'rganish bilan bog'liq. Buning uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar kompaniyadan tashqarida va kapital bozorining hozirgi holatini aks ettiradi. Kompaniyada bunday to'siq stavkasining mavjudligi moliyaviy modelda firma faoliyatining eng muhim, noan'anaviy ko'rsatkichi sifatida qaraladi. Uning identifikatsiyasi natijaga bo'lgan talabni qat'iy shakllantirishga yordam beradi. Agar haqiqatan ham olingan rentabellik to'siq stavkasiga to'g'ri kelgan bo'lsa, unda bunday natijalarni qoniqarli deb hisoblash mumkin (investorlarning talablari qondirilgan). Bunday holda kompaniyaning iqtisodiy foydasi nolga teng. Agar olingan rentabellik to'siq stavkasidan yuqori

bo'lsa, kompaniyaning iqtisodiy foydasi ijobiy bo'ladi va jamoaning muvaffaqiyati aniq.

3. Kompaniya faoliyatining likvidligini, uning pul oqimlarini yaratish qobiliyatini tahlil qilish. Kompaniya egasi tomonidan biznesdan chiqib ketish uchun mavjud bo'lgan pul oqimlarini tahlil qilish talab qilinadi. Agar kompaniya yiliga o'zining strategik maqsadlarini hal qilish uchun etarli bo'lgan suyuq resurslar hajmini yarata olsa, u chaqqonroq bo'ladi va uning egasi o'z daromadlarini eng qulay shaklda olish imkoniyatiga ega bo'ladi. To'g'ri analitik model mablag'larning etarliligini aniqlashning o'ziga xos kafili bo'lishi yoki ijobiy foyda paydo bo'lishiga olib keladigan vaziyatlarning oldini olish uchun kuzatuv tizimi bo'lishi kerak, ammo shu bilan birga ijobiy pul oqimlarining "qisqarishi" yoki yo'qolishiga olib keladi.

4. Biznes egalari uchun qiymatiga e'tibor qaratish. Bu moliyaviy modelning paydo bo'lish tamoyilidir.

Kompaniyaning asosiy qiymati uning egalari tomonidan olinishi mumkin bo'lgan barcha imtiyozlarning jami oqimi sifatida tavsiflanadi. Ushbu daromadlar erkin pul oqimlari (FCF) sifatida baholanadi. ma'lum bir yilda uning strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan barcha operatsiyalardan so'ng kompaniyada qolgan suyuq manbalar oqimlari. Kompaniyaning erkin pul oqimlari egasiga muddatsiz keladi deb hisoblanadi, chunki u oxir-oqibat uning mavjudligini yoki tugatilishini o'zi hal qiladi.

Moliyaviy menejerning vazifasi avval har bir bo'sh pul oqimini baholash texnologiyasini topish, so'ngra ularni turli davrlarda bo'lishini hisobga olgan holda ularni yig'ish texnologiyasini qo'llashdir. Moliya menejmenti arsenalidagi birinchi muammoni hal qilish uchun kompaniyaning yillik ko'rsatkichlarini moliyaviy rejalashtirishning turli usullari mavjud. Biroq, har yili rejalashtirish har doim faqat cheklangan, aniq belgilangan davr uchun mantiqiy bo'ladi, rejalashtirish ufq deb ataladi, uning uzunligi kompaniyaning mavjud strategik imkoniyatlaridan foydalanish qobiliyati bilan belgilanadi. Moliyaviy menejer keyingi davrda keladigan oqimlarni boshqa texnologiyalar yordamida baholashga majbur. Ushbu ikkinchi bosqich kompaniyada rejalashtirish ufqining oxiriga kelib shakllanishi kerak bo'lgan strategik istiqbollarni tahlil qilish bilan bog'liq. Foydaning tegishli umumiy oqimi qoldiq yoki terminal (terminal pul oqimi) deb nomlanadi.

Shunday qilib, qiymatni yaratish va maksimal darajaga ko'tarish koordinatalarida kompaniyaning portreti kompaniyaning kelajak uchun ikki xil segmentida investor uchun yaratadigan foydalari oqimlari yig'indisiga o'xshaydi - strategik imkoniyatlarning amal qilish muddati davomida va qoldiq oqim. Agar siz ushbu portretga minimal tafsilotlarni qo'shsangiz, unda siz xarajatlarning asosiy omillarini ajratib ko'rsatishingiz kerak - cheklangan ettita ko'rsatkichlar to'plami,

bu investorning foydasini yuqoridagi miqdoriy baholaydi. Xarajat omillariga quyidagilar kiradi:

- 1) sotishning o'sish sur'atlari;
- 2) amalga oshirish rentabelligi;
- 3) daromad solig'i stavkasi;
- 4) aylanma mablag'larga investitsiyalar nisbati;
- 5) uzoq muddatli kapitalga investitsiyalar nisbati;
- 6) bashorat qilish ufqining davomiyligi;
- 7) kapital xarajatlar yoki kompaniyaning to'siq darajasi.

Birinchi beshta ko'rsatkichdan mulk egasi tomonidan kapitalga erkin pul oqimini (FCFE) hisoblash mumkin. Ettinchi asosiy omil har bir yillik oqim qiymati bo'yicha chegirmalarni hisoblash uchun ishlatiladi, bu kompaniya egasining kapitalidagi yo'qotilgan investitsiya daromadlarini ko'rsatib beradi, chunki bu pul oqimlari kelajakda paydo bo'lishi xavfga duch keladi va ulardan foydalanish mumkin emas. darhol, kompaniyani tahlil qilish paytida.

Qiymatga asoslangan boshqaruv bu murakkab jarayon. Buni, bir tomondan, moliyaviy model tamoyillarini izchil amalga oshirish va uning asosida qurish va uning yordami bilan kompaniyalar boshqaruvining barcha qarorlari - strategik va operatsion, moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan sifatida belgilash mumkin. Boshqa tomondan, qiymatlarni boshqarish barcha "manfaatdor tomonlarning" umidlarini qondirish zarurligiga asoslangan bo'lishi kerak.

Ikkala tomonni bir-biriga bog'lab, biz xarajatlarni nazorat qilishning beshta shartini ajratamiz.

1. Mulkdorlar kapitalining investitsiya qiymatini strategik rejalashtirish, strategik qarorlar qabul qilishda qiymat tafakkurini joriy etish. Bu bozor strategiyasining samaradorligini baholashga yordam beradigan texnologiyalarga nisbatan zarur bo'lgan ma'lumotlarga sifat jihatidan yangi talablar qo'yadi. Ushbu atama ikki turdagi kompaniya modellarini birlashtiradi. Birinchidan, biznes modelini tavsiflash talab qilinadi: xususan, uning strategiyasining jozibador xususiyatlarini va raqobatbardosh ustunliklarini tavsiflovchi sifatli parametrlarni tanlash, ya'ni. qiymat yaratish poydevorining yuqori sifatli portretini berish. Ikkinchidan, biznesning harakatlantiruvchi kuchlarini o'lchash va ularni aniq ko'rsatkichlar tiliga tarjima qilish kerak - bu qiymatning etakchi omillari, demak, hisoblash algoritmining o'ziga xos versiyasi va moliyaviy modelni tuzish usuli tanlanishi kerak.

2. Boshqaruvning turli darajalarida kompaniyaning ichki bo'linmalarining operatsion faoliyatini baholash uchun ko'rsatkichlar tizimini yaratish, bu vazifalarni taqsimlash, tashkiliy va boshqaruv tuzilmasining turli darajalaridagi menejrlarning vakolatlari doirasini hisobga oladi. Bunday ko'rsatkichlar tizimi

yordamida menejerlar ma'lum bir boshqaruv maydonida amalga oshirilishi kerak bo'lgan ayrim operatsion qarorlarning butun kompaniya qiymatiga ta'sirini baholashlari mumkin. Ularning ta'sirini aniqlash va o'lchash orqali, ya'ni. Eng "sezgir xarajatlar zonalarini" baholash orqali menejment jamoasi mavjud alternativalar orasidan tanlovni oqlash va ustuvor yo'nalishlarni aniqlash vositasini oladi. Qiymat tafakkurini chuqurlashtirishning afzalligi shundaki, kompaniya xodimlarining kasbiy vazifalarini yakuniy, integratsiyalashgan qiymat ko'rsatkichi bilan bog'lashdir. Biroq, bu odatiy biznesni rejalashtirish tartiblarini qayta qurish va byudjetni shakllantirish usullarini o'zgartirishni talab qiladigan juda mashaqqatli jarayon.

3. Xarajatlarning etakchi omillarini monitoring qilish, xarajatlarning mezonlari nuqtai nazaridan boshqaruvning turli darajalaridagi salbiy, buzg'unchi jarayonlar to'g'risida "erta ogohlantirish" tizimi, "xarajatlarni yo'q qiluvchilarni" aniqlash.

4. Mukofotda "qimmatbaho ko'rinishni" rivojlantirishni amalga oshirish. To'lovning o'zgaruvchan qismini, uning qiymatini aniqlash tamoyillarini shakllantirish, qo'shimcha aktsiyalar - bu barcha mexanizmlar menejerlarning "kompaniyasining parvarish kompaniyasining" kompaniyasining boshqa toifalarini kadrlar va boshqa toifalarning hissasini aniqlash vazifasiga to'g'ri keladi. Bunga turli yo'llar bilan erishiladi.

5. Kompaniyaning manfaatdor tomonlari, birinchi navbatda uning investorlari bilan aloqalardagi o'zgarishlar. Kompaniya faoliyatini baholash uchun yangi ko'rsatkichlarni yaratish, yangi analitik modellardan foydalanish, qarorlarni asoslash uchun yangi algoritmlardan foydalanish, kompaniyaning ichki bo'linmalari faoliyatidagi ustuvorliklarning yangi mezonlari - bularning barchasi manfaatdor guruhlarga qo'shimcha ma'lumotlarni talab qiladi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, qiymatga asoslangan boshqaruvni joriy etishning muvaffaqiyatli natijasi ularning aktsiyalarining bozor qiymatining sezilarli darajada oshishi hisoblanadi. Bundan tashqari, ushbu kompaniyalar faoliyatini kuzatib boruvchi tahlilchilar ta'kidlashlaricha, ayni paytda investorlarning kompaniya faoliyatiga nisbatan ijobiy umidlari kuchaymoqda. Ushbu holatlarning barchasida kompaniyalar sarmoyadorlar bilan aloqa qilishning maxsus dasturlaridan foydalanganlar, ular kompaniya qiymatining etakchi omillari va uning o'sishiga yoki yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy jarayonlarni zararsizlantirishga qaratilgan qator tadbirlar to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslangan.

2-MAVZU:ZAMONAVIY BOSHQARISH NAZARIYASI VA MENEJMENTDAGI SO‘NGGI YUTUQLAR (6 soat)

Reja:

- 2.1. Eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash.
- 2.2. Operatsion boshqaruv.
- 2.3. Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish.
- 2.4. Sifat boshqaruvi.
- 2.5. Taym menejment.
- 2.6. Risk menejmenti.
- 2.7. PR menejment.
- 2.8. Loyihalarni boshqarish.
- 2.9. Strategik menejment.
- 2.10. Innovatsion menejment. Menejmentdagi so‘nggi yutuqlar.

2.1. Eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash.

Evropa tsivilizatsiyasi rivojlanishining boshidanoq jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy hayotini boshqarishda bir qator o'ziga xos xususiyatlarni namoyon etdi. Qadimgi Yunonistonda, ikki yarim ming yil muqaddam, bozor iqtisodiyotiga ega bo'lgan, demokratik boshqaruvning yuqori madaniyati va shaxsning erkin rivojlanishi bilan zamonaviy Evropa tsivilizatsiyasining shakllanishi boshlanadi. Yunon jamiyatining asosiy iqtisodiy elementi mayda mulkdor edi.

Qadimgi Yunoniston jamiyat va iqtisodiyotni markazsizlashtirish bilan ajralib turardi. Bu Yunonistonning ko'plab shaharlarida o'zini namoyon qiladi (200 dan ortiq). Yunoniston shahar-davlatlari bir-biridan ba'zan tubdan farq qilar edi: demokratik (masalan, Afina) va oligarxik (masalan, Sparta) ko'p sonli nodavlat aholi va o'z qullarini ekspluatatsiya qilish tizimiga ega bo'lgan davlat boshqaruvini tashkil etish. VIII va VII asrlarda Miloddan avvalgi era Afinada amaldagi qonunlar birinchi marta qayd etilgan demokratik davlat shakllandi.

Xalq majlisiga tayanib Solon bir qator iqtisodiy va siyosiy islohotlarni amalga oshirdi, masalan, qarzdor qullar massasini ozod qilgan va dehqonlar ahvolini engillashtirgan qarzlarni bekor qilish; qarzdor tomonidan qarzni kafolatlashni va uni qarzlar uchun qullikka sotishni taqiqlash; shaxsiy mulkni ma'qullaydigan va oilaviy mulkni bo'linishiga yo'l qo'yadigan vasiyat erkinligi to'g'risidagi qonunni kiritish. Attikadagi islohotlar natijasida kichik va o'rta erkin er egalari qatlami paydo bo'ldi - qadimgi shaharlarning har bir davlatining ajralmas qismi, uning ijtimoiy asoslari.

Bugungi kunda ushbu harakatlar resurslardan oqilona foydalanish, fermerlikni intensivlashtirish haqida gapiradi. Intensiv ekinlar - zaytun, uzum va

boshqalarni etishtirishni rag'batlantirish bilan Solon daraxt ekish, sug'orish, ilgari alohida klanlar yoki oilalarga tegishli bo'lgan quduqlarni birgalikda ishlatish qoidalarini va boshqalarni tartibga soluvchi qonunlar chiqardi. Ushbu voqealar Attikani erni o'stiradigan mamlakatdan yuqori intensiv bog'dorchilik madaniyati bo'lgan mamlakatga aylanishiga hissa qo'shdi. O'lchov va vazn birliklarini unifikatsiyalash amalga oshirildi.

Siyosat ma'muriyati faqat barcha fuqarolar ishtirokidagi saylovlar orqali shakllantirildi. Hukumat muassasalarida ishtirok etish va jamoat ishlariga befarqlikni bartaraf etish uchun haqiqiy imkoniyat yaratish uchun Perikl sudlarda va majlislarda hakamlar hay'ati vazifalarini bajargani uchun to'lovni joriy qildi. 451 yilda Perikl qonunni yangilab berdi, unda shunday deyilgan: Afinaliklardan har ikkalasidan chiqqan odamlargina afinaliklar bo'lishlari mumkin. Qonun ko'plab tushunmovchiliklar va sud jarayonlarini va har xil aldov va firibgarlikni keltirib chiqardi. Firibgarlikda ayblangan 5 mingga yaqin odam qullikka sotildi. 14 mingdan bir oz ko'proq to'laqonli fuqarolar bor edi. Afina demokratiyasi har doim ozchiliklar demokratiyasi bo'lib kelgan.

Perikllar fuqarolarga markalarni yoki teatr tomoshalariga chiptani sotib olish uchun beriladigan teatr pullarini kiritgan deb hisoblashadi, bu Yunoniston davrida o'rnatilgan davlat bojlari, ayniqsa harbiy xizmat uchun to'lovlarning tabiiy davomi va rivojlanishi edi. Yunoniston shahar-davlatlari ma'murlari mahalliy iqtisodiy hayotga aralashdilar, ayniqsa bozorni non bilan uzluksiz ta'minlash to'g'risida g'amxo'rlik qildilar. Olib-cotarlarga qarshi kurash bor edi. Afinadagi bozorlardagi tartib va savdo-sotiqni maxsus saylangan nozirlar, chet el savdosi esa shu maqsad uchun tanlangan savdo portining ishonchli vakillari tomonidan kuzatilgan.

Attika va Afina uchun hunarmandchilikda qul va erkin mehnatning birgalikdagi hayoti xarakterli edi. Shaxsan yoki 1-2 qulning yordami bilan ishlagan hunarmandlarning ustaxonalari katta va hatto juda katta ustaxonalar - qadimgi zamondagi qul manu-to'qimalarining mavjudligi bilan mavjud bo'lgan kichik korxonalar edi. Umuman olganda, Perikl davrida erkin ish kuchi qo'llab-quvvatlandi va qul mehnatidan foydalanish normasi o'rnatildi: katta jamoat binolarida ishlaydigan qullar soni ishchilar umumiy sonining qariyb to'rtdan biriga kamaytirildi. Hunarmandlar ustaxonalarining (ergasteriya) rentabelligi dengiz savdosidan kam bo'lmagan - qadimgi tijoratning eng foydali mahsuloti: VIV asrlarda mohir qulning narxi. Miloddan avvalgi. hunarmandchilik ustaxonasida ishlagan 2-3 yil ichida to'liq to'langan. Qul ustaxonalarining daromadi ish haqi va boshqa barcha xarajatlarni qoplashdan ko'proq edi.

Yunoniston tarixi davlatlararo iqtisodiy munosabatlarni boshqarish bo'yicha ko'plab nazariy pozitsiyalar va amaliyotni tushunishga yordam beradi.

Milliy iqtisodiyotni rivojlantirish nazariyasiga binoan, u rivojlanishining ma'lum bir bosqichida o'zining maqbul holatiga - faoliyatning eng yuqori samaradorligi holatiga, muvozanat va barqarorlik holatiga (nisbiy) erishadi. Bu holda milliy iqtisodiyot nihoyatda qudratli energiyaga ega, ya'ni ma'lum bir davlat va uni o'rab turgan boshqa milliy iqtisodiyotlarning hayoti bo'lgan tashqi muhitni o'zgartirish qobiliyatiga ega. Turli xil shakllarda kengayish orqali namoyon bo'lgan ushbu o'zgaruvchan harakatni ko'rib chiqamiz.

Yunonistonning tinch kolonizatsiyasi O'rta er dengizi va Qora dengiz mintaqalarining turli hududlarida vujudga keldi, chunki ishlab chiqaruvchi kuchlarning yetarli darajada rivojlanmaganligi, savdogarlarning o'zlarining mavqeiga ega bo'lishni va chet ellarga boradigan yo'llarda joylashishni istashlari va shu tufayli metropollarda siyosiy kurash, ko'pincha yovvoyi terror bilan birga bog'liq edi.

Mustamlakalar tezda mustaqil siyosatga aylandi. Elin ta'siri barbarlarning iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy rivojlanishini tezlashtirdi.

Boshqa tomondan, oltin, kumush, qalay, oziq-ovqat mahsulotlari (baliq, non), qullar periferik mintaqalardan Gretsiyaga boradi, bu Bolqon Gretsiya shaharlarida sodir bo'layotgan ijtimoiy jarayonlarni tezlashtirdi, siyosiy kurashga ta'sir ko'rsatdi.

Miloddan avvalgi V asrda Yunoniston davlatlarining dengiz ittifoqi hajmi va ahamiyati jihatidan teng bo'lmagan 200 ga yaqin davlatlardan iborat edi. Afinaga bo'ysunadigan butun hudud aholisi soni Afina davlati aholisidan 45-60 baravar ko'p edi. Ularni tasarruf etish huquqi, shuningdek savdo bojlarini yig'ish orqali olingan katta miqdordagi mablag'lar Afinaga mintaqada iqtisodiy etakchiga aylanishiga imkon berdi.

Dengiz ittifoqida qolishdan ma'lum iqtisodiy foyda Afinaning ittifoqchilari tomonidan ham olingan. Ittifoq Yunoniston davlatlariga tovar ishlab chiqarishni rivojlantirish sharoitida yuzaga kelgan, mahalliy siyosat bozorining torligi va ko'plab shtatlarda muqarrar chegaralar va bojxona to'lovlari bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarni engishda yordam berdi.

Dengiz ittifoqi yordamida siyosatning iqtisodiy cheklovi qisman bartaraf etildi, u g'azablangan unsurlar va garovgirlardan kelib chiqadigan muammolarni hal qildi, chunki aslida u Egey dengizi havzasida va bo'g'ozlar orqali savdo-sotiq nazoratini o'z qo'lga oldi, Qora dengiz mintaqasi bilan aloqalar savdoni kuchaytirdi.

Buyuk Aleksandr dunyoning qudratini yaratdi, uning xarobalari ustiga ellinistik davlatlar vujudga keldi, ular ijtimoiy taraqqiyotning progressiv bosqichini ifodalaydi. Siyosiy tizimga kelsak, ellinistik jamiyatlar qadimgi Sharq monarxiyasi bilan klassik polis xususiyatlarining kombinatsiyasini ifodalaydi. Ellinizm

podsholiklarida boshqaruv, polisomaga nisbatan, ko'proq markaziylik asosida qurilgan. Yunon jamiyatining siyosatchilari, faylasuflari va boshqa mafkurachilari yunon qullariga egalik qiluvchi klassik siyosat boshidan kechirgan ijtimoiy va siyosiy tanglikdan chiqish yo'lini izlashdi. Aflotun va Aristotel eng yaxshi ijtimoiy va davlat tuzilishini nazariy rivojlantirish bilan shug'ullangan, ammo ular davlat sifatida polis tushunchasidan tashqariga chiqq olmagan.

Suqrot menejerlik mahorati jamoatchilikdan xususiy ishlarga o'tkazilishi mumkinligini aniqladi. Faylasuf xususiy ishlarda menejment jamoatchilikdan faqat kattaligi bilan farq qilishini payqadi; ikkala holat ham odamlarni boshqarish bilan bog'liq va agar kimdir ularning shaxsiy ishlarini boshqara olmasa, u albatta jamoatchilik bilan ish tutmaydi.

Aristotel o'zining Siyosatida: "Hech qachon itoat qilishni o'rganmagan kishi etakchilik qila olmaydi", deb yozgan edi va Suqrotni takroriy, hukumat va uy xo'jaliklarini boshqarish san'ati o'rtasidagi o'xshashliklarga ishora qildi, chunki ular mulk, qullar va erkin fuqarolarni boshqarish bilan bog'liq.

Yunoniston demokratiyasida ishchilar va savdogarlar ushbu kasblarga hurmatsizlik tufayli fuqaroligidan mahrum qilindi. Yahudiylarning an'analaridan farqli o'laroq, yunonlar moliya-kredit faoliyatida faol qatnashgan.

Yunonistonning qirg'oq shaharlarida eng keng tarqalgan moliyaviy va sudxo'rlik operatsiyasi dengiz qarzlari edi: pullarni tovarlarning xavfsizligi yoki kema egalariga yuqori (dengiz) foiz stavkalarida qaytarishdir. Pul muomalalarining rivojlanishi ayirboshlash do'konlari (ovqatlanish) faoliyatining kengayishiga olib keldi, bu bankirlarning o'ziga xos ofislariga aylandi.

Qadimgi Yunoniston davri demokratiyaning dastlabki urug'lari va shaxs erkinligining mustahkamlanishi, markazlashmagan hukumatning kelishi, muammolarni hal qilishning ilmiy uslubi boshlanganligi va turli tashkilotlarni boshqarish bir xil boshqaruv mahoratini talab qiladi degan dastlabki qarashlarni aks ettiradi.

Qadimgi Rimda tashqi savdo rivojlanib borayotganligi tufayli standartlashtirish ishlab chiqilgan (o'lchovlar, vaznlar, pullar tizimi); urushni qo'llab-quvvatlash uchun hukumat shartnomalarini bajarish uchun aktsiyalarni sotgan aksiyadorlik jamiyatlari ko'rinishidagi korporativ tashkilotning birinchi prototipi; mustamlakalarni zabt etish uchun qo'shinlar harakatini tezlashtirish uchun Rim yo'l tizimi qurilgan. Kichkina do'konlarda yuqori ixtisoslashgan ishchi kuchi individual xaridorga emas, balki mahsulotlarni bozorga sotadigan mustaqil hunarmandlar sifatida ustun keldi.

Erkin ishchilar ish haqi darajasi, soatlari va ish sharoitlarini belgilash o'rniga, dafn xarajatlarini to'lash kabi jamoat maqsadlarida mavjud bo'lgan va birgalikda foyda keltiradigan gildiyalar (kollejlar) tashkil etishdi.

Davlat Rim iqtisodiy hayotining barcha jabhalarini tartibga solgan: savdo uchun tariflarni yig'ish, monopolistlarga jarima solish, gildiyalarni tartibga solish, ko'plab urushlarda qatnashish uchun gildiya daromadlaridan foydalanishni yolga qoydi. Yirik tashkilotlar mavjud bo'lolmas edi, chunki davlat aktsiyadorlik jamiyatlarini hukumat shartnomalarini bajarishdan boshqa maqsadlarda taqiqladi.

Rim harbiy avtokratiyasi imperiyani temir qo'lda ushlab turardi. Nufuzli tashkiliy tuzilmaning orqasida ikkita asosiy tushunchalar bor edi: qat'iy ramka shaklidagi intizom, ierarxiya va funksionallik - turli harbiy va davlat idoralari o'rtasida ish taqsimoti.

Rimning bizning merosimizga qo'shgan hissasi, avvalambor, muvozanat va nazoratni ta'minlash uchun qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyat tarmoqlariga bo'linishdan foydalangan holda keyingi tsivilizatsiya va boshqaruv shakllari qonunda uchun namuna bo'lgan. Kattaroq ortiqcha mahsulotni olishga intilish shakllanishi va uni pul bilan amalga oshirish jamiyatda tadbirkorlik tamoyilining o'sishiga, iqtisodiyotning ichki tuzilishining murakkablashishiga va qullar ekspluatatsiyasining kuchayishiga olib keldi.

Rivojlangan qulchilik tizimida mayda ishlab chiqarishdan (qishloq xo'jaligi va hunarmandchilikda) katta va markazlashgan iqtisodiyotga o'tish sodir bo'ldi, bu erda oddiy va qisman murakkab mehnat kooperatsiyasi qo'llanildi. Rim agronomlari Kato va Varro daromadli iqtisodiyot mavjudligini qullar mehnatisiz tasavvur qilishmagan, ular kerakli miqdorni hisoblashgan. Qulning doimiy ishlashi uchun, er egalari ko'plab nazoratchilar va nozirlarni tayinladilar, ular jazo tahdidi ostida qulni ishlashga majbur qildilar.

Boshqa tomondan, ayniqsa mehnatsevar qullar katta ratsion, yaxshi kiyim, hatto kichik mol-mulk bilan rag'batlantirildi. Rim qul egalari mehnat standartlari tizimini ishlab chiqdilar. Qishloq xo'jaligi va hunarmandchilikning yuksalishi, tovar munosabatlarining o'rnatilishi savdo-sotiqning tiklanishiga yordam berdi. Dengiz savdosi juda foydali ish deb qaraldi.

Rim imperatori Oktavian va uning islohotchi faoliyati bugungi kunda o'zgarishlarni amalga oshirish uchun juda qiziqarli va nihoyatda vakolatli model sifatida qaralgan. U qarshilik ko'rsatmasdan mamlakatning boshqaruv tizimini amalda butunlay o'zgartira oldi. Miloddan avvalgi 29 yilda Italiyaga qaytib, Oktavian sodiq odamlar bilan to'ldirilgan Rim Senatining tarkibini qayta ko'rib chiqdi va uning umumiy ro'yxati 1000 kishidan 600 kishigacha qisqartirildi. Xuddi shu yili, Rim aholisiga katta sovg'alarni tarqatish bilan tantanali muhitda, Oktavianing ko'plab g'alabalari sharafiga bir nechta g'alabalari nishonlandi va bu ko'plab oddiy fuqarolar orasida mashhurlikka erishdi.

Qayta tuzilgan Senat va minnatdor odamlar yangi hukmdorga bir qator sharaflar haqida farmon berishdi va avvalambor u doimiy imperator unvoniga

sazovor bo'ldi, bu uning shaxsiy ismining bir qismi sifatida ko'rib chiqildi (endi yangi hukmdor rasmiy ravishda imperator deb nomlandi) Gay Yuliy Tsezar Oktavian). Miloddan avvalgi 27 yanvarda Senatning maxsus yig'ilgan sessiyasida Oktavian oliy hokimiyatdan, barcha lavozimlaridan voz kechdi, an'anaviy respublika hukumati tiklanganligi va shaxsiy hayotga o'tish istagi haqida e'lon qildi. Hokimiyatdan voz kechish muvaffaqiyatli va puxta o'ylangan sahnalashtirish edi. Senat va odamlar undan hokimiyatni tashlamaslikni, respublikani tark etmaslikni iltimos qila boshladilar. Senatning buyrug'iga binoan, Oktavian o'zining oliy hokimiyatini qadimgi Rim an'analari ruhida rasmiylashtirdi va jamiyatdagi g'alati unvonlardan qochib qutuldi. Oktavian hokimiyatining asosiy tarkibiy qismlari jamoat ongiga tanish bo'lgan, ammo umuman olganda, oliy hokimiyatni yaratadigan bir nechta yuqori magistratlar to'plami edi.

Miloddan avvalgi 27 dan 23 gacha bo'lgan davrda Oktavian o'z qo'liga konsul vakolatlarini, xalq tribunasini birlashtirdi, u Senat ro'yxatining boshiga qo'yildi va go'yo Rim respublikasi oliy organining raisi bo'lib, doimiy nomiga aylandi. imperator qurolli kuchlarning bosh qo'mondoni sifatida o'z huquqlarini ta'minladi.

Respublika tuzumining an'anaviy organi - xalq assambleyasi vujudga kelayotgan monarxiya institutlariga mohirona moslashtirilib, ularning tarkibiga kirdi.

Oktavian va Rim Senati o'rtasidagi huquqiy munosabatlar yanada murakkab edi. Senat respublika tizimining o'ziga xos xususiyati edi va Oktavian unga nisbatan o'ta ehtiyotkorlik bilan siyosat olib bordi, asta-sekin uning vakolatlarini pasaytirib, tashqi tomondan katta huquqlarga ega bo'ldi. Oktavian davrida Senat qo'shimcha huquqlarga ega bo'ldi, xususan sud hokimiyati. Oktavianing kuchiga teng bo'lgan katta e'lon qilingan kuchga ega bo'lgan Rim Senati aslida paydo bo'layotgan monarxiya institutlari tizimiga uning organik qismi sifatida kiritilgan edi, garchi Avgust tashqi ustunliklarini kuzatishda katta taktik ko'rsatgan bo'lsa ham.

Albatta, 600 kishidan iborat Senatda barcha davlat masalalari, ayniqsa murakkab va qiyin muammolar muhokama qilinishi mumkin emas edi. Va avgust knyazlar kengashi deb nomlangan eng yaqin do'stlarining tor uchrashuvlarida ba'zi nozik masalalarni muhokama qilish uchun yig'ila boshladi. Avgust boshchiligidagi knyazlar kengashi rasmiy davlat organi emas edi, ammo ko'plab davlat ishlari Oktavianning yaqin maslahatchilari davrasida muhokama qilingan. Imperiya viloyatlarini boshqarish uchun Avgust imperator legatlari darajasiga ega bo'lgan hokimlarni tayinlagan.

Imperiya viloyatlarini boshqarish uchun Avgust imperator legatlari unvoniga ega bo'lgan gubernatorlarni tayinladi. Ularga asosan moliyaviy masalalar

bilan shug'ullanadigan, ammo ba'zida Iso Masih davrida Falastinni boshqargan mashhur Pontiy Pilat kabi kichik viloyat hududlarini boshqaradigan prokuratorlar deb nomlangan.

Avgust ko'p yillik hukmronligining oxiriga kelib Rim imperiyasi nomi bilan dunyo tarixiga kirgan kelajakdagi monarxiya tizimining asoslarini yaratishga muvaffaq bo'ldi. Monarxiyaning ushbu shakli Rim davlat tuzilmalaridan kelib chiqib o'sdi.

O'zining ko'plab parametrlari bo'yicha feodal Evropa jamiyati iqtisodiyoti undan oldingi qul egaligi davri va zamonaviy Sharqdan ancha farq qiladi. Feodal jamiyati cheklangan moddiy imkoniyatlar va ehtiyojlar jamiyati bilan ifodalanadi. Ushbu davrda innovatsiyalar iqtisodiy, ijtimoiy va ma'naviy muvozanatni xavf ostiga qo'yadigan dahshatli gunoh bo'lib tuyuldi.

Shaxsiy va jamoaviy mehnat iqtisodiy taraqqiyotga yo'naltirilmadi, balki diniy va axloqiy intilishlardan tashqari, shaytonga to'g'ridan-to'g'ri olib kelgan bekorchilikdan saqlanishni o'z zimmasiga oldi; peshonangizning terida mehnat qilib, asl gunohingizni qutqaring; tanani kamtar tuting. Iqtisodiy maqsad sifatida mehnat o'z hayotini va o'zini o'zi boqishga qodir bo'lmagan kambag'al odamlarni qo'llab-quvvatladi.

Avliyo Foma Akvinskiy ushbu g'oyani Teologiya kodeksida shakllantirgan: "Mehnat to'rt maqsadga ega. Avvalo, u oziq-ovqat bilan ta'minlashi kerak; ikkinchidan, ko'plab yomonliklarning manbai bo'lgan bekorchilikni haydab chiqarishi kerak; uchinchidan, u nafsni o'ldirish orqali nafsni jilovlashi kerak; to'rtinchidan, bu xayr-ehson qilish imkonini beradi."

Shunday qilib, o'rta asrlar g'arbining iqtisodiy maqsadi kichik hajmdagi ishlab chiqarish (do'konlarni tashkil etish) doirasida hayot uchun zarur bo'lgan barcha narsalarni yaratish deb belgilanishi mumkin. Tor bozor va talabning nisbatan ahamiyatsizligi sharoitida sex ishlab chiqarish kichik bo'lib qolishiga ishonch hosil qildi, shu sababli hech kim o'z ustaxonasini yirik korxonaga aylantirish va boshqalar bilan raqobatlashish imkoniyatiga ega bo'lmadi. Seminar bitta usta uchun o'quvchilar va o'quvchilar sonini chekladi; zaxirada xom ashyo olish imkonsiz edi. Har bir usta faqat bitta ustaxonaga ega bo'lishi mumkin edi. Mashinalar soni aniqlandi, derazalarda tovarlarning ko'zga tashlanadigan ko'rgazmalarini tashkil etish taqiqlandi, xaridorlarni taklif qilish taqiqlandi va hokazo. Tayyorlanadigan matoning kengligi, taglikda qancha ip bo'lishi kerakligi aniq aniqlandi. Pa6ota barchaning ko'z o'ngida bajarilishi kerak edi. Seminar har bir a'zosi ishlashi kerak bo'lgan soat soni ham tartibga solingan. Kichkina hunarmandlar ishlab chiqarish foyda yoki kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni emas, balki faqat yashash uchun vositalarni olishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan. O'rta asrlar menejmentning asosiy tamoyillaridan biri - papa va imperator

tufayli bir kishilik hukmronligi tamoyilini buzgan holda saboq beradi, bu ziddiyat butun bir muddat davom etgan. Ushbu kurash davomida papalik monarxlarga dunyoviy hokimiyatni topshirdi, ammo diniy tashkilotini saqlab qoldi. Yepiskoplar ustidan hokimiyatni ta'minlab, o'zlarining qo'llariga kanon qonunlarining kodifikatsiyasini olib, ayniqsa moliyaviy manbalardan foydalangan holda, cherkov kuchli millatlararo monarxiyaga aylana boshladi va shu bilan birga o'z hokimiyatini kuchaytirdi.

Katolik cherkovi o'sha davrdagi eng yirik pul qarz beruvchi bo'lgan. Cherkov muassasalari Evropa tarixidagi deyarli birinchi bankirlar edi. Katolik cherkovi bir qator tashkiliy muammolarni aniqladi va hal qildi. E'tiqodning tarqalishi, yangi mazhablarning ko'payishi bilan ilohiyot rivojlanishga va'da berdi. Zamonaviy so'zlar bilan aytganda, katolik cherkovining rahbarlari tashkilotni institutsionalizatsiya qilish zarurligini ilgari surishdi: ya'ni siyosat, ta'limot, hokimiyatni tanlashdir.

Yangi savdo yo'llarining ochilishi va Sharqning boyligi tufayli feodalizm savdoni rag'batlantirgan salib yurishlarini keltirib chiqardi. Salib yurishlari nasroniylarning e'tiqodini susaytirdi: salibchilar Yaqin Sharqda odob-axloq, axloq, savdo, sanoat va farovonlik ularning madaniyatidan ustun ekanligini anglab qaytib kelishdi. Kampaniyalar paytida tadqiqotlarga bo'lgan qiziqishning ortishi va savdo va tijoratning yangi ruhi feodalizm mamlakatini to'ldirdi. Yangi bozorlar, yangi g'oyalar, shaharlarning o'sishi, o'rta sinfning birinchi nihollari, pul va kredit vositalarining erkin muomalasi va katolik tartibining o'zgarishi Uyg'onish va islohotlarga yo'l ochdi.

Eski shaharlar savdo-sotiq bilan jonlandi, yangilari esa savdo markazlari sifatida tug'ildi. Sanoat o'sishi tobora kuchli savdo bilan ta'minlandi va texnologik uslub iqtisodiy o'sishning etakchi omiliga aylandi. Sanoatni tashkil qilishning birinchi shakli uy sharoitida ishlab chiqarish tizimi bo'lgan. Mehnatni ixtisoslashtirishning afzalliklari, bir joyda katta hajmdagi ishlab chiqarish muqarrar ravishda zavod tizimini shakllantirishga olib keldi.

Menejment nazariyasi, uning kelib chiqishi to'g'risida bilimga ega bo'lish zarur. Boshqaruv amaliyoti juda qadimiy. Besh ming yildan ko'proq vaqt oldin tayyorlangan gil lavhalarda tijorat operatsiyalari va qadimgi Shumeriya qonunlari to'g'risida ma'lumotlar topilgan. Ular u erda boshqaruv amaliyotining aniq dalilidir. Menejment mustaqil faoliyat sohasi sifatida faqat yigirmanchi asrda tan olingan. Zamonaviy menejmentning namoyon bo'lishining deyarli barcha shakllarini antik davrning ulkan gullab-yashnagan tashkilotlarida kuzatish mumkin, ammo umuman olganda, o'sha davrdagi boshqaruvning mohiyati va tuzilishi hozirgi holatidan farq qilar edi. Masalan, menejerlar va menejer bo'lmaganlar o'rtasidagi nisbat ancha past bo'lgan, shuningdek, o'rta menejerlar kamroq bo'lgan. Ko'pincha rahbariyat bir

kishilik edi. Agar boshqaruvning yuqori darajasidagi odam (aksariyat hollarda u erkak bo'lgan) yaxshi rahbar va hukmdor bo'lgan bo'lsa, demak, ishlar yaxshi ketmoqda. Ba'zi bir tajribasiz rahbar hokimiyatga kelganida, butunlay betartiblik boshlandi. Bugungi kunda eski tashkilot va tashkilotni bir nechta mezonlarga ko'ra taqqoslash quyida keltirilgan (2.1-jadvalga qarang).

2.1-jadval

Eski va zamonaviy tashkilotni taqqoslash

Eski tashkilot	Zamonaviy tashkilotlar
Bir nechta yirik tashkilotlar va ulkan tashkilotlar yo'q.	Tijorat va notijorat tashkilotlari juda kuchli.
Kam miqdordagi menejerlar, o'rta menejerlar yo'q.	Ko'p sonli menejerlar, shu jumladan o'rta menejerlar.
Menejer ishi ko'pincha alohida ajratilmas edi yoki menejer bo'lmagan ishdan ajratib turilmas edi.	Boshqaruv guruhlarining aniq bo'linishi, boshqaruv ishlari aniq qabul qilinadi va menejmentdan ajratilgan.
Tashkilotda etakchi lavozimlar ko'pincha tug'ilish huquqi yoki zo'rlik bilan tortib olish yo'li bilan olingan.	Tashkilotda etakchi lavozimlar ko'pincha qonun va tartib-qoidalarga rioya qilgan holda vakolat huquqi asosida olinadi.
Tashkilot uchun muhim qarorlarni qabul qilishga qodir bo'lgan oz sonli odamlar	Tashkilot uchun muhim qarorlarni qabul qilishga qodir odamlar soni
Buyruq va intuitivlikka ahamiyat bering	Jamoa bilan ishlashga va ratsionallikka e'tibor

Birinchi marta 1911 yilda menejmentga katta qiziqish paydo bo'ldi. Va o'sha yili Frederik V. Teylor o'zining ilmiy boshqaruv tamoyillari kitobini nashr etdi, bu menejmentni fan va mustaqil o'rganish sohasi sifatida aniqlashning boshlanishi deb hisoblanadi. Tashkilotni boshqarish g'oyalari 19 asrning o'rtalaridan to hozirgi asrning 20-yillariga qadar ancha vaqt davomida rivojlanib kelmoqda. Ingliz sanoat inqilobi tomonidan menejment nazariyasida kuchli yutuq paydo bo'ldi. Menejmentning fan sifatida, ilmiy tadqiqotlar sohasi sifatida paydo bo'lishi va loyihalashishiga bir necha sabablar yordam berdi: birinchidan, o'z biznesining ehtiyojlarini qondirish uchun katta biznesga ehtiyoj, ikkinchidan, Angliya sanoat davri texnologiyalaridan foydalanish zarurati. iloji boricha samarali inqilob, uchinchidan, bir nechta ixlosmandlarning sa'y-harakatlari. 1.3. Rossiyada menejmentni rivojlantirish.

Rossiyada menejment sohasidagi masalalarga e'tibor 17-asrning boshlaridan boshlab berila boshlandi. A.L. Ordin-Nashchokin (iqtisodchi), A.P. Volinskiy (kabinet vaziri), V.N. Tatishchev (Sibir va Qozon viloyatlaridagi tog'-kon zavodlarining bosh menejeri), M.V. Lomonosov (taniqli olim) - bu Rossiya boshqaruv tizimiga qo'shgan hissasi bizning mamlakatimiz uchun juda muhim bo'lgan kishilarning ismlari. Shuningdek, P.A.ning xizmatlarini eslatib o'tmaslik

mumkin emas. Stolipin. 1906 yildan boshlab u ichki ishlar vaziri va bosh vazir lavozimlarini birlashtirdi. Stolypin mahalliy boshqaruvni isloh qildi.

Sovet hokimiyatining dastlabki yillarida eng taniqli asarlar A.A. Bogdanov, A.K. Gastev, O.A. Yermanskiy, P.M. Kerjentsev va N.A. Amosov.

30-yillarda ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etish fani chuqur o'rganildi. Uzoq muddatli ishlar natijasida ishlab chiqarishni tashkil etish bo'yicha birinchi sovet o'quv qo'llanmasi nashr etildi. Xuddi shu yillarda oliy va o'rta maxsus iqtisodiy ma'lumotga ega bo'lgan kadrlarni tayyorlash tizimini shakllantirish boshlandi. Bundan tashqari, sanoat muhandisi-iqtisodchi kabi mutaxassislik paydo bo'ldi, u tez orada o'sha davrdagi iqtisodiy mutaxassisliklar orasida etakchi o'rinni egalladi.

Mamlakatimizda yaqin o'tmishga qadar ishlab chiqilgan boshqaruv nazariyasidan farqli o'laroq, zamonaviy menejment aniq shakllangan qoidalar, faoliyat retseptlari ko'rinishida taqdim etilishi mumkin emas. Bu bizning o'ta murakkab va tez o'zgaruvchan dunyoda yashayotganimizni, bu dunyo mavjud bo'lgan va rivojlanayotgan qonuniyatlarning ham o'zgarishi mumkin bo'lgan tushunchani aks ettiradi. Zamonaviy tashkilotlar, xususan, banklar kabi murakkab tizimlar haqidagi bilimlarimizni qat'iy sxemalar va qoidalar doirasida namoyish etishga urinishlar doimo asossiz soddalashtirishga, haqiqiy rasmning buzilishiga, shuning uchun xayollarga, xayollarga va xatolarga olib keladi. Shuning uchun zamonaviy menejment bu tayyor retseptlar to'plami emas, balki tashkilotlar haqidagi eng umumiy g'oyalar tizimi, yangi "boshqaruv falsafasi" dir. Aytgancha, faoliyat bo'yicha aniq ko'rsatmalarning etishmasligi ko'pincha zamonaviy moliyaviy vositalarni muvaffaqiyatli o'zlashtirgan, ammo menejment sohasida ham avvalgilarining xayollari yukini ko'tarib yurgan Rossiya banklarining ayrim rahbarlarini chalg'itadi.

Zamonaviy menejmentning dastlabki tushunchalari

1. Tashkilotning tashqi muhiti nihoyatda o'zgaruvchan va harakatchan.
2. Kompaniyaning har qanday xodimi, avvalambor, uning xilma-xil va qarama-qarshi ehtiyojlariga ega bo'lgan shaxsdir va faqat oxirgi o'rinda foyda olishni ta'minlash uchun "vosita" mavjud.
3. Menejment - bu sizning hayotingiz davomida o'rganilishi kerak bo'lgan inson faoliyatining g'ayrioddiy murakkab yo'nalishi.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, bu g'oyalar ko'plab rus menejerlariga juda yaqin, ammo muammo shundaki, hamma ularni amalda qanday usullar bilan qo'llash kerakligini bilmaydi.

2.2. Operatsion boshqaruv

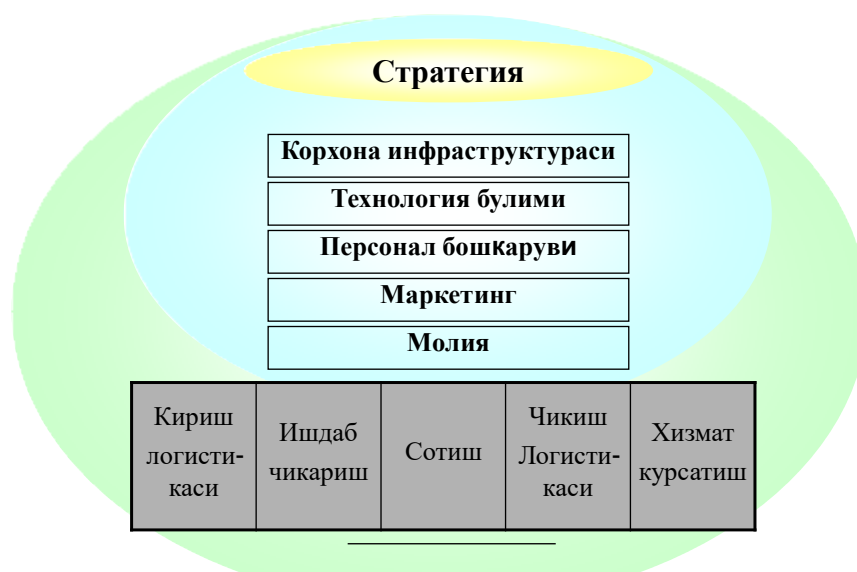
2.2.1. Kompaniyaning operatsion strategiyasi

Qat'iy ishlab chiqilgan operatsion strategiya va samarali operatsion menejmentsiz kompaniya faqatgina favqulotda xolatlardagina, xususan, raqobatchilar undan past natijaga ega bo'lgan yoki butunlay favqulotda, xar bir narsani ko'r-ko'rona amalga oshirgan xollardagina faoliyat yurita olishi mumkin. Ammo, bunday omad xar doim xam kelavermaydi.

Quyidagi rasmda korporativ strategiya, marketing tadqiqotlari, raqobat sharoitida korxonalar strategiyasining ustuvor yo'nalishlari va funksional strategiyaning o'zaro bog'liqligi ko'rsatilgan.

Операцион Стратегия ва Раъбатбардошлик

Корхона стратегияси ва операциялар Муаммоларнинг сабаблари



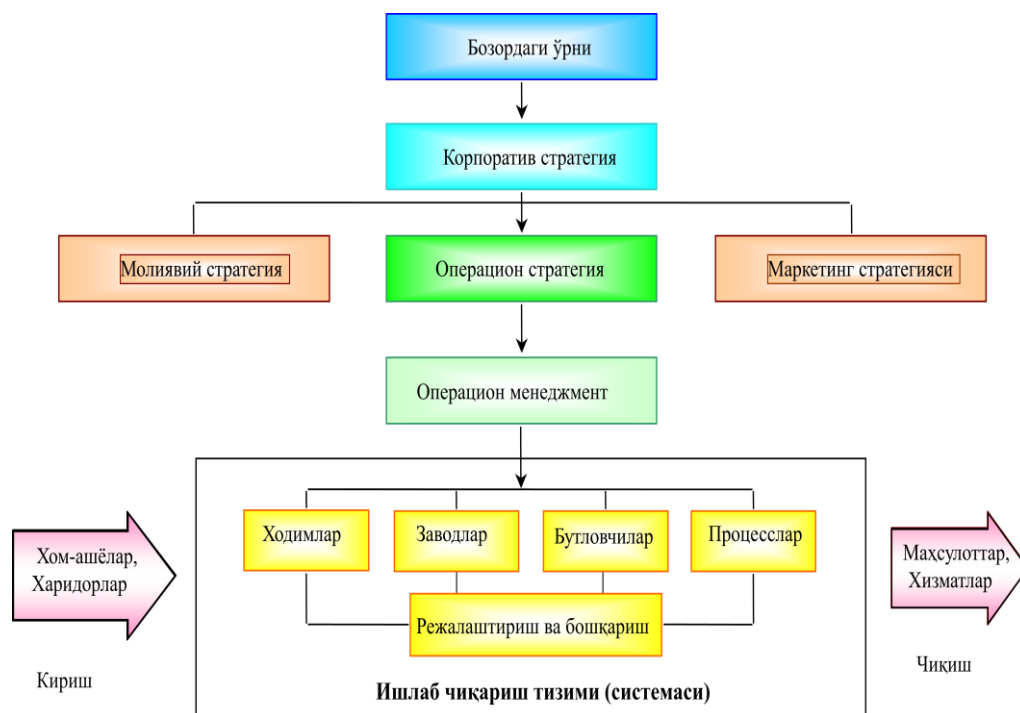
Operatsion strategiya – kompaniya umumiy siyosati va resurslaridan foydalanish rejasini ishlab chiqishdan iboratdir. (alohida qismlarda: personal, bo'linma, filiallar, materiallar va majmualar, jarayonlar, rejalashtirish va boshqaruv tizimlari). Bularning barchasi kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasini samarali amalga oshirishga yo'naltirilgan buladi.

Odatda, xato operatsion strategiyalar ham mavjud, masalan, «xaridor talab qilmagan mahsulotni xohlagan miqdorda, nisbatan past narxlarda, yuqori darajadagi sifat belgisi bilan ishlab chiqarish». Bu real bo'lmagan maqsad hisoblanib, uni alohida savdo bo'limlari talab qiladilar, maqsad amalga oshmagan taqdirda ishlab chiqarishni aybdor qiladilar. Natijada operatsion menejerlar bu keraksiz missiya orqali yuzaga kelgan muammolar bilan doimiy kurashishda band bo'ladilar va o'zlari uchun zarur oqilona strategiya yaratish uchun ularda vaqt oz qoladi.

1.2.2. Operatsion strategiyaning dolzarbligi.

Operatsion strategiya quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha asosiy maqsadli uskunalarni o‘rnatishni aniqlashni nazarda tutadi:

- Korxonada va uning ishlab chiqarish bo‘linmalarini joylashtirish;
- Personal malakasi, tuzilma va miqdor darajasiga talab;
- Mehnat ish haqi tizimidagi asosiy o‘zgarishlar;
- Nazorat diapazonini o‘rnatish;
- Moddiy-texnik ta‘minotga talab.



Quyidagi qoidalarni bajarishni nazarda tutuvchi bazalt zavodi qurilishining operatsion strategiyasining misoli:

Ishchi kuchi. Malakasiz ishchilar o‘qitiladi, ularga daromadning bir qismi va‘da qilinadi va imkoniyatga qarab umrbod ish kafolatlanadi.

Mukofotlar. Asosiy ish haqi tarmoq bo‘yicha o‘rtacha ko‘rsatkichlardan past, lekin daromadga asoslangan mukofotlar (asosiy ish haqining 150% igacha) kompaniya ishchilarini tarmoqdagi eng yuqori ish haqi oladigan ishchilarga aylantiradi.

Nazorat diapazoni. Iloji boricha keng. Bu yerda ishlab chiqarish ishchilari va menejerlarning ajablanarli munosabati – 300 k 1 va butun kompaniyada boshqaruvning 4 bosqichi bor.

Xomashyo. Asosiy xomashyosi arzon bazalt rudasi.

Madaniyat «bir xil»: hamma bir xil rangdagi himoya qalpoq‘ini kiyib yuradi.

Dastlab kompaniya nima qilishi kerak, degan savolga to'g'ri va aniq javob topish zarur. Ko'pincha ular o'z zimmalariga ishlab chiqarish va taqsimlash bosqichlarining barcha og'irliklarini o'z zimmalariga oladilar.

Korxonaning liderlik strategiyasining uch yo'nalishi:

1. Eng yaxshi kelajak yaratish uchun asos sifatida korxonada ichida salohiyat yaratish va komanda tuzishni kuchaytirish so'li bilan raqobatbardoshlikni oshirish jarayonini qo'llab quvvatlash uchun e'tibor energiyasini jamlash (bilimlarni mobillashtirish va personal energiyasi)

2. Strategiyani ishlab chiqish - menejerlar komandasining asosiy negizini ajratadigan istiqbolning strategik xayolini ishlab chiqishdir (innovatsion o'zgarishlar realizatsiyasi uchun tanqidiy qism). U maqsad hissini yaratadi va mavjudlik tafakkurini aniqlaydi.

3. Maqsadga erishish kriteriyalari tizimini ishlab chiqish va ularning afzalligi uchun xarakatlarni aniqlash.

Xulosa: Operatsion strategiya oliy darajadagi qiymat yaratish zanjiri kontekstida shakllanadi. Strategik ustuvorlik o'rnatilganda qiymat yaratish zanjiridagi oliy darajadagi faoliyat ko'rinishlari kompaniya tomonidan amalga oshiriladigan operatsiyalar vositasida kompaniya qay tarzda raqobatlashishini aniqlaydigan qator tamoyillarda namoyon bo'ladi. Bu tamoyillar infratuzilmaning barcha elementlari: har bir korxonaning, omborning, tadqiqot laboratoriyasining, chakana savdo bo'linmasi yoki cheklarni qayta ishlash markazi bo'linmalarining operatsion maqsadlarini amalga oshirish uchun asosiy hisoblanadi.

Operatsion strategiya – kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasini samarali qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan kompaniya resurslari (qisman olganda: personal, bo'linma/filial, material va majmualar, jarayonlar, rejalashtirish va boshqarish tizimi) dan foydalanishning umumiy siyosati va rejasini ishlab chiqish.

Har qanday kompaniyaning operatsion imkoniyatlarini firmaning mahsulot va xizmatlariga nisbatan firma mijozlarining o'zgaruvchan talablariga moslashishi uchun muvofiq keluvchi imkoniyatlar portfeli sifatida ko'rib chiqish lozim.

Har qanday operatsion strategiyaning muvaffaqiyat yo'li ustuvorliklarining barcha imkoniyatli variantlarini maksimal darajada aniqlashdan, har bir mavjud variantning tanlovi natijalari qanday bo'lishini, shuningdek, u yoki bu variantni tanlash hollarida qanday kompromisslarga tomon borishni tushunishdan iborat.

2.3. Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish.

Tashkilotlar moslashuvchan, murakkab, ochiq tizimlardir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ko'p miqdordagi mustaqil agentlar o'zaro ta'sir o'tkazadigan murakkab ochiq tizimlar xulq-atvorning ma'lum umumiy shakllariga bo'ysunadi. Ushbu tizimlarning xatti-harakatlari murakkablik nazariyasi bilan tavsiflanadi.

Bu murakkab tizimlarning asosiy xususiyatlari.

Oldindan taxmin qilish mumkin emas. Murakkab adaptiv - adaptiv tizimlarning xatti-harakatlarini aniq taxmin qilish mumkin emas. Barqaror muvozanatga moyillik yo'q, o'zgarishlarning kaskadlari doimo bir-biri bilan o'zaro ta'sir qiladi. Tashqi o'zgarishlar taqsimotga olib keladi, unga ko'ra kichik o'zgarishlar odatda kichik oqibatlariga olib keladi, lekin katta o'zgarishlarga turtki ham bo'lishi mumkin. Eng oddiy misol - qumning eng kichik harakatlari katta ko'chiklar paydo bo'lishiga qadar qum donalarini qum uyumiga quyish.

O'z-o'zini tashkil etish. Ijtimoiy tizimlarning asosiy xususiyati ularning o'zini o'zi tashkil qilish qobiliyatidir. Rasmiy vakolat bo'lmagan taqdirda kompaniyalar o'z-o'zini tashkil qilish, o'zgarishlarga moslashish va yangi tuzilmalar va tizimlarni yaratish qobiliyatiga ega. Kompyuter modellari shuni ko'rsatadiki, tizim darajasida bir nechta oddiy qoidalar mavjud bo'lganda, murakkab muvofiqlashtirish naqshlari paydo bo'ladi. O'z-o'zini tashkil qilish uchun uchta asosiy talab mavjud:

- Shaxsiyat. Tashkilotlar ularning mavjudligini anglatadigan niyatlarga asoslangan bo'lishi kerak.

- Ma'lumot. Bu tashkilot atrof-muhit bilan aloqada bo'lgan muhitni ta'minlaydi, ushbu muhit tufayli firma xodimlari tashqi o'zgarishlarga qanday munosabatda bo'lishni biladilar.

- Munosabatlar. Bu axborotni aqlli va muvofiqlashtirilgan faoliyatga aylantirish usullari. Odamlar bir-birlariga qanchalik ko'p kirish imkoniga ega bo'lsalar, uyushgan faoliyat uchun ko'proq imkoniyatlar mavjud. Tashqi sharoitlarning keng doirasiga javob berish har bir insondan boshqalar bilan keng aloqalarni va rejadan tashqari aloqalarni o'rnatish imkoniyatini talab qiladi. Atalet va betartiblik. Evolyutsion jarayonlar uchtaga olib kelishi mumkin.

Yakuniy natijalar:

- o'zgarishlar shunchalik cheklanganki, tizim inertsiyadan aziyat chekadi;
- tartibsizlik, o'zgarishlar betartiblikka olib kelganda;
- oraliq variant, unda kichik o'zgarishlar resurslarni taqsimlash qonuniga olib keladi, kichik va katta siljishlarni keltirib chiqaradi va evolyutsion tez moslashishga imkon beradi.

Ushbu natijalar xaos yoqasida rivojlanayotgan tizimlarning afzalliklariga ishora qilmoqda. Ular kichik, cheklangan moslashuvlarga qodir, ammo ular yanada yuqori muvofiqlik cho'qqilariga sakrash imkoniyatiga ega, ammo muvofiqlikning etishmasligi betartiblikka olib keladi.

Ushbu g'oyalar strategik boshqaruv uchun tubdan yangi va keng qamrovli ta'sirga ega. Agar korxonalar murakkab tizim bo'lsa, demak u nafaqat o'z ish-bilarmonlik muhitini bashorat qilishning iloji yo'qligi sababli emas, balki

menejerlar o'z xatti-harakatlari qanday oqibatlariga olib kelishini aniq ayta olmaydiganliklari sababli ham uni oldindan aytib bo'lmaydi.

Bosh direktorning qaror qabul qiluvchi sifatida, strategiya me'mori sifatida g'oyasi nafaqat haqiqiy, balki istalmagan hamdir. Menejerlar o'z kompaniyalarining o'zlarini tartibga solish qobiliyatiga tayanishi kerak. Asosiy savol shundaki, ular ushbu tuzilmalarni, tizimlarni va boshqaruv uslublarini qay darajada tanlay oladilar, bu o'z-o'zini tashkil qilish qobiliyatlariga eng yaxshi natijalarni berishga imkon beradi.

Ushbu muammoni hal etishga yondashuvni S. Kaufman yozishmalarning "landshaft" tushunchasida topish mumkin. Ushbu kontseptsiyaga muvofiq menejerlarning vazifasi - o'z-o'zini tashkil etishga eng yuqori darajadagi ishlashga erishish uchun maksimal imkoniyat beradigan "tashkil etish" tizimlarini ishlab chiqish.

Murakkablik nazariyasining qo'llanilishi. S. Braun, K. Eyzehardt, V. Makkelvi, D. Levinthal tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, kompaniyalar o'z ishlarida qanday qilib xaos yoqasida bo'lish bilan bog'liq eng yuqori ko'rsatkichlarga erishishlari mumkin.

Oddiy qoidalarni o'rnatish. Kompaniyada muvofiqlashtirilgan xatti-harakatlarga bir nechta oddiy qoidalarni o'rnatish orqali erishish mumkin. Bu individual tashabbuskorlik va umumiy muvofiqlashtirishning kombinatsiyasini ta'minlaydi. Hozirgi kunda ba'zi kompaniyalar hech qanday rasmiy strategiyani rejalashtirmaydilar, balki kompaniyani eng yaxshi imkoniyatlar bo'lgan joyga yo'naltirishga yordam beradigan oddiy qoidalarni yaratadilar. Ushbu qoidalar nima?

Birinchi, bu cheklash qoidalari, imkoniyatlarni saralash. Masalan, egallab olish strategiyasi faqat 75 kishidan kam ishchilari bo'lgan kompaniyalar olib ketilishi kerakligi va ularning 75% muhandislar bo'lishi kerak bo'lgan qoidalar bilan tartibga solinishi mumkin.

Ikkinchi, qoidalar kompaniyaning imkoniyatlardan qanday foydalanishi bo'yicha umumiy yondashuvni, "qanday qilish kerak" kabi qoidalarni belgilashi mumkin.

Uchinchi, kompaniyalarda resurslarni taqsimlashga ustuvorlik berish qoidalari - "ustuvor qoidalar" mavjud. Masalan, Intel ishlab chiqarish quvvatlarini har bir mahsulotdan olinadigan foyda bo'yicha ajratadi. Ushbu yondashuv kompaniya rahbarlari bu qarorni qabul qilishidan oldin ham xotira chiplari ishlab chiqaruvchi kompaniyadan mikroprotessorli kompaniyaga aylanishiga imkon berdi.

Izchil va tubdan o'zgartirish uchun sharoit yaratish. Ushbu natijalarni osonlashtirish uchun boshqaruv tizimlarini yaratish kerak. Faoliyatni

rejalashtirishning kuchli tomonlaridan biri shundaki, u xarajatlarni kamaytirish va doimiy yaxshilanishni kuchli rag'batlantiradi. Sxema qo'llaniladi, unga ko'ra natijalarning jiddiy bajarilmasligi yirik strategik o'zgarishlar bilan to'la bo'lgan kompaniyaning yuqori menejmentining aralashuviga olib keladi.

Moslashuvchan tashkiliy tuzilma bilan rivojlanishni tezlashtirish.

Innovatsiya va tadbirkorlik tashabbusidan foydalanish uchun tashkilotning moslashuvchanligi talab etiladi.

K. Eyzenhardt va S. Braun yangi tashkiliy bo'linmalarining doimiy ravishda yaratilishi, birlashtirilishi va qayta ko'rib chiqilishi jarayonini tavsiflash uchun "patching" atamasidan foydalanadi, bu esa tashabbusni qo'llab-quvvatlaydi. Moslashuvchanlikka erishish uchun tashkiliy tuzilmalarni qisman aniqlash kerak bo'lishi mumkin. Bu, ayniqsa, kompaniyaning turli xil bo'linmalari o'rtasida hamkorlikni rivojlantirish uchun samarali bo'lishi mumkin.

Korxonalar bo'linmalarining munosabatlarini korporativ darajadan boshqarishga urinishdan ko'ra, kompaniya uchun biznesning individual yo'nalishlari bir-biri bilan yonma-yon rivojlanib boradigan muhit yaratilishi yaxshiroqdir. Bunday atmosferaning asosiy xarakteristikalarini, bir tomondan, mehnatga haq to'lashning birgalikdagi sa'y-harakatlarga emas, balki ma'lum bir biznesning ishlashi bilan bog'liqligi, boshqa tomondan, korxonalar o'rtasida o'tkazuvchan chegaralarni saqlab qolish, bu ixtiyoriy ravishda amalga oshirishga imkon beradi.

Xaos yoqasida muvozanatni saqlash uchun moslashuvchan kuchlanishdan foydalaning. Tartibsizlik etishmovchiligi inertsiyani vujudga keltiradi va uning haddan tashqari ko'pligi betartiblikni keltirib chiqaradi, degan fikrni yodda tutgan holda, top-menejerlar tashkiliy o'zgarishlar va innovatsiyalar tezligini optimallashtiradigan adaptiv kuchlanish darajasini ta'minlashi kerak.

B. MakKelvey murakkablik nazariyasi nuqtai nazaridan D. Uelchning boshqaruv uslubini qanday qilib adaptiv taranglik darajasini o'rnatadigan qoidalar va kuchli rag'batlantirishlarni yaratish sifatida talqin qilish mumkinligini namoyish etdi. "Sohadagi №1 yoki 2-daraja" qoidasi individual menejerlar uchun kuchli rag'batlantirish bilan birgalikda tez moslashishga qulay muhit yaratdi.

Murakkablik nazariyasini qo'llash strategiyani "rejalashtirish" emas, balki "paydo bo'lish" foydasiga G.Mintzberg g'oyalarining qo'shimcha tasdiqlanishini va'da qiladi. Uning strategiyalarni "rejalashtirish" va "qurish" maktablarini tanqid qilishi, intuitivlik va markazlashmagan jarayonlar ratsional tuzilmalar va qarorlarni qabul qilishning tizimli jarayonlariga qaraganda strategiyani yaratishning yaxshi usullari ekanligiga asoslanadi. Murakkablik nazariyasi G.Mintzbergning intuitiv taxminlari uchun ilmiy asosni taklif etadi.

2.4. Sifat boshqaruvi.

Sifatni boshqarish taraqqiyotini muhokama etish uchun A.V. Glichev va V. E. Shvets yondoshuvlari asosida tuzilgan quyidagi davriy bo‘linishlarga asoslanish mumkin:

1. Sifat bo‘yicha jarayonlarni tashkil qilishning individual shakli.

2. Sifat bo‘yicha jarayonlarni tashkil qilishning sex shakli.

3. Sifat bo‘yicha jarayonlarni tashkil qilishning sanoat (industrial) shakli:

a) Sifat nazorati, Teylor tizimi – (XIX a. oxiri – XX asrning 20 yy.);

b) Sifatni statistik usullar asosida nazorat qilish – (XX asrning 20–50 yy.);

v) Sifat boshqaruvi – (XX asrning 50–80 yy.).

4. Postindustrial davr, Sifatni yalpi boshqarish (TQM) – (XX asrning 80 yillaridan – hozirgi kunga qadar). Jahonda sifatni boshqarish taraqqiyotining tarixan ilk bosqichi – *sifat bo‘yicha ishlarni individual ravishda tashkil qilish shakli* bilan bog‘liq bo‘lgan davriga to‘g‘ri kelgan. Bu shakl manufakturaga qadar hunarmandchilik ishlab chiqarishi uchun xos bo‘lgan. Bunday shaklning mazmuni shundaki, bir ishchi mahsulotni yaratish, tayyorlash va sotish borasidagi masalalarni mustaqil o‘zi hal qilib, sifati uchun ham barcha javobgarlikni o‘z zimmasiga olgan (boshqalar esa bu javobgarlikka tortilmagan).

Sexlarda, keyinchalik esa, manufakturalarda ishlab chiqarishga o‘tilganda, sifat bo‘yicha faoliyatni tashkil qilishning shunga mos bo‘lgan – sex shaklining ajralib chiqqani haqida gapirish mumkin. Aynan shu shakl uchun, vazifalarning taqsimlanishi va sifat uchun javobgarlik xosdir. Bunda nazorat va tekshiruv vazifasi ustaga yuklangan bo‘lib, u umumiy javobgarlikni o‘z zimmasiga olgan, ishchi esa o‘ziga yuklangan ishning sifati uchun javob bergan.

Ommalashgan sanoat ishlab chiqarishining rivojlanishi, miqyosini o‘sishi, yiriklashishi va ixtisoslashuvini yanada chuqurlashuvidan so‘ng, sifat bo‘yicha faoliyatni tashkil qilish shakli butunlay yangi *industrial* davrga qadam qo‘yadi. Sifatni boshqarishning ilmiy uslublari va tamoyillarining yaratilishini asosan shu davr bilan bog‘laydilar. Bu davrga, yuqorida aytilganidek, uch konsepsiya nuqtai nazaridan qaraladi:

1) Sifat nazorati, Teylor tizimi;

2) Sifatni statistik usullar asosida nazorat qilish, SCQ;

3) Sifatni umumiy nazorat qilish, TQS.

Sifatni umumiy boshqarish konsepsiyasi (TQM) – yuqorida ko‘rsatilgan uch konsepsiyaning taraqqiy etgan hosilasi hamda jamiyatning postindustrial rivojlanish davriga o‘tishi natijasidir.

Sifat menejmenti ildizlari ilmiy boshqaruv maktabi – “Scientific Management”da 1885-1920 yillarda shakllana boshlagan. F.U.Teylor tomonidan

ishlab chiqilgan sifat boshqaruvining ilk usullari, mahsulot ishlab chiqarilganidan keyingi nazorati bilan bog‘liq bo‘lgan. Teylor tizimida, shablon va kalibr kabi o‘lchov asboblari qo‘llanilgan edi. Teylor tizimi muvaffaqiyatli ishlashini ta‘minlash maqsadida, ilk marta, sifat bo‘yicha nazoratchi lavozimini joriy etish zaruriyati asoslab berilgan, mahsulot sifatiga ta‘sir etishning shakl va usullari, yaroqsiz mahsulot chiqaruvchilar uchun jarima solish tizimi ishlab chiqilgan edi.

Mazkur yondoshuvning mohiyati shundaki, bunda asosiy e‘tibor, yaroqsiz mahsulotlar iste‘molchiga etib bormasligiga qaratilgan. Sifat bo‘yicha olib borilgan ishlarning mazkur davrida, mutaxassislar sifat muammosiga injener-texnik muammosi sifatida qarashgan. Mahsulotning sifati u ishlab chiqarilganidan so‘ng nazorat qilingan. Bu konsepsiya oqibatida, sifat yaxshilangan sari xarajatlar ham orta borgan, ya‘ni, ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini oshirish hamda mahsulotlar sifatini yaxshilash maqsadlari bir-biriga mutanosib bo‘lmagan.

Sifatni statistik usullar asosida nazorat qilish. XX asrning 20-yillarida sifat nazoratining statistik usullari - “Statistical Quality Control” (SQC)ning vujudga kelishi va kelgusi rivojlanishi, sifat menejmenti taraqqiyotida muhim davr bo‘ldi. 1924 yilda Amerikaning “Bell Telephone Laboratories” kompaniyasining xodimi V.Shuxart mahsulotlar sifatini kuzatib borishning nazorat kartalarini ishlab chiqadi. Taxminan shu davrda G.F.Dodj va G.G.Roming ilk marta sifatni saralab nazorat qilish jadvallarini yaratishdi. Shu ishlarning barchasi birgalikda, sifat boshqaruvining statistik usullari vujudga kelishi uchun turtki berdi va bu usullar keyinchalik E.Deming sharofati bilan Yaponiyada keng tarqaldi hamda shu mamlakatdagi iqtisodiy inqilobga katta ta‘sir ko‘rsatdi.

Bu usul yaroqsiz mahsulotlarni iste‘molchiga jo‘natish oldidan aniqlash va konveyerdan olib tashlashga emas, balki texnologik jarayon vaqtidayoq unga e‘tibor qaratish imkoniyatini berdi. Asosiy e‘tibor ishlab chiqarish jarayonlarining barqarorligini ta‘minlashga va ularning variatsiyalarini kamaytirishga qaratildi. Ya‘ni, nuqsonlar sababini aniqlash va jarayonlarni boshqarish asosida ularni bartaraf etish asosiy vazifaga aylandi. Shunga qaramay, yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarishdan olib tashlash sifatni ta‘minlashning muhim usullaridan biri bo‘lib qolavergan. Ushbu yondoshuvdan foydalanish davomida shu narsa anglab borildiki, har bir ishlab chiqarish jarayoni yaroqli mahsulotlar chiqishining ma‘lum chegarasiga ega va bu chegarani jarayon emas, balki butun bir tizim, tashkil etilganligini aniqlandi. Aynan shu chegaraga etganda, avvalgi davrdagi o‘sha ziddiyat keskinlik bilan yana paydo bo‘laveradi, ya‘ni, – ishlab chiqarish unumdorligini oshirish hamda mahsulotlar sifatini yaxshilash maqsadlari bir-biriga qarama qarshi turib qoladi.

Sifatni boshqarish (Quality Control). 50 - yillarga kelib, sifatga erishish – nafaqat sifat bo‘yicha nazoratchi yoki muhandisning, balki har bir korxonada

xodimining muhim vazifasi ekanligi ayon bo'ldi. Sifat konsepsiyasi endi nafaqat, ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirishga, balki butun tizimni yaxshilashga, kompaniyalar rahbariyatining sifat muammolarida bevosita qatnashuviga, kompaniyaning barcha xodimlarini sifatni ta'minlashning asosiy usullariga o'rgatishga qaratiladi. Bu davr birinchi navbatda amerikalik mutaxassislar Deming va Juranning sifat sohasidagi faoliyati bilan bog'liqdir. Sifat nazoratining statistika usullarini tatbiq etishdan tashqari, bu olimlar qo'shgan salmoqli hissa shundan iborat ediki, ular ideal mahsulot o'lchamlariga ta'sir qiladigan, o'sha davrgacha ma'lum bo'lmagan va o'rganilmagan turli omillarning mavjudligini ixtiro qilishgan. Shu bilan birga, ular mazkur omillarni tahlil qilib, ishlab chiqarishning butun majmuini optimallashtirish maqsadida, ishlab chiqarish jarayonining ma'lum qismlarida kamchiliklarni bartaraf etish amallarini aniqlashgan.

Bu esa sifat to'g'risidagi yangi fan nazariyotchilari va amaliyotchilari uchun kelgusi tadqiqotlarni davom ettirish imkonini bergan. Aynan Deming va Juran birinchi bo'lib sifatni ta'minlashning tashkiliy masalalariga e'tibor qaratdilar, sifat muammolari echimida rahbariyatning roliga alohida urg'u berdilar. Shunday qilib, XX asrning 50-60 yillarida sifat ishlab chiqarish sohasidan sekin-asta umumiy menejment sohasiga o'ta boshlagan; bunda e'tibor yaroqsiz mahsulotlarni ishlab chiqarishdan olib tashlashdan xatolarning oldini olishga ko'chdi.

Sifat masalalari rivojlanishidagi ushbu davrning muhim voqeasi - 1956 yilda *Sifatni yalpi nazorat qilish* – “*Total Quality Control*” (TQC) konsepsiyasining vujudga kelishi bo'ldi. Mazkur konsepsiya kelgusida sifatni boshqarishga tizimli yondoshuvni boshlab berdi. Uning muallifi – sifat bo'yicha mashhur amerikalik mutaxassislardan biri bo'lgan A.Feygenbaum hisoblanadi. Uning ta'kidlashicha, mahsulot hayotiy siklining barcha bosqichlarini o'z ichiga olgan to'liq ishlab chiqarish jarayoni sifatni belgilaydi. A.Feygenbaum taklif etgan sifatni boshqarish tizimi korxonaning ichki boshqaruviga sezilarli o'zgartirishlar kiritdi. Xususan, tashkiliy tuzilmalar o'zgardi: ilmiy, loyihalash-konstruktorlik, ishlab chiqarish, ta'minot va sotuv bo'linmalari tasarrufida sifatni boshqaruvchi markaziy bo'limlar va tegishli yacheykalar tashkil qilindi. Sifatni boshqarish ishlarining maqomi yuksaldi, unga sifat bo'yicha vitse-prezident rahbarlik qila boshladi.

TQC konsepsiyasi Yaponiyada ham faol rivojlanib, bunda asosiy ahamiyat statistika usullari qo'llanishiga va xususan, xodimlarni ish jarayoniga “sifat to'garaklari” orqali jalb etishga qaratildi. K.Isikava bu konsepsiyaning faol tarafdori va targ'ibotchilaridan biri edi. Isikava sifat to'garaklari falsafasi ustida izchil ish olib borib, uni tashkilotning barcha xizmatchilari va rahbariyatiga tanishtirdi. Shuningdek, olim birinchi bo'lib E.Demingning sifat falsafasini va A.Feygenbaumning TQC modelini o'zi kashf etgan butun tashkilot doirasida sifatni nazorat qilish tizimiga (Company-Wide Quality Control, CWQC) tatbiq

etdi. CWQCning umumiy g'oyasi sifatni boshqarish falsafasining yangi shaklini o'zlashtirgan edi. Bu g'oya keyinchalik TQM konsepsiyasiga aylanadi. Kaora Isikavadan tashqari, jahonda sifatni boshqarish nazariyasi va amaliyotiga salmoqli hissa qo'shgan yapon maktabi namoyandalariga Geniti Taguti va Sigeo Singni ham kiritish mumkin.

Yaponiyada sifatni boshqarish usullarining keng joriy etilishi natijasida, XX asrning 60-80 yillari jahon bozorlarida yapon mahsulotlari hukmronligi davriga aylanishiga olib keldi. Evropa mamlakatlarini Yapon mahsulotlari egallashi, sifatni ta'minlash tizimlaridan foydalanish bilan bog'liq faoliyatni kuchaytirib yubordi. Bu tizimlar nafaqat maxsus sifat xizmatlari, balki korxonaning butun rahbariyati sifat uchun birgalikda ishlashi, mas'uliyat va vakolatni o'z zimmasiga olishi zarurligini taqozo etdi. Bu tizimlarni uchinchi taraf hujjatlab, sertifikatlashni boshladi. 70-yillarda yirik sanoat kompaniyalari o'z ta'minotchi korxonalarida mahsulot sifatini nazorat qilish tizimi qo'llanishini talab qilishgan. Biroq, har bir mijoz sifat nazorati tizimiga o'zicha yondoshgani sababli, umume'tirof etilgan standartlarni ishlab chiqishga zarurat tug'ilgan. Buyuk Britaniyada 1979 yilda paydo bo'lgan BS 5750 shunday standart bo'lib hisoblanadi. Aynan shu standart keyinchalik ISO 9000 seriyali standartlarni yaratish uchun asos bo'ldi.

SMT va ISO 9000 seriya standartlari rivojlanishiga katta hissa qo'shgan "g'arb maktabi"ning vakili, amerikalik mutaxassis F.B.Krosbi o'zidan oldingi hamkasblaridan farqli o'laroq, sifatni kompleks usulda takomillashtirish muammosini echish taklifi bilan chiqdi. U sifat tizimini joriy etishning 14 ta qoidasini kashf etgan. ISO 9000 standartlarida bunday yondoshuv (unifikatsiyalash va standartlashtirish) 8 yil o'tgandan keyingina – 1987 yilda qo'llanilgan.

Shunday qilib, bu davrda sifatni yaxshilash va ishlab chiqarish unumdorligining o'sishi o'rtasidagi avvalgi ziddiyat hal etildi. Chunki boshqaruvning yangicha g'oyalari qo'llanishi bir vaqtning o'zida sifatni oshirish va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish uchun imkon berdi. Bunday taraqqiyot ko'p jihatdan J. Juran va A. Feygenbaum tadqiqotlariga bog'liqdir, chunki ular sifat xarajatlarini ("cost of quality") asoslash va umuman sifatning iqtisodiy samaradorligini aniqlashga salmoqli hissa qo'shishgan.

Total Quality Management (TQM) konsepsiyasi. XX asrning 70-80 yillarida jahon mahsulot va xizmatlar bozorining rivojlanishi, unda raqobatning keskinlashuvi va proteksionizm siyosatini olib borilishi, sifatni boshqarishning yangi davriga o'tishini taqozo etdi. Cunki, iste'molchini raqobatchilar mahsulotidan ko'ra kamroq qondirgan mahsulot raqobatga dosh berolmay qolgan edi.

Ta'kidlash lozimki, TQM konsepsiyasi bir vaqtning o'zida shakllanmagan; u sifatni boshqarish taraqqiyotining butun zamonaviy bosqichi davomida shakllanib

kelgan. Masalan, sifatni statistik usullar vositasida boshqarish bo'yicha V.Shuxart va E.Deming ta'riflashgan ko'pgina g'oyalar TQMning tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. "Malaya ensiklopediya kachestva" muallifi N. Inyasing fikricha, TQMning birinchi ma'lum bo'lgan modeli (garchi, bu model ilgari bunday atalmagan va nazarda tutilmagan bo'lsa-da) 1951 yilda Deming Mukofotini ta'sis qilish mezonlariga kiritilgan edi. Shunga qaramay, odatda XX asrning 80-yillarini TQM konsepsiyasining shakllanishi davri deb hisoblashadi. Masalan, aynan 1983 yilda A. Feygenbaumning "Sifatni umumiy nazorat qilish" (Total Quality Control, McGrawHill, 1983) kitobining 40-nashri chop etilgan edi. Feygenbaum kitobda TQM (Total Quality Management) "Sifatni yalpi boshqarish" konsepsiyasiga birinchilardan bo'lib ta'rif bergan. Birinchi bo'lib sifat muammolarining ko'p qamrovligiga e'tiborni qaratgan "g'arb maktabi" namoyandalari (Filipp Krosbi, Tom Peters, Klaus Meler) TQM konsepsiyasi shakllanishiga katta hissa qo'shganlar.

Biroq TQMning shakllanish jarayoni shu kungacha ham tugallanmagan. Bu haqda ko'pgina nashrlar ham dalolat bermoqda. Jumladan, Yaponiya olimlar va muhandislar ittifoqining (JUSE) sifat bo'yicha tadqiqotchilar guruhi 1997 yilda ishlab chiqqan TQM Deklaratsiyasi shular jumlasiga kiradi.

Hozirgi kungacha TQM konsepsiyasining umum qabul qilingan yagona ta'rifi mavjud emas. ISO 8402 xalqaro standartida TQM tashkilotni boshqarishda sifatga qaratilgan, uning barcha a'zolari ishtirokiga asoslangan, iste'molchining ehtiyojini qondirish orqali va tashkilot, shu bilan birga jamiyatning barcha a'zolari foydasini ko'zlab, uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishga yo'naltirilgan yondoshuv, deb izohlangan.

Panov A.N. tadqiqotida sifatni yalpi boshqarish - faoliyatning barcha yo'nalishlarini qamrab oluvchi boshqaruv tamoyilidir, ya'ni, bunda doimo takomillashib borish maqsadida, barcha xodimlar salohiyatidan imkon qadar ko'proq foydalanish evaziga iste'molchi va jamiyatning ehtiyoj va talablari, shuningdek, tashkilotning maqsad va vazifalari eng samarali tarzda qondiriladi, deb ta'riflanadi.

Sifat sohasidagi boshqaruvning yangi konsepsiyasida rahbarlik uslubiga, xodimlar malakasiga, ularning xatti-harakatlari motivatsiyasiga va yangiliklarga bo'lgan munosabatiga ulkan ahamiyat beriladi. Korxonaning jamiyatdagi ijtimoiy rolining o'sib borishi, tashkilotchilik madaniyati, ya'ni qadriyatlar tizimi, axloq meyorlari, mo'ljal va maqsadlar ahamiyatini yanada oshiradi. Xodimlar mehnati yanada ijodiy, yanada mas'uliyatli bo'lib qoldi. Inson resurslaridan oqilona, to'liq foydalanish va ularning ehtiyojlarini ko'proq hisobga olish orqali, TQM konsepsiyasi tashkilotlar ichida o'z-o'zini rivojlantirish va malakasini oshirish uchun asos yaratdi.

A.V.Glichevning fikricha, TQMning asl mohiyati - korxonada faoliyatining barcha qirralarini, binobarin, barcha xodimlarni sifatni yaxshilash g'oyasi bilan qamrab olish vazifasi qo'yilishidir.

Shunday qilib, yangi konsepsiyaning asosiy e'tibori tashqi iste'molchilarning, ya'ni, ayrim iste'molchilar va butun jamiyatning ehtiyojini qondirish va istagini aniqlashga, shuningdek, ichki iste'molchilarning, ya'ni tashkilot jamoasi a'zolarini qondirishga qaratilgan. Ya'ni, sifatning ijtimoiy yo'nalishi birinchi o'ringa chiqadi.

Bundan tashqari, boshqa manfaatdor taraflar: investorlar, aksiyadorlar, ta'minotchilarga ham katta ahamiyat beriladi.

Bu davrda, 1987 yilda ISO 9000 sifat standartlarining birinchi tahririni chiqishi muhim voqea bo'ldi. Bu standartlarda, sifat muammolarini echish uchun, korxonalaridagi barcha faoliyat turlarini bir butun holda rivojlantirish va muvofiqlashtirishga asoslangan tizimli yondoshuvni qo'llash zarurligiga alohida ahamiyat beriladi. Bu hujjatlar ikkinchi jahon urushidan keyingi sifat rivojlanishida mavjud bo'lgan ikki yo'nalishning natijasidir. *Bir tomondan*, bu unifikatsiya va standartlashtirishga intilish bo'lsa, *ikkinchi tomondan*, sifatni yalpi va har tomonlama boshqarish tamoyillarini ommalashtirilishidir. ISO 9000 standartlaridan tashqari, TQM strategiyasining kompaniya va tashkilotlar o'rtasida keng ommalashishiga sifat sohasidagi milliy mukofotlar ham xizmat qildi. 1987 yilda sifat bo'yicha Malkolm Boldrij nomli Amerika mukofoti (Malcolm Baldrige National Quality Award) ta'sis etildi. 1992 yilda esa ilk bor sifat bo'yicha Evropa mukofoti (European Quality Award) topshirildi.

Sifat masalalarining taraqqiyotiga bag'ishlangan adabiyotlarda TQM konsepsiyasi rivojlanishini odatda jamiyatning postindustrial, axborot davriga o'tishi bilan bevosita bog'lamasa-da, bu ikki tendensiyani o'zaro bog'lash uchun asos bor. Masalan, postindustrial davrning ko'p xususiyatlari TQM konsepsiyasida o'z aksini topdi: inson ehtiyojlarining bir-biridan farqlanishi iste'molchiga e'tibor kuchayishida, ishlab chiqarilayotgan mahsulot xarajatlarining muntazam kamayishida namoyon bo'ldi; xalq xo'jaligining barcha sohalarida TQM konsepsiyasini qo'llashning universalligi asosida, xizmatlar sohasi faol rivojlandi; insonning jamiyatdagi shaxsiy o'rni kuchayishi, uning ijodiy erkinligi xodimlarning tashkilot ishlariga faol jalb qilinishida, mehnat sharoitlarini har bir xizmatchi uchun moslashtirishda ko'rindi; sog'liqni saqlash, fan, maorif kabi sohalarining rivojlanishi TQMning jamiyat manfaatlariga amal qilishga qaratilgan tamoyillarida ifodalandi; axborot almashishning osonlashuvi, ma'lumotdan foydalanish imkonining kengayishi, raqobatning o'sishi, tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishda uning barcha a'zolarini ishtirok etishga majbur qiladi.

Sifat menejmentining kelgusi istiqboli jamiyatga diqqat-e'tiborning tobora ortishi, ijtimoiylashuvi darajasi bilan uzviy bog'liqdir. G.Nivning "Doktor Deming hududi" kitobida Demingning sifat g'oyasi bilan bog'lanuvchi sifat inqilobi – ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning ob'ektiv tendensiyalari hamda yangi iqtisodiyot davri vujudga kelishi natijasida hosil bo'lgan menejment falsafasi va usullaridagi chuqur o'zgarishlar davri uchun muqaddima, xolos, deb ta'kidlanadi.

2.5.Taym menejment.

Ingliz tilidan tarjima qilingan "taym menejment" "vaqtni boshqarish" degan ma'noni anglatadi. Vaqtni boshqarish tashkilot xodimining ishini rejalashtirish uchun barcha texnologiyalar to'plamini o'z ichiga oladi, ular xodim tomonidan mustaqil ravishda ish vaqtdan foydalanish samaradorligini oshirish va ortib borayotgan vazifalar hajmini boshqarish qobiliyatini oshirish uchun foydalaniladi. Ba'zida bunday texnologiyalarni belgilash uchun "o'z-o'zini boshqarish", "shaxsiy ishni tashkil etish", "vaqtni boshqarish", "vaqtni tashkil etish" atamaları ham qo'llaniladi.¹

Bugungi kunda mahalliy menejmentda "taym menejment" atamasini talqin qilishda ko'plab yondashuvlar mavjud. A. Y. Mezdrikovanning fikricha, taym menejment texnologiyasi:

– vaqtni tashkil etish va undan foydalanish samaradorligini oshirishga qaratilgan (eng keng tarqalgan va umumiy qabul qilingan ta'rif);²

- faoliyatni tashkil etishga yordam berish, vaqtning qaytarilmasligiga e'tibor berish (kengroq tushuncha)³;

- hayotingizning almashtirib bo'lmaydigan vaqtdan maqsad va qadriyatlarigizga muvofiq foydalanish imkonini beradi;⁴

- bu vaqt xarajatlarini kamaytirishga va har qanday vazifani sifatni yo'qotmasdan bajarishga qaratilgan muayyan usullar va usullar to'plamidir.

Taym menejment muayyan faoliyat turlariga sarflangan vaqt miqdorini ongli ravishda nazorat qilishni o'rgatish uchun harakat yoki harakatlar to'plamini

¹ Ермоленко Ю. А. Технологии тайм-менеджмента как элемент системы управления организацией / Ю. А. Ермоленко. // Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции: Современная наука: теория и практика. — Сызрань:2018. — С. 147–150.

² Акматалиева Ч. Т. Тайм-менеджмент и его роль в жизни современного человека / Ч. Т. Акматалиева, М. А. Сучков. //Сборник материалов научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей и научных работников: 20-летию высшей школы экономики КНИТУ посвящается — Кыргызстан: 2016. — С. 284–285.

³ Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский // 2-е изд. — СПб: 2007. — 448 с.

⁴ Алиев Э. А. Тайм-менеджмент как инструмент достижения результатов / Э. А. Алиев, А. Э. Сабитова, Н. Н. Кочеткова. //Материалы VIII Международной научно-практической конференции: Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. — Архангельск: 2017. — С. 25–29.

nazarda tutadi va bu orqali siz mahsuldorlik va samaradorlikni sezilarli darajada oshirishingiz mumkin.

Taym menejment jarayoni:

– vaqtni tashkil etish, rejalashtirish va muayyan tadbirlar o‘rtasida taqsimlash;

- samaradorlik va mahsuldorlikni oshiradigan muayyan faoliyat turlariga sarflangan vaqt miqdorini ongli ravishda nazorat qilishni o‘rgatish va tashkilotdagi bilimlarni boshqarish tizimining bir qismidir;

- faoliyatning muayyan turlariga sarflangan vaqt miqdorini ongli ravishda nazorat qilish, bunda uning samaradorligi va unumdorligini oshirish ataylab amalga oshiriladi;

– muayyan ishlarga sarflangan vaqtni nazorat qilish, bu ularni samaraliroq bajarish imkonini beradi;

- shaxsning ma’lum bir faoliyat turiga yoki uning bo‘lagiga, ma’lum bir mavzuga sarflangan ish vaqti ustidan ongli nazorati.

Taym menejment tizimi:

– mehnat samaradorligini oshirish maqsadida ish va shaxsiy vaqtdan foydalanishni rejalashtirish, tashkil etish, hisobga olish va monitoring qilish;

– harakatlar, vositalar, texnologiyalar va vaqtni boshqarish usullarining kombinatsiyasini o‘z ichiga oladi;

– loyihalar va maqsadlarni amalga oshirishda aniq vazifalarni bajarishda foydalaniladigan malakalar, vositalar va usullar;

- asosiy vazifasi undan foydalanish samaradorligini oshirishdan iborat bo‘lgan vaqtni boshqarish usullaridir.

Taym menejmentining asosiy g‘oyasi - ishni arzonroq, yaxshiroq sharoitda va yaxshi natijalar bilan bajarishdir. Shu bilan birga, shoshqaloqlik va stressli vaziyatlarsiz, ko‘proq ishdan qoniqish bilan. Natija - mehnat motivatsiyasining oshishi, malakaning oshishi, ish yukining kamayishi, kasbiy funksiyalarni bajarishda xatolikka yo‘l qo‘ymaslik va eng qisqa yo‘l bilan maqsadga erishish. Taym menejmentni o‘rganishning asosiy maqsadi hali ham o‘z imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanish va vaqt o‘tishini ongli ravishda boshqarishdir. Shaxsiy, rol (professional) va ijtimoiy vaqtni boshqarish mavjud. Shaxsiy taym menejment shaxsiy o‘zini o‘zi rivojlantirish bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, uning maqsadi o‘z faoliyati samaradorligini oshirish bo‘lgan shaxs tomonidan amalga oshiriladi. Buning uchun har bir kishi o‘ziga xos usul va yondashuvlardan foydalanadi, turli manbalardan ma’lumot oladi, shuningdek shaxsiy vaqtdan foydalanish samaradorligini oshirish bo‘yicha o‘z g‘oyalarini oladi. Rolga asoslangan vaqtni boshqarish insonga ma’lum bir ijtimoiy rolni, ko‘pincha professional rolni bajarishda maksimal samaradorlikka yerishishga imkon beradi.

Taym menejment - bu 50% mehnat faoliyati psixologiyasi va yana 50% mehnat samaradorligini oshirish usullari, mehnatni ilmiy tashkil etishdan olingan. Taym menejmentning bunday turi odatda professional maslahatchi yordamini talab qiladi. Ijtimoiy taym menejment asosan shaxslararo munosabatlarni va/yoki bir nechta odamlarning vaqtini jamoaviy boshqarishni nazarda tutadi. Bu vaqtni boshqarishning keng tarqalgan namunasi korporativdir. Ijtimoiy vaqtni boshqarish bo'yicha say-harakatlarning aksariyati odamlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir jarayonlarini (biznes jarayonlari, tashkiliy va aloqa jarayonlari) optimallashtirishga asoslanadi va faqat keyinchalik vaqtni boshqarish usullariga alohida e'tibor beriladi.

Zamonaviy taym menejment - bu o'zini va o'z faoliyatini boshqarishning keng qamrovli tizimi bo'lib, u quyidagi asosiy bosqichlardan iborat:

- Samaradorlik (pastki bosqich) - bu savolga javob: "Qanday borish kerak?" (agar biz hayotni sayohatning bir turi deb hisoblasak).

– Texnologiya (ikkinchi bosqich) “Nima haydashimiz kerak?” degan savolga javob bo'lib, eng muvaffaqiyatli yechimlarni topishga imkon beradi. Ushbu texnologiyalar strategiya bilan chambarchas bog'liq bo'lishi kerak; keyin ular qaror qabul qilish vositalari to'plamini yaratadilar. Qanday qilib tezda ishga tayyorlanish kerak? Kerakli dalillarni qanday topish mumkin? Qisqa vaqt ichida muammoning ijodiy, nostandart yechimini qanday topish mumkin?

– Strategiya (uchinchi bosqich) – “Qayerga borish kerak?” degan savolga javob. Sizning strategik va taktik maqsadlaringiz qanday? Ularga erishish algoritmi o'ylab topilganmi? Kundalik faoliyatingiz maqsadlaringizga mos ravishda tashkil etilganmi?

– Falsafa (to'rtinchi bosqich) “Nima uchun?” degan savolga javobdir. Nima uchun boshqalarni emas, balki aynan shu maqsadlarni qo'ygan? Hayotiy qadriyatlaringizni qanday anglash mumkin? Hayotning ma'nosini qanday topish mumkin va uni umuman izlash kerakmi?

2.6. Risk menejmenti.

Kichik biznes hamda xususiy tadbirkorlikni rivojlanib borishi bilan xo'jalik yuritishning asosini tashqil etuvchi raqobatning ahamiyati ortib bormoqda. Bunday sharoitda muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun tadbirkorlar samarali boshqaruv uslublarini bilishlari, risk chegaralarini aniqlay olishlari, mavjud variantlardan eng maqbulini tanlay olishlari kerak. Bu esa tadbirkorning ishbilarmonlik qobiliyati bilan belgilanadi va har bir tadbirkordan ma'lum darajada bilim va malaka talab qiladi.

Tadbirkorlik – foyda olish maqsadida o'z mol-mulkini risk asosida biznesga tikish jarayoni ekanligi tufayli, bunday faoliyat doimiy ravishda ma'lum bir

xatarlar bilan bog‘liq bo‘ladi. Mamlakatimiz va xorijda to‘plangan tajribalar tadbirkorlik faoliyatini risklarsiz amalga oshirib bo‘lmashini ko‘rsatmoqda.

Risk – kelgusidagi vaziyat noaniq bo‘lgan sharoitda pirovard natija yaxshi bo‘lishiga umid bog‘lab, mol-mulk yoki foydadan mahrum bo‘lish (to‘liq yoki qisman) xavfini o‘z bo‘yniga olib amalga oshiriladigan tadbirkorlik faoliyatidir.

Tadbirkorlik subyektining faoliyati bilan bog‘liq risk turlarining mohiyati va kelib chiqish xususiyatlariga ko‘ra quyidagicha turkumlash mumkin:

- tabiiy jarayonlar bilan bog‘liq risk;
- ishlab chiqarish faoliyatiga oid risk;
- mahsulotlarni tashish va asrash jarayoni bilan bog‘liq risk;
- tijorat faoliyatiga oid risk;
- moliyaviy faoliyatga oid risk;
- siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy hususiyatdagi risk.

Riskni tug‘diradigan xavflarning turlari xilma-xil bo‘lib, ularning ba’zi birlari subyektning o‘z faoliyatini natijasida yuzaga kelsa, ikkinchi turlari unga bog‘liq bo‘lmagan tashqi omillarning ta’sirida yuzaga keladi.

Riskning turlari	Tarkibi
Tabiiy jarayonlar bilan bog‘liq risk	-favqulodda yuz beradigan tabiiy ofatlarning (yer qimirlashi, yong‘in, suv toshqini, jala, do‘l, dovul, qurg‘oqchilik va boshqa) xavfi; -tabiiy-iqlimiy sharoitlar, ob-havoning keskin o‘zgarishi bilan bog‘liq xavf-xatarlar va boshqalar.
Ishlab chiqarishga oid risk	- ishlab chiqarish jarayonining izdan chiqishi yoki to‘xtab qolishi xavfi; - moddiy resurslar bo‘yicha ta’minotdagi uzilishlarning xavfi; - texnologik asbob-uskunalarining jismoniy va ma’naviy eskirishi, ishdan chiqishi va buzilish xavfi; - bino-inshootlarning yemirilishi, cho‘kishi va qulashi bilan bog‘liq xavflar; - sifatsiz xom ashyo oqibatida yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarish xavfi; - mehnat xavfsizligiga rioya etmaslik oqibatida xodimlarning jarohat olishi xavfi va boshqalar.
Mahsulotlarni asrash va tashishga oid risk	- transport vositalarida yuklarni tashish jarayonida ro‘y berishi mumkin bo‘lgan yo‘qotishlar va nobudgarchiliklar; - mahsulotlarni asrash jarayonida yuz berishi mumkin tabiiy meyordagi va undan yuqori bo‘lgan buzilishlar va nobudgarchiliklar xavfi; - tovar-moddiy qiymatliklarni o‘g‘irlash va talon-taroj qilish oqibatida ko‘rilishi mumkin bo‘lgan zararlar.
Tijorat faoliyatiga oid	- bozor konyukturasidagi o‘zgarishlar xavfi;

risk	<ul style="list-style-type: none"> - iste'molchilar talabining tushib ketishi xavfi; - bozorda taklif hajmining keskin oshib ketishi xavfi; - mahsulotning sotilmay qolishi xavfi; - raqobat kurashiga bardosh berolmaslik xavfi; - mahsulot bahosining keskin pasayishi xavfi va boshqalar.
Moliyaviy faoliyatga oid risk	<ul style="list-style-type: none"> - pulning qadrsizlanishi va inflyatsiya xavfi; - valyuta hisob raqamidagi mablag'larning salbiy farqlanishi xavfi; - investitsion sarflarning o'zini qoplamasligi xavfi; - pul oo'implari va aylanma mablag'larning yetishmasligi xavfi; - debitor va kreditor qarzlarning ko'payib ketishi xavfi; - qimmatli qog'ozlar qiymatining tushib ketishi xavfi; - qarzga olingan mablag'larni qaytarolmaslik xavfi va boshqalar.
Siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy harakterdagi risk	<ul style="list-style-type: none"> - milliy mojarolar, harbiy to'qnashuvlar, g'alayonlar, terrorizm xavfi; - ish tashlashlar, korrupsiya va jinoyatchilik xavfi; - kutilmaganda soliq, bojxona va boshqa meyoriy qonunchilik hujjatlarining o'zgarishi; - iqtisodiy beqarorlik va o'sish sur'atlarining pasayishi; - eksport va import tartibini murakkablashtirish xavfi.

2.3-chizma. Tadbirkorlik faoliyati bilan bog'liq risklarning turlari

Tashqi omillarga bog'liq bo'lmagan risk ko'pincha quyidagi sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin:

- boshqaruv xodimlarining ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va boshqa sohalarda noto'g'ri qarorlar qabul qilishi;
- xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishdagi xatoliklar;
- xodimlarning o'z xizmat vazifasiga mas'uliyatsizlik bilan yondoshuvi;
- subyektni rivojlantirish strategiyasi va biznes rejasini noto'g'ri shakllantirish;
- O'zini qoplamaydigan va aniq hisob-kitoblar qilinmagan loyihalarga qo'l urish;
- daromadlar va xarajatlarni doimiy nazorat ostiga olmaslik;
- biznesdagi tashqi sheriklarni tanlashga mas'uliyatsizlik bilan yondoshuv;
- buxgalteriya hisobini to'g'ri va aniq yuritmaslik;
- hisobot shakllarini to'g'ri va aniq to'ldirmaslik;
- bozor konyukturasini, raqobat muhitini, talab va taklif nisbatini, iste'molchilarning hatti-harakatini va boshqa omillarni doimiy kuzatib bormaslik.

Bunday risklarning turlarini subyekt boshqaruvchilari doimiy ravishda kuzatib borishlari va ular natijasida yuzaga keladigan zararlarni pasaytirish tadbirlarini belgilab borishlari mumkin.

Tashqi omillarning ta'siri natijasida yuzaga keladigan risk turlari subyekt boshqaruvchilari yoki xodimlarining hatti-harakatlariga bog'liq bo'lmay, ko'pincha favqulodda shart-sharoitlarning ta'sirida yuzaga keladi.

Har qanday tadbirkorlik firmasi risk bilan bog'liq faoliyat olib borar ekan, doimiy ravishda risk turlarini aniqlaydi, ma'qul bo'lgan chegarasini belgilaydi hamda uning keskin oqibatlaridan O'zini himoyalash yo'llarini qidiradi.

Riskdagi xavf darajasini aniqlash, uning oldini olish yo'llarini izlab topish va oqibatida yuz berishi mumkin bo'lgan zararlarni pasaytirish bO'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishga oid faoliyatni **riskni boshqarish tizimi** deb ataladi.

Tadbirkorning **riskni boshqarish** doirasidagi faoliyati O'z subyektining daromadligiga tahdid soluvchi risklarning ta'siridan himoya qilishga yo'naltirilgan.

Riskni oqilona boshqarish subyektning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini oshiradi, uning moliyaviy holatining yomonlashish xavfini bir muncha bo'lsada kamaytiradi.

Riskni boshqarishda eng avvalo yuzaga kelishi mumkin bo'lgan uning turlari aniqlanadi, ular tahlil etiladi va zararining kutiladigan darajasi hisoblanadi. Keyingi bosqichda uning oldini olish, ko'rilishi mumkin bo'lgan zararlarni pasaytirish yoki sug'urtalash tadbirlari ishlab chiqiladi va uni boshqarish usullari tanlanadi. Oxirgi bosqichda esa ko'rilgan zararlarni qoplash, oqibatlarini tahlil etish va bartaraf qilish choralari ko'riladi.

Umuman olganda, riskni boshqarish tadbirkorga resurslardan yanada oqilona foydalanish, javobgarlikni taqsimlash, firma faoliyatining natijalarini yaxshilash va riskning ta'siridan xavfsizligini ta'minlash imkonini yaratiladi.

Risklarni boshqarish jarayonida asosiy e'tibor uni baholashga qaratiladi.

Riskni baholash –uning darajasini miqdoriy yoki sifat o'lchamlari bilan aniqlashdir.

Riskning taxminiy ehtimolini aniqlash turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin. Ilmiy adabiyotlarda tadbirkorlik risklarini baholashning 4 usuli keltiriladi:

- **Statistik usul;**
- **Ekspert usuli;**
- **Analitik usul;**
- **Kombinatsiyalashtirilgan usul.**

Statistik usulda subyektning va tarmoqdagi boshqa turdosh subyektlarning bir necha yillik faoliyati davomida yuz bergan risk hodisalari hamda ularning ta'sirida ko'rilgan zararlarning darajasi o'rganib chiqiladi.

Ekspert usulida ish tajribasi yuqori va mazkur sohada ekspert hisoblangan yuqori malakali mutaxassislarning fikrlari, aniq hisob-kitoblari va tavsiyalari e'tiborga olinadi.

Analitik usulda iqtisodiy-matematik usullar, vaziyatli ish O‘yinlari va eo‘timollar nazariyasidagi modellar yordamida riskning darajasiga baho beriladi.

Kombinatsiyalashtirilgan usul yuqorida keltirilgan barcha usullarni yoki ulardan bir nechtasini qO‘llash orqali amalga oshiriladi.

Tadbirkorlik tavakkalchiligini hal qilish jarayonida tadbirkor oldida mavjud usullardan birini, ya’ni talabga javob beradiganini tanlash masalasi kO‘ndalang turadi. Buning uchun tadbirkor barcha holatlarni tahlil qilib chiqishi kerak. Tadbirkorlik tavakkalchiligini baholash va hisoblarning aniqligi mutaxassislarining malakasiga va ular hal qilayotgan holatga bog‘liq.

O‘z faoliyati uchun ma’qul bo‘lgan risk darajasi, qoida bo‘yicha, aktivlar va xususiy kapitalning qiymati, pul oqimlarining miqdori, to‘lovga qobillik darajasi, sof foyda va rentabellik kabi ko‘rsatkichlar bilan aniqlanadi.

Riskning **yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan, jiddiy zarar tuyodiradigan** va **o‘ta xavfli** darajalari mavjud bo‘ladi.

Yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan risk darajasida ko‘rilgan zararlarning miqdori subyektning haqiqatda erishgan sof foydasi miqdoridan oshib ketmagani ma’qul.

Zararning miqdori \leq Sof foyda

Jiddiy zarar tuyodiradigan risk darajasida ko‘rilgan zararlarning miqdori subyektning sof foydasidan yuqori, ammo, joriy likvidlikni ta’minlaydigan aktivlarining qiymatidan oshib ketmasligi lozim.

Sof foyda $<$ Zararning miqdori \leq Joriy likvidli aktivlar

O‘ta xavfli risk darajasida ko‘rilgan zararlar subyektning joriy likvidligini ta’minlaydigan aktivlarining qiymatidan oshib, xususiy kapitaliga tenglashishi ham mumkin. O‘ta xavfli risk oqibatida korxonaning bankrotlikka uchrash ehtimoli vujudga keladi.

Joriy likvidli aktivlar $<$ Zararning miqdori \leq Xususiy kapital

Ko‘rilgan zarar miqdori korxonaning xususiy kapitalidan ortib ketganda (**Zararning miqdori $>$ Xususiy kapital**) korxonaga to‘lovga qobilligini yo‘qotadi va so‘zsiz bankrot deb e’lon qilinadi.

Riskni baholashda **koefitsentlardan** foydalanish mumkin. Sof foydaga, joriy likvidli mablag‘larga va xususiy kapitalga nisbatan risk koefitsentlarini hisoblash mumkin:

$$K_{c\phi} = \frac{3M}{C\Phi} , K_{\text{жлм}} = \frac{3M}{\text{ЖЛМ}} , K_{xк} = \frac{3M}{XK} .$$

Bu yerda,

Ksf, Kjlm, Kxk – sof foydaga, joriy likvidli mablag'larga va xususiy kapitalga nisbatan risk koeffitsentlaridir;

ZM – ko'rilgan zararning miqdori, so'm;

SF – subyektning sof foydasi, so'm;

JLM – korxonaning joriy likvidli mablag'lari, so'm;

XK – korxonaning xususiy kapitali, so'm.

Riskni kamaytirishda tadbirkor uning ta'sirini *o'ziga olishi, taqsimlashi* yoki *boshqalarga o'tkazishi* mumkin. Riskni *o'ziga olish* quyidagi ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:

1. *Oldindan rejalashtirilgan holda zararlarni qoplovchi maxsus zaxira jamg'armalarini yaratish.*

2. *Rejalashtirilmagan riskdan ko'rilgan zararlarni foyda yoki aktivlar hisobidan qoplash.*

Tadbirkorlik riskini pasaytirishning yana bir usuli - bu riskni *taqsimlash* yoki *birlashtirish* yo'li bilan yo'qotishlarni qisqartirish hisoblanadi.

Riskni taqsimlash, odatda, korxonaning aktivlarini taqsimlash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Riskni birlashtirish ikki yoki undan ortiq korxonalarining qo'shilishi natijasida sodir bo'ladi va buning natijasida yangi tashkil topgan korxonada dastlabkilariga qaraganda ko'p aktivga ega bo'ladi.

Riskni boshqalarga o'tkazish yoki risk transferti – tadbirkorlik riskini kamaytirishning yana bir usuli hisoblanadi. Bunda risk xatarlari shartnoma asosida ikkinchi bir yuridik shaxs zimmasiga o'tkaziladi.

Korxonada faoliyati bilan bog'liq riskni o'tkazishning eng samarali usullaridan biri – *sug'urtadir*. Sug'urtalashda korxonaning ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy faoliyati yoki tabiiy omillar ta'sirida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatarlar tavakkalchiligi ma'lum haq to'lash evaziga, shartnoma asosida sug'urta kompaniyasi zimmasiga o'tkaziladi. Riskning biror turi natijasida korxonada zarar ko'rsa, zararning katta qismi sug'urta shartnomasiga asosan sug'urta kompaniyasi tomonidan qoplanadi.

2.7. PR menejment

2.7.1. PRning mohiyati, maqsadi va vazifalari

Hozirgi vaqtda bu atama uchun bir nechta ta'riflar mavjud: ijtimoiy munosabatlar ("publika munosabatlari", ya'ni jamoatchilik bilan aloqalar, PR) jamoatchilik bilan aloqalar nazariyasida.

Bugungi kunda u yoki bu shaklda PR xizmatining mavjudligi ko'plab tashkilotlar uchun tobora aniq bo'lib bormoqda. Bu, birinchi navbatda, har qanday kompaniya vakuumda emas, balki muayyan tovar va xizmatlar bozorini, raqobatchilarni, sheriklarni, investorlarni, butun jamiyatni o'z ichiga olishi mumkin bo'lgan murakkab va ko'p komponentli muhitda faoliyat yuritishini tushunish bilan bog'liq. va ma'lum bir maqsadli auditoriya, ommaviy axborot vositalari, davlat va jamoat organlari ma'lum bir hudud, butun mamlakat va hatto dunyo miqyosida.

Tashkilot faoliyatiga ushbu tashqi sub'ektlardan tashqari ichki omillar, ya'ni uning xodimlari ham katta ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, kompaniya mavjud bo'lgan va faoliyat yuritadigan barcha turdagi munosabatlar va bog'liqliklar foyda olish va yo'qotishlarni minimallashtirish uchun samarali boshqarilishi kerak. Menejment kompleks faoliyat majmuasi bo'lganligi sababli, u kompaniyaning alohida bo'limi bo'ladimi, tashqi agentlik bo'ladimi yoki ushbu variantlarning kombinatsiyasi bo'ladimi, mutaxassislar jamoasi tomonidan amalga oshirilishi kerak.

PR faoliyati va uning asosiy parametrlari (maqsadlar, funktsiyalar, ob'ektlar, mavzular, vazifalar va boshqalar) nima?

"Jamoatchilik bilan aloqalar" sohasi har qanday tashkilotni boshqarishning ikkita sohasi - menejment va marketing kesishmasida joylashgan. Rahbariyat kompaniya faoliyatining muayyan davrlari bilan bog'liq bo'lgan jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha umumiy va maxsus vazifalarni qo'yadi, tashkilot va boshqaruvning birligini ta'minlaydi. Marketing jamoatchilik bilan aloqalarni kompaniyaning yakuniy maqsadi - foyda olishga qaratadi. Marketing bilan bog'liq holda, jamoatchilik bilan aloqalar, go'yo, marketing faoliyatini muvaffaqiyatli boshlash uchun asos bo'lishi kerak bo'lgan tramplinni tayyorlash uchun mo'ljallangan oldinga qadam bo'lgan aql rolini o'ynaydi.

Marketing kommunikatsiyalari vositasi sifatida PRning quyidagi asosiy xususiyatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- uzatilayotgan axborotning notijorat xarakteri (talab emas, obro'-e'tiborni oshirish);
- uzoq muddatli munosabatlarga e'tibor qaratish;
- ochiqlik va ishonchlilik;
- teskari aloqani tashkil etish;
- oldindan aytib bo'lmaydigan oqibatlar.

PRning mohiyatini tashkilotning pragmatik maqsadlarini jamiyat uchun maqbul siyosatga aylantirish faoliyati sifatida aniqlash mumkin. PRda muvaffaqiyat kaliti to'g'ri va to'liq ma'lumot, doimiy faoliyatdir. PR hech qachon yuqori samaradorlikni almashtirmaydi, aksincha, yashirin kamchiliklarni ochib

berishi mumkin. Rejalashtirishning dastlabki bosqichlarida to'g'ri vaqt va ustuvorlik muhim ahamiyatga ega.

Oddiy PR faoliyati to'rtta alohida, ammo o'zaro bog'liq qismdan iborat:

- 1) tahlil, tadqiqot va muammoni bayon qilish;
- 2) dastur va byudjetni ishlab chiqish;
- 3) dasturni aloqa va amalga oshirish;
- 4) tadqiqot natijalari, baholash va mumkin bo'lgan yaxshilanishlar.

PR sohasi jamiyatda samarali ommaviy kommunikatsiya tizimlarini maqsadli ishlab chiqarish va ulardan foydalanish bilan bog'liq keng ko'lamli faoliyatni anglatadi.

PRning maqsadi - umumiy g'oyalar yoki umumiy manfaatlarni aniqlash va haqiqat, bilim va to'liq xabardorlikka asoslangan o'zaro tushunishga erishish uchun ikki tomonlama aloqani o'rnatish.

Kuchli jamoatchilik munosabatlarini rivojlantirishga qaratilgan bunday o'zaro ta'sir doirasi ishtirokchilarning hajmi va tabiatiga qarab juda farq qilishi mumkin, ammo maqsad qanday bo'lishidan qat'i nazar, falsafa, strategiya va usullar juda o'xshash bo'lib qoladi - masalan, effekt. kompaniya va mahsulot iste'molchilari, agentlari va xodimlari o'rtasidagi xalqaro tushunish yoki munosabatlarni yaxshilash haqida.

O'z maqsadlariga erishish uchun PR quyidagi vazifalarni hal qiladi:

- kompaniyaning jamoatchilik fikriga ta'sirini baholash, ommaviy axborot vositalari xabarlarini monitoring qilish;

- kompaniya faoliyatini tushunishdagi muammolarni aniqlash va xatolarni tuzatish yoki rad etish choralarini ko'rish orqali ushbu nomuvofiqlikni bartaraf etish;

- jamoatchilik fikrini o'rganish va uning reaksiyalari va tendentsiyalarini erta kutish asosida kompaniyaning jamoatchilik yuzini shakllantirish;

- tashkilotda ishlaydigan odamlarning qarashlari va qadriyatlarini o'rganish asosida ichki korporativ madaniyatni shakllantirish.

Bugun atamajtimoiy munosabatlar» quyidagi asosiy yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

1. Jamoatchilik fikri.
2. Jamoatchilik bilan aloqalar.
3. Davlat munosabatlari.
4. Jamoat hayoti.
5. Ishlab chiqarish munosabatlari.
6. Moliyaviy munosabatlar.
7. Xalqaro munosabatlar.
8. Iste'molchilar bilan munosabatlar.

9. Tadqiqotlar va statistika.

10. Ommaviy axborot vositalari (ommaviy axborot vositalari).

PRning eng muhim tamoyillari:

- tashkilot va jamoatchilikning o'zaro manfaatdorligini, shuningdek, boshqaruv faoliyatining ushbu turini amalga oshiruvchi shaxslarning mutlaq halolligi va rostgo'yligini ta'minlash;

- axborotning ochiqligi tamoyili;

- ommaviy axborot vositalarida chop etish uchun PR tizimidagi materiallarni tayyorlashga ixtisoslashgan barcha jurnalistlarning manfaatlarini va materiallarni taqdim etish usullarini diqqat bilan kuzatib borish;

- O'zingiz haqingizda haqiqatni, butun haqiqatni va haqiqatdan boshqa hech narsani ayting. (Ammo hech kim siz butun haqiqatni aytishingiz kerak, deb da'vo qilmaydi. Bu PRning muhim xususiyatlaridan biri - nashr etilishi kerak bo'lgan ma'lumotlarni hech qanday holatda chop etilmasligi kerak bo'lgan ma'lumotlardan ajratish);

- o'zaro manfaatlilik tamoyili.

An'anaga ko'ra, tadqiqotchilar PRning quyidagi funktsiyalarini ajratib ko'rsatishadi:

1. Boshqaruv tuzilmasida rejali va joriy ishlarni amalga oshirish;

2. Tashkilot va jamoatchilik o'rtasidagi munosabatlar bilan shug'ullanish.

3. Tashkilot ichida va tashqarisida ong, fikrlash, munosabat va xulq-atvor darajasini kuzatish.

4. Siyosat, tartib va harakatlarning jamoatchilikka ta'sirini tahlil qilish.

5. Siyosat, tartib va faoliyat elementlarini, agar ular jamiyat manfaatlariga va tashkilot hayotiga zid bo'lsa, o'zgartirish.

6. Tashkilotlar va jamoatchilikka yangi siyosatlar, tartiblar va tegishli tadbirlarni amalga oshirish bo'yicha maslahat berish.

7. Tashkilot va jamoatchilik o'rtasida ikki tomonlama aloqalarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash.

8. Tashkilot ichida ham, tashqarisida ham fikrlar, munosabat va xatti-harakatlarda vaqtinchalik o'zgarishlarni amalga oshiring.

9. Tashkilot va jamoatchilik o'rtasidagi yangi yoki davom etayotgan munosabatlarga ta'siri.

10. Tashkilot va jamoatchilik o'rtasida o'zaro tushunish va ishonchni shakllantirish.

11. Tashkilotning "ijobiy imidjini" yaratish.

12. Tashkilot obro'sini himoya qilish.

Umuman olganda, jamoatchilik bilan aloqalar uchta asosiy funktsiyani bajaradi.

1. Tashkilot manfaatlari va ehtiyojlarini qondirish uchun jamoatchilik fikri va xatti-harakatlarini nazorat qilish.

2. Jamoatchilikka munosabat. Tashkilot xalqqa xizmat qilishga intiladi.

3. Tashkilot va auditoriya o'rtasida o'zaro manfaatli munosabatlarga erishish. PR xizmati muassasaning, kompaniyaning jamoatchilikka ta'sirini tahlil qiladi, tushunmovchiliklarning oldini oladi, yolg'on mish-mishlarni rad etadi, shuningdek kompaniyani obro'sizlantirishga urinishlarni yo'q qiladi.

PR falsafasida ikki tomonlama munosabatlar zarurligiga katta ahamiyat beriladi. Endi bu ehtiyoj juda keng tarqalgan, ammo bunga qanday erishish mumkin? Muloqotning etishmasligi ko'plab tushunmovchiliklarni keltirib chiqaradi va shuning uchun aloqa kanallarini takomillashtirish, axborotning ikki tomonlama oqimini yaratishning yangi usullarini ishlab chiqish va o'zaro tushunish har qanday PR dasturining asosiy vazifasidir. Ushbu aloqa mexanizmining o'ta murakkabligi tufayli, hatto kuchli istak bilan ham o'rnatish juda qiyin.

Aloqa nazariyasi deyarli ma'lumotni to'g'ri tushunish va amalga oshirish uchun olinadigan fandır. Ammo bu ham har bir PR xodimi doimo o'ylashi kerak bo'lgan sirdir.

Ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodiyot kontseptsiyasi muallifi professor P.Geyne o'z vaqtida bozor "faqat munosabatlar yig'indisi" ekanligini ta'kidlagan edi.

Bu fikrni davom ettirib aytishimiz mumkinki, bozor bozor munosabatlari sub'ektlarini bir-biriga bog'lovchi kommunikatsiya turidir. Jamoatchilik munosabatlarining sub'ektlari har xil, lekin ular bir xil asosga ega - ularning barchasi odamlar yoki odamlar guruhidir. Masalan, aholi. Bu eng kam tuzilgan ob'ekt, lekin ayni paytda eng kattasi. O'zaro munosabatlar uning asosida quriladi va boshqa guruhlar - iste'molchilar, jamoat tashkilotlari va boshqalar bilan ish olib boriladi. Aholi bilan ishlashning asosini bayramlar va xalq sayillari, tanlov va ko'rgazmalar, taqdimotlar, ekskursiyalar... tashkil etish tashkil etadi.

Iste'molchilar kompaniya marketing ishining asosiy ob'ekti hisoblanadi. Ushbu yo'nalishdagi jamoatchilik bilan aloqalarning asosiy vazifasi iste'molchilar va kompaniya o'rtasida yaxshi munosabatlarni o'rnatishdir. Bu yo'nalishda jamoatchilik bilan aloqalar xizmati iste'molchilarning da'vo va shikoyatlarini qondirishni tashkil qiladi (masalan, tovar va xizmatlarni iste'molchilar nuqtai nazaridan baholash usullarini yaratadi).

Kompaniyaning bozor muhiti bilan ishlashda (iste'molchilardan tashqari, bular: mijozlar, hamkorlar, subpudratchilar, birgalikda ijrochilar, mijozlar, kreditorlar, investorlar, maslahatchilar, korxonalar raqobatchilari), asosiysi biznes uchun qulay muhit yaratishdir. , do'stona muhit, konstruktiv hamkorlik yo'nalishlarini rivojlantirish va axloqiy me'yorlarga rioya qilish.

Nodavlat notijorat korxonalar va muassasalar, siyosiy partiyalar, kasaba uyushmalari, diniy tashkilotlar, turli jamg'armalar, ekologik, yoshlar va xotin-qizlar harakatining mamlakatimiz ichida ham, xorijda ham aholining qolgan qismiga ta'siri katta. Shu sababli, ushbu sohadagi PRning asosiy shakli kompaniyaning ijobiy imidjini yaratish va tegishli jamoatchilik fikrini shakllantirishga qaratilgan ushbu tashkilotlarning faoliyatida faol ishtirok etishdir.

Davlat va mahalliy hokimiyat organlari bilan ishlashda davlat hokimiyatining barcha uch tarmog'i: qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyati bilan hamkorlik qilish muhim ahamiyatga ega.

Xodimlar va "kompaniyaning do'stlari" ko'p jihatdan uning imidjini aniqlaydilar, kompaniya xizmatlari to'g'risidagi ma'lumotlarni shakllantirish va tarqatishga hissa qo'shadilar, u uchun yomon obro' yaratadilar.

Tashkilotning ichki muhitining holati aloqa xizmatini ham tashvishga solmoqda. Guruhlar va shaxslarning munosabatlari tashkilot ichida o'zaro ta'sir ko'rsatishi, muammo va nizolarni keltirib chiqarishi tabiiydir. Boshqa tomondan, tashkilotning imidji va uning obro'si boshqaruv dasturlari bilan emas, balki uning xodimlarining harakatlari bilan shakllanadi.

Ba'zan atigi o'n daqiqada kotibning telefonga javob berish usuli butun korxonalar madaniyatining umumiy darajasi haqida fikr beradi. Tashkilotda o'zaro tushunish va hamkorlik muhitini yaratish bo'yicha ish kompaniyadan tashqarida jamoatchilik bilan ishlashga qaraganda kamroq murakkab va vaqt talab etadi. Shuning uchun marketologlar ko'pincha xodimlarning tashkiliy xulq-atvorini motivatsiyasini oshirishga qaratilgan faoliyatni ichki marketing deb tasniflaydilar.

Tashkilot ichidagi jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha mutaxassisning asosiy vazifalaridan biri tarkibiy bo'linmalarni bir butunga bog'laydigan aloqa kanallari tizimini tushunish, eng intensiv muloqot qiladigan odamlar guruhlarini aniqlashdir. Rasmiy kanallar orqali yuqoridan pastgacha va pastdan yuqoriga qarab oqayotgan axborot qanchalik "shovqinli" ekanligini va shaxslararo muloqot tarmoqlarida aylanib yuruvchi axborotdan qanday farq qilishini aniqlash ham muhimdir. Shu bilan birga, zamonaviy menejerlar norasmiy aloqa tarmoqlarini yo'q qilish emas, balki tashkilotdagi rasmiy aloqalarni mustahkamlash uchun ushbu kanallarni tushunish va ulardan foydalanish foydalibroq deb hisoblashadi.

Masalan, shaxsiy suhbatda kishi faktning asl mohiyati haqida gapirishi, taxminlar va mish-mishlar qilishi mumkin, ya'ni rasmiy kanallar orqali axborot bilan qondirib bo'lmaydigan ehtiyojlar amalga oshadi.

Biroq, bu retseptlarning barchasi uzoq vaqtdan beri patentlangan, ammo kamdan-kam hollarda amal qiladi. Xulosa shuki, ko'pchilik odamlar bunga ishonmaguncha, siz hech qachon begona odamni tashkilotingizning malakasi, qarashlari va foydaliligiga ishonтира olmaysiz.

2.7.2. PR tamoyillari, xususiyatlari va funksiyalari

PRning mohiyati tashqi muhit bilan aloqalarni saqlash uchun amalga oshiriladigan boshqa aloqa turlari bilan solishtirganda to'liq namoyon bo'ladi.

PR faoliyati reklamaga o'xshaydi, u sotsiologik agentliklarning faoliyati, ijtimoiy tendentsiyalarni o'rganish, bashorat qilinadigan oqibatlarni tahlil qilish, jamoatchilik fikrini tahlil qilish va boshqalarga qaratilgan xizmatlar bilan keng tarqalgan.

PRning asosiy tamoyili bo'lgan xodimlarning fikri salbiy bo'lsa, kompaniya yoki tashkilot hech qachon jamoatchilikka yaxshi ko'rinmaydi. Shu sababli, PR kompaniyasi turli tuzilmalarni boshqarish uchun uning xodimlari va yaqin doiralari bilan kompaniyaning obro'sini oshirishdan boshlanadi.

Katta ism sifatida Sem BlekPR sohasidagi mutaxassis PR-erkaklar samarali ishlashi uchun quyidagi tamoyillarni aniqladi:

- Har doim haqiqatni va to'liq ma'lumotni talab qiling.
- Xabar oddiy va tushunarli bo'lishi kerak.
- Mubolag'a qilmang, narxni to'ldirmang.
- Yodingizda bo'lsin, auditoriyangizning yarmi ayollardir.
- Muloqotni hayajonli qiling, ortiqcha zerikishga, muntazamlikka yo'l qo'ymang.
- Muloqot shakliga e'tibor bering, u juda da'vogar yoki ortiqcha bo'lmasligi kerak.
- Jamoatchilik fikriga oydinlik kiritish uchun vaqt ajratmang.
- Yodda tuting: muloqotning uzluksizligi va jamoatchilik fikrini oydinlashtirish hayotiy ahamiyatga ega.
- Muloqotning har bir bosqichida ishonchli va konstruktiv bo'lishga harakat qiling.

Tashkilot va boshqa jamoat guruhlari o'rtasidagi vositachilar jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha mutaxassislardir. Bu shuni anglatadiki, tashkilot va uning maqsadli auditoriyasi oldidagi mas'uliyat PR-odamga tegishli. Ular manfaatdor tomonlar va hamjamiyatlarga tashkilot siyosati va faoliyatini tushunishga imkon beradigan ma'lumotlarni taqdim etishlari kerak.

Shuningdek, PR xodimlari manfaatdor guruhlarning jamoatchilik fikrini chuqur o'rganadilar va bu haqda tashkilot rahbariyatiga xabar beradilar. Bunga javoban rahbariyat aholining fikr-mulohazalarini tinglashi, ularga munosabat bildirishi kerak.

Jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha mutaxassislarning o'zaro tushunishga erishish va tashkilot va jamoatchilik o'rtasida o'zaro manfaatli, uyg'un munosabatlarni o'rnatishdagi vositachilik faoliyatining ob'ektiv yuqori qiymati

jamoatchilik va uning mutaxassislari bilan munosabatlarning boshqa muhim tamoyillari hisoblanadi:

1. Jamoatchilik bilan aloqalar xayoliy voqelik bilan emas, balki real bilan, tashqi ko‘rinish bilan emas, balki faktlarning o‘zi bilan shug‘ullanadi. Bu mutlaq haqiqat, puxta rejalashtirish va asosiy maqsadi jamoatchilik manfaatlarini qondirish bo‘lgan dasturlarni amalga oshirishni anglatadi, bu muvaffaqiyatli PR faoliyatining asosi hisoblanadi.

2. PR kasbi o‘z manfaatlarini emas, balki jamoat manfaatlarini ko‘zlaydi.

3. Jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha mutaxassis tashkilot dasturlari va siyosatlarini qo‘llab-quvvatlash uchun jamoatchilikka murojaat qilishi kerak. Shunday ekan, dastur va siyosatni tanlashning asosiy mezoni jamiyat manfaatidir. Jamoatchilik bilan aloqalar uchun jasorat kabi sifat zarur. PR mutaxassisi o‘z mijoziga yo‘q deyishi va jamoatchilikni chalg‘itadigan dasturni amalga oshirishdan bosh tortishi kerak.

4. Jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha mutaxassis ommaviy axborot vositalari orqali aholiga murojaat qilishda foydalaniladigan kanallarni toza saqlashi shart. Ommaviy axborot vositalarini tasodifan yoki qasddan chalg‘itish qat‘iyan man etiladi.

5. Jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha xodimlar tashkilot va jamoatchilik o‘rtasida samarali aloqa o‘rnatishlari kerak. Ya‘ni, tushunishga erishilgunga qadar har ikki yo‘nalishda ham doimiy ravishda ma‘lumot bering.

6. Jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha mutaxassislar har ikki yo‘nalishda muloqotni osonlashtirish uchun turli jamoalarning fikrlari va his-tuyg‘ulari bilan tanish bo‘lishi kerak. Ba‘zan PR jamoatchilik fikrini o‘rganishning ilmiy usullariga murojaat qilishni talab qiladi va taxminlarga asoslanishi mumkin emas.

7. Intuitsiya, asos sifatida, PR odamlar orasida bo‘lmasligi kerak. Jamiyat va tashkilotlarning muammolarini yaxshiroq tushunish va ularni hal qilishning eng maqbul yo‘llarini topish uchun PR xodimlari ijtimoiy fanlar topilmalariga tayanishi, jamoatchilik fikrini, aloqa jarayonlari va semantikasini o‘rganish metodologiyasidan keng foydalanishi kerak.

8. PR sohasi fanlararo yondashuv bilan tavsiflanadi, chunki ko‘plab mutaxassislar jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha ilmiy tadqiqotlarda qatnashadilar. Jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha mutaxassislar, ya‘ni amaliyotchilar uchun doimiy ravishda o‘zaro bog‘liq fanlar, jumladan, bilish nazariyasi, psixologiya, sotsiologiya, siyosatshunoslik, iqtisodiy va tarixiy nazariya ishlanmalarini o‘rganish va moslashtirish foydalidir.

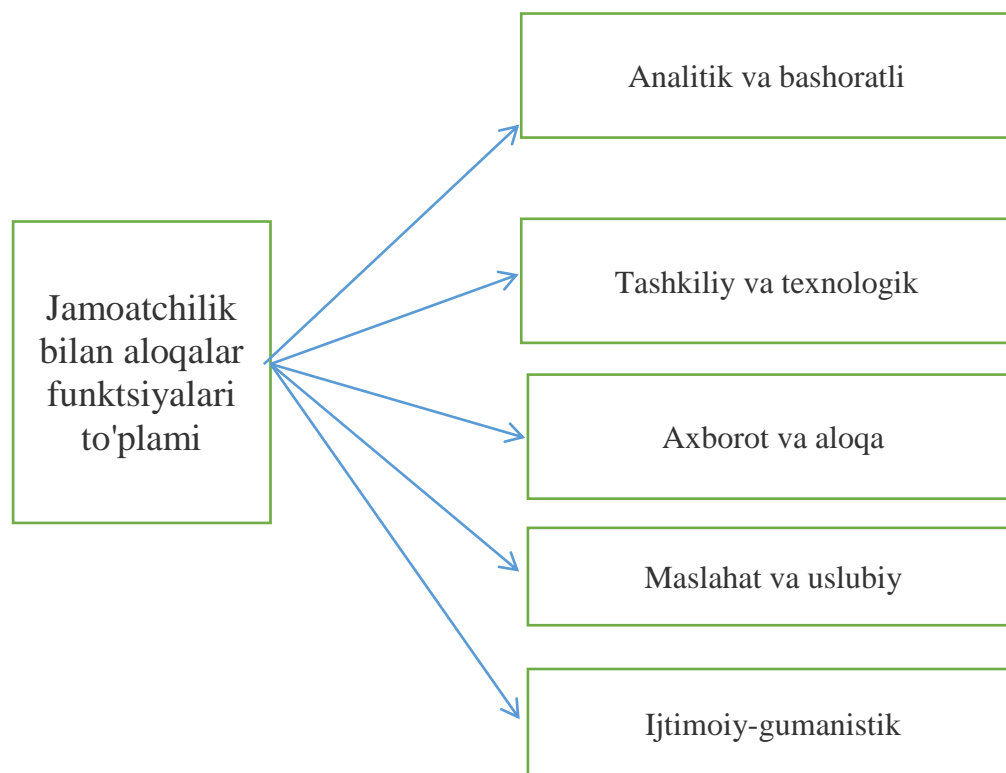
9. Jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha mutasaddilarga xabarni oldindan ommaga yetkazish vazifasi yuklatilgan, aks holda ular inqirozga olib kelishi

mumkin. Jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha mutaxassislar odamlarni befarq qoldirmaslik uchun o'z vaqtida maslahat berishlari kerak.

10. PR mutaxassisi faoliyati xulq-atvor etikasi (yagona mezon) asosida baholanadi. PR mutaxassisining shaxsiy xususiyatlari faqat uning obro'si bilan belgilanadi.

PR xizmatlarining funktsiyalari va vazifalari korxonadagi PR bo'limining holatiga bog'liq - u mustaqil xizmat yoki bo'limning bir qismi bo'ladimi, shuningdek, PR xizmatining o'zi bo'limiga (matbuot xizmati, ijtimoiy masalalar bo'limi) bog'liq. loyihalar, bo'limlar bilan ishlash bo'limi va boshqalar)

PR boshqaruv funktsiyasi sifatida ular "tashkilot rahbariyatini jamoatchilik fikri to'g'risida ma'lumot beradi, unga faoliyat yo'nalishlarini ishlab chiqishda yordam beradi, jamoat manfaatlariga rioya qilish choralarini ishlab chiqadi;tendentsiyalarni oldindan ko'rish orqali turli o'zgarishlarga tayyorlik holatida etakchilikni saqlash, vaqt bosimi holatida begonalashuvni yengish.



2.7.1-rasm. Jamoatchilik bilan aloqalarni amalga oshirish funktsiyalari majmui

Analitik va prognostik funktsiya axborot siyosatini, uning strategiyasi va taktikasini ishlab chiqishga, voqealar dinamikasini aniqlashga qaratilgan. U hamkorlarni har tomonlama o'rganish, marketing faoliyatini shakllantirishdagi aniq vaziyatlarni tahlil qilish, jamoatchilik fikrini, aholining kayfiyati va

reaksiyalarini baholash, samarali qarorlar qabul qilish uchun tahliliy ma'lumotlar majmuasini tayyorlashni o'z ichiga oladi.

Tashkiliy va texnologik funktsiya - ommaviy axborot vositalari, audio va video uskunalardan foydalangan holda faol reklama va PR kampaniyalarini, biznes uchrashuvlarini, ko'rgazmalarni, turli darajadagi konferentsiyalarni o'tkazish va tashkil etish bo'yicha jamoaviy tadbirlar va harakatlar.

Axborot-kommunikatsiya funktsiyasi nafaqat aloqa hamkorlari uchun, balki kompaniya ichidagi ijtimoiy-psixologik iqlimni saqlash, ish talablariga rioya qilish uchun zarur bo'lgan axborot-tushuntirish va targ'ibot va reklama ishlarini bajarishda ma'lumotlarni ishlab chiqarish, takrorlashni o'z ichiga oladi. axloq, korporativ identifikatsiya.

Maslahat va uslubiy funktsiya jamoatchilik bilan aloqalarni tashkil etish va o'rnatish, hamkorlik va ijtimoiy sheriklikning kontseptual modellarini, jamoatchilik bilan aloqalar dasturlari, aksiyalari va kampaniyalarini ishlab chiqish bo'yicha maslahatlarni o'z ichiga oladi.

Ijtimoiy-gumanitar funktsiya kompaniya ichida ham, tashqi sheriklar bilan ham ishonch, kelishuv, o'zaro tushunish muhitini yaratishga qaratilgan. Aynan shu funktsiya tashqi bozor ishtirokchilarining manfaatlarini, moddiy manfaatdorlik elementlarini, qabul qilingan majburiyatlar uchun korporativ javobgarlikni hisobga olgan holda hamkorlik konsepsiyasini ishlab chiqish muhimligini hisobga oladi. Bu xususiyat tashkilot va maqsadli auditoriya o'rtasida o'zaro manfaatli munosabatlarga erishishga qaratilgan.

PR funktsiyalari PR faoliyatining turli sohalarida qo'llaniladi:

- davlat institutlari bilan ishlash (davlat munosabatlari) - lobbichilik shakli sifatida;

- investor munosabatlari (investorlar bilan aloqalar) - qo'shilish va qo'shilishlarni axborot bilan ta'minlash, buning natijasida kompaniya biznesining qiymatiga ta'sir qiladi;

- korporativ munosabatlar;

- ommaviy axborot vositalari bilan aloqalar (OAV bilan aloqalar);

- maxsus tadbirlarni (maxsus tadbirlarni) tashkil etish va o'tkazish;

- tasvir yaratish;

- inqirozni boshqarish (inqirozni boshqarish);

- xabarlarni boshqarish.

Jamoatchilik bilan aloqalar yoki jamoatchilik bilan aloqalar - kompaniya uchun qulay obro', ijobiy "korporativ imidj" yaratish, bir tomondan, istalmagan mish-mishlar, g'iybat va xatti-harakatlarni yo'q qilish yoki oldini olish orqali kompaniya va turli xil aloqa auditoriyalari o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatish. boshqa.

Jamoatchilik bilan aloqalar mahsulot yoki xizmatni reklama qilish, sotishni rag'batlantirish va shaxsiy sotish bilan bir qatorda targ'ib qilishning to'rtta asosiy vositalaridan biridir.

2.8. Loyihalarni boshqarish.

Loyiha – bu alohida tizimning vaqt bilan chegaralangan, maqsadga yo'naltirilgan o'zgarishi bo'lib, u kapital va resurslar hamda maxsus tashkilotlar xarajatlarining taxminiy doirasida belgilangan talablar bilan natijalarning sifatiga qaratilgandir.

Loyihalarning tahlili va sintezi qulayligi uchun turli xil boshqarish tizimlari turli asoslar bo'yicha tasniflanishi mumkin.

Loyiha turi (amalga oshirilayotgan loyihaning asosiy faoliyat sohalari bo'yicha): tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy va aralash.

Loyiha sinfi (loyiha tarkibi va tizimini hamda uning fan sohasi bo'yicha): monoloyiha, multiloyiha, megaloyiha. Monoloyiha – bu har xil tur, qurilish va hajmdagi alohida loyihadir. Multiloyiha – bu bir necha monoloyihalar tashkil topgan va ko'p loyihali boshqaruvli tadbirni talab qiluvchi kompleks loyihadir. Megaloyiha – bu ta'lim sohalari va h. Rivojlantirishning maqsadli dasturlari bo'lib, bu tartibga bir qator mono va multiloyihalar kiritiladi.

Loyiha ko'lami – (loyihaning hajmi, qatnashuvchilar soni va atrof-muhitga ta'sir darajasi bo'yicha): kichik loyihalar, o'rta loyihalar, yirik loyihalar, juda yirik loyihalar. Loyihalarning bunday taqsimoti juda shartlidir. Loyiha ko'lamlarini aniqroq shaklda ko'rish mumkin. Davlatlararo, xalqaro, milliy mintaqalararo va mintaq, tarmoqlararo va tarmoqlar bo'yicha, kooperativ, tashkiliy loyihalar.

Loyiha davomiyligi (loyihani amalga oshirish vaqti davomiyligi bo'yicha): qisqa muddatli (3 yilgacha), o'rta muddatli (5 yildan ortiq).

Loyihalarning murakkabligi (murakkablik darajasi bo'yicha): oddiy, murakkab, juda murakkab.

Loyiha turi (loyihaning fan sohasi xarakteri bo'yicha): investitsion, innovatsion, ilmiy-tadqiqot, aralash. Investitsion loyihalarga odatda, investitsion qo'yilmalarni talab qiluvchi, bosh maqsadi asosiy fondlarni ishlab chiqarish ya'ni yangilash bo'lgan loyihalar kiritiladi. Innovatsion

loyihalarga, tizimlar rivojlanishini ta'minlaydigan, bosh maqsadi yangi texnologiyalarni, nou-xau va boshqa yangiliklarni ishlab chiqish va qo'llash bo'lgan loyihalar kiritiladi⁵.

⁵ Harold R. Kerzner. Project Management. Wiley. 2013. 96 p.

Loyihalarning turlariga tasniflanish va bo‘linmalariga mos ravishda loyihalarni bir-biridan ajratib turadigan bir necha xususiyatlari va odatiy shartlarni ajratish mumkin.

Investitsion loyihalar

Uylarni qurish, tashkilotlarni qayta qurish yoki asoslarni barpo qilish – bu Shunday loyihalarni, ular uchun quyidagilar aniqlangan va belgilangan: loyiha maqsadi (masalan, uy maydonining kv.m. mahsulotning ishlab chiqarish hajmi, o‘lchami va profili): bitimning muddati va davomiyligi; loyiha xarajatlari, loyihaning talab qilingan resurslari va haqiqatdagi qiymati birinchi o‘rinda ishlarning bajarilish yo‘nalishi va har bir loyihaning ilgari borishiga bog‘liq bo‘ladi. Talab qilinayotgan quvvat bu tur loyihalar uchun bosqichlar jadvali va tayyorgarlik muddati hamda loyihaning yakunlanishi asosida taqdim qilinishi kerak.

Ilmiy izlanish va rivojlanish loyihalari.

Yangi mahsulotni ishlab chiqarish, qurilish sohasidagi izlanishlar yoki yangi informatsion boshqaruv tizimlarini ishlab chiqish quyidagi xususiyatlar bilan xarakterlanadi: loyihaning bosh maqsadi aniq belgilangan, lekin alohida maqsadlar xususiy natijalarga erishishi doirasida aniqlanishi kerak; loyihaning yakunlanishi va davomiyligi muddati oldindan aniqlangan, ularga iloji boricha aniq rioya etish zarur, ammo ular olingan oraliq natijalar va loyihaning umumiy siljib borishiga bog‘liq hamda to‘g‘rilanishi ham kerak; loyihaning xarajatlar rejasi odatda ajratilgan assignatsiyalar va oz miqdorda loyihani haqiqatda siljib borishiga bog‘liq.

Asosiy cheklashlar quvvatlardan foydalanish imkoniyatlarini cheklanganligi bilan bog‘liq (uskunalar va mutaxassislar). Qoidaga asosan, mavjud quvvatlar loyihaning xarajatlari va uning tayyorgarlik muddatini aniqlab beradi.

Tashkiliy masalalar

Korxonani qayta qurish, yangi boshqaruv tizimining kontsepsiyalarini amalga oshirish jarayoni qilish, yangi tashkilotni tuzish yoki xalqaro forum o‘tkazish – loyiha sifatida quyidagicha xarakterlanadi: loyihaning maqsadlari oldindan aniqlangan, biroq loyiha natijalarini sifat va miqdor jihatdan birinchi ikkita holatga nisbatan aniqlash qiyinroq, chunki ular tizimning tashkiliy jihatdan yaxshilashi bilan bog‘liq; muddat va davomiyligi taxminan belgilanadi; resurslar imkoniyat doirasida belgilanadi; loyiha xarajatlari aniq belgilanadi va iqtisodiy nazoratga qo‘yiladi; biroq loyihaning siljib borishi yuzasidan to‘g‘rilanish (korrektirovka)ni talab qiladi.

Iqtisodiy loyihalar

Korxonalarni xususiylashtirish, auditorlik tizimini tashkillashtirish, yangi soliq tizimini kiritilishi – bu o‘zining xususiyatlariga ega bo‘lgan barcha iqtisodiy

loyihalar: loyihaning maqsadi tizimning iqtisodiy ko'rsatkichlari ishlashining yaxshilanishi hisoblanadi. Shuning uchun ularni avvalroq ko'rib chiqilgan holatlarga nisbatan baholash qiyinroqdir; maqsadlar taxminan belgilanadi, lekin loyihani siljib borishi bo'yicha to'g'rilanishini (korrektirovka) talab qiladi; loyiha muddatlari ham xuddi Shunday, loyiha uchun resurslar zaruriyat yuzasidan imkoniyat doirasida taqdim etiladi; xarajatlar taxminan aniqlanadi, iqtisodiy nazorat qilinadi va loyihani siljib borishi aniqlanadi. Bu Shuni bildiradiki, iqtisodiy natijalarga belgilangan muddatlarda o'rnatilgan xarajatlar asosida erishilishi kerak, resurslar talab bo'yicha taqdim etiladi.

Ijtimoiy loyihalar

Ijtimoiy ta'minot tizimini qayta qurish, sog'liqni saqlash, Aholining kam ta'minlangan tabaqalarini ijtimoiy himoya qilish. Tabiiy va ijtimoiy siljishlar oqibatlarini yengib o'tish. Bularning barchasi o'z hissasiga ega ijtimoiy loyihalardir: maqsadlar faqat oraliq natijalarga erishish doirasida to'g'rilanishi kerak va ko'zda tutiladi, ularni miqdor va sifat jihatdan baholash ancha murakkablashgan; loyihaning muddati va davomiyligi taxminiy omillarga bog'liq yoki faqat belgilanadi va oqibatda aniqlanishi zarur; loyiha xarajatlari, odatda byudjet assignatsiyalariga bog'liq; resurslar talab bo'yicha imkoniyat doirasida ajratiladi. Ijtimoiy loyihalar yuqori aniqlikka ega.

Loyihaning amalga oshirilishi ma'lum ichki dinamik va tashqi muhit qurshovida yuz berib, unga ma'lum ta'sirini o'tkazadi. Shu bilan birga, qurilish loyihalarida bino etilayotgan qurilma konstruksiyalariga tushadigan barcha turdagi statistik va dinamik yuklarni aniqlay olish va hisoblay olish zarurligi kabi, kengroq ko'lamdagi loyihada ham, loyihaga va uning muhitiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan barcha jismoniy, iqtisodiy, ijtimoiy, moliyaviy tashkiliy va h. omillarni aniqlash va hisobga olish muhim, ma'lum sharoitlarda bunday omillarning har biri loyiha uchun xavfli bo'lib chiqib, uning buzilishiga olib kelishi mumkin.

Loyiha atrof muhit o'rtasidagi munosabatni ma'lum bir mahsulot ishlab chiqaradigan korxonada uchun mahsulotni rivojlantirish loyihasi misolida ko'rib chiqish mumkin. Oddiy, uzoq muddat faoliyat tashkilot o'zgarishlar va yangilanish sharoitida talabning yuzaga chiqishiga asos bo'lib xizmat qiladi. Bu esa, natijada loyihaning paydo bo'lishiga olib keladi. Qachonki loyiha haqiqatdan boshlangan bo'lsa, u mustaqil rivojlana boshlaydi. Loyihani amalga oshirish jarayonida uning ishtirokchilari o'z vazifalarini bajarishga diqqat qaratadilar. Ular o'z loyihalari olamida yashashadi, fikrlashadi va xarakat qilishadi. Korxonani uzoq muddat doirasida tashkil qilishda, kichik nisbatan qisqa muddatli «loyiha» tashkiloti paydo bo'ldi.

Loyihani amalga oshirish davomida korxonaning ishlab chiqarish, sotish, boshqaruvdagi oddiy xayoti davom etaveradi. Xuddi shu holat loyihaning muhitiga ham tegishli. Bu yerda ham o'zgarishlar yuz berib, ular korxonaga orqali loyihaga ta'sir etadi. Loyihaning mavjud shart-sharoit va ularni rivojidan ajralib bo'lmaydi. Demak, oldindan loyihaning bevosita muhitini (ya'ni, korxonaning o'zini) va atrof muhitini (ya'ni, korxonaga atrofini) hisobga olish kerak.

Ularning o'zgarishi, natijasida, loyiha muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi o'rinni egallashi mumkin.

Har qanday qayta qurishni sinalgan tartibga solish vositalari, shu jumladan mamlakatimizda amalga oshirilgani kabi shu qadar miqyosli – dasturli-maqсадli boshqaruv usuli unga muvofiq tarzda qator davlatlararo, federal, mintaqaviy, tarmoqli va obyektiv maqsadli dasturlar ishlab chiqilmoqda. Har qaysi dastur resurslar, muddatlar va loyiha ijrochilari bo'yicha o'zaro bog'liq majmuani namoyon etadi. Ularning savdosi LB kontsepsiyasi negizida yuz beradi.

Kontsepsiyaning asosini har qanday tizimning dastlabki holati o'zgarishiga kabi loyihaga qarashlar tashkil etadi, masalan vaqt va mablag' sarfi bilan bog'liq korxonalar. Byudjet va vaqt cheklovlari doirasida oldindan ishlab chiqilgan qoidalar bo'yicha amalga oshirilgan ushbu o'zgarishlar jarayoni yangi sintetik intizom -LB ning mohiyati tashkil etadi.

Hozirgi sharoitlarda LB usullari va vositalari yig'indisi yuqori samarali investitsiyalarni boshqarish uslubiyatini o'zida namoyon etadi, u quyidagi imkoniyatlarni beradi⁶:

- investitsiya bozori tahlilini amalga oshirish va uning daromadlilik, xatarlilik va likvidlilik mezonlari bo'yicha baholash orqali kompaniyaning investitsiya portfelini shakllantirish;

- investitsiya va biznes-rejani asoslash doirasida xatar va noaniqlik omillarini hisobga olgan holda investitsiyalar samaradorligini baholash;

- kompaniyaning investitsiya resurslarini ularga umumiy ehtiyojni baholash orqali shakllantirish, jalb etilgan va zayom mablag'lari maqsadga muvofiq foydalanish strategiyasini ishlab chiqish;

- muayyan loyihalarning investitsiya jozibadorligini baholash va saralash;

- alohida moliyaviy instrumentlarning investitsion sifatini baholash va ulardan eng samaralisini tanlab olish;

- muayyan investitsiya loyihalari va dasturlarini amalga oshirishni rejalashtirish va jadal boshqarish;

⁶ Bryan Oliver. Project Management: Secrets Successful / Project Managers Know and What. Flight u Success Publishers. 2015. USA. 58 p.

- xarid va ta'minot protseduralarini tashkil etish, Shuningdek loyihaning sifatini boshqarish.

2.9. Strategik menejment.

2.9.1. Strategik ko'rishni shakllantirish.

Kompaniya menejerlarining «tashkilot faoliyatning qanday turlari bilan shugullanmoqchi va kelajakda qanday bo'lmoqchi?» - degan masalaga qarashlari strategik ko'rish deyiladi. Strategik ko'rish - «biz kimmiz, nima qilyapmiz, nima qilmoqchimiz» degan savollarga javob beradi. Ba'zan kompaniyalar o'zining vazifasini noto'g'ri belgilab, uni faqat foydada ifodalaydilar.

Biroq foyda kompaniya bajaradigan ishning natijasidir. Faqat foyda olishga qaratilgan kompaniyaning missiyasi korxonalarni bir-biridan farqlash imkonini yo'qotadi. Vaxolanki, xar bir kompaniya o'zining qiyofasiga - imidjiga ega bo'lishi kerak.

Yaxshi o'ylab ko'rilgan strategik ko'rish va kompaniya missiyasini asoslash quyidagi 3 ta jixatdan iborat:

- 1) kompaniya biznesning qaysi soxasida ishlayotganligini tushunish;
- 2) kompaniyaning strategik ko'rish va missiyasini aniq, lo'nda va ilxom bilan tushuntirib berish;
- 3) kompaniya strategik ko'rish va missiyasini o'zgartirish xaqida o'z vaqtida qaror qabul qilish;

Faoliyat doirasini to'g'ri aniqlash uchun quyidagi omillarni xisobga olish lozim:

- 1) axolining extiyoji, ya'ni nima ishlab chiqarish kerak
- 2) xaridorlar guruxi, yoki tovarni kim uchun ishlab chiqaramiz
- 3) texnik va funksional ijro, ya'ni xaridorlar extiyojini qanday qondiramiz

Shunday qilib, birinchi masalani to'g'ri xal qilish uchun «nimaga bo'lgan extiyojni, qanday qilib va kimning extiyojini qondiramiz» - degan savollarga javob topish lozim.

Faoliyat doirasini belgilash 2 xil bo'ladi:

- 1) umumiy
- 2) detallashtirilgan

Umumiy belgilashga misol: ichimliklar, mebel, xalqaro pochta xizmati, sayoxatlar va turizm. Detallashtirilgan belgilashga misol: alkogolsiz ichimliklar, sport poyafzali, ofis uchun mebel, jo'natmalarni tunda yetkazib berish, Karib dengizida plyaj tashkil etish va xokazo.

2.9.2. Kompaniya maqsadlarini o'rnatish.

Maqsadni aniqlash strategik ko'rish va kompaniyaning rivojlanish yo'nalishlarini aniq maqsadga aylantirib beradi. Maqsad - bu korxonaga boshqaruv apparatining belgilangan vaqtda aniq natijaga erishish majburiyatidir.

Korxonaning uzoq muddatli rejalari aniq o'lchanadigan konkret vazifalarga aylantirilmaguncha missiya va Korxonaning kelajak niyatlari chiroyli so'zlar bo'lib qolaveradi. *Maqsadni aniqlash strategik boshqarishning xal kiluvchi daqiqasidir.*

Korporativ maqsad - bu tashkilot o'z aksionerlarining manfaatlariga qanday qarashini ko'rsatuvchi birinchi hal qiluvchi ko'rsatkichdir. Maqsadga yo'nalganlik Korxonaning biznesini, asosiy maqsadlarini, xarakteristikalarini va uning yetakchi falsafasini ifodalaydi. Maqsadga yo'nalganlik kelgusi strategik qarorlar uchun tashkiliy mazmun kasb etadi.

Korporativ maqsadga yo'nalganlikning uch asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iborat:

- Korxonaning biznesini aniqlash
- uning asosiy maqsadlarini belgilash
- korporativ falsafani aniqlash.

Kompaniyaning maqsadga yo'nalganligi va strategiyasini ifodalashga turli tashqi va ichki guruxlar ta'sir ko'rsatadi.

Biznesni aniqlashda quyidagi savollarga javob berish lozim:

- Bizning biznesimiz nimadan iborat?
- U qanday bo'ladi?
- U qanday bo'lishi kerak?

Birgina biznes bilan shug'ullanuvi kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savolga beriladigan javob quyidagi savollarga javob topishni taqozo etadi:

- kimning ehtiyoji qondiriladi (iste'molchilarning qanday guruxlari)?
- qanday ehtiyojlar qondiriladi (iste'molchilarning qaysi ehtiyojlari)?
- iste'molchilarning ehtiyojlari qanday qondiriladi (san'at yoki farq qiluvchi ustunliklar)?

Diversiyalangan kompaniya uchun «Bizning biznesimiz nimadan iborat?» degan savol ikki tabaqada ko'rib chiqilishi kerak:

- xo'jalikning o'rta bo'g'inlari uchun iste'molchiga yo'naltirilgan (birgina biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniya uchun ham);
- korporatsiya miqyosidagi xo'jalikning o'rta bo'g'inlari portfeliga yo'naltirilgan.

Bu esa quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- kompaniya portfelining maqsadlari;

- xo'jalikning o'rta bug'inlari portfeli diversifikatsiyasi;
- portfeldagi xo'jalikning o'rta bug'inlari o'rtasidagi balans.

2.9.3. Uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlar.

Maqsadlarni qo'yish - biznes missiyasining maxsus maqsadlar qatoriga aylanish jarayonidir. Ayni paytda tashkilotning xar bir bo'linmasini kerakli tomonga yo'naltirish jarayoni ham ana shunday boshlanadi. Maqsadlar menejer muvaffaqiyatga erishish uchun muxim deb xisoblagan xar bir muxim natija uchun zarurdir. Maxsus muhim natijalar odatda tarmoqning miqyosi va darajasini, ishning rivojlanishi, investitsiyalarning qaytarilishini, dividendlarning o'sishini, bozorning o'lchamlarini, sifatli mahsulotning yoki texnologik peshqadamlikning obro'sini, beqaror iqtisodiyotda ishlay olish qobiliyatini, diversifikatsiya darajasini, moliyaviy qudratni, iste'molchilarga xizmat ko'rsatishni, qiymat bo'yicha raqobatlasha olish qobiliyatini o'z ichiga olishi mumkin.

Mashxur kompaniyalarning maqsadlariga misol keltiramiz:

- Federal Express: Dunyodagi eng katta va eng yaxshi transport kompaniyasi bo'lish
- Alcan Aluminum: Eng arzon alyuminiy ishlab chiqaruvchi korxon bo'lish.
- General Electric: Dunyodagi eng qudratli raqobatchi bo'lish, kompaniya biznesining har bir soxasida bozordagi ulush bo'yicha birinchi yoki ikkinchi o'rinni egallash.
- Atlas Corp: arzon oltin ishlab chiqaruvchi o'rtacha ishlab chiqaruvchi bo'lish va oltin ishlab chiqarish xajmini yiliga 125000 unsiyaga yetkazib, 1500000 unsiyaga teng oltin zaxirasiga ega bo'lish.
- Black and Decker: yangi mahsulotlar chiqarishni va biznesni globalashtrishni davom ettirish

Bu yerda ham uzoq muddatli, ham qisqa muddatli maqsadlar talab qilinadi. Uzoq muddatli maqsadlar ikki xil bo'ladi: birinchidan, ular uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun bugun nima qilish kerakligini ko'rsatadi, ikkinchidan bunday maqsadlarning mavjudligi menejerni uzoq muddatli istiqbolni xisobga olgan xolda bugungi qarorlarni qabul qilishga undaydi.

Qisqa muddatli maqsadlar izchillik bilan eng yaqin kelajakda qaysi natijalarga zudlik bilan erishish kerakligini ko'rsatib beradi. Ular tashkilotga tanlab olingan yo'ldan borish uchun kerak bo'lgan tezlikni xam, qilinishi kerak bo'lgan ishlarning talab qilingan darajasini xam (qachon va qanchalik ko'p ish qilish kerakligini) ko'rsatadilar.

Tashkilotning maqsad va vazifalari ochiq-oydin bo'lishi lozim. Ba'zi kompaniyalarning menejerlari xar bir xal qiluvchi natija uchun maqsadlar

belgilaydilar va so'ngra erishish lozim bo'lgan maqsadlar sari qat'iy xarakter qiladilar. Odatda ular menejerlari umidga, iltimosga va yaxshi niyatlarga tayanadigan kompaniyalarga qaraganda g'oliblikka yaxshiroq nomzod bo'ladilar. Bu yerda «daromadni maksimallashtirish», «xarajatlarni kamaytirish», «samaradorlikni oshirish», «savdo hajmini oshirish» kabi iboralarni ishlatmaslik kerak.

Strategik fikrlash uchun maqsadlar iyerarxiasini raxbarlikning barcha tabaqalari uchun kompleks ravishda belgilab olish muximdir. Bu barcha menejerlar uchun vazifalarni aniqlashtirishdan tashqari, ularga erishishning realligini ham ta'minlaydi (bu maqsadda jarayonda quyi tabaqadagi menejerlar xam ishtirok etadi).

Maqsadni belgilashda kompaniya paychilari manfaatlarini xisobga olish.

Paychilar kompaniyani kapital bilan ta'minlaydilar va buning evaziga o'z investitsiyalaridan munosib daromad olish ulushini qo'lga kiritadilar. Kompaniyaning aksionerlari uning qonuniy mulk egalari xisoblanadilar. Binobarin, ko'pchilik korporatsiyalarning maqsadi aksionerlarning daromadlarini imkon qadar ko'paytirishdan iboratdir. Paychilar o'z kapitallaridan ikki xil yo'l bilan foyda oladilar:

- dividendlardan;
- bozorning ko'lami kengayganda (aksiyalarning bozor narxi ortganda) kapitalning qiymati ortishidan

Kompaniya uchun aksionerlar daromadini oshirishning eng yaxshi yo'li investitsiyalarning qaytish tezligini oshirish strategiyasidan foydalanishdir, bu esa kompaniya samaradorligini ko'rsatuvchi juda yaxshi indikator, ya'ni uning samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, dividend to'lash qobiliyati shunchalik yuqori bo'ladi. Bundan tashqari, investitsiyalarning tez qaytishi kompaniya aksiyalariga bo'lgan talabning kuchayishiga ham olib keladi.

2.9.4. Strategiyani ishlab chiqish.

Tashkilot strategiyasi - bu kompaniyaning turgan joyidan erishmoqchi bo'lgan joyiga qanday qilib o'tkazish mumkin, degan masalani yechish xaqidagi yo'riqnomadir. Odatda strategiya 4 ta darajada ishlab chiqiladi:

- 1) korporativ strategiya (kompaniya va uning faoliyat yo'nalishlari bo'yicha umumiy strategiya);
- 2) ishbop strategiya (kompaniyaning xar bir yo'nalishi uchun strategiya);
- 3) funksional strategiya (kompaniyaning xar bir funksional tuzilmasi uchun strategiya);
- 4) amaliy strategiya (asosiy tuzilmalar: zavodlar, savdo shaxobchalari va bo'limlar uchun);

Strategiya faqat oliy rahbariyat miqyosidagina ishlab chiqilishi mumkin emas. Uni ishlab chiqishning quyidagi to'rtta pog'onasini ajratib olish maqsadga muvofiqdir:

- korporatsiya miqyosi,
- bo'linmalar miqyosi
- funksional miqyosi
- quyi pog'ona menejerlari (dala komandirlari).

2.9.5. Kompaniya strategiyasining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar.

Kompaniya strategiyasini aniqlashga ko'plab omillar ta'sir qiladi. Bu omillarning o'zaro ta'siri xar bir tarmoqda o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, vaqt davomida o'zgarib turadi. Strategiyani belgilovchi omillar doim bir-biridan farq qiladi. Korxonalar hamisha xam o'zi xoxlagan strategiyani tanlay olmaydi. Uning xarakatlari qonun, davlat siyosati, ijtimoiy tartiblash va jamiyat mavqei bilan chegaralanadi.

Strategiyani ijtimoiy talablarga moslashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- 1) jamiyat manfaatlari va odob meyorlari doirasida ishchanlik ko'rsatish;
- 2) ijtimoiy afzalliklar va jamiyat ehtiyojlariga ijobiy qarab o'z faoliyatini tartibga solish;
- 3) tartiblashtiruvchi meyorlar bilan ziddiyatga bormaslik uchun zarur xarakatlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- 4) aksiyadorlar manfaati va jamiyat manfaatlari o'rtasida muvozanatni saqlash;
- 5) jamiyatda kompaniyaning fuqarolik pozitsiyasini ta'minlash.

Tarmoqning jozibadorligi va raqobat darajasi strategiyani belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. Kompaniya strategiyasini shugullanilmagan soxaga asoslab qurish mutlaqo yaramaydi. Strategiya kompaniyaning yaxshi bilgan ishiga asosan qurilishi lozim.

Strategiyada xisobga olinishi va aslida uni belgilovchi birlamchi omillarning oddiy modeli. Bu omillarning o'zaro ta'siri odatda kompleks xarakterga ega bo'lib, tarmoq va kompaniya uchun alohida farqlanadi.

Odatda, ichki va tashki vaziyat urtasidagi farq aniq bo'lmasa, raqobatli ustunlikka erishilmasa, kompaniyaning faoliyati yaxshilanmagan bo'lsa, strategiyaning o'zi muvaffaqiyat keltirmaydi.

2.9.6. Falaba qozonish strategiyasini belgilovchi mezon.

Agar strategiya kompaniyaning axvoliga mos bo'lmasa, raqobat ustunligi yaratilmasa, ishni yaxshilashga yaramasa - bunday strategiya g'olibona strategiya deyilmaydi. Folibona strategiyaning 3 ta belgisi bo'ladi⁷:

- 1) moslik darajasi mezoni;

⁷ Strategic Management concepts and cases. Arthur A. Thompson. Jr. A.J Strikland. 61- 62 p.

2) raqobat kurashida ustunlik mezoni;

3) ishning jadalligini oshirish mezoni;

Moslik darajasi mezoni. Yaxshi strategiya uning imkoniyatlari va intilishlari, ichki va tashki omillar nuqtai nazaridan kompaniyadagi vaziyatga mos kelmas ekan, u shubxalidir.

Rakobat kurashida ustunlik mezoni. Yaxshi strategiya rakobatda barkaror ustunlikka erishishga olib keladi. Strategiya yordamida rakobat kurashida kanchalik katta ustunlikka erishilsa, strategiya shunchalik kuchli va samarali bo'ladi.

Ishlarning jadalligini oshirish mezoni. Yaxshi strategiya kompaniya ishining intensivligini oshiradi. Ishlarni takomillashtirishning ikkita turi uta muxim bo'lib, ular quyidagilar:

1. Daromadlilikning oshishi.

2. Kompaniyaning uzok kelajakdagi faolligi xamda rakobatbardoshligining oshishi.

2.10. Innovatsion menejment. Menejmentdagi so'nggi yutuqlar.

2.10.1. Innovatsion menejmentning mohiyati

Insonlar ijtimoiy-iqtisodiy muhitda o'z o'rinni egallashi uchun doimiy ravishda o'z ustida ishlashi, rivojlanishi, bilim saviyasini va malakasini oshirib borishi, innovatsion faollikka intilishi. innovatsion goyalarni amalga oshirishi va boshqalar tomonidan yaratilayotgan yangiliklarni o'zlashtirib olishi darkor.

Hozirgi zamonda «innovatsiya» tushunchasi biron bir turdagi faoliyatni tapkibiy jixatdan yangilanishini, tubdan o'zgartirilishini ifoda etadi.

Mavjud narsaning yangi holatga o'tishi yoki yangicha sifat kasb etishi bilan bog'liq jarayon innovatsiya sifatida e'tirof etiladi. Bu jarayonni ba'zida yangilikning amaliyotga joriy etilishi deb ham atashadi. Innovatsiyalar dastavval insonlar ongida mavjud reallik bilan uning ideal holati o'rtasidagi tafovut sifatida shakllanadi. Aksariyat xollarda innovatsion g'oyalar tez o'sib borayotgan ehtiyojlar bilan nisbatan sust rivojlanayotgan ishlab chiqarish tizimining potensial imkoniyatlari o'rtasidagi ichki ziddiyatlarni bartaraf etishga intilish asosida shakllanib boradi. Innovatsion sohaning xususiyatlarini nazariy jihatdan o'rganish ijtimoiy-iktisodiy sohadagi konsepsiyalar keng rivojlana boshlagan va jahon iktisodiyotida innovatsion faoliyatning faollashuvi kuzatilgan davrlarda (XX asrning 60-yillaridan boshlab) nihoyatda dolzarblashdi.

Innovatsion sohaga taalluqli muammolarni ilmiy jixatdan tahlil qilishga uringan turli xil olimlarning ilmiy ishlarini o'rganish shuni ko'rsatmoqdaki, ma'lum bir innovatsiyaning muvaffakiyati va xarakteri oqibat natijada konkret

tarmoqning, regionning, mamlakatning, qolaversa. korxonaning innovatsion potentsiali qandayligiga bog‘liq bo‘ladi.

Ilmiy-texnika raqobatining globallashuvi sharoitida, innovatsion menejmentning ahamiyati kuchayib boradi. Uni korxonani rivojlantirishni ta‘minlovchi faoliyat sifatida baholash kerak.

“Innovatsion menejment” tushunchasining mazmuni korxonada boshqarishni tashkil etish va boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayonini ifodalaydi.

- **Innovatsiya tushunchasi** - keng qamrovli bo‘lib, u ishlab chiqarish jarayoniga mukammal, yangi, ilgari bo‘lmagan texnologiyalarni joriy etishni nazarda tutadi.

- **Innovatsion muhit** - innovatsilarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o‘rab turuvchi holatdir.

- **Innovatsion potentsial** - deganda, o‘zaro bog‘liqlikda bo‘lgan turli xil resurslarning umumiy yig‘indisi tushuniladi.

- **Innovatsion soha** – innovatsion mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqaruvchilar va iste‘molchilarni, o‘z ichiga innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni oluvchi faoliyat sohasidir.

- **«Innovatsion faoliyat»** - deganda, iqtisodiy faoliyat sohasidagi jarayonlarni radikal tarzda o‘zgartirishga yordam berishi mumkin bo‘lgan biron bir yangilikni yaratish tushuniladi.

- **Innovatsion loyiha** – bu loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash – moliyaviy hujjatlarning yig‘indisidir.

- **Innovatsion menejment** – tashkiliy boshqaruvchilikning o‘ziga xos turi bo‘lib, unda innovatsion faoliyat rejasi va dasturlarini ishlab chiqish va joriy etish tushuniladi.

Innovatsiya menejmenti umumiy boshqarishning mustaqil yo‘nalishi sifatida yigirmanchi asrning o‘ninchi, yigirmanchi yillarida ajralib chiqdi. Bu davr tovarlar ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishning texnologik va texnik bazasi vujudga kelishi bilan tavsiflanadi. Dunyoda global umumjahon bozori vujudga keladi. Ishlab chiqarilgan mahsulot tarkibida yangi ilmiy tadqiqotlar natijasida ishlab chiqarilgan mahsulotlarning ulushi oshib boradi. Texnik jihozlarning ko‘pgina modellarining (radio–telejihozlar, hisoblash mashinalari, avtomobillar va h.) hayot davri qisqaradi.

An‘anaviy menejment XX asrda vujudga kelgan bir qancha muammolarga duch keldi:

1. *Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarish.* Dastlab ilmiy soha tashqi ta‘sirilar ostida rivojlangan bo‘lib ishlab chiqarishning talabiga va insonlarning hayot faoliyatiga javob bergan. Ilmiy bilimlar stixiyali xolda vujudga kelgan, boshqarilmagan, vaqt o‘tishi bilan uning samarasi pasaygan. Ilmiy sohaning sifatli

rivojlanish bosqichi davri XX asrning yarmida «Fan-fan haqida» degan vaqtdan boshlanadi. Menejerlar tadqiqot ishlarining to'la xuquqqa ega bo'lgan ishtirokchilariga aylandilar, fan qisman iste'molchilarga yuz o'girdi. Fan tadqiqot jarayonlarining vujudga kelishining mantiqiy davomi sifatida amal qila boshlaydi.

Hozirgi davr fan sohasini keskin ravishda iste'molchiga yuz o'girishini talab etadi. Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarishni amalga oshirishda iste'molchilar monitoringini o'tkazish talab etadi.

2. *Yangi iqtisodiy bilimlarni yaratuvchilar salohiyatini boshqarish* XXI asr to'plagan ulkan bilimlar hajmi bilan tavsiflanadi. Xattoki tor mavzularda qayta miqdorda (har xil darajada, har hil ko'rinishda) qarorlar qabul qilinadi, va tadbir qilinadi, ko'plab usullar amal qiladi. Katta miqdorda axbortlar oqimi aylanadi. Alohida mutaxassis, hattoki tor doirada mavjud bo'lgan axbortlarni qamrab ololmaydi, insoniyat esa katta tezlikda axbortlarni to'plashni davom ettiradi. Bundan tashqari ko'pgina amaliy qarorlar, bilimlar va boshqa sohadagi tajribalarni qo'llash natijasida samara olinadi.

Shu kunda yangi bilimlarni kam evretik harajatlar bilan izlash va katta ehtimollik bilan maqsadga yetishishning maxsus metodologiyalarini vujudga keltirishning zarurligini anglab yetish qiyin emas. Yangi bilimlarni yaratuvchi ijodiy salohiyatni boshqarishga bo'lgan talab oshib bormoqda.

3. *Yangiliklarni o'zlashtirishni boshqarish*, texnikada, iqtisodiyotda va umuman barcha faoliyatlar sohasida topilgan yangiliklarni amaliyotga joriy etish kerak. Yangilikni joriy etish doimo bizning mamlakatimizda dolzarb va o'tkir muammo bo'lgan. Bunday muammo ijobiy natijaga ega bo'lishning mavhumligi, ya'ni namoyon etish bilan bog'liq. Demak, yangilikni tatbiq etishni boshqarishni rivojlantirish uchun muntazam va keng ko'lamda ish yuritish zarur.

4. *Yangiliklarni kiritishni ijtimoiy va psixologik tomonlarini boshqarish*. Yangiliklarni kiritishni tezlashtirish va uning ko'lamini kengaytirish eski va yangilari o'rtasida kuchli ziddiyatni keltirib chiqaradi. "Eskisini yangisi bilan almashtirishning" psixologik tomoni ba'zida kuchli va hal etib bo'lmaydigan muammoga aylanadi, chunki har qanday yangilikga o'z o'rnini bo'shatish davridagi keskin burilish holati deb tushinish kerak. Shu kungacha rivojlanishni oldindan ko'ra bilish metodologiyasining yetarli darajada rivojlanmaganligi sababli inqozlar davridagina yangilikni kiritish zarurligiga e'tibor berilgan. Xozirda ilg'or kompaniyalar inqozlarni oldini olish strategiyasidan foydalanadilar.

Innovatsiya xo'jalik faoliyati xarakteri va boshqarish shakllari har xil bo'lgan: fan, ishlab chiqarish, investitsiya, mahsulotlarni sotish kabi tarmoqlarni bog'laydi. Innovatsiyani boshqarish uslubi va usullarini takomillashtirish, bozordagi holatga tez holda moslashish, korxonada jihozlarni qo'llashni yangi yo'nalishlarini rivojlantirish, boshqarish uchun kerakli bo'lgan yangiliklarni kiritish, bozorning

xususiyatiga mos keladigan zamonaviy menejmentning barcha elementlarini takomillashtirish bilan innovatorlar barcha zaxira turlaridan innovatsiya faoliyatida muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Innovatsiyani boshqarish – korxonaning faoliyati jarayonlarining barcha tomonlarini yangilashni ifodalaydi. U nafaqat texnik yoki texnologik ishlanmalarni, balki korxonaning barcha faoliyati tomonlarini yaxshi tomonga o'zgarishlarini, shu bilan birgalikda yangi bilimlarni boshqarish jarayonini o'z ichiga oladi.

Innovatsiyani korxonalarining turli bo'lanmalaridagi ishlarning balansli holatini takomillashtirish jarayoni sifatida ko'rish mumkin. Innovatsiya menejeri uchun yangilanish jarayoni – ilmiy ishlab chiqarish xodimlarining odatiy mo'ljallarini yo'qotib, faoliyatlarini yangi innovatsiya turlarini izlab topishga qaratish, har bir ishchini yangilik manbaiga aylantirish hisoblanadi.

Innovatsiya menejeri korxonaning faoliyatini yangilash uchun sharoit yaratish maqsadida ko'p miqdordagi innovatsiya jarayonida ishtirok etuvchilarni birlashtirish vazifasini amalga oshirishi kerak.

Innovatsiyani joriy etish doimo bozor talabiga bog'liq. Uzoq va qisqa muddatli dasturlarni balansli holda bo'lishini ta'minlash uchun, ya'ni bozorda maqsadga muvofiq bo'lgan o'z usulini aniqlash, innovatsiya salohiyatidan olinadigan samarani oshirish uchun, innovatsiya menejeri yangi tovarlarni, xizmat ko'rsatishni qancha miqdorda ishlab chiqish, modernizatsiyani amalga oshirish uchun qanday mahsulotlar kerakligini aniqlab beradi.

Hozirgi kunda korxonalarda innovatsiya dasturining ustivor yo'nalishlariga: mahsulotlarning yangilarini ishlab chiqarishga joriy etish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, korxonaning rentabelligini oshirish (shu bilan birgalikda xar bir bo'limlarida ham) mavjud bo'lgan moddiy va ilmiy resurslardan optimal foydalanish va boshqalar kiradi. Innovatsiya menejeri noyob muammolar yechimini topa bilishi kerak.

Menejer faoliyatida andoza bo'lib qolgan qarorlarga emas, balki ho'jalik holatini tez va to'g'ri baholash va shu holatdan chiqib ketishning konkret holda optimal bo'lgan yagona yo'lini tanlash qobiliyatiga ega bo'lish talab etiladi.

Innovatsion menejment – korxonaning aniq innovatsiya maqsadini bozor sharoitida amalga oshirish yo'nalishidagi kasbiy faoliyatining o'ziga xos turi bo'lib, menejmentning iqtisodiy mexanizmi har xil ko'rinishdagi tamoyil va usullarni qo'llagan holda fan, mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan ratsional foydalanish bilan optimal natijalarga erishishni ifodalaydi. Innovatsiya menejeri innovatsiya faoliyati xususiyatlarini o'zida ifodalaydigan, ko'tilayotgan ko'rsatkichlarni bashorat qilish va hisoblash ishlarini amalga oshiradi.

Innovatsiya menejmenti inovatsiya faoliyatining turli ko‘rinishlari bilan bog‘liq bo‘lib, ularning xususiyatlariga qarab o‘zining boshqarish faoliyatini amalga oshiradi:

-bozornig holati va tashqi muhitning o‘zgarishiga qarab innovatsiya maqsadini va dasturini muntazam holda o‘zgartirib turish;

-korxonona innovatsiya faoliyatini rejadagi pirovard natijalari yutuqlariga qarab mo‘ljal olish;

-boshqarish qarorlarini qabul qilishda zamonaviy axborot bazasi asosida ko‘p variantli hisoblarni amalga oshirish:

-strategik rejalashtirish va boshqarish vazifalarini joriydan istiqbol tomonga o‘zgartirish;

-korxononaning innovatsiya faoliyatini barcha asosiy omillarini o‘zgartirish va yaxshilashga alohida e‘tiborni qaratish;

-boshqarish ishlarini real erishilgan pirovard natijalarga qarab umumiy baholash;

-korxononaning ilmiy–texnika va ishlab chiqarish salohiyatini boshqarishga jalb etish;

-o‘zgarishlarni ko‘ra bila olish va egiluvchan qarorlarni qabul qilish asosida boshqarishni amalga oshirish;

-korxononani innovatsiya bilan ta‘minlash uchun har bir segmentiga aniqliklarni kiritish, nostrandart qarorlarni qabul qilish;

-har bir iqtisodiy qarorni chuqur tahlil qilish.

Innovatsion menejment o‘zining iqtisodiy mexanizmiga ega bo‘lib, u ilmiy boshqarish metodologiyasi bilan chambarchas bog‘langan. Menejmentning iqtisodiy mexanizmi bozor sharoitida korxonona faoliyati bilan obyektiv holda asoslanadi, ya‘ni korxonalar faoliyatining natijasi bozorda baholanadi.

«*Innovatsion menejment*» tushunchasining mazmuni odatda korxonada boshqarishni tashkil etish va boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayoni sifatida ifodalanadi. Ilmiy boshqarish metodologiyasini ishlash bosqichida ishni mazmuni tahlil etiladi va uning asosiy bo‘laklari aniqlanadi. So‘ngra muntazam ravishda ishchilarni mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish hajmini oshirishga qiziqtirish maqsadida rag‘batlantirish zarurligi asoslanadi.

Innovatsiyaning obyekt sifatidagi xususiyati innovatsiya menejeri mehnatining o‘ziga xos bo‘lgan tavsifga egaligini ifodalaydi. Umumiy talablardan tashqari (ijobiy tavsif, ishga mos bo‘lgan qobiliyat) u o‘z kasbining egasi bo‘lishi kerak: innovatsiyaning ishlab chiqishga joriy etish joyi, yangiliklarning, innovatsiya va investitsiyaning bozordagi holati, yangi mahsulotlarni, xizmat ko‘rsatishning va ishni bajarilishi, ishlab chiqish va joriy etish, innovatsiya – ishlab chiqarish va investitsiya faoliyatini moliyaviy iqtisodiy tahlil etish, mehnat

munosabatlarning asosi va xodimlar mehnatini asoslash (motivatsiya), xuquqiy boshqarish va innovatsiya faoliyatini davlat tomonidan qo'llab quvvatlanishi va boshqalardan xabardor bo'lishi kerak. Asosiy e'tibor innovatsiyani tayyorlash va uning barcha bosqichlari uchun va yaxlit xolda qarorlar qabul qilishga qaratiladi. Innovatsiya menejmentining pirovard maqsadi resurslardan foydalanishni oshirish, innovatsiya subyektlarining amal qilishini ta'minlashdan iborat.

2.10.2. Innovatsion menejment bosqichlari

Innovatsion menejment - bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tizimlar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarining majmuasidir. Menejmentning har qanday boshqa sohalari kabi innovatsion menejmentga ham quyidagi ketma-ketliklar xos:

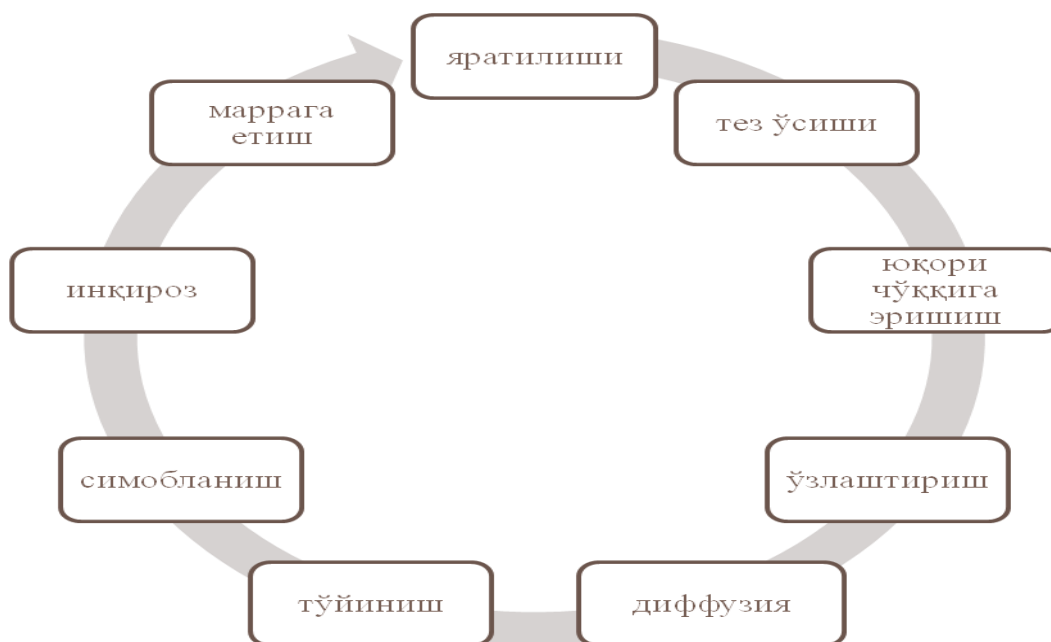


2.4-chizma. Innovatsion menejment bosqichlari

Har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich - rejalashtirish bosqichida - strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchi shartlar va tashkil qilish belgilanadi, yangi innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish kiradi. Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqarishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi. Bu yerda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari va yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi.

Innovatsion menejmentning mohiyati, maqsadlari, harakteri, mazmuni va xususiyatlari uning boshqaruvning an'anaviy turlaridan katta farq qilinishini belgilab beradi va holatlar innovatsion jarayonga aylanadi.

Innovatsion jarayonning o'ziga xos jihati har bir yangilikning quyidagi tarkibdagi bosqichlarda ifodalanadigan davriylik tavsifiga ega ekanligidir.



2.5-chizma. Innovatsion jarayonning tarkibiy bosqichlari

Diffuziya-kirib borish, tarqalish.

To'yinish-ko'pchilik kishilar, barcha zveno va bo'limlarga, o'quv-tarbiya va boshqaruv jarayonlari qismlari tomonidan o'zlashtirilganligi.

Simoblanish-yangilikdan yetarlicha uzoq muddat foydalanilishi natijasida ko'pchilik kishilar uchun uning oddiy holat, meyorga aylanib qolishi.

Inqiroz - uni yangi sohalarda ishlatish imkoniyatining yo'qolishi.

Marraga yetish - yangilik avvalgidek bo'la olmay qo'yadi yoki boshqa samaralirog'i bilan almashtiriladi yoki boshqa samaraliroq tizim tomonidan barham toptiriladi.

Ayrim yangiliklar simoblashtirish bilan yangilik yo'qolib ketmaydigan, balki o'zgartirilib, yana qayta ishlab chiqiladigan, ko'pincha maktabning rivojlanish jarayoniga yanada ko'proq ta'sir ko'rsatadigan yana bir bosqichni ham bosib o'tadi (masalan, oliy ta'lim muassasalarida dasturlangan o'qitish texnologiyasi kompyuterlarni internet tarmoqlariga keng ulanishiga qadar va undan keyin ham).

Yana bitta tuzilmani ham belgilashimiz mumkin (hozirgina yuqorida yoritilganiga juda yaqin bo'lgan). Bu – moddiy ishlab chiqarish sohasidagi yangiliklar kiritish nazariyasidan olingan innovatsiyalar genezisi tuzilmasidir. Oliy ta'lim muassasalarida kitobxonda o'z fikr-o'ylarini innovatsion jarayonga aylantira olish uchun yetarlicha tasavvur bo'lgan taqdirda: fikr, g'oyaning paydo bo'lishi –

g'oyani ishlab chiqish – loyihalashtirish – tayyorlash (ya'ni, amaliy ishda qo'llash) – boshqa kishilar tomonidan foydalanilishi.

Boshqaruv tuzilmasi to'rtta o'zaro bog'langan boshqaruv faoliyatini nazarda tutadi: rejalashtirish – tashkil etish – boshqarish – nazorat. Odatda, oliy ta'lim muassasalarida innovatsion jarayon oliy ta'lim muassasasini rivojlantirish konsepsiyasi ko'rinishida yoki uni rivojlantirish dasturi ko'rinishida rejalashtiriladi, so'ngra oliy ta'lim muassasasi jamoasi tomonidan mazkur dasturni amalga oshirish faoliyati tashkil etiladi va uning bajarilishi natijalari nazorat qilinadi.

Innovatsion jarayon qandaydir vaqtda stixiyali (boshqarilmaydigan) bo'lishi va ichki o'z-o'zini boshqarish (ya'ni, keltirilgan tizimning barcha elementlari yo'qdek; o'z-o'zini tashkil etish, o'z-o'zini boshqarish, o'z-o'zini nazorat qilish bo'lishi mumkin) hisobiga olib borilishiga alohida e'tibor berish zarur. Bunday murakkab tizimni boshqarishning yo'qligi, oliy ta'lim muassasasida innovatsion jarayon sifatida tez yo'qolishi mumkin. Shu boisdan ham, boshqaruv tuzilmasining bor bo'lishi mazkur jarayonni qo'llab-quvvatlaydigan va mo'tadil ishlashini ta'minlaydigan omil hisoblanadi, shu bilan birga o'z-o'zini tashkil etish va o'z-o'zini boshqarish unsurlarini ham inkor qilmaydi.

Bu tuzilmani tashkil etuvchi har bir unsur o'zining tuzilishiga ega. Jumladan, rejalashtirish (haqiqatda oliy ta'lim muassasasini rivojlantirish dasturini tayyorlashga olib keladigan) oliy ta'lim muassasasining faoliyatini muammolar nuqtai-nazaridan tahlil qilishni, uni rivojlantirish konsepsiyasini shakllantirishni, amalga oshirish strategiyasini, maqsadga yo'naltirilgan faoliyatni amalga oshirishning operatsion rejasini o'z ichiga oladi.

Boshqaruv faoliyatining to'rtta unsurli murakkab tuzilmasiga birdaniga o'tishi qiyin bo'lgan rahbarlar uchun, avvalgi – oliy ta'lim muassasasida innovatsion jarayonning tashkiliy tuzilmasi deb ataladigan, hajmi jihatdan yanada kengroq tuzilmani taklif etish mumkin. U o'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi: ko'ra bilishlik – bashorat qilish – xususan tashkillashtirish – amaliy – umumlashtirish – tatbiq etish. Qayd etilganlardan tashqari, har qanday innovatsion jarayonda yangiliklarni yaratish va ulardan foydalanish (o'zlashtirish); o'zaro aloqadagi mikroinnovatsion jarayonlardan tarkib topgan, butun maktabni rivojlantirishning asosida yotadigan kompleks innovatsion jarayon kabi tuzilmalarni ham ko'rishimiz qiyin emas.

IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

1-mavzu: Menejmentning rivojlanish tendensiyalari (4 soat)

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

Muhokama uchun savollar:

1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari
2. Menejmentning ilmiy maktablari
3. Boshqaruvning klassik yoki ma'muriy maktabi
4. Menejmentning insoniy munosabatlar maktabi
5. Menejmentning hulq-atvor maktabi
6. Menejmentning zamonaviy maktablari
7. Mamlakatimizda boshqaruvni rivojlanishi
8. Menejmentning xorijiy modellari
9. Menejmentning asosiy yondashuvlari

Mashg‘ulot maqsadi:

Ishlab chiqarish tizimlarini boshqarishda menejmentning rivojlanish tendensiyalarining ahamiyati va korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda ularni qo'llash bo'yicha amaliy ko'nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O'quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Menejmentning rivojlanish tendensiyalarini;
- ✓ Menejmentning turli maktablari tomonidan ilgari surilgan boshqaruv tamoyillarini farqlash;
- ✓ Boshqaruvning asosiy usul va usullari;
- ✓ Boshqaruv funksiyalarini ajratib olish;
- ✓ Boshqaruvning maqsadi va boshqaruv jarayoni mohiyati;
- ✓ Boshqaruvning xorij modellari
- ✓ Menejmentning asosiy yondashuvlari

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Menejmentning asosiy maktablari tomonidan ilgari surilgan boshqaruv g'oyalari farqlashni;
- ✓ Menejmentning asosiy usullari va boshqaruv uslublaridan oqilona foydalanib, boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishni;
- ✓ Boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish va asoslash.

MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

1-Vaziyatli masala

“Hissadorlar yangi rahbarni tanlaydilar”

So‘nggi yilda bundan avval ham ishlari uncha yaxshi bo‘lmagan “Kompleks” yopiq turdagi hissadorlik jamiyatining ishlari yomonlashdi. Talab kamaydi, mahsulot iste‘molchilari to‘lovlarni to‘lashga shoshmadilar. To‘lasalar ham asosan barter qilardilar, natijada ushbu jamiyatning ham debitorlik ham kreditorlik qarzlari ko‘payib ketdi, ishlovchilar esa to‘rt oylab maosh olmadilar.

Bosh direktor Antonov N.I. ning fikricha, buning sababi, davlatdagi umumiy iqtisodiy inqiroz, respublikada ishlab chiqarish siyosatining yo‘qligi va u takliflarni rad etganligidadir. Direktorlar kengashi boshqaruvchini almashtirish muammosini yechishga to‘g‘ri keldi. Hissadorlarning navbatdagi yig‘ini bahslar ostida o‘tdi va unda bundan avval “Kompleks” ning rahbariyatini tanqid ostiga olgan va olti oy davomida korxonaning ishini yaxshilashga va oyliklarni vaqtida to‘lashga va‘da bergan Sashin K.A. yangi direktor etib tayinlandi. Sashin deyarli bir ovozdan tayinlandi. Yangi rahbar ishini shundan boshladiki, o‘zini tayinlanganidan so‘ng uch kunga, u tanlovdagi bosh raqibi bo‘lgan bosh muhandis Izmaylov A.P. ga har qanday hujjatlarni taqdim qilishni taqiqladi.

Ertasi kuni har narsadan iqtisod qilish bahonasida uning xizmat mashinasini olib qo‘ydi va 50-60 km oralig‘ida joylashgan bo‘linmalar ishini nazorat qilish imkoniyatidan mahrum qildi. Bularning hammasi, bosh muhandis o‘z ishini eplay olmasligi va bosh direktordan hayfsan olib, mukofot pulidan mahrum bo‘lishiga olib keldi.

Yangi direktor bilan ikki oy davom etgan og‘ir ishdan so‘ng Izmaylov ishdan bo‘shashiga to‘g‘ri keldi. Tanlov bo‘lganiga yarim yildan ortiq vaqt o‘tdi, lekin hissadorlik jamiyatidagi ahvol yaxshilanish o‘rniga yomonlashdi. Oyliklar ham kechiktirildi, byudjet oldidagi qarzlarni ham ko‘paydi, nafaqa fondi oldidagi qarzlarni ham ko‘paydi va “Kompleks” bankrot yoqasiga kelib qolish ehtimoli bor.

Rahbar Antonov A.SH. ning qiziqishlarini himoya qiluvchi 1-guruhga topshiriq:

Siz bilasizki, hissadorlik jamiyatining moliyaviy ahvolini yomonligining asosiy sababi bu Sizning mahsulotingizning iste‘molchilarining ancha katta debitorlik qarzlari borligidir, lekin Siz bundan chiqib ketish yo‘llarini ko‘rmayapsiz, chunki oluvchilar bilan o‘rnatilgan aloqalarni yo‘qotishni va bozorning yangi segmentiga chiqa olmaysiz. Shuningdek, oylikning sistematik ravishda kechikishi ishchilarning ko‘pini Sizga qarshi qilib qo‘yganini tushunasiz.

Vaziyatni hal etish uchun savollar:

1. Siz qaysidir yo‘l bilan direktor o‘rnida qolishiga harakat qilasiz yoki hammasini kengash qaroriga topshirib qo‘yasizmi?
2. Og‘ir moliyaviy ahvolning yaxshildash uchun nima qilish mumkin?
3. Balki o‘zingizni yordamchilaringizni yig‘ilishda bitta jamoa bo‘lib chiqish va ular bilan javobgarlikning taqsimlab olish kerakdir?

4. Siz ishchilar va hissadorlar oldidagi javobgarlikni nimada ko'rasiz?

Yangi rahbar Sashin K.P. ning himoya qiluvchi 2-guruhga topshiriq:

Siz korxonaning ishlab chiqarishdagi va moliyaviy ahvolini yaxshi bilasiz, lekin nima qilish to'g'risidagi aniq ma'lumot dasturingiz yo'q va Siz o'zgarishlar kiritishda kimga suyanishni bilmaysiz.

Vaziyatni hal etish uchun savollar:

1. Keyingi olti oy ichida qiladigan ishlaringiz dasturini ishlab chiqing.
2. Jamoadagi ijtimoiy-ruhiy ahvolni yaxshilash uchun va shu maqsadni ko'zlovchi boshqalarni jalb qilish uchun nimalar qilish kerak?

Direktorlar kengashini aks ettiradigan 3-guruhga topshiriq:

Siz jamiyatda ahvol yomonlashayotganini bilasiz, lekin bu vaziyatdan chiqib ketish yo'llarini ko'rmayapsiz.

Vaziyatni hal etish uchun savollar:

1. Ushbu vaziyatda Siz nima qilgan bo'lar edingiz?
2. O'zingizni variantingizni taqdim eting.

2 – Vaziyatli topshiriq

«Lider» ishlab chiqarish birlashmasida tashkiliy xulqni tashkil qilish tajribasi

“Lider” qandolat mahsulotlarini ishlab chiqarish korxonasigayangi bosh director tayyorlandi. Buning dastlabki sababi oxirgi mavsum hisobotida korxonaning rentabellik darajasi tushib ketgan edi.

Yangi bosh direktor kelgan kunning birinchi kunidan boshlab ish jarayoni va korxonada xodimlari bilan yaqindan tanishib chiqdi. Korxonada ishlaydigan 28ta ishchi xodim bilan alohida alohida suhbat orqali tanishdi. So'ngra bosh direktor korxonadagi ish sharoitlari bilan yaqindan tanishib chiqdi va kelgusida o'zgartirilishi lozim bo'lgan ishlarni belgilab oldi.

Ish jarayonini shaxsan o'zi diqqat bilan kuzatib bordi va o'ziga tegishli xulosalar chiqardi. Ertangi ish kunidan boshlab u korxonada tubdan o'zgarishlar qildi. Shu kungacha korxonada ayanchli axvolda bo'lgan oshxonani qaytadan ta'mirdan chiqardi. Ancha vaqtdan buyon buzilib yotgan ventilyatsiya tizimini qayta ta'mirladi.

Qisqa muddat ichida korxonadagi o'zgarishlar o'z samarasini berdi. O'tgan davrga nisbatan yangi bosh direktor kelganidan so'ng korxonaning o'sish ko'rsatkichi 130% ni tashkil etdi.

Savollar:

4. Nima deb o'ylaysiz, nima uchun yangi bosh direktor har bir hodim bilan alohida alohida suhbat qurib chiqdi?
5. Korxonada faoliyatining sustlashib ketishiga nimalar sabab bo'lgan?
6. «Lider» tajribasida zamonaviy korxonalar uchun nima dolzarb bo'lib qolmoqda?

Vaziyatli topshiriq №3***Firma faoliyatida guruhvozlik***

1969-yil tashkil etilgan "Procter G" kompaniyasi juda tezlik bilan el orasida mashhur bo'lib ketdi. U asosan aholiga maishiy xizmat ko'rsatish, oziq-ovqat savdosida ish olib borardi. Kompaniya xodimlari tezda xaridorlarning mehrini qozona oldi. Kundan kunga kompaniyaning savdo hajmi oshib bordi. Kompaniya faoliyatini boshlashdan oldin qilingan prognozda yuqori samaraga erishildi. Kompaniya xodimlari bir oiladek faoliyat yuritib borishar edi. Bir xodim qilgan xatosini ikkinchi bir xodim ustalik bilan uning xatosini to'g'irlab ketar edi. Xaridorlar tomonidan hech qanday shikoyatga o'rin qolmas edi. Xattoki bir kuni xodimlar o'z hamkasblari Jorj Bernardning yosh qizchasi og'ir kasal bilan kasalxonaga tushib qolganligi uchun, jamoa orasida pul fondini tashkil qilib Jorj uchun moliyaviy yordam ko'rsatishdi. Kompaniya direktori esa Jorjning qizi tuzalib ketguniga qadar unga ta'til berdi va maoshidan xavotir olmasligini bildirib o'tdi.

O'sha vaqtda "Procter G" dan ancha muqaddam ochilgan "Karatino" kompaniyasi yetakchi hisoblanar edi. "Karatino"da guruhvozlik kuchayib ketgan edi, va shuning oqibatida savdo hajmini ham tushib ketgandi. Buning natijasida yangi raqobatchilariga imkoniyati boy berishardi.

Savollar:

1. Korxonada faoliyatidagi rasmiy va norasmiy guruhlarga qanday qaraysiz?
2. Kompaniyaning asosiy vazifalarini ajratib ko'rsating.
3. Sizingcha korxonada faoliyatida bu vazifalar qanday o'rin tutadi?
4. Kompaniya faoliyatidagi norasmiy guruhlarning o'rnini qanday?

Vaziyatli topshiriq №4***Ishlab chiqarishda rahbar to'qnash keladigan muammolar***

"Dip Impeks" OAJning amaldagi rahbari o'z arizasiga ko'rsa iste'foga chiqdi, shuning uchun kompaniya aksiyadorlari ovoz berish yo'li bilan yangi rahbar tayinlashdi. 83,6% ovoz bilan Sanjar Berdimurodovni yangi rahbar qilib tayyorlashdi. Shu vaqtga qadar Sanjar Berdimurodov bosh buxgalter vazifasini bajarib kelgan edi. Asosiy vazifasi buxgalterlik masalalarini hal qilish bo'lganligi uchun boshqaruv amaliyoti u qadar ham ko'p emas edi. Sanjar Berdimurodov

dastlabki vaqtini jamoa bilan tanishib chiqish uchun sarf etdi. Undagi muammolarni batafsil o'rganib chiqdi va o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarni belgilab oldi. Lekin unda bir qancha muammolar paydo bo'la boshladi. Jamoa ichida guruhvozklik ko'payib ketgan edi. Sanjar asosiy vaqtini bozorni o'rganish va savdoni oshirishga qaratdi. Turli xil aksiyalar tashkil etdi. Shahar markazlarida reklama bannerlarini tashkil qildi.

Bu borada ishlab chiqarish hajmi oshsada, sifat kamayib bordi. Buning oqibatida "Dip Impeks" bozorda o'z o'rnini yo'qotib qo'ydi va sotish hajmi kamayib ketdi. "Dip Impeks" OAJ aksiyadorlari daromad kamayib ketganidan tezkor yig'ilish majlisi o'tqizishga majbur bo'lishdi.

Savol va topshiriqlar:

5. Zavod rahbariyatida marketing guruhini kengaytirish uchun qanday asoslar bo'lgan? Siz buning uchun qanday asoslar ko'rasiz?
6. Yangi rahbar asosan nimalarga ahamiyat berishi kerak edi.
7. Jamoadagi guruhvozklik qanday oqibatlarga olib kelishi mumkin?
8. Siz jamoa muhitini yaxshilash uchun qanday ishlar olib borgan bo'lar edingiz?

Topshiriq-5

Mutaxassislarning fikricha kim ko'p axborotga ega bo'lsa, u hamma narsaga ega bo'ladi, ya'ni buni quyidagi sxemada ko'rish mumkin:

Яхши ахборот компания маркетингларига имконият беради

- Kompaniya imidjiga taalluqli xavf va moliyaviy tavakkalchilikni kamaytirishga
- Iste'molchilarning kompaniya tovar va xizmatlariga bo'lgan munosabatini aniqlashga
- Tashqi muhit holatini tahlil qilishga
- Kompaniya strategiyasini amalga oshirishni muvofiqlashtirishga
- Kompaniyaning bozor faoliyatini baholashga
- Reklamaga bo'lgan ishonchni mustahkamlashga
- Qaror qabul qilishda rahbarning ko'magiga
- Shaxsiy tashabbuskorlik imkoniyatlarini tasdiqlashga
- Kompaniya faoliyati samaradorligini oshirishga
- Kompaniyaning raqobatdoshligini oshirishga

Savollar:

1. Keltirilganlardan tashqari aniq va o'z vaqtidagi axborot menejer uchun yana qanday imkoniyatlarni ochishga yordam beradi?

2. Agar Sizni firma menejeri etib tayinlashsa, birinchi navbatda axborot ta'minotining qaysi imkoniyatlaridan foydalangan bo'lar edingiz?

1-masala

Mark ismli rieltor (ko'chmas mulk savdosi bilan shug'ullanuvchi) quyidagi vaziyatlarni yechishda yordam berishimni so'rab menga murojaat etdi. U: "Men kvartiramni 1,2 mln. sh.p.b. ga sotdim. Bir qancha vaqt o'tib shu kvartiramni 1 mln. ga sotib oldim. Keyin xuddi shu kvartirani yana sotdim. Endi esa 1,1 mln.ga. Endi men foydadan soliq to'lashimga to'g'ri keladi."

Savol: foyda nimaga teng?

Vaziyatli topshiriq-6

«Korporativ madaniyat yoki samaradorlik»?

P.Anvarov, kompyuterlar savdo qiladigan kompaniyaning marketing bo'limida rahbar bo'lib ishlaydi. Bozor to'lgan, raqobat keskinlashgan, savdo hajmi pasaygan.

Uning savdo vakillari komandasida, asosan oilasiz 25-30 yoshdagi insonlar band. Mijozlarni ushlab va yangi mijozlarni jalb etish uchun ular ko'p, hattoki dam olish kunlari xam ishlar edilar.

Bir necha vaqt avval 35 yoshli Anvarov o'z bo'limiga 37 yoshli, 6 yoshli bolasini bir o'zi tarbiyalaydigan, kompyuter texnikasi marketingi bo'yicha tajribali mutaxassisni, Laylo Umarovani ishga olgan edi.

Yetarlicha ko'p ishlayotgan Umarova haftasiga 45 soatdan ko'p va dam olish kunlaridan voz kechish ilojisi yo'q edi. Qolganlar esa (bolasi yo'qlar) unga qaraganda ko'proq ishlashar edi, Umarovadan esa uncha mamnun emasdilar.

Oxiri borib, shunday bo'ldiki, Umarova ish borasida hammadan orqada qoldi, faoliyat ko'rsatkichlari past.

Shunda gurux menejeri 29 yoshli I.Salimova Anvarovdan Umarovani bo'shatishini talab etadi.

Anvarov qanday yo'l tutish kerak.

Albatta, kompaniya yetarli bo'lmagan darajada ishlayotgan xodimlarni ushlab turishni o'ziga ep ko'rmaydi. Lekin Anvarov shunga aminki, Umarova yaxshi mutaxassis va yaxshi munosabatga loyiq. Ikki bolaning otasi sifatida uni yaxshi tushunadi.

Bundan tashqari rahbariyat tomonidan xodimlarga oila qadriyatlari haqida ko'p gapirilgan.

Bu tasdiqlar quruq gap bo'lib qolaveradimi?

Vazifa

1. Vujudga kelgan nizo xarakterini aniqlang va vaziyatni tahlil qiling.

2. Ushbu muammoni yechish uchun qanday har-xil takliflar berar edingiz?
 3. Anvarovni o'rnida bo'lganingizda qanday qaror qabul qilgan bo'lar edingiz.
- Javobingizni asoslang.

2-mavzu: Zamonaviy boshqarish nazariyasi va menejmentdagi so'nggi yutuqlar (6 soat)

1-mashg'ulot: Kompaniyaning operatsion strategiyasi

SEMINAR-AMALIY MASHG'ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

✎ Muhokama uchun savollar

1. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida kompaniyaning operatsion strategiyasi.
2. Operatsion strategiyaning dolzarbligi.
3. Servis strategiyasi.
4. Servis jarayonlarining ishlab chiqarish jarayonlaridan farqi.
5. Kompaniyaning operatsion strategiyasi va transformatsiyasi.

Mashg'ulot maqsadi:

Ishlab chiqarish tizimlarini boshqarishda operatsion menejmentning ahamiyati va korxonalar raqobatbardoshligini oshirish uchun operatsion strategiya ishlab chiqish bo'yicha amaliy ko'nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O'quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Biznes jarayonlarni tahlil qilish;
- ✓ Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish operatsiyalarini farqlash;
- ✓ Servis strategiyasi xususiyatlarini;
- ✓ Asosiy va yordamchi operatsiyalarni ajratib olish;
- ✓ Kompaniyalarda restrukturizatsiya jarayoni mohiyati;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Korxonada ishlab chiqarish va servis xizmatlarini farqlashni;
- ✓ Outsorsing xizmatidan foydalanish konsepsiyasini ishlab chiqish;
- ✓ Operatsion strategiyasini ishlab chiqish.

MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq 1. Rivojlangan mamlakatlar kompaniyalarida outsorsingdan foydalanishni o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganish.

Ish mazmuni: Yaponiya, Koreya, Amerika, Yevropa mamlakatlarida faoliyat ko‘rsatayotgan outsorsing kompaniyalar faoliyati bo‘yicha axborotlar to‘plash va insert texnikasi asosida o‘rganish.

Topshiriq 2. Kompaniyalar operatsion strategiyalari ustuvorliklarini hisobga olgan holda opratsion strategiya ishlab chiqish.

Ish mazmuni: Jahon miqyosidagi kompaniyalarda korporativ, marketing, moliyaviy strategiyalarni o‘rganish va operatsion strategiyasining ustuvor vazifalariga nimalar kiradi va operatsion strategiyani ishlab chiqish.

2 - Muhokama uchun savollar

- ✓ Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish.
- ✓ Ishlab chiqish jarayonlarining dolzarbligi va xususiyatlari.
- ✓ Loyihalashtirish jarayoni.
- ✓ AVS – injiniring.
- ✓ Xizmatlarni loyixalashtirishni xususiyatlari.
- ✓ Mahsulotni loyixalashtirish loyixasi.

Mashg‘ulot maqsadi:

Korxonalarda mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirishning o‘ziga xos xususiyatlarini, bosqichlarini hamda loyihalashtirish jarayonida AVS-injiniringni dolzarbligi va o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganish bilan korxonada yangi mahsulot ishlabchiqish loyixasini amalga oshirish bo‘yicha dastur ishlab chiqishning amaliy ko‘nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish bosqichlarini;
- ✓ Ishlab chiqish jarayonlarining xususiyatlarini.
- ✓ AVS – injiniring mohiyatini;
- ✓ Xizmatlarni loyixalashtirishni xususiyatlarini;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Korxonada AVS –injiniringni tatbiq etishni o‘ziga xos xususiyatlarini belgilab olishni;
- ✓ Yangi mahsulotni loyixalashtirish loyixasini ishlab chiqishni;

MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq 1. Toshkent shahrida mavjud uyali aloqa kompaniyalarida yangi xizmat paketlarini loyihasini ishlab chiqing.

Ish mazmuni: Guruhlarga bo‘linib Toshkent shahrida mavjud uyali aloqa kompaniyalari faoliyatini SWOT tahlil qilib yangi xizmat turlari paketlarini loyixasini ishlab chiqib taqdimot qilinadi.

2-mashg‘ulot: Sifatni boshqarish va benchmarking

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

✎ Muhokama uchun savollar

1. ISO 9000 Xalqaro standartlari.
2. ISO 9000:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli.
3. Benchmarking
4. Etalonning asosiy xususiyatlari
5. .Etalonning tayanch ko‘satkichlari.
6. “Shest sigm” sifat boshqaruvi metodikasi
7. Sifatning joriy ko‘rsatkichlarini hisoblash (marshrut kartasi, 3 qadam)
8. “Shest sigm” tizimi bo‘yicha biznes-jarayonlarni takomillashtirish (marshrut kartasi, 4a qadam)

Mashg‘ulot maqsadi:

1. Korxonalarda mahsulot sifatini boshqarishning xalqaro standartlari, ISO 9000:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli mohiyati, kompaniyalarni benchmarking asosida baholashning o‘ziga xos xususiyatlari, “Shest sigm” sifat boshqaruvi metodikasini qo‘llashning amaliy ko‘nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ ISO 9000:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modelini o‘ziga xos xususiyatlarini;
- ✓ Benchmarking asosida -etalonning asosiy xususiyatlarini tahlil qilish;
- ✓ .Etalonning tayanch ko‘satkichlarini aniqlash;
- ✓ “Shest sigm” sifat boshqaruvi metodikasini mohiyatini;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Takomillashuv modelini qo‘llashni;
- ✓ Benchmarking asosida -etalonning asosiy xususiyatlariga mos ravishda korxonada faoliyatini takomillashtirishni.

MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq 1. “O‘zbekengilsanoat” AJ doirasidagi tikuvchilik firmalarini tanlab olib benchmarking asosida takomillashuv modelini ishlab chiqing.

✓ **Ish mazmuni:** Internetresurslardan foydalangan holda guruhlariga bo‘linib Toshkent shahrida mavjud tikuvchilik firmalari faoliyatini SWOT, taqqoslama tahlil qilib takomillashuv modeli ishlab chiqiladi.

3-mashg‘ulot: Taym menejment. Jarayonlarni boshqarish JIT va Kayzen konsepsiyalari

✎ Muhokama uchun savollar

- ✓ Jarayonlarni uzluksiz takomillashtirish.
- ✓ JIT tizimi va mohiyati.

Mashg‘ulot maqsadi:

✓ Jahon miqyosidagi kompaniyalarda zamonaviy boshqaruv konsepsiyalarini JIT, kayzen tizimlarini mohiyati va ularni qo‘llashning amaliy ko‘nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

✓ Jarayonlarni uzluksiz takomillashtirishning xorijiy modellarini;

✓ JIT tizimi, mohiyati va jahon miqyosidagi kompaniyalarda qo‘llashning natijalarini;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ JIT tizimini qo‘llash bo‘yicha takliflar ishlab chiqishni;
- ✓ Kayzen metodini korxonalariga tatbiq etishni.

MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq " Qanday bo‘lsa shunday" va "qanday bo‘lishi kerak" biznes-jarayonlarining taxlili, JIT, kanban va kayzen uslublaridan foydalanishning Yaponiya tajribasini o‘rganib taqdimot tayyerlang..

Ish mazmuni: Internet resurslardan foydalangan holda guruhlariga bo‘linib xorijiy tajribalarni muhokama qilib taqdimot tayyerlanadi va o‘tkaziladi.

V. BITIRUV ISHI MAVZULARI

1. Korxonada strategik boshqaruvni takomillashtirish
2. Menejer mehnati samaradorligini oshirishda motivatsiya usullaridan foydalanish
3. O‘zbekiston uy-joy fondini boshqarish tizimini takomillashtirish
4. To‘qimachilik sanoatini rivojlantirishning vertikal integratsiya strategiyasini amalga oshirish
5. Sanoat korxonalarida ekologik menejmentning iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirish
6. O‘zbekiston iqtisodiyoti transport sektorida raqobatni rivojlantirish va boshqarish
7. To‘qimachilik sanoatida ekologik menejmentning tashkiliy mexanizmlarini takomillashtirish
8. Turistik xizmatlarni tabaqalashtirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish
9. Sanoat korxonalarida optimal harajatlar strategiyasini amalga oshirish
10. Korxonada xodimlarni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish
11. Agrar sohada harajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasini ishlab chiqish
12. Xorijiy va MDH mamlakatlaridagi korxonalar va tashkilotlarda innovatsion menejmentni tashkil etish va rivojlantirish dasturlari
13. Korxonalarda innovatsiyalarni prognozlash usullari
14. Innovatsion korxonalarining turlari, ularning faoliyat ko‘rsatish sohalari va yo‘nalishlari
15. Korxonalarda innovatsion menejmentning strategik va operativ bosqichlari
16. Korxonada Ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari bo‘yicha faoliyat ko‘rsatadigan bo‘lim faoliyatini tashkil etish va rivojlantirish
17. Tarmoqlarda, korxonalar va tashkilotlarda innovatsion faoliyatni rivojlantirish dasturlari
18. Korxonada yangi mahsulotni sinovdan o‘tkazishning α va β usullari
19. Innovatsiyalarni bozorga olib chiqishda qo‘llaniladigan Shram kommunikatsiya modeli va Abel modeli
20. Korxonalarda innovatsiyalarning joriy etilishiga nisbatan xodimlar qarshiligini barataraf etishda “PR – public relations” usullarining ahamiyati
21. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirishda venchurli moliyalashtirishning tutgan o‘rni
22. Innovatsion loyiha samaradorligini baholashning asosiy usullari va ko‘rsatkichlari.
23. Innovatsion loyihalar risklarini baholashning asosiy usullari

24. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning bevosita va bilvosita usullari
25. Innovatsion rivojlanishni qo'llab-quvvatlovchi mintaqaviy dasturlar
26. O'zbekiston Respublikasida innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlovchi qonunchilik hujjatlari
27. Innovatsiya va ixtirolar xaqida tushuncha va ularning mohiyati
28. Innovatsion menejmentning funksiyalari xaqida tushuncha
29. Innovatsion jarayonni tashkil etish va uni boshqarish
30. Zamonaviy jaxon iqtisodiyotida innovatsion menejmentning roli
31. Konsalting va injiniring kompaniyalari
32. Xorijiy investitsiyalarni jalb qilish uslublari
33. Loyihalarning asosiy elementlari
34. Investitsiya oldi bosqichining asosiy vazifalari
35. Loyihani amalga oshirish muddatlari.

VI. KEYSLAR BANKI

1-Keys.

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash

Kirish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar va tashkilotlar faoliyat yuritishlarini mablag' bilan ta'minlash iqtisodiy muammolardan biri bo'lib, katta riskni talab etadi. Sarflangan mablag'larni kaytarish, qoplash muddati kanchalik uzoq bo'lsa, bu xavf darajasi ham shunchalik oshib boradi. Chunki, bu muddat ichida bozor konyunkturasi ham, narx-navolar ham, ish xaki to'lovlari zimdan oshib boradi. Shuning uchun, iqtisodiyot barkaror bo'lmagan sharoitlarda (ayniqsa bu xolat nafakat ayrim tovar bozori, balki butun mamlakat uchun xos bo'lsa) harajatlar tezrok koplanadigan samarali loyihalarga mablag' sarflash maqsadga muvofiqdir. Bunday yondoshish ilmiy-texnika taraqqiyotining sur'ati eng yuqori bo'lgan va yangi texnologiya yoki mahsulotlarning kirib kelishi oldingi investitsiyalarni tezda kadsizlantirib yuborishi mumkin bo'lgan tarmoqlar uchun juda muhimdir. Bundan tashqari, pulni oluvchi unchalik obruga ega bo'lmasa va mablag' egasi uzoq muddatga unga pulni ishonishni xoxlamasa ham mablag'ning o'zini qoplash muddatiga qarab ish kuriladi. Shu sababli, taklif etilayotgan keys dolzarb deb hisoblanadi.

Keysning maqsadi - kichik korxonalar loiyhasiga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini tahlil etish va baholash ko'nikmalarini rivojlantirish, asoslangan qarorni qabul qilishga o'rgatish.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga ega bo'lishga imkoniyat beradi:

- Tashkilot faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish ko'nikmalariga ega bo'ladi;
- Tahlil natijalarni umumlashtirish qobiliyatiga ega bo'ladi;
- Diskont usulini qo'llash orqali investitsiya kiritishning samaradorligini baholash ko'nikmasini rivojlantiradi;
- Mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalarini egallaydi.

Marketing vaziyati

Mustaqil faoliyat yuritayotgan "Azizbek" kichik korxonalar ixtiyorida o'zlashtirish uchun 120 ming so'mlik xom-ashyo resurslari va tayyor mahsulotlar mavjud. Mazkur resurslardan foydalanish natijasida korxonalar 35 ming so'm daromad olishni ko'zda tutmoqda. Shu asnodalar korxonaning rivojlanish fondidan ajratilgan pullar va bankdan olingan kreditlarni 4 yildan kechiktirmasdan qaytarish rejalashtirilgan. Loyiha bo'yicha harajatlar hajmi 105560 so'mni tashkil etadi. Xo'sh, ushbu loyiha talabni qondira oladimi va samaralimi?

Topshiriq:

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash zarur.

Tinglovchilar uchun uslubiy ko‘rsatmalar

Muammo

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash.

Vazifalar:

1. Diskont koeffitsiyentini (K_d) aniqlang.
1. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o‘zgarishini aniqlang.
3. «Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsiyentini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loyihani samaradorligi bo‘yicha xulosa qiling.

Yechish algoritmi

1. Diskont koeffitsiyentini (K_d) aniqlang.

Discount xozirgi paytdagi baholar bilan ularni qaytarish davridagi baholar o‘rtasidagi farqlari yoki qimmatbaxo qog‘ozlar nominali. Mohiyati, turli davrlarda investitsiya sarflari va kelgusida firmaning ichki daromadlilik normalarini aniqlash davomidagi pul tushumlarini, ya’ni kapital mablag‘larni qoplanish (qaytarilish) koeffitsiyentidan iboratdir.

Pullarning yoki sarflangan mablag‘larning “bugungi” va “kechagi” qiymatlari o‘rtasidagi farqni hisobga olish uchun investitsiyalarning qoplanishi hisob-kitob qilinayotganda kelgusidagi daromadlar diskont koeffitsiyentlariga ko‘paytiriladi. Diskont koeffitsiyentlarining hisoblash quyidagi formula (1) orqali aniqlanadi:

$$K_d = \frac{1}{(1 + K) \times T}$$

bu yerda, K - pul qiymatining o‘zgarish sur‘ati (odatda, bank kreditlari bo‘yicha o‘rtacha foiz darajasida qo‘llaniladi); T - investitsiya ajratilgan vaqtdan boshlab o‘tgan vaqt, kunlar.

2. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o‘zgarishini aniqlang.

3. «Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsiyentini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loyihani samaradorligi bo‘yicha xulosa qiling.

Foydalilik ko‘rsatkichi sifatida, **foydalilik koeffitsiyenti** deb ataluvchi kattalikdan foydalanish mumkin. *Ko‘zda tutilgan daromadlar summasi* - bu mazkur investitsiyalashtirilayotgan loyihani amalga oshirish evaziga kelgusida olinadigan foyda xajmidir. Lekin u kelgusida kutilayotgan absolyut miqdorlarda emas, balki yuqorida ta’kidlangandek, diskont koeffitsiyentlari bilan to‘g‘rilangan holda yuzaga keladi. Boshqacha qilib aytganda, formulaning suratida so‘mning bugungi qiymatida ifodalangan daromadlar summasi aks etadi.

Ko‘rib chiqilayotgan investitsiya loyihalarni amalga oshirish uchun sarflanadigan barcha harajatlar hajmi ham xuddi shunday hisoblanadi. Bu hisob-kitoblar bir necha yildagi investitsiya loyihalarini amalga oshirishga qaratilgandir, agar investitsiyalashtirish qisqa muddatlarga (3 oy, 6 oy yoki 1 yilga) mo‘ljallangan bo‘lsa, bunday holda harajatlar va daromadlarni diskontlashning hojati yo‘q.

Foydalilik koeffitsiyentiga asoslanib, agar koeffitsiyent 1,00 dan yuqori yoki unga teng bo‘lgan taqdirdagina investitsiyalashtirilayotgan loyihalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir.

Foydalilik koeffitsiyentlaridan foydalanish - o‘zining oddiyligi va qulayligi bilan ajralib turadigan usul bo‘lib, yetarlicha asosli qarorlar (xulosalar) ni qabul qilishga yordam beradi. Yagona murakkabligi shuki, ko‘zda tutilayotgan daromadlarni va investitsiyalarni diskontlashtirish bo‘yicha hisob-kitoblarni to‘g‘ri amalga oshirishdan iboratdir. Ayniqsa, u yangi ochilayotgan va ish boshlayotgan korxonalar va firmalar uchun juda foydalidir. Chunki ular olgan qarzlardan tezroq qutilib, daromadlarini yanada ko‘paytirishi, va natijada mablag‘ sarflashning eng foydali loyihalarini tanlash imkoniyatlarini yaratmoqlari zarur.

Vaziyatni tahlil qilish va yechishga instruksiyasi

Bosqichning nomi	Ish mazmuni	Baholash mezonlari (maks. ball)
Keys obyektini bo‘yicha ma‘lumot bilan tanishish	Keys yechilishi uchun zarur bo‘lgan ma‘lumotlarni ko‘rib chiqing.	-
Muammoni va vazifalarni asoslab berish	Mavzu bo‘yicha olingan bilimlar asosida	0,5 ball
Vaziyatni tahlili	1. Diskont koeffitsiyentini (K_d) aniqlang. (1) formula orqali diskont koeffitsiyentini har yili bo‘yicha hisoblab bering	0,5 ball
	2. Investitsiyalarni qoplash muddatini va ushbu muddat davomida pul qiymatini o‘zgarishini aniqlang Buning uchun (2) formuladan foydalanish kerak.	0,5 ball
	3. «Azizbek» kichik korxonaning foydalilik koeffitsiyentini aniqlang va olingan natija asosida investitsion loiyhani samaradorligi bo‘yicha xulosa qiling. Buning uchun (3) formuladan foydalanib, natija asosida xulosa bering.	0,5 ball

Muammoni guruhlarda yechishni baholash mezonlari va ko‘rsatkichlari:

1. Har bir guruh 2 ball olishi mumkin. Baholashda u 2 ballni bitta yechilgan variantga berishi mumkin, yoki ikkita qismga bo‘lib (1,0:1,0 1,5:0,5) berishi mumkin. Bunda o‘z varianti ko‘shilmaydi.

2. Umumiy olingan ballar har bir variant bo‘yicha ko‘shiladi va yechish varianti bo‘yicha eng yuqori olingan ball yutadi.

Variantlarni baholash (ballarda)

Guruh	Alternativ muammoni yechish variantlari			
	1	2	3	4
I				
II				
III				
IV				
Summasi				

2-Keys.

«NESTLE» kompaniyasi – o‘zbekiston bozorida sut mahsulotlari sifatini baholash

Bugungi kunda sut mahsulotlari bozori O‘zbekistonda eng tez rivojlanayotgan bozor segmentlari qatoriga kiradi. Nafaqat iste’molchilar soni va pul tushumi hajmi bo‘yicha, balki yangi assortiment turlari bo‘yicha ham. Sut mahsulotlari O‘zbekiston bozorining istiqbolga egaligi 2000 yil mamlakat bozoriga Shveysariyaning yirik «Nestle» kompaniyasi, shuningdek, qator Rossiyalik kompaniyalar kirib kelishidan ham ko‘rinib turibdi.

Jahon standartidagi yangi texnologiyalarni qo‘llash sut mahsulotlari bozori rivojlanishining muhim omiliga aylandi va bu sut mahsulotlariga talabning o‘shishiga olib keldi. Xususan, sut mahsulotlari potensial iste’molchilari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rov natijalariga ko‘ra respublika aholisining 85,7%i sut mahsulotlarini iste’mol qilar ekan. Shundan 40%i sut mahsulotlarini qadoqlangan holda, 45,7%i esa sut sotuvchilardan xarid qiladi. Buning sababi qilib tashqi muhitning ko‘plab omillari ta’siridan tashqari sut mahsulotlari sifatini ham ko‘rsatish mumkin. O‘z navbatida, bu mahsulotning bozorda raqobatbardoshligini ta’minlash maqsadida mahsulot sifatini aniqlashning ahamiyati o‘shishiga xizmat qiladi. Mahsulot sifatini aniqlash kompaniya mahsulotlariga xos bo‘lgan xususiyatlarga ta’sir etuvchi eng ko‘p ta’sir etuvchi xususiyatlariga asoslangan. Tahlil natijalari kompaniyalarga mahsulot sifatini oshirish bo‘yicha harakatlarni rejalashtirish imkonini beradi. Shu munosabat bilan taqdim etilayotgan keys **ahamiyatli** hisoblanadi.

Keysning maqsadi kompaniya mahsulotlari sifatini tahlil qilish va baholash qobiliyatlarini rivojlantirish hamda asoslangan qaror qabul qilish ko‘nikmalarini ishlab chiqish hisoblanadi.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga erishish imkonini beradi:

- mahsulot sifatini tahlil qilish ko‘nikmalariga ega bo‘lish;
- mahsulot sifatini tahlil qilish va baholash bo‘yicha ish natijalarini umumlashtirish qobiliyatiga ega bo‘lish;
- organoleptik usulni qo‘llash asosida mahsulot sifatini baholashni o‘tkazish ko‘nikmasini ishlab chiqish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko‘nikmalarini egallash.

Marketing vaziyati

Shveysariyalik oziq-ovqat sanoati giganti Nestle sut va sut mahsulotlari ishlab chiqarish bo‘yicha o‘z biznesini faollik bilan kengaytirmoqda. Butun dunyoda

Nestle strategiyasi uzoq muddatli investitsiyalarni amalga oshirishdan iborat. Ushbu strategiya doirasida kompaniya, 1996 yildan boshlab O‘zbekistonda ham ishlab chiqarishni rivojlantirish, o‘zbekona an‘analar va didga javob beradigan sut mahsulotlari ishlab chiqish bilan shug‘ullanib, mahalliy xomashyo va tarkibiy qismlardan ham foydalanmoqda. Shunday qilib, Nestle oziq-ovqat sanoatida xalqaro tajriba va yetakchilikni iste‘molchilarning hohish-istaklari va ehtiyojlari bilan birlashtirmoqda.

2000 yil Nestle kompaniyasi Namangan sut zavodi asosida «Nestle» mas‘uliyati cheklangan jamiyati shaklidagi qo‘shma korxonaga asos soldi, hozigi paytda kompaniya unga doimiy investitsiyalar kiritmoqda (kiritilgan investitsiyalar hajmi hozirda 30 mln. dollarga yetgan). Qisqa muddat ichida Nestle mahsulotlari iste‘molchilar orasida ishonch qozondi. Ayniqsa, Nestle kompaniyasining Nestle sutim, Nestle Supermilk kabi savdo markalariga katta talab bildiriladi. Respublika bozorida Nestle ulushi taxminan 25% atrofida. Sut mahsulotlari bozorida esa kompaniyaning ulushi 33%ni tashkil qiladi.

Shu bilan birga, raqobat sharoitlarida Nestle iste‘molchilari undan yuqori sifatli sut mahsulotlarini arzon narxlarda talab qilmoqda. Boshqa ko‘plab kompaniyalar kabi, Nestle ham o‘z mahsulotlari sifatini oshirish imkoniyatlarini topish borasida doimiy izlanishlar olib boradi. Bu maqsadda kompaniya rahbariyati organoleptik usul yordamida sut mahsulotlari sifatini tahlil qilishga qaror qilgan bo‘lib, bu usulning mohiyati sutning sifat xususiyatlarini 100 ball shkalasida kompaniya iste‘molchilari nuqtai nazaridan baholashdan iborat.

Topshiriq:

Organoleptik usulni qo‘llash asosida Nestle sutim va Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifatini aniqlash va ularning sifatini oshirish bo‘yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish zarur.

3-Keys

Dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarish uchun firma prezidenti innovatsion faoliyat bilan shug‘ullanuvchi guruhga ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotni takomillashtirish va bunda uning jahon bozorida raqobatbardoshligini oshirishni nazarda tutishga buyurtma berdi. Topshiriq olgach, tadqiqotlar bo‘limi rahbari xodimlar oldiga quyidagi vazifalarni qo‘ydi:

1. Guruhini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va turli yo‘nalishlar bo‘yicha tadqiqotchilar guruhlarini tuzish.
2. Ushbu sohadagi eng malakali mutaxassislardan tashabbuskor guruh tuzish hamda bo‘lim faoliyatining maqsad va vazifalarini belgilab olish.
3. Tadqiqotlarning eng ilg‘or usullari va ishni bajarish bosqichlarini aniqlash:
 - yuzaga kelgan vaziyatni o‘rganish, mamlakat ichida va xorijda kerakli klassdagi stanoklar tayyorlash bo‘yicha ma‘lumotlar to‘plash. Patent loyihalarini ishlab chiqish;
 - tadqiqotlarning ketma-ketlikdagi rejasini tasdiqlash;

- yangi stanok modelini ishlab chiqish, uni tanqidiy muhokama qilish hamda bu modelning ilg'orligi va raqobatbardoshligi haqida yakuniy qaror chiqarish.

4 - Keys

Samarali va normal ish faoliyatini tashkil qilish, innovatsion strategiyani ishlab chiqish uchun xodimlar bo'limi rahbari firma prezidentidan korxonani malakali xodimlar bilan ta'minlash vazifasini oldi.

Yangi xodimlar bo'limi funksiyalari boshqa an'anaviy faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar bo'limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilangan vazifalarni aniq qilib qo'ydi:

1.Xodimlar bo'limi boshqaruv tuzilmasini tasdiqlash va innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish.

2.Xodimlarni tanlash va joylashtirish tamoyillarini, xodimlar malakasini oshirish tizimini, korxonani innovatsion tadqiqotlari uchun zarur kadrlar bilan ta'minlash tizimini ishlab chiqish.

3.Buning uchun quyidagilarni aniqlash:

- ◆ kadrlarga bo'lgan talab;
- ◆ kasb tayyorgarligi darajasi;
- ◆ mehnatga haq to'lash darajasi.

4.Korxonada jamoasida ma'naviy-psixologik muhitni shakllantirish uslubiyatini ishlab chiqish.

5.Korxonada innovatsion boshqaruvi xodimlari mehnatiga haq to'lash va ularga ijtimoiy xizmat ko'rsatish tizimini yaratish.

6.Amal qilayotgan ish bilan ta'minlash tizimiga baho berish hamda korxonani innovatsion faoliyati bilan shug'ullanuvchi xizmatchilari bilan ta'minlashning ichki va tashqi manbalarini aniqlash.

Prezidentdan topshirini olgach, xodimlar bo'limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo'linmalarga topshirdi. Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo'limi Kengashiga kiritilish lozimligini aytib o'tdi.

5- Keys

Ma'lumki, qo'shma korxonada dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqaradi. Stanoklarni ommaviy ishlab chiqarish yo'lga qo'yilgach, bu mahsulotlarni ichki va tashqi bozorga chiqarish vazifasi ko'ndalang bo'ldi. Biroq qo'shma korxonada Rossiya hududida faoliyat ko'rsatadi, uning xodimlari esa raqobat uchun juda muhim bo'lgan bu masalada unchalik tajribaga ega emas, chunki mahsulot Rossiya hududida va xorijga reja-buyruq asosida jo'natilar edi. Yagona qiyinchilik mahsulotni o'z vaqtida iste'molchiga jo'natib yuborish edi, xolos.

Hozirgi paytda mahsulotning raqobat kuchli bo'lgan Yevropa bozorlariga chiqarilishi sababli korxonada prezidenti sotuv bo'limiga vaziyatni tahlil qilish hamda tovarni siljitishni jadallashtirish bo'yicha mas keluvchi tadbirlarni qo'llash vazifasini topshirdi. Aniq va muayyan vazifalar ham belgilandi, xususan:

1. Yangi stanok modelini ommaviylashtirish bo'yicha mahalliy reklama organlari qanday ishlashini baholash.

2. Savdo agentlarini attestatsiyadan o'tkazish, ularning ishbilarmonlik xislatlarini baholash va ularning stanoklarni bozorga chiqarishdan qanchalik manfaatdor ekanliklarini aniqlash.

3. Qo'shma korxonada mahsulotlarini sotish bilan shug'ullanuvchi vositachilar doirasini aniqlash.

4. Bozordagi savdogarlar funksiyalarini, ularning mehnati qanchalik intesivligini aniqlash.

5. Korxonada mahsulotini siljitishning eng samarali usullarini tanlash.

6. Qilingan tahlil natijalari bo'yicha oldindan innovatsion boshqaruv bo'limlari xodimlari bilan muhokama qilgandan so'ng korxonada prezidentiga doklad qilish va stanoklarni bozorga siljitish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish.

6- Keys

Ma'lumki, qo'shma korxonada, boshqa har qanday korxonada kabi, innovatsion tadqiqotlar bo'limini tashkil qilmasdan faoliyat ko'rsata olmaydi. Innovatsion faoliyat masalasi kutib tura olmasligi sababli qo'shma korxonada prezidenti iqtisodiy masalalar bo'yicha vitse-prezidentga korxonada innovatsion faoliyatini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, ushbu bo'lim bajarishi lozim bo'lgan funksiyalarni hisobga olgan holda bo'lim uchun kadrlarni tanlab olish vazifasini topshirdi.

O'z navbatida vitse-prezident ushbu bo'lim rahbariga boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish, bo'lim faoliyati turlarini aniqlash va bundan kelib chiquvchi vazifalarni belgilash vazifasini topshirdi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish.

2. Kadrlarni tanlash va o'qitish.

3. Bo'limda ichki faoliyat turlarini aniqlash.

4. Ishlab chiqarish harajatlarni aniqlash, material sarfi va yuklama harajatlarni hisobga olish tartibini belgilash.

5. Tovar zahiralarini va ularning aylanmasi tezligi, tovar zahiralarini nazorat qilish usullarini tahlil qilish.

6. Rejalashtirish va nazorat maqsadida marketing tadqiqotlari byudjetini ishlab chiqish:

◆ byudjetni ishlab chiqish maqsadlari;

◆ byudjetni tayyorlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;

◆ qo'shma korxonaning boshqa bo'limlari bilan innovatsion faoliyat bo'limining aloqasi;

◆ kassa byudjeti va undan naqdi pulni boshqarishda foydalanish.

7. Kapital harajatlarni rejasini baholash:

◆ ishlab chiqarishning asosiy vositalariga qo'yilmalar hajmi;

◆ kapital harajatlarni rejalashtirish;

◆ kapital qo'yilmalar hajmiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar;

◆ kapital harajatlarni tejashni baholash usullari.

8. Korxonaning innovatsion faoliyati haqida hisobot tuzish jarayonini ishlab chiqish. Vaziyatli masalani qo'shma korxonaning innovatsion faoliyat bo'limi va ekspertlar yig'ilishida ko'rib chiqish hamda uning faoliyati bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish zarur. Vaziyatni tahlil qilish va uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish uchun 24 soat vaqt ajratiladi.

7 - Keys

Korxonaning innovatsion portfeli unga kiruvchi, amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan haqiqiy loyihalar va dasturlar majmuasidan iboratdir. Uni boshqarishning asosiy maqsadi korxonaga investitsion siyosatini uni rivojlanishining har xil bosqichida samaraliroq amalga oshirishdan iboratdir. Portfelni shakllantirayotib, sarmoyador o'zi tomonidan tanlangan investitsion strategiya doirasida quyidagi savollarga javob topishi kerak: Korxonaga qanday aniq loyihalarni qabul qilishi kerak? Investitsion reja va byudjetda kapital kiritmalarning qanday umumiy hajmini ko'zda tutish kerak? Korxonaning investitsion portfeli qanday manbalardan moliyalashtirilishi kerak?

Ushbu savollarga javoblar yaqindan bog'langanlar. Muammo esa kapital harajatlarning qaysi turlari mablag'larning mavjud manbalardan moliyalashtirilishining oddiy yechimidan iboratdir, chunki jalb qilingan qarz mablag'larining hajmi korxonaga rahbariyatining nazorati ostida bo'ladi. Shuning uchun investitsion loyiha va uni moliyalashtirish manbalarini tanlash eng yaxshi holda birgalikda qabul qilinishi kerak. Loyihani tanlashning xuddi shunday mezonlari uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan sarmoyalar (shaxsiy va moliya bozorida jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan innovatsion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to'g'ri javoblarni berishga imkon beradi.

Yangi xodimlar bo'limi funksiyalari boshqa an'anaviy faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar bo'limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilangan vazifalarni aniq qilib qo'ydi. Yani, Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning quyidagi xususiyatlarini hisobga olish zarurligini ko'rsatdi.

1. Ularni amalga oshirish katta moddiy va pul harajatlari bilan bog'liqligi.
2. Kapital kiritmalardan qaytarilishni kelajakdan bir qator yillar davomida olish mumkinligi.
3. Kapital kiritmalarning bashoratida albatta xatar va noaniqlik elementlari mavjudligi.
4. Odatda kapital kiritmalar sifatida ko'rib chiqiladigan investitsiyalar ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish, yangi uskunalarini xarid qilish va korxonaning o'z strategik va taktik maqsadlariga erishish qobiliyatini oshirish bilan bevosita bog'liq boshqa kapital harajatlarni ko'zda tutishi.

Prezidentdan topshiriqni olgach, xodimlar bo'limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo'linmalarga topshirdi. Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo'limi Kengashiga kiritilish lozimligini aytib o'tdi.

1 – Vaziyatli topshiriq

Innovatsion menejmentda nazorat

Nazorat – innovatsion menejmentning korxonada ishi natijalarini miqdoriy va sifatli baholanishini hisobga olish bilan bog‘liq muhim vazifasidir. U teskari aloqaga ega tizimdan iborat bo‘ladi, uning maqsadi tashkilot tomonidan qo‘yilgan maqsadlarga erishishni ta‘minlashdan iborat. Nazorat – bu standartlar va solishtirish bazasini belgilash, tizimga kirishlarni tadqiqot qilish, natijalarni meyoriy baza bilan solishtirishni tashkil qilish, chetga chiqishlar va ularni yo‘l qo‘yiladigan darajasini belgilash, hamda natijalarni yakuniy o‘lchash bo‘yicha turli tuman tadbirlar tizimidir.

Nazorat teskari aloqaga ega jarayon bo‘ladi, ya‘ni tizimga kirishdagi natijalarning miqdoriy o‘lchanishi chiqishdagi parametrlar va tashqi va ichki muhit ta‘siri omillarini baholanishi bilan bog‘lanadi.

Savollar:

1. Yangiliklarni amalga oshirishdan rejalashtirishgacha nisbatan pastroq foyda olinishi qanday izohlanadi?
2. Yangilikni ishlab chiqishdagi nazoratni taomillashtirish qanday shartlarni ilgari suradi?

2 - Vaziyatli topshiriq

Innovatsion menejmentda qarorlar qabul qilinishi

Qarorlar qabul qilinishi innovatsion menejmentda yakuniy tadbir bo‘ladi. menejmentning ko‘pgina vazifalarini muhim ahamiyatga egallashga qaramasdan, xuddi qarorlar ehtimol bo‘lgan ijobiy va salbiy natijalarga olib keladilar. Qarorlar qabul qilish tadbirlari menejmentdan axborotlarni to‘liqligi, menejmentning ko‘proq omilkorligini talab qiladi xatarni va javobgarlikni qabul qilinishi bilan ta‘riflanadi.

Ilmiy va amaliy innovatsion faoliyat ko‘proq darajada ijodiy jarayon bo‘ladi, uning uchun farosatli qarorlarni qabul qilinishi xosdir. Xorijda ijodiy jarayonda qarorlar qabul qilishga harakatlar ekzistensial menejment kategoriyalari bilan bayon qilinishi tasodifiy emas. Olim, kashfiyotchi, innovatsion menejerda qarorlarning katta qismi chuqur ongsiz qilingan jarayonlarga asoslangan, ular chetdan stixiyali va mantiqsiz ko‘rinadilar. Ammo tadqiqotchilarning borgan sari ko‘prog‘i “aqliy hujum”, “beixtiyor mulohazalarning yig‘indisi”, “mantiqsiz fikrlar va kutilmagan fikrlar to‘plami” va boshqalar kabi ilmiy g‘oyalarni ishlab chiqish usullariga e‘tibor qaratadilar. Vazifaviy fikrlash va qarorlar qabul qilishni kreativ va ekzistensial menejment haqiqat, ehtiyojlar, boyliklar tabiatga nisbatan chuqur dunyo qarashlar, estetik va ma‘naviy – ahloqiy tasavvurlar bilan bog‘laydi. Ushbu nuqtai nazardan qarorlar qabul qilinishi obyektning individualligi (bir narsani ikkinchisidan ajratuvchi xususiyatlarga egaligi), uni noyobligi va qaytarilmasligini anglashdan iboratdir.

Savollar:

1. Qarorlarning xarakteri va faoliyat turlari innovatsion menejment darajalari bo‘yicha qanday taqsimlanadi?

2. Innovatsion faoliyatni tashkil qilishning boshqaruv vazifasi sifatidagi vazifasi nimada ko‘rasiz?

3. Korxonah rahbari 15 yildan so‘ng 100 mln. Foyda olishni rejalashtirdi. Bu qanday qaror hisoblanadi?

3 - Vaziyatli topshiriq

Investitsiyalar portfelini boshqarish

Korxonaning innovatsion portfelini uncha kiruvchi, amalga oshirish uchun ko‘rib chiqishga qabul qilingan haqiqiy loyihalar va dasturlar majmuasidan iboratdir. Uni boshqarishning asosiy maqsadi korxonah investitsion siyosatini uni rivojlanishining har xil bosqichida samaraliroq amalga oshirishdan iboratdir. Portfelni shakllantirayotib, sarmoyador o‘zi tomonidan tanlangan investitsion strategiya doirasida quyidagi savollarga javob topishi kerak: Korxonah qanday aniq loyihalarni qabul qilishi kerak? Investitsion reja va byudjetda kapital kiritmalarning qanday umumiy hajmini ko‘zda tutish kerak? Korxonahning investitsion portfelini qanday manbalardan moliyalashtirilishi kerak?

Ushbu savollarga javoblar yaqindan bog‘langanlar. Muammo esa kapital harajatlarning qaysi turlari mablag‘larning mavjud manbalaridan moliyalashtirilishining oddiy yechimidan iboratdir, chunki jalb qilingan qarz mablag‘larining hajmi korxonah rahbariyatining nazorati ostida bo‘ladi. Shuning uchun investitsion loyiha va uni moliyalashtirish manbalarini tanlash eng yaxshi holda birgalikda qabul qilinishi kerak. Loyihani tanlashning xuddi shunday mezonlari uni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan sarmoyalar (shaxsiy va moliyah bozoridan jalb qilinganlar)ning qiymatini hisobga olmasdan belgilanishi mumkin emas. Shakllangan innovatsion portfelning samaradorligini tahlil qilish ushbu savollarga to‘g‘ri javoblarni berishga imkon beradi.

Savollar:

1. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda kapital kiritmalarning qanday xususiyatlarini hisobga olish zarur?
2. Investitsion faoliyatning asosiy maqsadlariga erishish jarayonida qanday vazifalar hal qilinadi?
3. Kapital investitsiyalar kiritish jarayonida korxonah moliyaviy holati orqasidan kuzatishning asosiy obyektlariga nimalar kiradi?

4-vaziyatli topshiriq

Investitsiyalar kiritish qoidalari

Investitsiyalar kiritishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatlarning umumiyroq shartlari quyidagilardan iborat:

kerakli axborotlarni yig‘ish;

sarmoyador qiziqayotgan sohalar bo‘yicha bozor holatining istiqbollarini bashoratlash;

investitsion tovarlar bozoridagi hулq strategiyasini tanlash;

investitsion taktikaga va shuningdek strategiyaga ham egiluvchan joriy tuzatishlar kiritish.

Investitsiyalar kiritishning eng samarali usulini tanlash ehtimol bo'lgan variantlarni aniq belgilashdan boshlanadi.

Muqobil loyihalar navbatma navbat bir birlari bilan solishtiriladilar va ulardan daromadlik, xavfsizlik va ishonchilik nuqtai nazaridan eng yaxshisi tanlab olinadi. Investitsiya kiritish haqidagi masalani hal qilishda sarmoyalarni qayerga: ishlab chiqarishgami, ko'chmas mulkkami, qimmatbaho qog'ozlargami, qayta sotish uchun tovarlar xarid qilishga yoki valyutaga kiritish foydaliroqligini aniqlash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun investitsiya kiritishida amaliyot tomonidan tanlab olingan quyidagi qoidalarga rioya qilish tavsiya etiladi.

1. Muddatlarning moliyaviy muddatlar tamoyili ("oltin bank qoidasi") deydi: mablag'larni olish va taqsimlash belgilangan muddatlarda sodir bo'lishi kerak, o'zini o'zi oqlashining uzoq muddatlariga ega kapital kiritmalarni uzoq muddatli mablag'lar (uzoq muddatli bank kreditlari va to'lashning uzoq muddatlariga ega obligatsiyali qarzar) hisobiga moliyalashtirish maqsadga muvofiqdir.

2. Xatarlarning muvofiqlashtirilganlik tamoyili – ayniqsa xatarli investitsiyalarni shaxsiy mablag'lar (sof foyda va amortizatsion ajratmalar hisobiga moliyalashtirish maqsadga) muvofiqdir. Ushbu holda korxonalar o'zini o'zi moliyalashtirish tamoyiliga rioya qiladi va o'zini qo'shimcha qarzli majburiyatlar bilan bog'lamaydi.

Eng yuksak rentabellik qoidasi – sarmoyadorga eng katta (eng yuksak) daromadlilikka erishishni ta'minlovchi kapital kiritmalarni tanlashni tavsiya qiladi.

Savollar:

1. Haqiqiy loyihalarga investitsiyalar kiritish – vaqt bo'yicha qanday jarayon hisoblanadi?

2. Loyihalarning xatarligini – harajatlarning o'zini o'zi oqlash muddati qanchalik uzun bo'lsa, investitsion xatar yuqori bo'ladimi yoki pastmi?

3. Loyihaning sarmoyalar kiritishning muqobil variantlariga nisbatan xatarning kichiqroq darajasida daromadni ko'payishi va kompaniya aksiyalari kursi qiymatini o'sishi nuqtai nazaridagi o'ziga jalb qila olishligi kim uchun belgilab beruvchi hisoblanadi?

5-vaziyatli topshiriq

Innovatsiyalarni tashkil qilish

Iqtisodiy rivojlanishni innovatsion yo'naltirilganligi, texnologik yangilinishning o'sib borayotgan zaruriyati innovatsion faoliyatda tashkil qilish tamoyillari va tarkibiy-tashkiliy o'zaro aloqalarga aniq va mos kelishning muhimligini ta'kidlaydi. Gap innovatsion impulslarni iqtisodiy haqiqatga kiritishning muvofiq yo'llarini qidirib topish haqida ketmoqda. Tushunarliki, innovatsion o'zgarishlarni kengayib borgan sari innovatsion rivojlanishning vazifaviy – elementar bazasini ilmiy asoslangan shakllanishi talab qilinadi.

Innovatsiyalarni tashkil qilish o'z ichiga uchta asosiy jihatlarni oladi:

innovatsion faoliyatning yangiliklarini ishlab chiqish, tadbiq etish va ishlab chiqarishni birgalikda amalga oshiruvchi odamlarning birlashmasi bo'lgan subyektni;

Tashkilotning innovatsion faoliyatdagi zaruriy vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlari va harakatlarining majmuasini;

Tizimni ichki tartibga solinganligi va uning elementlari tizimchalari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni takomillashuvini ta'minlovchi tuzilmalarni.

Savollar:

1. Innovatsion korxonalar yana ular faoliyatining obyekti bo'lgan innovatsiyalarning ustuvor turiga ko'ra qanday farqlanadi?

2. Yangi ilmiy kashfiyotlar, qo'llashning yangi usullari va pionerli (birinchi) kashfiyotlarni mo'ljallovchi yetakchi innovatorlar kim?

3. Oldin qilingan kashfiyotlar asosidan tubdan yangi jarayonlar va mahsulotlarni yaratuvchi yetakchi innovatorlar kim?

6-vaziyatli topshiriq

Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi

Mamlakatimiz korxonalaridagi ko'p yillar davomida mavjud bo'lgan rejalashtirish amaliyotining tahlili uni korxonalar rejasini ishlab chiqishga emas, balki shakllantirib bo'lingan rejaviy vazifani bajarishga qaratilganligini ko'rsatadi. Bu avvallari sanoat korxonalar faoliyat yuritgan obyektiv sabablar, hamda iqtisodiyotni rivojlanishining oldingi bosqichida korxonalar oldida turgan vazifalar bilan izohlanadi. Chamasi bunday amaliyot xo'jalik yuritishning hozirgi sharoitlariga mos kelmasa kerak.

Hozirgi paytdagi korxonalar iqtisodiyoti uchun xos bo'lgan murakkab holat avval amalda bo'lgan boshqaruvning ma'muriy buyruqbozlik tizimi bilan bog'liqdir. U resurslarni ishlab chiqarishning haqiqiy ehtiyojlarini hisobga olmasdan markazlashtirilgan holda rejalashtirish va taqsimlash, davlat byudjeti hisobidan ishlab chiqarish investitsiyalarini tekinga moliyalashtirish, ishlab chiqaruvchilarning yakka hokimligi, mulkchilikning davlat shaklidan farqlanuvchisining yo'qligi va xo'jalik yuritishning bir turdagi shakllarini ko'zda tutadi. Yana quyidagilar mavjud bo'lgan: boshqaruvning ko'p bosqichi tuzilmasi va faoliyatning yakuniy natijalaridan olingan daromadlar va investitsiyalar bog'liqligini yo'qligidan kelib chiqqan muassasaviy uzilish va ishlab chiqarish jarayoni ishtirokchilarining ajralib qolishi.

Savollar:

1. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning obyekti qanday faoliyatdan iborat bo'ladi?

2. Korxonadagi strategik innovatsion rejalashtirishning obyekti nimadan iborat?

3. Innovatsion strategiyaning mohiyati nimadan iborat?

7-vaziyatli topshiriq

Innovatsion tashkilotning patent litsenziyalari faoliyati

Xalqaro darajadagi aqliy mulkni huquqiy tartibga solishni vujudga kelishini sanoat mulkini muhofaza qilish, patentlar, tovar nomlaridan foydalanish, shu jumladan ulardan noqonuniy foydalanilganlik uchun jazolash bo'yicha tadbirlar Parij konvensiyasi (1883y) bog'laydilar. Aqliy mulkka huquq III iqtisodiy, sotsial va madaniy huquqlar bo'yicha xalqaro paktda belgilab berilgan. Bizning davlatimiz kashfiyotga mamlakat ustuvorligini himoyalashini ta'minlash maqsadida Parij konvensiyasiga qo'shilgan. Hozirgi vaqtda O'zbekiston qonunchilik bu sohadagi ko'pgina xalqaro huquqiy hujjatlarning mazmuni va yo'nalishini aks ettiradi. Kashfiyotlarni xorijiy patentlantirishda markaziy o'rinni konvension ustuvorlikni taqdim etish haqidagi masala egallaydi. Gap konvensiya ishtirokchisi bo'lgan mamlakatlardan biri tomonidan patentlashtirishga dastlabki ariza bergan sanani e'tiborga olish haqida ketayapti, u ushbu dastlabki arizani bergan kundan bir yildan ko'p bo'lmagan chegarada belgilanadi. Bundan kashfiyotning yangiligi ushbu mamlakatda ariza berilgan kundan emas, balki dastlabki ariza kundan boshlab belgilanadi. Bu imtiyozli (bir yil) kashfiyotdan foydalanishining tijorat imkoniyatini belgilash (masalan, litsenziyalarni sotish), xorijda arizalarni rasmiylashtirish uchun zarur materiallarni sinchiqlab tayyorlash, kashfiyotning reklamasini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Konvensiya kashfiyotlarga, agar ular xalqaro ko'rgazmalar va yarmarkalarda namoyish qilinsalar, vaqtinchalik (bir yil davomidagi) himoyani beradi.

Savollar:

1. Qanday kashfiyotlar foydali modellar sifatida himoyalangan?
2. Litsenziyadan foydalanish huquqlari xarakteri va hajmi bo'yicha qanday turlarga bo'linadilar?

8-vaziyatli topshiriq

Innovatsion loyihalashtirishning asoslari

Iqtisodiyotga loyihalarni boshqarishning nisbatan yangi konsepsiyasi (Project Management) jadal ravishda kirib kelmoqda. Bu konsepsiyaning asosini loyihasiga har qanday tizimning vaqt va mablag'lar sarflanishi bilan bog'liq dastlabki holatini o'lchashga qarash tashkil qiladi. Oldindan ishlab chiqilgan dasturlar bo'yicha byudjet va vaqtli chegaralashlar doirasida amalga oshirilgan bu o'zgarishlar jarayoni esa – loyihalarni boshqarishdir. Hozirgi vaqtga kelib loyihalarni boshqarish barcha sanoati rivojlangan va yangi sanoatli mamlakatlarda investitsion faoliyat metodologiyasi tomonidan tan olingan. Mamlakatimiz amaliyotida bu konsepsiya dasturiy – maqsadiy dasturlar (DMD)ni qo'llanilishida o'z aksini topgan.

“Innovatsion loyiha” tushunchasi quyidagicha ko'rib chiqilishi mumkin:

- innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarish shakli;
- innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni;
- hujjatlar majmuasi.

Innovatsion loyiha innovatsion faoliyatni maqsadli boshqarishni shakli sifatida fan va texnikani ustuvor yo‘naltirilgan rivojlantirishning aniq maqsadlari (vazifalari)ga erishishga qaratilgan tadbirlarning resurslar, muddatlar va ijrochilar bo‘yicha o‘zaro asoslangan va o‘zaro bog‘langan murakkab tizimidan iboratdir.

Innovatsiyalarni amalga oshirish jarayoni sifatida – bu innovatsiyalarga olib keluvchi ilmiy, texnologik, ishlab chiqarish, tashkiliy, moliyaviy va tijorat tadbirlarini belgilangan izchillikda bajariladigan majmuasidir.

Shuning bilan bir vaqtda innovatsion loyiha – bu loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash – moliyaviy hujjatlarning yig‘indisidir.

Savollar:

1. Har qanday darajadagi innovatsion loyiha qanday bo‘linmalarni o‘z ichiga olishi kerak?
2. Shartnomani yopish qanday bosqichlarda o‘tkaziladi?
3. Ijrochi moliyaviy hisobotini tekshirish o‘z ichiga nimalarni oladi?
4. Pasportlashtirish shartnomani yopishni tashkil qilishning muhim elementlaridan iboratdir. U qanday izchillikda o‘tkaziladi.

VII. GLOSSARIY

Aloqa - boshqaruv tizimi elementlarining o‘zaro hamkorligi uchun muhim elementlardan biri bo‘lib, uning vositasida ushbu tuzilma uchun ma’lum munosabatlar shakllanadilar.

Attestatsiya - mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulk-atvorini aniklashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlatishga xizmat kiladi.

Axborot - ma’lumot va xabarlar to‘plami bo‘lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo‘ladi va boshqaruv vazifalarini xal etish uchun o‘ta zarurdir.

Assotsiatsiya -korxonalarining paychilik asosida kungilli birlashmasidir.

Boshqaruv - ikkita obyektlar o‘zaro hamkorligining ma’lum turi- bunda ulardan biri boshqaruv subyekti holatida, boshqasi esa– boshqaruv obyektini holatida bo‘ladi.

Boshqaruv vazifalari - boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.

Boshqaruv jarayoni - tashkilot resurslarini u tomonidan o‘zining maqsadlariga yetishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo‘yicha uzluksiz o‘zaro bog‘liq harakatlarning majmuasi.

Boshqaruv iyerarxiyasi - murakkab turli-tuman va o‘zaro bog‘langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqaruvning darajalari bilan ta’riflanadi, ularning soni qanchalik ko‘p bo‘lsa, tizim shunchalik yirikdir.

Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimlanishi - tashkilotda boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlar yoki bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.

Boshqaruv mehnatining gorizontal taqsimlanishi -mexnatni ishlarning turlari, vazifalar bo‘yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarni ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo‘linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo‘ladi.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish - boshqaruv xodimlar mehnatini shunday tashkil qilishki, u fan yutuklari va ilg‘or tajriba, xo‘jalik yuritishning ilg‘or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarini qo‘llashga asoslanadi va xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan o‘zaro hamkorlikni yaxshiroq tarzda o‘rnatishga imkon beradi, hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish, va ishlab chiqarish (tijorat)ni muxandislik- texnik va iqtisodiy ta’minlash jarayonida texnik vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

Boshqaruv obyektini - boshqaruv subyekti tomonidan boshqaruvchi ta’sirlarni qabul qiluvchi idora.

Boshqaruv subyekti - boshqaruv tizimining boshqaruv obyektiga ta’sir ko‘rsatish manbai bo‘lgan bo‘g‘ini yoki qismi.

Boshqaruv tamoyillari - boshqaruv subyektlari aniq obyektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari kerak bo'lgan obyektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.

Boshqaruv tizimi - boshqaruvni amalga oshiruvchi bo'g'inlar va ular o'rtasidagi aloqalarning yig'indisi.

Boshqaruv usullari - boshqaruvchi tizimcha– boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizimcha– boshqaruv obyektiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun ta'sir ko'rsatish usullaridir.

Boshqaruv qarori - harakatlarning ma'lum variantini topish, faoliyat jarayonining o'zi, uning yakuniy natijasi.

Boshqaruv maqsadi - ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzim sifatidagi erishilishi kerak bo'lgan istalgan, ehtimol bo'lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash – boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichidir.

Boshqaruvchanlik ko'lami - boshqaruv idorasining boshqarish qobiliyati va boshqaruv obyektining murakkabligi o'rtasidagi nisbat.

Baho - tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir.

Biznes–reja – korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonalaraxbarlarining o'z maksadlariga kandy erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.

Intizomiy javobgarlik - xizmat burchlarini buzish, su'istemol qilish natijasida kelib chiqadi.

Kengash - muayyan masalani muxokama etish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir

Konsern - ishlab chikarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik, kup tarmokli korporatsiyadir.

Korporatsiya - rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.

Konsensus - karorlarni ishlab chikish jarayonida barcha baxsli masalalar vav turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Lavozim - korxonalar, muassasalar, idoralar va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa.

Mehnatni vazifaviy taqsimlash - alohida ishchilar guruhi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.

Motivatsiya – insonni aniq maqsadlarga erishish va o'z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.

Mezon – taqqoslash yoki baholash uchun o'lchov, andoza. Masalan, mehnat – kishi qadr-qimmatining mezonidir.

Nizo – raxbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Nizom – tashkilotlar korxonasi (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi ta'asis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta'asischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.

“Nou-xau” – ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, ma'muriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig'indisi (majmui).

Reyting – biror narsani biron bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baholash.

Xavf-xatar – korxonasi (AJ) rejalari va byudjetini amalga oshirish nohushliklari (muvaffaqiyatsizliklari) ning yuzaga kelish ehtimoli.

Tashabbuskorlik – Initiative Initsiativa tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.

Obro' – xamma tomonidan tan olingan xamda mexnat evaziga ortirilgan, raxbar uchun zarur ishonch va qalqondir.

Psixologiya - insonning ruxiyatini, urganuvchi fandır. Inson ruxiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruxiy xususiyatlari, chunonchi, kizikish, kobiliyat, fe'l-atvor va mijoz kiradi.

Strategiya - «strategos» iborasidan olingan bulib, «general san'ati» ma'nosini bildiradi.

Stress – inglizcha suzdan olingan bulib, asabiylik, keskinlik degan ma'noni anglatadi.

Xo'jalik mexanizmi – iqtisodiyotni boshqarishga yordam beradigan iqtisodiy dastak va rag'batlar hamda tashkiliy shakllar majmui va birligi. Xo'jalik mexanizmi rejalashtirish, boshqaruv usullari, baholar, moliyaviy va kredit dastaklari, mehnatga haq to'lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag'batlarni o'z ichiga oladi.

Xedjir – baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi, fyuchers shartnomasi.

Qaror – bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq yo'lini tanlab olishdir.

Yetakchilik – boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samaraliroq birlashtirishga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.

Iqtisodiy boshqaruv usullari - boshqaruv subyektini va obyektini o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliq tizimi, moliya – kredit mexanizmi, bojxona tizimi, firmani faoliyat yuritishning iqtisodiy norativlari, sifatli mehnat

uchun motivatsiya tizimi, menejment mavsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir.

Ma'muriy boshqaruv usullari - aniq maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlarga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bittagina ishni har xil tashkiliy sharoitlar, uni tashkil qilishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozirjavoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifa- larni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h. k. bajarish mumkin. Jamoaga tashkiliy ta'sir ko'rsatishning ishlari samarali va sifatli bajarilishini ta'minlovchi ma'lum sharoitlari uchun eng haqiqiy turlarini aniqlashda tashkiliy usullar o'zlarini namoyon qiladilar.

Ma'naviy - ruhiy holat - ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljallinishi va shaxslararo munosabatlarning xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy holat.

Menejer - doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs.

Menejerni o'zini o'zi nazorat qilishi - menejerni o'z faoliyati natijalari ustidan nazorat qilishi, shu tufayli mehnat jarayoni yaxshilanadi, qo'yilan maqsadga erishildimi yoki yo'qligi tekshiriladi, hamda kerakli tuzatishlar kiritiladi.

Menejment - ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv tomoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasidir.

Menejmentning samaradorligi – ijtimoiy –iqtisodiy kategoriya, boshqaruv faoliyatining natijaviyligi, moddiy, moliyaviy, mehnat va odam resurslaridan foydalanishning muvofiqlik darajasi. Boshqaruv natijalari va ularga erishishga sarflangan resurslarni solishtirish vositasida aniqlanadi. Menejment samaradorligining vazifaviy roli-uning rivojlanishi darajasi va dinamikasini, ushbu jarayonning sifatini va miqdoriy tomonlarini aks ettirishdir.

Motivatsiya - menejmentning, inson xulqining motivatsiyasidan uni faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanishni ko'zda tutuvchi vazifasi. Har bir kishining hulqi motivatsiya, ya'ni odamning ma'lum harakatlarni amalga oshirishga undovchi ichki kuchlar bilan belgilanadi.

Muvofiqlashtirish - boshqaruv vazifalardan biri bo'lib, uni amalga oshirish firmaning ichki holatini tashqi muhit sharoitlari bilan muvofiqlashtirish, tizimning barcha bo'g'inlari ishdagi muvofiqlikni ular o'rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar), tizimchalar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklarni o'rnatish yo'li bilan ta'minlash, boshqaruvning barcha vazifalarining yagonaligi va muvofiqligini ta'minlashdan iborat bo'ladi.

Nazorat - menejmentning dasturlar, rejalar, vazifalar, boshqaruv qarorlarini bajarilishini ta'minlash bo'yicha vazifasi.

Nizo (janjal) - ikkita yoki ko'proq tomonlar, ya'ni aniq shaxslar yoki guruhlar o'rtasidagi ziddiyat bo'lib, bundan har bir tomon o'zining nuqtai nazari yoki maqsadi qabul qilinishiga harakat qiladi va boshqa tomonni shunday qilishiga halaqit qiladi.

Noverbal axborotlar - jo'natuvchi tomonidan so'zlardan foydalanmasdan yuborilgan axborotlar.

Norasmiy jamoa - odamlarning sirtqi ta'sir natijasida emas, balki ichki sabab natijasida vujudga kelgan guruhi, u ma'lum maqsadlarga erishish uchun vaqtinchalik o'zaro hamkorlikka kirishadi.

Rahbarni o'zini o'zi boshqarishi - rahbar tomonidan kunlik amaliyotda ishning sinalgan usullaridan izchil va maqsadga qaratilgan holda foydalanilishi, uning o'zini o'zi rivojlantirishi.

Rejalashtirish - boshqaruvning tashqi muhitning vaziyatlari va omillarini tahlil qilish, maqsadlarga erishishning muqobil variantlarini bashoratlash, muvofiqlashtirish, baholash, tizimning bo'lg'uvsi holati, unga yetishish yo'llari, usullari va vositalarini belgilab beruvchi rejalarini ishlab chiqishdan iborat bo'lgan vazifalaridan biridir.

Sinergetik samara - tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyati va imkoniyatlari uning alohida elementlarining salohiyatlari va imkoniyatlaridan oshib ketadi, bu narsa ularni o'zaro qo'llab-quvvatlanishlari va to'ldirilishlari bilan asoslangan.

Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari - xodimlarning salomatligi va jamoadagi yaxshi ma'naviy -ruhiy holatni saqlash, qonunlar va meyoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sharoitida qo'yilgan maqsadga erishish bo'yicha jamoa (xodim)dagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarishga qaratilgan usuldir.

Tashkiliy madaniyat - tashkilotning ichida va uning chegarasidan tashqaridagi munosabatlar asosidagi tashkilotning kattaroq qismi tomonidan qo'llaniladigan falsafa, qadriyatli mo'ljallar, hulqning meyorlari, qoidalar va muhitdir.

Tashkilotning missiyasi - tashkilotni mavjud bo'lishining ma'nosini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiq, unda ushbu tashkilotning boshqalardan farqi namoyon bo'ladi.

Tashkilotchilik qobiliyati - odamga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshirishga imkon beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari.

Xarizma - yakka shaxsning xususiyatlariga asoslangan, unga payg'ambar, dohiy yoki islohotchi vazifasini amalga oshirishga imkon beruvchi, uning oldida

ta'zim qilish va uning imkoniyatlariga so'zsiz ishonishni keltirib chiqaruvchi mutloq iste'dod, alohida sifatlar berilganligi. Xarizma – hukmronlikni tashkil qilishning alohida turi.

Xodimlar - ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish bilan mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xodimlar.

Xodimlarni boshqarish - insoniy tashkil qiluvchilarga xodimlar imkoniyatlari va tashkilot maqsadlari, strategiyasi, rivojlanishi sharoitlarini muvofiqlikka keltirishga yo'naltirilgan maksadga qaratilgan ta'sir.

Operatsion menejment - bu korxonaning asosiy maxsulotni ishlab chiqarish va yetkazib berishga yo'naltirilgan, operatsion tizimlarini loyixalashtirish, ekspluatatsiya qilish va mukammallashtirish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat.

Tejamkorlik - bu xar xil faolyatni imkon darajasida minimal resurs xarajatlari bilan amalga oshiradigan kategoriya xisoblanadi.

Samaradorlik - bu korxonaga uchun maksimal qiymat yaratish maqsadiga yo'naltirilgan faoliyat natijasini aks yettiruvchi kategoriya xisoblanadi.

Qiymat - bu sifatni maxsulot sotilishi mumkin bo'lgan narxga nisbatidir.

Ishlab chiqarish tizimi- bu korxonaning operatsion resurslaridan kiritilayotgan ishlab chiqarish omilini ("kirish") korxonaga tomonidan tanlangan maxsulotga ("chiqish") aylantirish maqsadida foydalanadigan tizimdir.

Qiymat qo'shadigan xizmatlar - bu, korxonani uning bozordagi raqiblaridan ajratib turadigan va ushbu korxonani mijozlari bilan bo'lgan munosabatlarini yaxshilashga yo'naltirilgan, xizmatlardir.

Buyurtma g'olibi - bu malumbir maxsulot, uni boshqa korxonaga maxsulotlaridan ajratib turadigan xossa va xarakteristikali maxsulotdir.

Buyurtma kvalifikatori - bu malum bir maxsulotning shunday tvsiflari to'plamiki, bular ushbu maxsulotni sotib olinishiga sabab bo'la oladi.

Operatsion strategiya - bu firmaning uzoq muddatli raqobatdosh strategiyasini maksimal samarali qo'llab quvvatlashga yo'naltirilgan firma umumiy siyosatining va resurslar ishlatilishi rejalari rivojlanishining konseptual asosidir.

Strategik reja - tashkilot missiyasini va rivojlanish yo'nalishini, strategiyani, uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni aks ettiradi.

Strategik tasavvur - tashkilotning faoliyat va rivojlanish yo'nalishini oldindan ko'rish. Tashkilotning nima qilishga intilishi va qanday ko'rinishga ega bo'lishi muhimdir.

Tashkilot missiyasi - «Biznesimiz qanaqa va biz iste'molchilarimiz uchun nima qilmoqchimiz?» degan savolga boshqaruv nuqtai nazaridan javob berishdir. Missiyada tashkilot faoliyati va uning tarkibi mukammal yoritiladi.

Strategik maqsadlar - Tashkilotning bozor mavqeini va raqobatbardoshligini ta'minlash uchun rahbarlar belgilaydigan maqsadlar.

Uzoq muddatli maqsadlar - Yaqin 3-5 yilda yoki yildan-yilga muntazam amalga oshiriladigan maqsadlar.

Qisqa muddatli maqsadlar - Yaqin kelajak maqsadlari. Qisqa muddatli muvaffaqiyatlar (ko'lamli) rahbariyat uzoq muddatli maqsadlarni qanchalik tezlik bilan amalga oshirmoqchi ekanligini ko'rsatadi.

Strategiyani shakllantirish - Rahbariyatning umumiy funksiyasi bo'lib, tashkilot missiyasini, faoliyat maqsadlarini va strategiyani yaratishga qaratilgan harakatlar.

Korporativ strategiya - Bu diversifikatsiyalashgan kompaniyani umumiy boshqaruv rejasidir.

Biznes strategiyasi - bu birlik biznesni boshqaruv rejasidir. Biznes strategiyasining asosiy muammosi bu aniq biznes sohasi bo'yicha kompaniyaning bozor mavqeini mustahkamlashdan iborat.

Operativ strategiyalar - Tayanch ishlab chiqarishni boshqarishda va strategik ahamiyatga ega kundalik operativ muammolarni hal etishda tor strategik tashabuss sifatida foydalaniladi.

Restrukturizatsiyalash strategiyasi - Bunda buyurtma porfelining tarkibi jiddiy o'zgartiriladi.

Qayta qurish strategiyasi - Bizneslar ko'lamini toraytirishni nazarda tutadi. Rahbariyat diversifikatsiya juda keng degan fikrga kelsa, kompaniya o'z kuchini birnecha asosiy biznes sohalariga yo'naltirishi mumkin.

Strategiyalar kombinatsiyasidan foydalanish - Bu strategiya kompaniya uchun juda og'ir vaziyatlarda qo'llaniladi.

Loyiha - bu alohida tizimning vaqt bilan chegaralangan, maqsadga yo'naltirilgan o'zgarishi bo'lib, u kapital va resurslar hamda maxsus tashkilotlar harajatlarining taxminiy doirasida belgilangan talablar bilan natijalarning sifatiga qaratilgandir.

Asosiy vositachi- yuridik shaxs bo'lib, uning taklifi buyurtmachi tomonidan qabul qilingan. Shartnoma asosida ishlarni bajaralishiga javobgar.

Buyurtmachi - asosiy tomon bo'lib, u loyihani amala oshirish va uning natijalariga erishishdan manfaatdor. Loyihaning yangi egasi va natijalardan foydalanuvchidir.

Vazifa - bu miqdoriy ma'lumotlar yoki bu natija parametrlari to'lanishi bilan xarakterlanadigan va belgilangan vaqt oralig'ida erishiladigan faoliyatning qoniqarli natijasidir.

Iqtisodiy omillar - milliy xo'jalik strukturasi; javobgarlik va mulkiy huquqlar turlari, jumladan, yer huquqi; tarif va soliqlar, sug'urtalash; inflyatsiya darajasi va valyuta barqarorligi; bank tizimining rivojlanganligi.

Loyiha rahbari - yuridik shaxs bo'lib, unga buyurtmachi va investor loyihani boshqarishda, ishlarni boshqarishda hisobot beradi: rejalashtirish, nazorat va loyihaning barcha ishtirokchilari ishlarini boshqarish.

Loyiha sinfi - (loyiha tarkibi va tizimini hamda uning fan sohasi bo'yicha): monoloyiha, multiloyiha, megaloyiha. Amalga oshirilayotgan loyihaning asosiy faoliyat sohalari bo'yicha: tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy va aralash. Fan sohasi xarakteri bo'yicha: investitsion, innovatsion, ilmiy-tadqiqot, aralash.

Loyihaning iqtisodiy shartlari - loyiha byudjeti va harajatlari, loyiha ichida amal qiluvchi va uning asosiy qiymat xarakteristikalarini aniqlovchi baholari, soliq va tariflari, risk va sug'urta, rag'bat va imtiyozlari va boshqa iqtisodiy omillar bilan bog'liq

Innovatsiyalar benchmarking – boshqa tadbirkorlar biznesini o'zining innovatsiyalarini ishlab chiqish uchun asosiy ta'riflarini aniqlash maqsadida o'rganish.

Biznes-inkubator- korxonalar (bo'lim, laboratoriya)ning biznesning yangi shakllarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Innovatsiyalarning biznes jarayoni- vaqtda va joyda ishlashning boshi va oxirini ko'rsatilishiga ega tartibga solingan majmuasi.

Biznes jarayon –reinjiniring- xo'jalik jarayonini tashkil qilish va boshqa tizimini muvofiqlashtirish, u butun jarayonni mo'ljallash tamoyillari, sifatli sakrash, axborot mahsulotlarining samarali texnologiyalaridan foydalanishga asoslanadi.

Innovatsiyalar branding brand – tamg'a (fabrika markasi)- yangi mahsulot va operatsiyalarning xarakterli (moddiy va nomoddiy) xususiyatlari tizimi, u iste'molchining ongini shakllantiradi, bu innovatsiyaning, hamda uning ishlab chiqaruvchisi va sotuvchisining bozordagi o'rnini belgilaydi.

Brand strategiya - xo'jalik yurituvchi subyekt obro'si (imiji)ni bozorda uni brendini ilgari siljitish asosida majmuaviy ishlab chiqish.

Venchurli – (ing. venture – jur'at qilmoq, tavakkal qilmoq) sarmoyalar-sarmoyalarni xatarli kiritish.

Tanlov – o'yinning partiyada haqiqatdan ham tanlangan variantini bildiruvchi elementi.

Xavflarning tahlili – bo'lg'uvsi (iqtisodiy, siyosiy, harbiy, ekologik va h.k.)holatlarning tahlili . Xavflarning tahlili bu yana raqiblar tomonidan ehtimol bo'lgan tajovuzkorlikning tahlili hamdir.

Tahliliy model' – fundamenti qonunlar va tamoyillar asosida operativ natijalarni oldindan aytib berishga imkon beruvchi model'.

Analogiya (grek analogia o'xshashlik)- ikkita obyektlarning yaqqol o'xshashligi yoki ularning shakllari va vazifalarining mantiqiy aloqa va yoki ekvivalentlik yo'qligidagi o'xshashligi. Keyingi analogiyani model'dan farqlantiradi.

Innovatsiyalarning diffuziyasi (lot. Diffusion tarqalish , olib ketish)- bir marta o'zlashtirilgan innovatsiyalarni tarqalishi .

Faraz – to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosidagi mulohaza .

Innovatsiyalarning yashash davri – vaqtning belgilangan davri , uning davomida innovatsiyalar bozorda faol yashash qobiliyatiga ega bo‘ladilar va ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchiga foyda va yoki boshqa haqiqiy foydani keltiradilar .

Investitsiyalar – pulli bahoga ega, tadbirkorlik va /yoki boshqa faoliyatga foyda olish va /yoki boshqa foydali samaraga erishish maqsadida kiritiladigan pul mablag‘lari, qimmatbaho qog‘ozlar, boshqa mulk, shu jumladan mulkiy huquqlar.

Innovatsiyalar injiniringi (ing. engineering – kashfiyotchilik, bilim) – bu o‘z ichiga innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi, ilgariga qarab siljirilishi va diffuziyasini oluvchi innovatsion loyihani yaratish bo‘yicha ishlab va xizmatlarning majmuasidir.

Inklyuziv (fr. inclisif – o‘z ichiga oluvchi)- menedmejlarning kengroq doirasiga tarqaluvchi.

Inkubator (lot. Inkubore – jo‘jalarni bosib chiqarish)- korxonalar (bo‘lim, laboratoriya)ning biznes (ya‘ni tadbirkorlik)ning yangi shakllari yoki texnologiyalarning yangi turlarini ishlab chiqish bilan shug‘ullanuvchi tarkibiy bo‘linmasi.

Innovatsion faoliyat – yakunlangan ilmiy – texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlardagi boshqa ilmiy – texnik yutuqlar, amaliy faoliyatda foydalanadigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga qaratilgan jarayon, hamda uning bilan bog‘liq qo‘shimcha ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar.

Innovatsion infratuzilma (lot. Infra – oyida + struktura – tuzilma qurilma) - innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko‘maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar), ya‘ni bo‘ysunish va yordamchi xarakterga ega bo‘lgan, innovatsiyaga xizmat qiluvchi va innovatsion jarayonni meyoriy o‘tishi sharoitlarini ta‘minlovchi tashkilotlar (muassasalar) majmuasi. Infratuzilmaning tarkibiga innovatsion texnologik markazlar, texnologik inkubatorlar, texnoparklar, o‘quv – o‘yin markazlar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlar kiradi.

Davlatning innovatsion siyosati – davlatning io‘lab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini knga ytirish maqsadida ta‘sir ko‘rsatish shakllari, usullari va yo‘nalishlari yig‘indisi.

Innovatsion dastur – resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo‘yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalarni o‘zlashtirish va tarqatish bo‘yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta‘minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi.

Innovatsion spiral (lot. spira – burilish, qaytarish qayerdadir)- insoniyatni tug‘ilishi tongidagi qayndaydir boshlang‘ich nuqtadan doimiy ravishda tezlashib boruvchi o‘ramlarni qiluvchi egri chiziq, ular vaqtda doimiy ravishda tezlashib boradilar.

Innovatsion muhit - innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o‘rab turuvchi holat.

Innovatsion soha – innovatsion mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni, o'z ichiga innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni oluvchi faoliyat sohasidir.

Innovatsion kontur (tashqi ko'rinishi) – milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

Innovatsion salohiyat – o'z ichiga innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, moliyaviy, aqliy, axborot, ilmiy-texnik resurslarni oluvchi resurslarning har xil turlari majmuasi.

Innovatsion mahsulot – innovatsiyaning xuddi o'zi.

Innovatsion jarayon – innovatsion faoliyatning xuddi o'zi.

Innovatsion xatar – sarmoyalarni yangi mahsulotlar va yangi texnologiyalarni amalga oshirishga juda katta (odatda kapital kiritmalarga nisbatan 1000 %dan ko'proq) foyda olish niyatida va bu operatsiyalar, mahsulotlar, texnologiyalarni amalga oshirishning juda qisqa (1 oydan ko'p bo'lmagan) muddatga ixtiyoriy kiritish bilan bog'liq xatar.

Innovatsiya (ing. Innovation – yangilik kiritish, aynan “innovatsiyaga investitsiyaga kiritish”ni bildiradi)- bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko'rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.

Intuitsiya (lot. Intuery – diqqat, e'tibor bilan qarash) – bevosita, xuddi tasodifiydan mantiqiy o'ylab ko'rmasdan muammoning to'g'ri yechimini topish qobiliyati.

Axborot mahsuloti - saqlash, qayta ishlash va uzatish obyekti bo'lgan ma'lumotlarning materiallashtirilgan shakli.

Integratsiya – (lot. Interatio - takrorlash) - o'xshashlar, seriyasida qandaydir matematik operatsiyalarni qo'llanishi oluvchi natija.

Ilmiy (ilmiy-texnik) yo'nalish – fanning qandaydir sohasi rivojlanishining muhim masalalarini hal qilishga qaratilgan yirik mustaqil ilmiy ish.

Novatsiya – (lot. novation –o'zgarish, yangilanish) oldin bo'lmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi bo'yicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan katta majburiyatni boshqa majburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.

VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari

1. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. – 488 b.
2. Mirziyoev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz. 1-jild. – T.: “O‘zbekiston”, 2017. – 592 b.
3. Mirziyoev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. T.: “O‘zbekiston”, 2018. – 507 b.
4. Mirziyoev Sh.M. Niyati ulug‘ xalqning ishi ham ulug‘, hayoti yorug‘ va kelajagi farovon bo‘ladi. 3-jild.– T.: “O‘zbekiston”, 2019. – 400 b.
5. Mirziyoev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: “O‘zbekiston”, 2020. – 400 b.

II. Normativ-huquqiy hujjatlar

11. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2023.
12. O‘zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni.
13. O‘zbekiston Respublikasining “Korrupsiyaga qarshi kurashish to‘g‘risida”gi Qonuni.
14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 12 iyundagi “Oliy ta’lim muassasalarining rahbar va pedagog kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida”gi PF-4732-sonli Farmoni.
15. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 maydagi “O‘zbekiston Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5729-son Farmoni.
16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgustdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-sonli Farmoni.
17. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentabrdagi “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 797-sonli Qarori.
18. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847- sonli Farmoni.
19. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni.

20. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 25-yanvardagi “Respublika ijro etuvchi hokimiyat organlari faoliyatini samarali yo‘lga qo‘yishga doir birinchi navbatdagi tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-14-sonli Farmoni.

III. Maxsus adabiyotlar:

1. Ricky W.Griffin. Fundamental of manajement. 8 Edition. 2015.
2. Yusupova D. T. Boshqaruv tafakkuri tarixi : O'quv qo'llanma. Toshkent.: TDIU. 2021. 240 bet.
3. Umarxodjayeva M.G`., Yaxyayeva I.K. Ishlab chiqarish menejmenti. O'quv qo'llanma. –T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 310 b.
4. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Sifat menejmenti. O‘quv qo‘llanma. –T.: «IQTISODIYOT», 2019. -274 b.
5. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Tizimli menejment. Darslik. -T.: «IQTISODIYOT», 2019. - 359 b.
6. Yo‘ldoshev N.Q. Strategik menejment. Darslik. – T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 122 b.

IV. Elektron ta’lim resurslari

13. www.edu.uz.
14. www.aci.uz.
15. www.ictcouncil.gov.uz.
16. www.lib.bimm.uz
17. [www. Ziyonet. Uz](http://www.Ziyonet.Uz)
18. www.sciencedirect.com
19. www.acs.org
20. www.nature.com
21. www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi statistika agentligi rasmiy sayti.
22. www.mf.uz – O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi sayti.
23. www.mineconomu.uz – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti.
24. www.mehnat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Mehnat vazirligining sayti.