

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



O'QUV USLUBIY
MAJMUA

TOSHKENT-2024

**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 ILMIV-METODIK
MARKAZI**

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

“MENEJMENT”

YO'NALISHI

**“MENEJMENTNING DOLZARB
MUAMMOLARI”**

moduli bo'yicha

**O'QUV USLUBIV
MAJMUA**

Toshkent - 2024

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.

Tuzuvchilar: Yo‘ldoshev N.Q.- TDIU, “Menejment” kafedrası mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Rashidov J.X.- TDIU, “Menejment” kafedrası dotsenti, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Taqrizchi: F.X.Nazarova - TDIU “Menejment va marketing” kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari doktori

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.....	4
II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA‘LIM METODLARI	12
III. NAZARIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....	24
IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....	89
V. MUSTAQIL TA‘LIM MAVZULARI	113
VI. GLOSSARIY	117
VII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	127

I. ISHCHI DASTUR

KIRISH

“Menejmentning dolzarb muammolari” modulining 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 menejmentning dolzarb muammolari 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 menejmentning dolzarb muammolari haqidagi bilimlarini takomillashtirish, menejmentning tadqiqot usullarini takomillashtirishga qaratilgan ishlar bilan tanishtirish, boshqaruv tuzilmalarini takomillashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirishdan iborat.

Modulning vazifalari:

- menejmentning dolzarb muammolari bo‘yicha tushunchalarni shakllantirish;
- menejmentda muammolarni hal qilish yuzasidan zarur ishlar, asosiy situatsion nazariyalar bilan tanishtirish;
- O‘zbekistonning o‘ziga xos rivojlanish qonuniyatlari bilan tanishtirish;
- mamlakatimiz ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar bilan

tanishtirish;

- iqtisodiy o‘shishni boshqarish sirlari bilan tanishtirish;
- zamonaviy menejerga xos jihatlar bilan tanishtirish;
- biznes zimmasidagi burch haqida tushuncha berish.

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

“Menejmentning dolzarb muammolari” modulini o‘zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

Tinglovchi:

- menejmentning dolzarb muammolari bo‘yicha tushunchalar;

- iqtisodiyotni rivojlanish qonuniyatlari;
- mamlakatimiz ta’lim tizimini boshqarishda amalga oshirilayotgan islohotlar;

- iqtisodiyotning globallasuvi sharoitida boshqaruv;
- taraqqiyotning burilish nuqtasi;
- global bozor tartiboti haqidagi **bilimlarga ega bo‘lishi**;
- tashkil etish bo‘yicha dolzarb muammolar;
- menejmentda tashkiliy munosabatlar;
- menejment tizimini loyihalashtirishdagi muammolar;
- menejmentda tashkiliy madaniyat sohasidagi muammolar;
- tashkilotning ishbilarmonlik faoliyati sohasini boshqarish muammolari;
- biznes zimmasidagi burchni amalga oshirish bo‘yicha **ko‘nikma va malakalarni egallashi**;

malakalarni egallashi;

- korxonani boshqarish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- mamlakatimiz ta’lim tizimida sifatni boshqarish;
- innovatsiyalarni boshqarish;
- globallasuvi sharoitida boshqaruv samaradorligini ta’minlash;
- iqtisodiy o‘shishni, barqarorlikni ta’minlash;
- global bozorda o‘z mavqeyiga ega bo‘lish;
- boshqaruv mehnatini tashkil qilish;
- boshqaruv samaradorligini oshirish **kompetensiyalarini egallashi lozim.**

Modulni tashkil etish va o‘tkazish bo‘yicha tavsiyalar

“Menejmentning dolzarb muammolari” 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

“Menejmentning dolzarb muammolari” moduli bo'yicha mashg'ulotlar o'quv rejasidagi “Menejmentdagi so'nggi yutuqlar va rivojlanish tendensiyalari” moduli bilan uzviy aloqadorlikda olib boriladi.

Modulning oliy ta'limdagi o'rni

Modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar menejment va undagi dolzarb 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.	Menejmentning dolzarb muammolari. O'zbekistonning o'ziga xos rivojlanish qonuniyatlari. Mamlakatimiz ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar.	2	2	2	
2.	Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi. Iqtisodiy o'sish sirlari.	6	2	2	2
3.	Global bozor tartiboti: dunyoni kim boshqaradi.	6	2	2	2
4.	Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Biznes zimmasidagi burch.	6	2		2
Jami:		20	8	6	6

NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU. Menejmentning dolzarb muammolari. (2 soat)

Menejmentning dolzarb muammolari. Respublikamiz iqtisodiyotining o‘ziga xos rivojlanish qonuniyatlari. Mamlakatimiz iqtisodiyotini boshqarishdagi asosiy muammolar. Strategik boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari. Innovatsion faoliyatni boshqarishdagi asosiy muammolar. Sifat menejmenti samaradorligini oshirish muammolari. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini takomillashtirish. Mamlakatimiz ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar. Ta’lim menejmenti samaradorligini oshirish muammolari.

2-MAVZU. Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi. Iqtisodiy o‘shish sirlari. (2 soat)

Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi – mushohadalar. Globallashuv sharoitida foydaning taqsimlanishi. Hamkorlikning konstruktiv ruhiyati – pirovard maqsad.

Rivojlanishning muhim shartlari. Yapon yondashuvining afzalliklari. Iqtisodiy o‘shishning Osiyo modeli. Xususiylashtirishning iqtisodiy o‘shishdagi o‘rni. Amerika menejmentning zaif nuqtalari.

3-MAVZU. Global bozor tartiboti: dunyoni kim boshqaradi. (2 soat)

Global bozor tartiboti. Kelajakni belgilagan muzokaralar. Xalqaro savdodagi muammolar. “Oltin standarti”ning barbod bo‘lish sabablari. «G6» dan «G20» gacha. Dolzarb muammolarning oqilona echimi. Ishbilarmon doiralar bilan samarali muloqat qilish yo‘llari.

4-MAVZU. Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Biznes zimmasidagi burch.(4 soat)

Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Mehnatni boshqarish ilmi. Menejerning boshqaruv uslubi. Boshqaruv psixologiyasi. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish. Boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari.

Jamiyatning ma’naviy-ma’rifiy qiyofasini sog‘lomlashtirish muammolari. Biznesni boshqarishning shved modeli. Ochiq raqobat. Biznesning yozilmagan qonuniyatlari. Yaponlarning yaxshi yashash siri. Ekologik mas’uliyat.

AMALIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU. Menejmentning dolzarb muammolari. (2 soat)

Menejmentning dolzarb muammolari. Respublikamiz iqtisodiyotining o‘ziga xos rivojlanish qonuniyatlari. Mamlakatimiz iqtisodiyotini boshqarishdagi asosiy

muammolar. Strategik boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari. Innovatsion faoliyatni boshqarishdagi asosiy muammolar. Sifat menejmenti samaradorligini oshirish muammolari. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini takomillashtirish. Mamlakatimiz ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar. Ta'lim menejmenti samaradorligini oshirish muammolari.

2-MAVZU. Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi. Iqtisodiy o'sish sirlari. (2 soat)

Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi – mushohadalar. Globallashuv sharoitida foydaning taqsimlanishi. Hamkorlikning konstruktiv ruhiyati – pirovard maqsad.

Rivojlanishning muhim shartlari. Yapon yondashuvining afzalliklari. Iqtisodiy o'sishning Osiyo modeli. Xususiylashtirishning iqtisodiy o'sishdagi o'ri. Amerika menejmentining zaif nuqtalari.

3-MAVZU. Global bozor tartiboti: dunyoni kim boshqaradi. (2 soat)

Global bozor tartiboti. Kelajakni belgilagan muzokaralar. Xalqaro savdodagi muammolar. “Oltin standarti”ning barbod bo‘lish sabablari. «G6» dan «G20» gacha. Dolzarb muammolarning oqilona echimi. Ishbilarmon doiralar bilan samarali muloqat qilish yo‘llari.

4-MAVZU. Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Biznes zimmasidagi burch.(4 soat)

Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Mehnatni boshqarish ilmi. Menejerning boshqaruv uslubi. Boshqaruv psixologiyasi. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish. Boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari.

Jamiyatning ma'naviy-ma'rifiy qiyofasini sog'lomlashtirish muammolari. Biznesni boshqarishning shved modeli. Ochiq raqobat. Biznesning yozilmagan qonuniyatlari. Yaponlarning yaxshi yashash siri. Ekologik mas'uliyat.

KO'CHMA MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

(Ko'chma mashg'ulot “O'zto'qimachilik sanoat” uyushmasi korxonalarida o'tkaziladi)

2-MAVZU. Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi. Iqtisodiy o'sish sirlari. (2 soat)

3-MAVZU. Global bozor tartiboti: dunyoni kim boshqaradi. (2 soat)

4-MAVZU. Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Biznes zimmasidagi burch.(2 soat)

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 echimlari bo‘yicha taklif berish qobiliyatini rivojlantirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish);
- bahs va munozaralar (loyihalar echimi bo‘yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar echimini 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.

7. Yo'ldoshev N.Q. Global bozor tartiboti: Dunyoni kim boshqaradi. "Xalq so'zi" gazetasi, 7 yanvar, 2021 y., №4.

8. Yo'ldoshev N.Q. Biznes zimmasidagi burch. "Xalq so'zi" gazetasi, 19 iyun, 2021 y., №129.

9. Yo'ldoshev N.Q. Iqtisodiy o'sish sirlari. "Xalq so'zi" gazetasi, 9 oktabr, 2021 y., №216.

10. Yo'ldoshev N.Q. Zamonaviy menejer qanday bo'lishi kerak? YOki mehnat jarayonida odamlarni boshqarish ilmi. "Xalq so'zi" gazetasi, 15 dekabr, 2021y., № 267.

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](http://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 sohasida 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 mahoratiningina 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 mantiqiyliги, 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, guruh, 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”

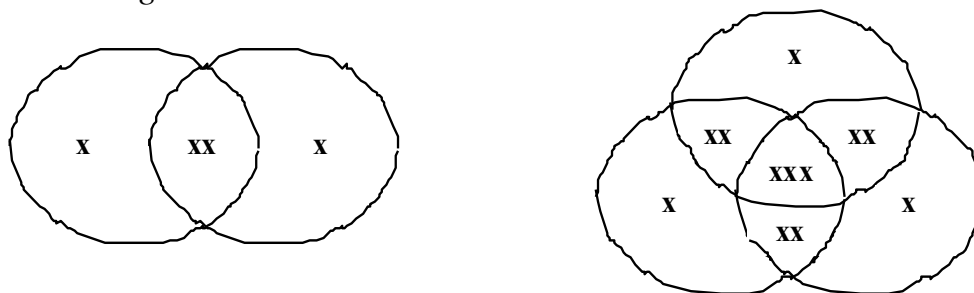
2) Tinglovchilarning menejmentning asosiy funksiyalariga oid tayanch ma'lumotlarni aniqlash maqsadida “Tushunchalar tahlili” metodidan foydalaniladi.

“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 uchun **“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.

Jarayonining 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		

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.

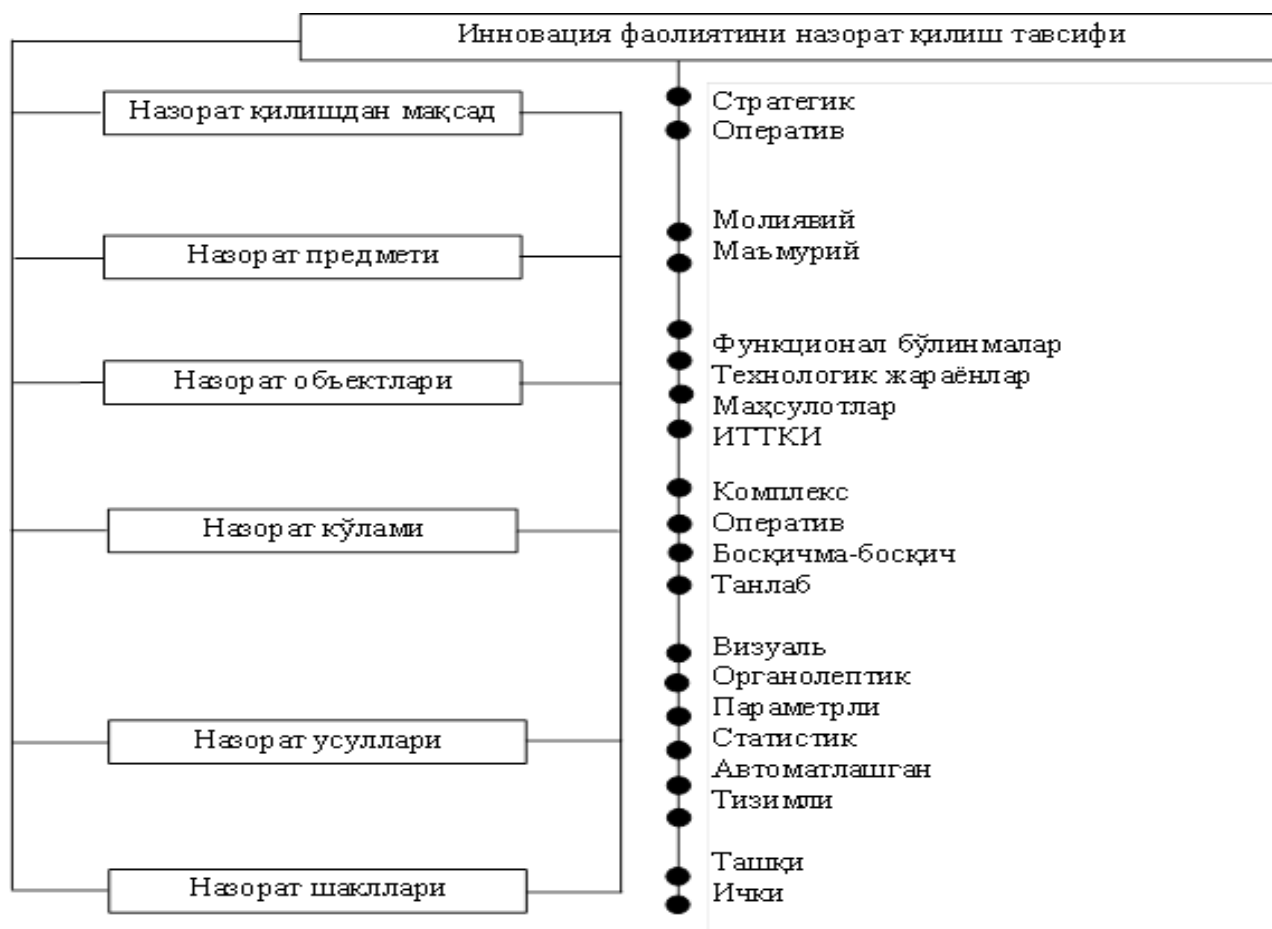
1) Mashg'ulotning motivatsiya bosqichida: "Aqliy hujum"dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni – Sifatni boshqarish sohasidagi ishlarni tashkil qilish.

Sifatni boshqarish	Sifatni nazorat qilish	Sifatni ta'minlash	Sifatni rag'batlantirish	Sertifikatlash, standartlashtirish

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 zahiralар 5P ahamiyati.		
2	Operatsion menejmentning evolyusiyasi		

3	Dunyo miqyosidagi kompaniyalarda o'pretsion 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.

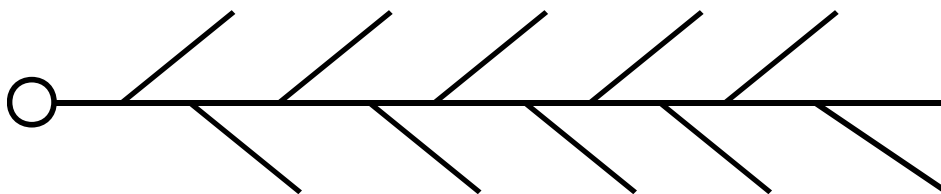
Toifalash jadvali

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.

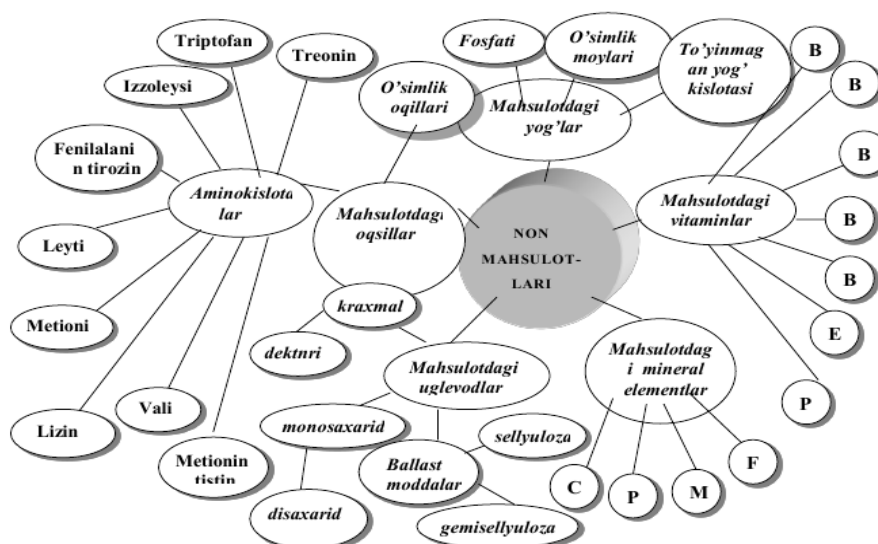
“Klaster” metodini amalga oshirish bosqichlari:

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. Korxonaning 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. “MENEJMENTNING DOLZARB MUAMMOLARI” FANI
BO‘YICHA MA’RUZA MATNI
1-MAVZU: MENEJMENTNING DOLZARB MUAMMOLARI
(2 soat)**

Reja:

- 1.1. Menejmentning dolzarb muammolari.
- 1.2. Respublikamiz iqtisodiyotining o‘ziga xos rivojlanish qonuniyatlari.
- 1.3. Mamlakatimiz iqtisodiyotini boshqarishdagi asosiy muammolar.
- 1.4. Strategik boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari.
- 1.5. Innovatsion faoliyatni boshqarishdagi asosiy muammolari.
- 1.6. Sifat menejmenti samaradorligini oshirish muammolari.
- 1.7. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini takomillashtirish.
- 1.8. Mamlakatimiz ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar.
- 1.9. Ta’lim menejmenti samaradorligini oshirish muammolari.

1.1. Menejmentning dolzarb muammolari

Fan sifatida “menejment” G‘arbda XIX asrda shakllana boshlagan va fanning mustaqil sohasiga ay–langan. Amerikalik Jozev Varton 1881 yilda birinchi marta kollejlarda talabalarni o‘qitish uchun “menejment” kursini ishlab chiqqan.

Amerikalik muhandis Frederik –Uinslou Teylor nomini butun dunyoga mashhur qilgan quyidagi asarlarni e‘lon qilgan: “Kelishuv tizimi (1895 yil)”, “Tsex menejmenti (1903 yil)”, “Ilmiy menejment tamo–yillari (1911 yil)”. U o‘z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo‘shish, “kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi”ni amalga oshirishga harakat qilgan. F. Teylor –ishlab chiqqan mehnatni jadallashtirish usuli turli mamlakatlar boshqaruvchilarida katta qiziqish uyg‘otgan va ilmiy - boshqaruv maktabiga (1885 - 1920 yillar) asos solgan. Lilian Gilbert, Frenk Gilbert, Garington Emerson (AQSh), Aleksey Gastev (Rossiya) uning izdoshlari bo‘lgan.

Boshqaruvning klassik yoki ma‘muriy maktabi (1920 - 1950) shakllanishiga frantsuz olimi Anri Fayolb va nemis sotsiologi Maks Veber eng katta hissa qo‘shganlar. Bu maktab vakillari tashkilotlarning umumiy ta‘riflari va rivojlanish qonuniyatlarini aniqlashga harakat qilgan. Ularning maqsadi boshqaruvning ikkita jihatiga daxldor universal tamoyillarni yaratishdan iborat bo‘lgan.

Birinchi - tashkilotni boshqarishning ratsional tizimini ishlab chiqish. Bu nazariyachilar biznesning asosiy xizmatlarini aniqlab olib, tashkilotni bo‘linmalarga bo‘lishning eng yaxshi usulini belgilash mumkinligiga ishonganlar. Ular “asosiy xizmatlar” deb ta‘minot, ishlab chiqarish, marketing, moliyani ajratgan.

Ikkinchi jihat - tashkilot va xodimlar boshqaruvi tuzilmasini qurish. Yakkaboshchilik tamoyili bunga misol bo'lib xizmat qilgan, unga ko'ra odam faqat bitta boshliqdan buyruqlar olishi va faqat bitta boshliqqa bo'ysunishi kerak.

Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi 1930 - 1950 yillarda shakllangan. Meri Follett (Angliya), Elton Mayo va Abraxam Maslou (AQSh) uning eng yirik taniqli vakillaridir. Bu maktab namoyondalari agar rahbariyat o'z xodimlari haqida g'amxo'rlikni oshirsa, unda xodimlarning qanoatlanganlik darajasi oshadi, bu esa muqarrar unumdorlik ko'tarilishiga olib keladi, deb ishongan. Bu olimlar boshliqlarning bevosita samarali harakatlari, xodimlar bilan maslahatlashishi va ularga ishda muloqot qilishga kengroq imkoniyatlar berishini o'z ichiga oluvchi insoniy munosabatlardan foydalanishni tavsiya etganlar.

Axloqiy fanlar yoki bixevioristik maktabning (1950 yildan hozirgi vaqtgacha) eng ko'zga ko'ringan vakillari - Frederik Gertsberg, Rensis Laykert, Duglas Makgregor. Ushbu maktab insoniy munosabatlar maktabidan ancha uzoqlashib ketgan. Bu yondashuvga ko'ra, xodimga tashkilotlarni boshqarishga nisbatan axloqiy fanlar kontseptsiyalarini qo'llash asosida o'zining "shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga ko'proq darajada yordam ko'rsatish kerak. Bu maktabning asosiy maqsadi - tashkilot faoliyati samaradorligini uning insoniy resurslari samaradorligini oshirish yo'li bilan yuksaltirishdan iborat. Uning asosiy qoidasi: axloq haqidagi fanni to'g'ri qo'llash hamma vaqt, ham alohida xodimning, ham umuman tashkilotning samaradorligi oshishiga yordam berishi kerak.

Boshqaruv fani maktabi yoki miqdoriy usulning (1950 yildan hozirgi vaqt-gacha) eng ko'zga ko'ringan olimlari - Rassel Akoff, Norbert Viner, Vil'fredo Pareto, Viktor Glushkov va Leonid Kantarovich (SSSR). Bu maktab bosh-qaruvda aniq fanlar - matematika, statistika, muhandislik fanlari ma'lumotlaridan foydalanishga asoslanadi. Ammo Ikkinchi jahon urushiga qadar miqdoriy usullardan boshqaruvda yetarlicha foydalanilmagan. Keyinroq kompyuterlarning rivojlanishi boshqaruvda ushbu usullarni qo'llashga kuchli turt-ki bo'lgan. Ular o'sib boruvchi murakkablikdagi matematik modellarni qurishga imkon berganlar, bu modellar haqiqatga ko'proq darajada yaqinlashadi, demak, aniqroq bo'ladi.

Mana shu maktablar yaratgan ilmiy-nazariy xulosalar va o'tkazilgan amaliy tajribalar umumlashtirilib, "menejment" fanining ilmiy yondashuvlari va tamoyillari ishlab chiqilgan.

Asosiy ilmiy yondashuvlar quyidagilardan iborat: ma'muriy, qayta ishlab chiqaruvchi, dinamik, integratsion, miqdoriy, majmuaviy, marketingcha, me'yoriy, axloqiy, jarayonli, tizimli, vaziyatli, vazifaviy.

Asosiy tamoyillar: mehnat taqsimoti, vakolatlar va javobgarlik muvozanati, intizom, yakka hukmronlik, harakatlar birligi, shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlariga bo'ysundirish, xodimlar va ishchilarni mukofotlash, markazlashtirish,

qoyama-qoya o'sish zanjiri, tartib, adolat, xodimlar va ishchilar barqarorligi, tashabbus, korporativ ruh. Ilmiy yondashuvlar muammolarni yechish usullarini, tamoyillar esa ana shu jarayonda rioya etilishi shart bo'lgan qoidalarni ifodalaydi.

Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari boshqaruv vazifalarini (funktsiyalarini) mazmuniga qarab ajratish imkonini beradi. –Boshqaruv funktsiyalari deb, boshqaruv tizimi maqsadlariga erishish uchun –boshqaruv faoliyatining ob'ektiv zarur bo'lgan nisbatan mustaqil, iqtisoslashtirilgan turlariga aytiladi. Barcha sohalar, tarmoqlar, korxonalar uchun bajarilish ketma-ketligi bo'yicha umumiy funktsiyalar quyidagilardan iborat: maqsadni belgilash, prognozlash, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, axborot ta'minoti va aloqa, nazorat, tahlil, tartibga solish, motivatsiya. Bulardan tashqari tarmoqlar va korxonalar ixtisosligiga qarab o'ttizga yaqin maxsus funktsiyalar amalga oshiriladi.

Bu funktsiyalarni amalga oshirish jarayonida menejer tashkilotlar iqtisodiy holatini tahlil qilish, firmalar, kompaniyalar faoliyatiga va ularning personaliga ta'sir o'tkazish usullarini qo'llaydi.

G'arb ilmiy adabiyotida mehnatni –boshqarishning rivojlanish bosqichlarini XX asr nazariyotchilari F. Teylor, E. Meyo, R. Laykert tadqiqotlari bilan bog'laydilar. Ko'pchilik tadqiqotchilar mehnatni boshqarish evolyutsiyasini sanoatlashishdan avvalgi, sanoatlashgan, ilmiy-texnika davrlariga mos ravishda hunarmandchilik, texno–kratik, innovatsion turlarga ajratadi.

Bunday tasniflashning jiddiy asoslari bor. Hunarmandchilik turi mehnatni boshqarishning oddiy shakli hisoblanadi. O'z sexida yakka-yakka ishlovchi ustalar manufakturaga birlashtirilib, mehnat taqsimotiga asoslangan ishlab chiqarish jarayoni yaratilgan. Natijada, birinchidan, ishchilarni kasbiy malakasiga qarab pog'onalarga ajratish, ikkinchidan, avval mustaqil bo'lgan ustalarni yagona jamoa va intizomga bo'ysundirishga zarurat tug'ilgan. Jamoani boshqarish tegishli kasb bo'yicha malakasi yuqori bo'lgan ustaga munosib ko'rilgan.

Sanoatlashgan ishlab chiqarishga o'tish natijasida mehnatni umumlashtirish shakllari sifat jihatdan o'zgardi, chunki avval qo'l bilan bajariladigan ishlar endi mashinalar, dastgohlar, konveyerlarga yuklatildi. Mehnatni boshqarishning texnokratik turi vujudga keldi. Endi boshliqning faqat hunar ustasi bo'lishi yetarli emas, u ham hunar, ham texnika ustasi bo'lishi lozim bo'ldi. Bu o'zgarishlar F. Teylor, G. Emerson, F. Gilbert tadqiqotlarida o'rganildi. G. Ford zavodlarida mehnatni texno–kratik boshqarish yuqori darajada rivojlandi. F. Gilbert ish vaqtidan foydalanish samaradorligini aniqlash uchun xronometrajni ixtiro qildi.

Amerika kompaniyalaridan birining boshqaruvchisi R. Vulf mehnat unumdorligini oshirish uchun moddiy rag'batlantirishning yangi usullarini joriy qildi, faol ishchilarni boshqaruv masalalarini yechishga jalb qildi. Sotsiolog M. Follet korxonalarda nizolar kelib chiqish sabablarini o'rgandi. Garvard universiteti professori

G. Myunsterberg mehnat unumdorligi ruhiy omillarga bog'liqligini isbotladi. U birinchi test va injenerlik psixologiyasi bo'yicha birinchi tizimlashtirilgan ocherk muallifi, kasb tanlashga ilmiy yondashuv asoschisi bo'ldi.

O'tgan asrning 30-40 yillarida sanoat psixologlari Elton Mayo, Frits Rotlisbergerning tadqiqotlari tadbirkorlarda katta qiziqish uyg'otdi. 50-yillar boshida sanoati rivojlangan mamlakatlarda mehnatni boshqarishning iqtisodiy rivojlanishning sanoatlashgan turi talablariga javob beradigan, texnokratik tamoyillarga asoslangan yaxlit tizimi shakllandi.

50-60-yillarda ishlab chiqarishga ilmiy-texnika yangiliklari kirib kela boshladi. Buning natijasida ish kuchini texnokratik boshqarish zamonaviy talablarga mos kelmay qoldi. Bu nomuvofiqlik ishchilarning yakkalanib qolishida, mehnatdan qoniqishning pasayishida, kadrlar qo'nimsizligida namoyon bo'ldi. Bunday salbiy tendentsiyalar ilmiy-texnika taraqqiyotini jadallashtirish strategiyasini tanlagan korporatsiyalarda yaqqol sezildi. Ular mehnatni boshqarish asoslarini tubdan o'zgartirish zaruriyatiga duch keldilar.

Taniqli tadqiqotchi Duglas Makgregor (1906-1964) "Korxonaning insoniy tomonlari" (1960 yil) kitobida ishlab chiqarishni boshqarishda avtoritar usul eskirganini isbotladi. U "X", "Y" nazariyasini yaratdi. "X nazariya-si" bo'yicha odam tabiatan dangasa, uni qattiq tergash, jazolash bilan qo'rqitish lozim. "Y nazariyasi" bo'yicha odamlarga jozibador ish yoqadi, ular mustaqillikni, qarorlar qabul qilishda ishtirok etishni, ixtirochilikni xohlashadi, ularni hurmatlash, ma'qullash, ularga xayrixoh bo'lish lozim. Shuning uchun ularni nazorat qilishdan tiyilib, ijodiy faoliyati va mustaqil ishlashiga sharoitlar yaratish, ishlab chiqarishga insoniy munosabatlarni joriy etish lozim. Keyinroq D. Makgregor "X nazariyasi" eskirdi, menejerlar "Y nazariyasi"ni qo'llashlari lozim, insoniy munosabatlar o'zini oqlaydi, degan xulosaga kelgan.

Ishlab chiqarishni rivojlantirish mantiqi bunday sharoitda mehnatni boshqarishni innovatsion tamoyillar asosida qayta qurishni taqozo etdi. Mehnatni innovatsion boshqarish iqtisodiy o'sishning ilmiy-texnik turiga eng ko'p mos keladi. Bunday boshqaruv yuqori unumdorlik va mehnat sifatini ta'minlashga, personalning ijodiy va tashkilotchilik faolligini oshirishga, "inson resurslari"dan ustalik bilan foydalanishga qaratilgan. Mehnatni innovatsion boshqarish malakali mehnatga, yuqori sifatli ish kuchiga yo'naltirilgan. Natijada ishchilarning ijodkorlik faolligi o'sdi. 80-yillarda G'arbiy Yevropa, AQSh, Yaponiyada ishchilarning mustaqil sifat guruhlari keng tarqaldi. Bunga "Volvo", "Ford", "Toyota", IBM, ATT, "Siemens" kabi yetakchi kompaniyalar misol bo'la oladi.

Mehnatni boshqarish usullarining yuqorida tasniflangan tadrijiy rivojlanish bosqichlari Sharq mutafakkirlarining qarashlari naqadar ilmiy asoslanganligini

ko'rsatadi. Ular "qo'li bilan ishlagan - mardikor, qo'li va aqli bilan ishlagan - usta, qo'li, aqli va qalbi bilan ishlagan - san'atkor" deb ta'lim bergan.

Darhaqiqat, mehnatni boshqarishning innovatsion usuli menejerlardan san'atkor bo'lishni taqozo etadi. "San'atkor" deganda faqat musiqa, tasviriy san'at, kino, teatr arboblari tushunilmaydi, balki kasb-koridan qat'i nazar, barcha soha sohiblari, o'z ishining ustasi bo'lsa, san'atkor darajasiga yetadi. Har bir ijrochi o'z ishiga muhabbat bilan yondashishi shart, ana shunda oddiy ish ham san'at darajasiga ko'tariladi. Hassos shoir Huvaydo "muhabbatdan muhabbat bo'lur paydo, muhabbatsiz kishidan qoch, Huvaydo" deb ta'lim bergan.

Innovator bo'lish uchun yangiliklarga o'ch menejer bo'lish kerak. Qalbi uyg'oq odam hamisha sergak bo'lib, atrof-muhitda yuz berayotgan yangiliklardan xabardor bo'lib, ularni tahlil qiladi, tegishli xulosalar chiqaradi va o'zining ish uslubini takomillashtirib boradi.

Yuqorida keltirilgan nazariy ta'limotlar va amaliy tajribalarni umumlashtirsak, menejment - boshqalarning mehnati, intellekti, fe'l-atvoridan foydalanib, qo'yilgan maqsadga erishish mahoratidir. Menejment - turli tashkilotlarda odamlarni boshqarishdan iborat faoliyat turidir. Menejment - mana shu faoliyatni amalga oshirishga yordam beradigan ilmdir. Qolaversa, menejment - boshqarishga xos ishni bajaruvchi odamlar toifasi, ijtimoiy qatlamdir.

Ana shu ijtimoiy kuch rolining o'sishi ba'zi davlatlardan qolishmaydigan ulkan iqtisodiy, ishlab chiqarish, ilmiy-texnikaviy salohiyatga ega gigant korporatsiyalarni menejerlar boshqarishida namoyon bo'ladi.

1.2. Respublikamiz iqtisodiyotining o'ziga xos rivojlanish qonuniyatlari

Umumxalq saylovida ko'pchilik ovoz bilan Prezidentlikka saylangan Shavkat Mirziyoevning maqsadi O'zbekistonni yuksak darajada rivojlangan mamlakatlar qatoriga olib chiqish, xalqaro reytinglarda o'rni ko'tarish, ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini yaratish asosida mamlakatimizning har bir fuqarosiga farovon turmush kechirishi uchun munosib sharoitlarni ta'minlashdan iborat. Ana shu ezgu maqsadlar yo'lida amalga oshirilayotgan islohotlar, avvallari tasavvurimizga ham sig'maydigan, hozir misli ko'rilmagan miqyoslarda olib borilayotgan -bunyodkorlik ishlari belgilangan vazifalar izchillik bilan bajarilayotganini ko'rsatadi.

Xalqimizda "Ellik yilda yer o'zgaradi, yuz yilda el o'zgaradi" degan maqol bor. Bu maqol qadimda aytilgan, hozir esa rivojlanish shu qadar jadallashib ketdiki, buning isbotiga guvoh bo'lish uchun ellik yil kutib o'tirishga ham hojat qolmadi. Bunga misol sifatida keyingi besh yilda O'zbekiston qiyofasi tubdan o'zgargani - poytaxtimiz va viloyatlarda amalga oshirilgan ulkan bunyodkorlik ishlari, yangi-yangi ishlab chiqarish majmualarining ishga tushirilayotganini keltirish mumkin.

Aytaylik, Qashqadaryo viloyatining G'uzor tumanida faoliyat boshlagan global –miqyosdagi noyob “Uzbekistan GTL” zavodi xalqaro bozorlarda xaridorgir bo'lgan mahsulotlar ishlab chiqaradi. Toshkent viloyatida ishga tushirilgan Olmaliq mis klasteri mamlakatimizda va umuman, mintaqamizda neft-gaz-kimyo sanoati sohasidagi eng yirik korxonadir. O'zbekiston mis ishlab chiqarish bo'yicha faqat O'rta Osiyoda emas, dunyodagi yetakchi davlatlardan biriga aylanmoqda. Yangi O'zbekistonning qudratli iqtisodiy salohiyati –aynan mana shunday majmualarda yaqqol namoyon bo'lyapti.

...O'tgan asrning 80-yillarida Toshkent shahar ijroqo'mida ishlaganimda qurilish bilan bog'liq qator muammolarga duch kelganman. Gap shundaki, 1966 yildagi zilzila natijasida uylari vayron bo'lgan aholini uy-joy bilan ta'minlash uchun hozirgi Yunusobod tumanida ko'p qavatli uylardan iborat “SG-1”, “SG-2”, “SG-3” deb belgilangan dahalar qurilgandi. Ammo loyihalash, qurish shoshilinch bajarilgani sababli ushbu dahalarda aholiga zarur infratuzilma ob'ektlari - do'konlar, maishiy xizmat shoxobchalari nazarda tutilmagan. Aholidan ushbu masalalar bo'yicha ko'plab murojaatlar kela boshladi. Muammoni yechish uchun esa bunday ob'ektlarni qurish lozim edi. Biroq bunday hajmdagi qurilishni amalga oshirishga shahar ijroiya qo'mitasining vakolati yo'q ekan. O'sha vaqtda amaldagi tartibga ko'ra rayon ijroiya qo'mitalari 100 ming so'mgacha, viloyat ijroiya qo'mitalari, shu jumladan, Toshkent shahar ijroiya qo'mitasi 500 ming so'mgacha, respublika Ministrlar Soveti bir million so'mgacha bo'lgan qurilish ishlarini rejalashtira olardi. Qiymati bir million so'mdan ortiq qurilishga ruxsat berish sobiq ittifoq hukumati vakolatida edi. Besh yillik rejalar doirasida barcha qurilish ob'ektlarining titul ro'yxatlari SSSR davlat qurilish qo'mitasida tasdiqlanardi. Bu to'siqlardan o'tib, qurilishni boshlaguncha bir necha yil o'tar edi. Shu bois ham zudlik bilan vaziyatdan chiqish uchun birinchi qavatda yashayotgan oilalarni ko'chirib, ularning xonadonlarida do'kon yoki –boshqa maishiy xizmat shoxobchalari ochishga majbur bo'lingan edi...

Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi mamlakatimiz rivojining muhim fundamental asoslarini o'zida qamrab olgan bo'lib, faoliyatimizning ustuvor vazifalarini belgilab berdi. Rivojlanishning biz ko'zlagan darajasiga yetishda hal qiluvchi omil - bu inson omili. Qaysi mamlakat aholisi oliy ma'lumotli, savodli, kasbi bo'yicha yuksak malakali bo'lsa, o'sha yerda rivojlanish sur'atlari yuqori bo'ladi.

Mamlakatimiz milliy mustaqillikka erishgan yildan boshlab, “O'zbekiston - kelajagi buyuk davlat” degan shiorni, strategik maqsadni e'lon qilgandi. Ana shu buyuk maqsadga erishish uchun MDHda birinchi bo'lib, O'zbekiston 1997 yilda “Ta'lim to'g'risida”gi Qonunni qabul qildi. Hozir mamlakatimizda 170 ga yaqin oliy ta'lim muassasalari faoliyat yuritib, o'rta maktab bitiruvchilarining 25 foizini qamrab olyapti. Ayniqsa, keyingi 5 yilda ilg'or xorijiy universitetlar bilan hamkorlikda

tashkil etilayotgan qo'shma ta'lim muassasalari tez rivojlanyapti. O'zbekistonda oliy ta'limni 2030 yilgacha rivojlantirish kontsepsiyasida beshta universitetning dunyodagi ilg'or oliy ta'lim muassasalari 1000 taligi ro'yxatidan o'rin olish vazifasi qo'yilgan.

Ma'lumki, universitetlar faoliyat yo'nalishlari va ko'lami mezonlariga ko'ra toifalarga ajratiladi: birinchi toifaga talabalarga ta'lim berish, mutaxassis tayyorlash bilan cheklangan oliy maktablar kiradi. Ikkinchi toifaga ta'lim berish va ilmiy tadqiqotlar bilan shug'ullanuvchi oliy maktablar kiradi. Shu o'rinda ta'kidlash lozimki, sobiq ittifoq oliy maktablari, asosan, talabalarga ta'lim berish bilan cheklanib, ilmiy tadqiqot faoliyatiga yetarli ahamiyat bermagan, ilm-fan yangiliklarini yaratish Fanlar akademiyasi tizimidagi ilmiy-tadqiqot institutlariga yuklatilgan. Holbuki, rivojlangan davlatlar, xususan, -AQShda ilmiy-texnik ixtirolar yaratishda oliy ta'lim muassasalari yetakchilik qiladi, kashfiyotlarning asosiy qismi ular hissasiga to'g'ri keladi. Shuning uchun O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari tayyorlanayotgan mutaxassislar sifatini zamonaviy talablar darajasiga yetkazish bilan birga ilmiy tadqiqot faoliyatini kengaytirish, uning natijadorligini oshirish, ilmiy kashfiyotlarni bevosita mamlakat ishlab chiqarish qudratiga qudrat qo'shuvchi omilga aylantirish lozim. Uchinchi toifaga yuqoridagi faoliyat yo'nalishlariga qo'shimcha ravishda ilmiy-texnik, texnologik kashfiyotlarni biznesga sotib, tijorat faoliyati bilan shug'ullanadigan universitetlar kiradi. Bu toifaga kirish uchun mamlakatimiz universitetlarida tadqiqot natijalarini tijoratlashtirishga ixtisoslashgan 3.0 bo'limlari tuzilyapti. To'rtinchi toifa universitetlar yirik loyihalar tuzish layoqatiga ega bo'lib, ularni joriy etish samaradorligiga mas'ul bo'la olishi lozim.

O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarining joriy bosqichda uchinchi toifa universitetlar darajasiga chiqishi xalqaro reytinglarda munosib o'rin egallashi uchun zamin yaratadi. Ayniqsa, o'tgan yilning oxirgi kunlari qabul qilingan "Davlat oliy ta'lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" va "Davlat oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Prezident qarorlari oliy ta'lim muassasalari hayotini tubdan o'zgartirib, faoliyatini xalqaro andozalar darajasiga ko'tarish imkonini beradi.

Mavridi kelganda aytish joiz, bunday erkinlikni ko'rib, totalitar tuzum davridagi cheklovlarning ko'pligidan mamlakatimiz oliy ta'lim maktablarining xorijdagi ilg'or universitetlardan orqada qolib ketish sabablarini tushunish mumkin.

...1989 yilda o'sha vaqtdagi Toshkent xalq xo'jaligi institutida yangi ixtisoslik - savdo menejerlari tayyorlash haqida rektoratga taklif kiritdik. Rektor bunga vakolatimiz yo'q deb, respublika Oliy ta'lim vazirligiga murojaat qilish lozimligini aytdi. Biroq u yerda bu masalani SSSR Oliy ta'lim vazirligi ruxsatisiz hal qilib

bo'lmashligi aytiladi. Moskvaga borib, ittifoq Oliy ta'lim vazirligiga tegishli hujjatlar taqdim etildi. Vazirlik bu taklifni ekspertizadan o'tkazish lozimligini aytib, F.Engel's nomidagi Leningrad sovet savdosi institutiga yo'lladi. Qarangki, institut ilmiy-uslubiy kengashi taqdimotimni muhokama qilib, ma'qulladi va ijobiy xulosa berdi. Shundan keyingina Toshkent xalq xo'jaligi institutiga 1990 yilda "savdo menejeri" ixtisosligi bo'yicha 100 nafar talaba qabul qilindi.

Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasida belgilangan asosiy yo'nalishlardan biri - adolat va qonun ustuvorligini ta'minlashdan iborat. Qonunni hurmat qilish nafaqat barcha sohani isloh etish, balki tamaddun va o'sish uchun zarur bo'lgan zaminni yaratish demakdir. Shu bois -davlatimiz rahbari fuqarolarda qonunga itoat tuyg'usini shakllantirish birinchi navbatdagi vazifa bo'lishi kerakligini ta'kidladi. Bu boradagi ishlar bolalar bog'chasidan boshlanishi lozim. Chunki qonunbuzarlikning katta yoki kichigi bo'lmaydi. Bitta qoidani buzgan kishi ikkinchisini ham buzishi mumkin. Jamiyat miqyosida oladigan bo'lsak, huquqiy madaniyat mamlakatning iqtisodiyoti, fuqarolar farovonligi bilan uzviy bog'liq.

1.3. Mamlakatimiz iqtisodiyotini boshqarishdagi asosiy muammolar

Mamlakatimizda o'tkazilayotgan islohotlarning pirovard maqsadi - insonni ulug'lash, uning manfaatlarini yuzaga chiqarishga qaratilgan. Shu maqsadga erishish uchun barcha yo'nalishda tub o'zgarishlar amalga oshirilyapti. Jumladan, mulkdorlar qatlamini shakllantirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Buning uchun korporativ mulkka asoslangan biznes tuzilmalar yaratilyapti, aktsiyadorlar qo'shgan hissasiga munosib qo'shimcha daromad olayotir.

Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirib, daromadlarni ko'paytirish uchun Prezidentimiz tashabbusi bilan agrosanoat klasterlari tashkil etilyapti. Menejment va marketingning zamonaviy shakllari joriy etilib, innovatsion faoliyatga yo'naltirilgan venchur firmalar, texnoparklar, biznes-inkubatorlar faoliyati yo'lga qo'yilmoqda.

Eramizdan avvalgi ming yilliklardan boshlab tarixda qolgan barcha davlatlarda ishlab chiqilgan qonunlar, yozilmagan qoidalar, avvalo, mehnat munosabatlarini tartibga solish, yaratilgan moddiy ne'matlarni mulkdorlar va ishlovchilar o'rtasida taqsimlash masalalariga qaratilgan. Bularga misol qilib Xammurabi qonunlarini, Rim huquqini, Ibn Haldunning "Muqaddima", Burhoniddin al-Marg'ironiyning "Hidoya" asarlarini keltirish mumkin.

Alisher Navoiy esa insonlar zarurat sezmasalar harakat qilmaydi: odamlar o'z manfaatidan kelib chiqib harakat qiladi, foyda chiqadigan narsaga intiladi. Bilginki, odam natijasi foydasiz bo'lgan ishni qilmaydi, deb ta'lim bergan.

Sharq mutafakkirlari mehnatga munosabati bo'yicha odamlarni ikki toifaga ajratishgan:

Birinchisi, yashash uchun ishlaydiganlar.

Ikkinchisi, ishlash uchun yashaydiganlar.

Yashash uchun ishlaydiganlar mehnat qilishni yoqtirishmaydi, o'z ehtiyojlarini qondirish uchun majburan mehnat qiladilar. Bu toifa odamlar uchun mehnat mashaqqatga aylanadi, zo'r-bazo'r mehnat qiladi. Ular qattiq nazorat qilinmasa, belgilangan ish bajarilmaydi, qo'yilgan maqsadga erishilmaydi.

Ishlash uchun yashaydiganlar toifasi tabiatan mehnatsevar bo'ladi. Bunday odamlar o'z kasbi-korini sevadi, mehnat qilib charchamaydi, bajarayotgan ishidan o'zi zavqlanadi. Ular o'z vaqtida munosib taqdirlanib turilsa (motivatsiya), qo'yilgan vazifalar, albatta, bajariladi.

Mehnat munosabatlariga doir eng murakkab masala - bu mehnat natijalarini mulkdorlar va ishlovchilar, mehnat jamoalari a'zolari o'rtasida taqsimlashdir. Bu borada insoniyat turli iqtisodiy-ijtimoiy davrlarni boshdan kechirgan. Masalan, quldorlik davrida mehnat natijalari faqat quldorga tegishli bo'lib, qul mutlaqo haqsiz bo'lgan. Feodalizm davrida krepostnoy dehqon yer egasi bo'lgan pomeschchik yerida -ishlab berishga (barshina) yoki o'zi yetishtirgan mahsulotlarning bir qismini unga berishga (obrok) majbur bo'lgan.

Kapitalizm davrida yollanma ishchi huquqiy jihatdan erkin bo'lgan, biroq ishlab chiqarish vositalari kapitalistlar qo'lida bo'lgani uchun ularning korxonalarida yollanib ishlashga majbur bo'lgan. Natijada ish haqining salmoqli qismi mulkdor tomonidan qo'shimcha qiymat sifatida o'zlashtirilib, kapital jamg'arilgan.

Sotsializm davrida ishlab chiqarish vositalari mehnatkashlarning umumiy mulki deb e'lon qilingan, biroq ish haqi ularga to'liq berilmagan. Iqtisodchi olimlar o'tkazgan tadqiqotlarga ko'ra ish haqining 33-45 foizi mehnatkashlarga berilib, qolgani ijtimoiy iste'mol fondlarini tashkil etish uchun davlat ixtiyorida qoldirilgan. Shunday qilib, mehnat natijalarini taqsimlash tartibi takomillashib, goh tadrijiy, goh inqilobiy yo'llar bilan almashinib kelgan.

Yuqorida umumlashtirilgan tarixiy jarayonlar shuni ko'rsatadiki, mehnatni tashkil etish va boshqarish faoliyati alohida iqtidor sohiblari shug'ullanadigan kasb sifatida shakllanib kelgan.

1.4. Strategik boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari

Har bir mamlakatning o'ziga xos rivojlanish qonuniyatlari mavjud. Bugun dunyo mamlakatlari taraqqiyoti globallashtirish sharoitidagi ijtimoiy-siyosiy muhitning ta'siri bilan birga kechmoqda. O'zbekiston ham jahon hamjamiyatida tobora mustahkam o'rin egallamoqda.

...2021 yil 24 oktyabrda o'tkazilgan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti saylovi jarayonida Shavkat Mirziyoev mamlakatimiz viloyatlarida saylovchilar bilan ochiq muloqot tarzida o'tkazilgan uchrashuvlarda "Yangi O'zbekiston" g'oyasini

ilgari surdi va ushbu g'oyani amalga oshirish bo'yicha harakatlar strategiyasini asoslab berdi.

Shundan so'ng Prezidentimiz o'z lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalari qo'shma majlisida "xalqimiz talablarini inobatga olgan holda, biz Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasini ishlab chiqdik va saylov jarayonida uni o'ziga xos umumxalq muhokamasidan o'tkazdik. Bu muhim kontseptual hujjat islohotlarimizning uzviyligi va davomiyligini ta'minlash maqsadida, "Harakatlar strategiyasidan - Taraqqiyot strategiyasi sari" degan tamoyil asosiy g'oya va bosh mezon sifatida kun tartibiga qo'yildi", deb ta'kidladi.

Albatta, bu harakatlarning natijadorligi, samaradorligi har bir fuqaroning qo'yilgan maqsadlarni chuqur anglab, qalbiga joylab, o'z vazifasini sidqidildan bajarishiga bog'liq. Rim imperatori Mark Avreliy "insonning asl qadr-qiyamati u oldiga qanday maqsadlar qo'ygani bilan belgilanadi" degan edi. Maqsad va vazifalar mazmun-mohiyatini ochib berish uchun quyidagi tushunchalarni sharhlashga o'zimizni burchli deb hisobladik.

Avvalo, gapni "Strategiya nima?" degan savolga javobdan boshlasak.

Gap shundaki, ushbu savolga ko'pchilik tadbirkorlar, talabalar, hatto ilmiy darajalarga da'vogar tadqiqotchilar ham "Strategiya - bu uzoq yillarga mo'ljallangan reja" deb javob beradi, ammo uzoq yillarga mo'ljallangan barcha rejalar ham strategik ahamiyat kasb eta olmasligini e'tibordan soqit qiladilar. Misol uchun, biror-bir korxonalar yoki mamlakat besh yil ichida ishlab chiqarish hajmini ikki marta oshirish rejasini tuzib, amalda uddalagan bo'lsin. Ularga raqobat qilayotgan boshqa korxonalar yoki mamlakat ishlab chiqarish hajmini ikki marta emas, uch-to'rt marta ko'paytirsa, birinchi korxonalar yoki mamlakat mahalliy yoxud global bozorda o'z o'rnini yo'qotib, mavqei pasayib, raqobatga dosh berolmay, bankrot holatiga tushib, qarzdor bo'lib qolishi aniq.

Shunday ekan, strategiya - bu korxonalar, kompaniyalar, mamlakatning o'zi ixtisoslashgan bozorda egallab turgan o'rnidan yuqori pog'onalariga erishishni ta'minlaydigan rejalar, ularni amalga oshirish uchun jalb qilinadigan resurslar, ulardan foydalanish usullari va qoidalaridan iborat kontseptsiyadir. Kontseptsiya - bu umumiy g'oya bilan bog'langan, inson faoliyatini belgilovchi va ma'lum maqsadga erishishga yo'naltirilgan nizom va qoidalar majmuasidir.

Garvard universiteti professori Maykl Porter "Raqobatchilik iqtisodi" kitobida "Strategiya - bu erkin bozorda noyob va foydali mavqeni egallash uchun faoliyat turlarining zarur bo'lgan to'plamini yaratish" deb ta'rif bergan. Ana shunday to'plam yaratish Prezident Shavkat Mirziyoev tashabbusi bilan paxta-to'qimachilik klasterlarini ishga tushirishdan boshlandi. Bugungi kunda O'zbekistonda 120 dan ortiq paxta-to'qimachilik klasterlari tashkil etilib, ular paxta tolasidan tayyor kiyim-kechak buyumlari ishlab chiqarishni yo'lga qo'yib, eksport qilyapti. Bunday

klasterlar baliqchilik, ipakchilik, farmatsevtika va boshqa sanoat tarmoqlarida tashkil etilyapti. Aynan klasterlar O'zbekiston sanoat, agrosanoat korxonalarini mahsulotlarini xalqaro bozorlarga chiqarib, global bozorda munosib o'rin egallayapti.

Bu o'zgarishlarni ko'rib odamning ko'zi quvonadi. Shunday yurtda emin-erkin yashayotganiga shukrona aytadi va beixtiyor o'tgan kunlar esga tushadi.

1.5. Innovatsion faoliyatni boshqarishdagi asosiy muammolari

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

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 hollarda innovatsion g'oyalar tez o'sib borayotgan ehtiyojlar bilan nisbatan sust rivojlanayotgan ishlab chiqarish tizimining potentsial imkoniyatlari o'rtasidagi ichki ziddiyatlarni bartaraf etishga intilish asosida shakllanib boradi. Innovatsion sohaning xususiyatlarini nazariy jihatdan o'rganish ijtimoiy-iqtisodiy sohadagi kontseptsiyalar keng rivojlana boshlagan va jahon iqtisodiyotida innovatsion faoliyatning faollashuvi kuzatilgan davrlarda (XX asrning 60-yillaridan boshlab) nihoyatda dolzarblashdi.

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

Innovatsion muhit - innovatsiyalarni 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.

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.k.) 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'sirlar ostida rivojlangan bo'lib ishlab chiqarishning talabiga va insonlarning hayot faoliyatiga javob bergan. Ilmiy bilimlar stixiyali holda 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 huquqqa 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'tkazishni 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 xil ko'rinishda) qarorlar qabul qilinadi, va tatbiq 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 evristik xarajatlar 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 inqirozlar davridagina yangilikni kiritish zarurligiga e'tibor berilgan. Xozirda ilg'or kompaniyalar inqirozlarni 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 zahira turlaridan innovatsiya faoliyatida muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Innovatsiyani boshqarish – korxonada 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'linmalaridagi 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 korxonada 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 ustuvor yo'nalishlariga: mahsulotlarning yangilarini ishlab chiqarishga joriy etish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, korxonada rentabelligini oshirish (shu bilan birgalikda har bir bo'limlarida ham) mavjud bo'lgan moddiy va ilmiy resurslardan optimal foydalanish va boshqalar kiradi. Innovatsiya menejeri noyob muammolar yechimini topa bilishi kerak.

1.6. Sifat menejmenti samaradorligini oshirish muammolari

Mamlakatimizda ishlab chiqariladigan mahsulotlarning xalqaro standartlarga javob

berishi va korxonalarining jahon bozorida munosib o'rinni egallashida muhim ahamiyat kasb etadi. Korxonalarda sifat boshqaruvi tizimini joriy etish, avvalo ishlab chiqarilgan mahsulotlarning sifatiga kafolat bo'lib xizmat qiladi.

Strategik maqsadlarga erishish uchun korxonalarda sifat menejmenti tizimini xalqaro standartlar talablariga mos ravishda ishlab chiqish, mahsulotlarning iste'mol xususiyatlarini va sifatini yaxshilashga qaratilgan sifat menejmenti tizimini joriy etishning tashkiliy- iqtisodiy va ilmiy-uslubiy asoslarini takomillashtirishni talab etmoqda.

Sifat menejmenti borasidagi zamonaviy fan asoschilaridan biri bo'lgan Valter Shuxartning fikricha, "sifatning ikki jihati mavjud. Birinchi jihati – buyumlar sifati haqida insonning mavjudligiga bog'liq bo'lmagan obektiv voqe'lik, deb tasavvur qilishdir. Ikkinchisi esa – ana shu obektiv voqe'likka nisbatan munosabatimiz, fikrimiz va hissiyotimiz bilan bog'liqdir. Iste'molchilarning bunday shaxsiy baholari ularning xohishlarini amalda qanoatlantirishini qayd etib, bu muhandislar uchun asosiy e'tibor nuqtasi bo'lib xizmat qiladi, chunki muhandislar bu baho asosida ishlab chiqariladigan mahsulotning kerakli xususiyatlarini aniqlaydilar" Sifat menejmenti borasidagi zamonaviy fan asoschilaridan biri bo'lgan Valter Shuxartning fikricha, "sifatning ikki jihati mavjud. Birinchi jihati – buyumlar sifati haqida insonning mavjudligiga bog'liq bo'lmagan obektiv voqe'lik, deb tasavvur qilishdir. Ikkinchisi esa – ana shu obektiv voqe'likka nisbatan munosabatimiz, fikrimiz va hissiyotimiz bilan bog'liqdir. Iste'molchilarning bunday shaxsiy baholari ularning xohishlarini amalda qanoatlantirishini qayd etib, bu muhandislar uchun asosiy e'tibor nuqtasi bo'lib xizmat qiladi, chunki muhandislar bu baho asosida ishlab chiqariladigan mahsulotning kerakli xususiyatlarini aniqlaydilar"

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. Chunki, iste'molchini raqobatchilar mahsulotidan ko'ra kamroq qondirgan mahsulot raqobatga dosh berolmay qolgan edi.

ISO 9000 bo'yicha SMTni sertifikatlash samaradorligini belgilovchi eng asosiy omillardan biri – "iste'molchilarning talabi" edi va bo'lib qoladi. Bu omil ko'p jihatdan sanoat bozoriga ("business-to-business") taalluqlidir, chunki ISO 9000 sertifikati ta'minotchi hamkorni izlash va keyinchalik u bilan munosabat o'rnatish bilan bog'liq chiqimlarni qisqartirish imkonini beradi.

Iste'molchilar bozorida bunday omilning ta'siri uncha sezilarli emas, chunki jismoniy shaxs bo'lmish mijozlarni SMT uchun sertifikatning mavjudligi emas, balki mahsulotning iste'mol xususiyatlari ko'proq qiziqtiradi. Talablar ko'pincha, o'z ta'minotchilariga SMT uchun ISO 9000 sertifikatiga ega bo'lishni shart qilib qo'yuvchi transmilliy kompaniyalardan chiqadi. Ta'kidlash lozimki, Yevropa va

Amerikadagi ba'zi transmilliy kompaniyalar hozirgi vaqtda o'z ta'minotchi hamkorlariga, SMTni mustaqil organ tomonidan majburiy sertifikatlamay, faqat ISO 9000 talablariga muvofiqlashishni taklif qilmoqda.

Bu omilning muhimligini quyidagi fakt tasdiqlaydi. Hatto M.Boldrij nomidagi mukofotni qo'lga kiritgan jahondagi eng yirik kompaniyalardan biri bo'lmish "Motorola" butun dunyodagi ko'pchilik zavodlaridagi sifat tizimlarini mijozlar talablariga muvofiq sertifikatlayapti.

Ba'zi hollarda, tenderning kvalifikatsion shartlaridan biri bo'lib, nomzodlarda sertifikatlangan SMT mavjudligi hisoblanadi. Bunday tizim xalqaro tanlovlar o'tkazishda hamda davlat ehtiyojlari uchun mahsulotlarni sotib olishda qo'llanadi. Jahondagi ko'pgina mamlakatlarning hukumat organlari o'z ta'minotchi hamkorlariga ISO 9000 bo'yicha sertifikatlanish talabini qo'yadi. Bunday vaziyat shu bilan bog'liqki, davlat tuzilmalari, birinchidan, sifatli mahsulot va xizmatlar yetkazib berilishidan manfaatdor, ikkinchidan, mahalliy kompaniyalarni o'z raqobatbardoshligini ISO 9000 yordamida oshirishga yo'naltirishi kerak.

ISO 9000 standartlarining asosiy jihati shundaki, SMT joriy etilganda kompaniyaning biznes-jarayonlari barqarorligi, ishonchliligi ortadi. ISO 9000 standartlari talablariga rioya qilish natijasida, rahbarning aniq yo'riqnomalari, tadbirlar va mas'uliyatni to'g'ri taqsimlash hisobiga, kompaniyalar o'z bo'limlarining o'zaro aloqadagi faoliyatini yaxshilay oladi. Standartlarning yangi tahririga kiritilgan jarayonli yondoshuv esa, uzluksiz takomillashuvga qaratilgan turli choralarni keng qo'llash imkonini beradi. Kompaniya ichki faoliyati samarasini oshirishning muhim natijasi - chiqimlarning kamayishidir.

SMTni tatbiq qilish, barcha bosqich xodimlarini mahsulotning ichki unumdorligi va sifatini yaxshilash jarayoniga jalb qilishni nazarda tutadi, bu esa xodimlarning kompaniyaga sodiqligida ijobiy aks etadi.

Biznes-jarayonlarni hujjatlash, uslubiy yo'riqnomalar, lavozim vazifalari va boshqa hujjatlarni ishlab chiqish hisobiga, kompaniyaning faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishi uchun zarur bo'lgan xodimlarning bilimi va malakasi oshadi.

Ichki samaradorlikni oshirish, xodimlarning yuz berayotgan biznes-jarayonlar uchun mas'uliyatini mustahkamlash, uzluksiz takomillashishga bevosita mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilashga olib keladi. Bu omil ham ISO 9000 me'yorlari bo'yicha SMTni joriy etish va sertifikatlashga sabab sifatida ko'p eslatiladi.

Bundan tashqari, ko'p tashkilotlar sertifikat mahsulot sifatini kafolatlay olmasligini anglaydi, shu boisdan ISO 9000 standartlarini sifatni yaxshilash jarayonini boshlash uchun yaxshi bazis deb hisoblashadi. Kanji (Kanji) fikricha, ISO 9000 standartlarining muhim xususiyati – uning tuzilishidir. U, qo'llashga qulay bo'lgan tadbirlar, elementlar va talablarning universal majmuini tashkil etadi. Shuningdek, sifatni ta'minlash tizimlarini ishlab chiqish, baholash, qo'llash, belgilash va

sertifikatlashning asosini ham ta'minlaydi. Shunday qilib, ISO 9000 talablari TQM madaniyatini o'zlashtirish va sifat bo'yicha milliy mukofotlar mezonlarini qo'llash uchun jiddiy negiz yaratadi.

Agarda ma'lum bir sohada yoki segmentda ishlaydigan kompaniyalar ISO 9000ni qo'llamas, lekin standartlar talabiga mos keladigan SMTni joriy etsa va sertifikatlasa, qo'shimcha raqobat ustunligiga erishishlari mumkin (ayrim hollarda SMT uchun ISO 9000 sertifikatini zaif kompaniyalar uchun savdo to'sig'i bo'lib qolishi ham mumkin). Lekin ko'pincha teskari holat yuz beradi, ya'ni korxonalar faqat raqiblaridan orqada qolmaslik uchungina ISO 9000 sertifikatini olishga majbur bo'ladilar. ISO 9000 sertifikatining mavjudligi kompaniyaning sifat g'oyalariga sodiqligini dalolatlaydi, bu uning ham ichki, ham tashqi bozorlardagi imidjini mustahkamlaydi. Shunga ko'ra ba'zida, hukumat va boshqa aloqador shaxslar (mijozlar, ta'minotchilar, nazorat organlari) bilan munosabatlarni yaxshilashga intilish tufayli, ISO 9000 asosidagi SMT joriy etiladi.

Eksport faoliyatini amalga oshiradigan kompaniyalar uchun ISO 9000 sertifikatini muayyan bozorlarda ishlashning zaruriy shartiga aylangan. Yaqqol misol tariqasida, ko'p tarmoqlar ta'minotchilaridan, ISO 9000 standartlariga mos keladigan SMTga ega bo'lishni talab etuvchi Yevropa Ittifoqini keltirish mumkin. Bundan tashqari, xorijiy kontragentlar to'g'risidagi ma'lumotning taqchilligi sharoitida, SMT uchun mo'ljallangan ISO 9000 sertifikatini mavjudligi sherikning nufuzli ekanini, zamonaviy ishbiarmonlar doirasiga mansubligini ko'rsatadi.

Shubhasiz, mahsulot sifatini yaxshilash, unumdorlikni oshirish, chiqimlarni kamaytirish, eksport imkoniyatlarini kengaytirish kabi omillar kompaniyaning bozordagi ulushi ortishiga olib kelishi mumkin.

Kompaniyalar ISO 9000 talablari bo'yicha SMTni joriy etish va sertifikatlashi uchun zarur bo'lgan sabablarning ko'pligini inobatga olib, ularni tartibga solish va tasniflash variantlarini ko'rib chiqaylik. Sabab bo'luvchi omillarni "ichki" va "tashqi" omillarga bo'lish mumkin.

Ichki sabablar kompaniyaning samarasi va mahsuldorligini yaxshilash bilan bog'liq. Bularga: mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilash; ichki jarayonlarni jadallashtirish; xarajatlarni kamaytirish; xodimlar bilan munosabatni yaxshilash; axborot almashuvi va tahlili tartiblarini o'rnatish; TQM kontseptsiyasini amalga oshirishga tayyorgarlik va boshqalarni kiritish mumkin.

Tashqi sabablar kompaniya atrofdagi biznes-muhitga (mijozlar, ta'minotchilar, davlat organlari) bo'lgan ta'sirga bog'liq. Bunda, SMT uchun rasman tasdiqlangan hujjat, ya'ni, sertifikat ana shu ta'sir vositasidir.

Bu sabablarga: korporativ imidjni yaxshilash; eksport faoliyatini yengillashtirish; ham ichki, ham tashqi bozordagi iste'molchilarning talablarini qondirish; davlat organlari bilan o'zaro munosabatlarni yaxshilash; jamiyat bilan ishonchli

munosabatlarni o'rnatish; raqiblardan ajralib turish, raqobatda ustunlikka ega bo'lish (yoki aksincha, sertifikat bo'lgan raqiblardan kuchsiz bo'lmaslik) va boshqalar kiradi.

1.7. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini takomillashtirish

Boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'yilgan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini taminlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan zarur chora - tadbirlarni va tasirchan usullarni qo'llanilishini bildiradi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular bir - birini to'ldiradi. Ular o'zining tavsifiga ko'ra: iqtisodiy, mamuriy va ijtimoiy - ruhiy usullardan iboratdir.

Korxonada ruhiy muhitni barqarorlashtirishda ijtimoiy - ruhiy usul alohida ahamiyatga egadir. Bu usulda ishlovchilarga ruhiy tomondan, ijtimoiy bilimlar asosida tasir ko'rsatiladi. Ijtimoiy psixologiyaga oid ilmlarni bilmagan rahbar odamlarni boshqara olmaydi.

Ijtimoiy-ruhiy usullari tarkibiga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy muvofiqlashtirish;
- ijtimoiy rejalashtirish;
- manaviy rag'batlantirish va boshqalar

Mehnat jamoalaridagi ruhiy holatni yaxshilashda ijtimoiy muvofiqlashtirish usullaridan foydalaniladi. Bularga erkin muomala, turli masalalar yuzasidan erkin fikrlash, jamoa maqsadi va vazifalarini tushunib etish, rahbarning ishlovchilarga e'tibori, ular haqida doimiy g'amxo'rliqi kiradi.

Bozor munosabatlarning shakllanishi, mulkchilikning turli shakllari vujudga kelishi odamlarni ijtimoiy va ahloqiy xususiyatlarini yuksak darajada namoyon etishga imkon berdi. Korxonada va tashkilotlarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda manaviy rag'batlantirishning turli shakllarini qo'llash yaxshi natija beradi. Manaviy rag'batlantirishga: faxriy yorliqlar bilan mukofotlash, o'rnak ko'rsatganlarni taqdirlash, faxriy unvonlar berish va boshqalar kiradi. Boshqarishning ruhiy usuli odamlar o'rtasida sog'lom ruhiy muhitni hosil qiladi, shaxsning ruhiy xususiyatlarini, jumladan qiziqishi, moyilligi va g'ayratini oshiradi.

Boshqarishda rahbar qo'l ostidagilarining hamma qirralarini o'rganishi lozim. Rahbar o'z qo'l ostida ishlayotgan ishlovchilar haqida aniq ma'lumotga ega bo'lishi va har biri bilan qanday muomila qila olishni bilishi kerak. Tadqiqot natijalari ko'rsatmoqdaki, ishdan bo'shatilishning 27-38 foizi aynan ijtimoiy masalalar bilan bog'liq. Shuning uchun xodimga shunday sharoitlar yaratilishi kerakki, u korxonani o'z uyi deb bilsin.

Korxonadagi ijtimoiy tadqiqotlarning yo'nalishlaridan biri xodimning faoliyatiga ko'maklashuvchi mehnat sharoitlarini o'rganib chiqishdir. Shu munosabat bilan kadrlar tanlash, moddiy va manaviy rag'batlantirishlarning samaradorligi, ijtimoiy o'z-o'zini

boshqarish va hokazo ishlab chiqarishga oid masalalarni o'rganib chiqish zarur.

Ijtimoiy tadqiqotlarning rahbar uchun amaliy foydasi avvalo shu bilan belgilanadiki, bu tadqiqotlar amaliy tavsiyalarni ishlab chiqish uchun xilma-xil axborot manbai va uning asosi hisoblanadi. Ishlab chiqarishda aniq ijtimoiy tadqiqotlarni o'tqazish vaqtida ehtiyoj va manfaatlar kabi muhim tushunchalarning manosini yaxshi tasavvur qilish zarur. Odamning ehtiyoj va manfaatlarini obektiv ravishda o'rganish inson harakatlarining sababini va uning xulq - atvorini to'g'ri belgilashda juda muhim ahamiyatga egadir. Shuning uchun ham shaxsning ijtimoiy sifatlarini qaror toptirish mexanizmini o'rganishda ehtiyojlarning shakllanishi va rivojlanish muammolariga katta o'rin beriladi. Chunki ehtiyojlar kishining obektiv voqelikka bo'lgan munosabatini ifodalaydi va kishining voqelikdagi turli tomonlarini tanlab, ular bilan aloqada bo'lishini bildiradi. Inson ehtiyojlarining uch turi, yani biologik, manaviy, xulq - atvorli yoki ijtimoiy aloqalar kabilar mavjud. Birinchi turiga kishining tug'ma ehtiyojlari kiradi va fiziologik ehtiyojlar asosiy o'rinni egallaydi, chunki bu ehtiyojlarni qondirilishi ishlab chiqarishni tashkil etishning eng birinchi shartidir. Ikkinchi turiga, bilishga oid, estetik psixologik va boshqa ehtiyojlar kiradi. Masalan, xodimlarning bilishiga oid va estetik ehtiyojlarni yaxshiroq qondirish, mehnat unumdorligini oshirishga, ularning ishlab chiqarishdan ko'proq manfaatdor bo'lishiga imkon beradi.

Uchinchi turiga insonning funksional xarakterini ifodalovchi ehtiyojlar kiradi va ular g'oyat kengdir. Masalan, fikr almashish, birgalikda mehnat qilish, ijtimoiy ishlarda qatnashish, kollektiv tarzda intizomga bo'ysunish va ahloq qoidalariga amal qilish kabi ehtiyojlar kishining ijtimoiy xulq - atvorini tashkil etadi. Shunday qilib, ishlab chiqarishdagi aniq ijtimoiy tadqiqotlar ijtimoiy hayotda ikkita asosiy sohani kishilar turmushi va ular ongining o'zaro bog'liqligini g'oyat obektiv tarzda aks ettiruvchi jarayonlar va eng muhim omillarni o'rganadi. Bu tadqiqotlar korxonalar rahbariga haqiqiy dalillarni xolis o'rganish asosida to'g'ri xulosaga kelish imkonini beradi.

1.8. Mamlakatimiz ta'lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar

Oliy ta'limning mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy hayotidagi o'rni, mavqei baholash uchun yuqorida keltirilgan raqamlar yetarlidir. Oliy ta'lim ijtimoiy hayotning muhim bo'g'ini hisoblanib, u mamlakat iqtisodiy taraqqiyot darajasining ko'zgusi hisoblanadi. Shuning uchun AQShda oliy ta'limga mamlakat istiqbolini ta'minlashning hal qiluvchi omili sifatida qaraladi.

AQSh oliy o'quv yurtlariga talabalar ikki mezon: bilimi va o'qish haqini to'lash qobiliyati asosida qabul qilinadi. Birinchi mezon bo'yicha bilimli yoshlar davlat byudjeti hisobidan o'qitiladi. Ikkinchi mezon bo'yicha yetarli bilimga ega bo'lmagan yoshlar o'zlari pul to'lab o'qiydi.

AQSh universitetlari dunyoda eng nufuzli hisoblanadi. 2021 yilda QS reytingi aniqlagan dunyoning eng yaxshi 150 universiteti ro'yxatiga AQShning 34 ta oliy ta'lim

muassasasi kiritilgan. Ro'yxatning dastlabki 3 ta o'rnini ham AQSh universitetlari: Massachusetts texnologiya instituti, Stenford universiteti va Garvard universiteti egallagan. Bunday yuksak obro'si tufayli Amerika diplomi dunyoning istalgan mamlakatida a'lo istiqbollari ochib beradi.

Ta'limga ajratilgan mablag'larning mamlakat yalpi ichki mahsulotidagi salmog'i bo'yicha dunyoda 6 davlat yetakchilik qiladi. Bular - Norvegiya, Yangi Zelandiya, Chili, Buyuk Britaniya, Isroil, AQSh. Ushbu mamlakatlarda yalpi ichki mahsulotning 6 foizdan ortiqrog'i ta'limga ajratiladi.

Oliy ta'lim maskanlarida professor va boshqa xodimlarining mehnatini tashkil etishda quyidagi tamoyillarga amal qilinadi:

birinchidan, ishlash salohiyati. Buni ommabop tarzda shunday izohlash mumkin: professor-o'qituvchilar darslarda qatnashganiga qarab emas, balki amalda bajargan ishiga, uning pirovard natijasiga qarab baholanadi. Fe'l-atvoriga qarab odamlarni turli mezonlar bo'yicha toifalarga ajratish mumkin, masalan, ularning so'zi va ishiga qarab. Ba'zi odamlarning ishidan so'zi ko'p bo'ladi, ba'zilar esa kamgap, biroq sermahsul ijod qilib, ishni mukammal bajaradi;

ikkinchidan, hayotga tatbiq etish ko'rsatkichi. Har bir olim, pedagog ma'lum darajada ijodkor bo'ladi, yangi takliflar, g'oyalar, ixtirolarni ilgari suradi. Agar ular hayotga tatbiq etilmasa, bundan foyda yo'q. Har bir olim tadqiqotlari natijalarini so'zda emas, amalda namoyon etishi lozim, ya'ni ilm-fan va ishlab chiqarish (nazariya va amaliyot) o'rtasida bevosita aloqa bo'lishi shart, agar kashfiyotlar hayotga tatbiq etilmasa, ular qog'ozda qolib ketadi.

Shu o'rinda Mavlono Jaloliddin Rumiyning bir hikmati esga tushadi. Mutafakkir so'z va amalni ikki toshga mengzaydi. "Ularni bir-biriga ursang uchqun chiqadi, uchqun nur taratadi. Bitta toshni qumga har qancha urmagin uchqun chiqmaydi, undan foyda yo'q", deydi. Olim ixtirosidan nur yog'ilib, odamlarga foydasi tegishi kerak. Haqiqatan, ziyoli odam o'zidan ilm-ma'rifat nurini taratadi;

uchinchidan, o'zgarishlar qilish qobiliyati. Har qanday mehnat jarayoni - amaliyot xodimlarni toblaydi, malakasini oshiradi, fikrlashini o'zgartiradi. Natijada xodim yangi takliflar, ixtirolar bilan chiqadi. Bu takliflarni amaliyotga tatbiq etish, o'z navbatida, mehnat jarayonini o'zgartiradi. U esa texnologiyani o'zgartiradi. Natijada jonli mehnat sarfi kamayadi, avvalgiga nisbatan bir necha marta yuqori mehnat unumdorligiga erishiladi;

to'rtinchidan, ishni yaxshi bajarishi. Bu yerda gap sifat ustida ketyapti. Xodimga har bir ishni, u kattami-kichikmi, xo'jako'rsinga qilmay, astoydil bajarish lozim, natijada yuqori sifatni ta'minlash kerak, degan talab qo'yiladi. Yelb universiteti professori Sheron Oster: "Maqsadga erishish uchun qandaydir emas, balki belgilangan tarzda harakatlanish majburiy shart", deydi. Bu ishni pala-partish, o'lda-jo'lda bajarishga aslo yo'l qo'yish mumkin emasligini anglatadi;

beshinchidan, adolatli bo'lishi. Bu tamoyilni izohlash uchun sohibqiron Amir Temur bobomizning bir qoidasini eslash kifoya: yuz yillik ibodatdan bir kunlik adolat yaxshi. Adolatsizlikka yo'l qo'yilsa, jamoada nosog'lom muhit shakllanadi, xodimlarning qo'li ishga bormay qoladi;

oltinchidan, sobitqadamligi. Sobitqadamlik, maqsad sari intiluvchanlik har qanday ishda, kasbda muvaffaqiyat garovidir. Albert Eynshteynning muvaffaqiyat formulasida ham maqsad sari intiluvchanlik hayotda muvaffaqiyat qozonish uchun zarur bo'lgan 3 ta shartning biri deb ko'rsatilgan.

Yuqoridagilardan ko'rinib turibdiki, AQSh oliy maktablarida professor-o'qituvchilar, ilmiy xodimlarga qo'yiladigan talablar umuminsoniy tushuncha va tamoyillarga hamohangdir. Bunday tamoyillarga amal qilgan xalq, albatta, bundan ham katta muvaffaqiyatlarga erishadi.

Jahon iqtisodiyotida yetakchilikni qo'ldan bermay turgan AQSh bilan raqobatlashayotgan Yevropa Ittifoqi mamlakatlari ichida Germaniya ta'lim tizimi ham alohida e'tiborga loyiq.

Nemislar tarixdan texnikaviy ta'limning rivojlangan tizimini yaratib, kasbiy, texnikaviy va ilmiy ta'limni birlashtirgan. Shuning uchun nemis ishchilari yaxshi umumiy va texnikaviy tayyorgarlikka ega bo'lib, murakkab stanoklarda ishlab, sifatni qat'iy nazorat qila olgan. Ta'limning yuqori darajasi nemis oddiy ishchisiga ishlab chiqarish jarayonida o'z o'rnini anglash, ishlab chiqarish ehtiyojlariga moslashish imkonini bergan. 2020 yilda Germaniyada 400 dan ortiq universitetlar bo'lib, faqat texnika yo'nalishida 3000 muhandisga diplom berilgan.

Jon boshiga to'g'ri keladigan universitetlar soni bo'yicha Germaniya dunyoda birinchi o'rinda turadi. Mamlakat oliy ta'lim tizimiga quyidagi xususiyatlar xos:

- gumanitar ta'lim yuksak an'analarni saqlab qolgan holda intilish, texnik ta'limni birinchi o'ringa olib chiqish;

- eng yangi ilmiy-texnika yutuqlariga mos yangi o'quv dasturlarini joriy etish;
- nazariya va amaliyot birligini ta'minlash;
- fanlararo yo'nalishlarga urg'u berish;
- akademik erkinlik muhitini yaratish.

Nemis oliy o'quv yurtlarining ko'pchiligi davlatniki bo'lib, ularda ta'lim olish bepul. Oliygozlarda 2 milliondan ortiq talabalar o'qiydi, ularning choragi xorijliklar. Himoya qilingan nomzodlik dissertatsiyalari soni bo'yicha Germaniya Yevropa mamlakatlari ichida birinchi o'rinda turadi. Mamlakatda samarali inson belgisi - har qanday xarjlardan - moliyaviy, vaqt, quvvat sarflaridan ko'proq natija olishga intilish, jumladan, oliy ta'limda ham.

Har bir mamlakatning ta'lim tizimi uning iqtisodiy qudratini shakllantirishda hal qiluvchi o'rin tutadi. Iqtisodiy qudrat, o'z navbatida, ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanish darajasiga bog'liq bo'lib, jon boshiga yaratilgan yalpi mahsulot uning

asosiy ko'rsatkichi hisoblanadi.

AQShda oliy ta'limga bir yilda 170 - 180 mlrd. dollar sarflanishi milliy daromadning salmoqli ulushi oliy ta'limga ajratilishini ko'rsatadi. Demak, AQSh kelajakda yanada yuqoriroq taraqqiyot darajasiga chiqish maqsadi bilan yashayapti. Shunday bo'lishi tabiiydir, chunki global raqobat bugunning har qanday ilg'or davlatini ertaga kam rivojlangan mamlakatlar qatoriga surib qo'yishi mumkin. Hozirgi zamon jahon iqtisodiyotining rivojlanish tendentsiyalari buni yaqqol ko'rsatib turibdi.

Keyingi 30 yillikda dunyo mamlakatlari ichida "Osiyo ajdarlari" rivojlanish sur'atlari bo'yicha ilg'orlikni qo'ldan bermayapti. Bu musobaqa natijalarini har bir mamlakatda umumiy va oliy ta'limning jamiyat iqtisodiy-ijtimoiy turmushida tutgan o'rni belgilab beradi.

Yuqorida keltirilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, qaysi bir mamlakat ta'lim tizimini rivojlantirishga o'z vaqtida yetarli e'tibor bermasa, taraqqiyotdan ortda qolishi mumkin. Global raqobat chuqurlashgan sari xalqaro bozorda hech qaysi mamlakat uzoq yillar davomida ilg'orlikni saqlab qololmaydi. XIX asrning 90-yillarida ish kuchi malakaliroq va savodliroq bo'lgani uchun AQSh Buyuk Britaniyadan o'zib ketgan bo'lsa, oradan 100 yil o'tib, Yaponiya AQShga nisbatan ildamroq rivojlana boshladi, chunki Yaponiyada ish kuchi yuqoriroq malakaga ega edi.

AQShda rivojlanish sur'atlari sustlashishining ikkinchi sababi - bu muhandislar, moliyachilar, olimlar ixtisosligining torligida, chunki tor ixtisoslik yangi tovarlar yaratish jarayonini sekinlashtiradi. AQShda yangi buyumni yuqori malakali mutaxassislar yaratadi, aksariyat tadqiqotlar tor ixtisoslashgan muhandislardan iborat mustaqil ishlaydigan elitar guruhlar tomonidan olib boriladi. Yaponiyada yangi tovarlarni mutaxassislar rahbarligida ishlaydigan, ijodiy fikrlaydigan ishchilar, sifat to'garaklari a'zolari yaratadi.

Yaponiya yutuqlarining uchinchi sababi shundaki, AQShda ko'pchilik firmalar mutaxassislarni, rahbarlarni martaba pog'onalari bo'yicha o'stirishda "vertikal model"ga rioya qiladi. Bunda, masalan, moliyachi faqat moliya sohasida o'sadi. Yaponiyada rahbar kompaniyaning barcha sohada ishlay oladigan mutaxassis bo'lishi kerak deb hisoblanadi. Martaba pog'onalaridan ko'tarilayotgan odam bir lavozimda uch yildan ortiq turmay, kompaniyaga turli tomonlardan qarash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak degan qoidaga rioya qilinadi.

Mamlakatimiz mustaqilligining o'tgan 31 yillik davrida ta'lim tizimining barcha bosqichida juda ko'p islohotlar o'tkazildi, o'rta maktab darsliklari qayta-qayta chop qilindi, oliy maktabga ilg'or mamlakatlar tajribalari, kredit-modul tizimi tatbiq etildi, biroq ta'lim sifatida o'zgarishlar kam sezildi. O'rta va oliy maktab bitiruvchilarining nazariy fanlarni o'zlashtirish, kasbiy malaka darajalari nihoyatda pastligi hech kimga sir emas. Ta'limni rivojlantirishga Davlat byudjetidan ajratilayotgan milliardlab mablag'larning samarasi maqtangulik emas. Bu muammolarning tub ildizi milliy

mentalitetimizga borib taqaladi.

Mentalitet - bu muayyan ijtimoiy yoki etnik guruhga xos aqliy, hissiy xususiyatlar yig'indisidir. Bozor islohotlari millatimizning mafkurasini salbiy tomonga burib yubordi. Xususiylashtirish shiori ostida puxta o'ylamay, pala-partish o'tkazilgan islohotlar ko'pchilikning zehniyatiga yaxshi yashash uchun moddiy, moliyaviy resurslarni taqsimlash, ya'ni boshqaruv tizimlarida ishlash kerak, degan fikrni singdirdi. Bu resurslar hech qachon o'qituvchi qo'lida bo'lmagan, bo'lmaydi ham. Natijada jamiyatda o'qituvchining obro'si tushib ketdi, uni majburiy mehnatga jalb qilmagan boshqaruv idorasi qolmadi. Pedagogika universitetlari bitiruvchilari ichida o'qituvchi bo'lishni istovchilar kamdan-kam topiladi, ularning ko'pchiligi ta'limning qaysi yo'nalishida bo'lishidan qat'i nazar, oliy ma'lumotini tramplin qilib, boshqa sohalarga o'tib ketishni o'ylaydi.

Biroq mansabdorlikka intilgan yoki intilayotgan uddaburonlar oddiy haqiqatni esdan chiqarishadi: odamlarni boshqarish uchun ko'proq bilim sohibi bo'lish kerak. Bilim esa o'qituvchilardan olinadi. Demak, aqlli jamiyatda eng nufuzli kasb o'qituvchi bo'lishi lozim. Bunday jamiyatda eng katta hurmat, obro'ga o'qituvchi munosib ko'riladi. Shuning uchun pedagogika universitetlariga eng iste'dodli, tirishqoq, o'rta maktabda yuqori natijalarga erishgan yoshlar qabul qilinishi zarur. Boshqa kasb egalariga nisbatan o'qituvchilarga yuqoriroq maosh belgilanishi, ularga akademik mustaqillik berish bilan birga katta mas'uliyat yuklatilishi lozim: har bir o'qituvchi o'zi o'qitgan o'quvchi yoki talabaning bilimiga shaxsan javobgar bo'lsin. Ota-onalar o'qituvchidan o'qimagan bolasiga baho qo'yib berishni emas, bolasini bilimli, hunarli qilib berishni talab etsin. Ana shunda jamiyatda mansabdorlikka emas o'qituvchilikka rag'bat uyg'onadi, har kim o'z iste'dodiga mos kasb tanlaydi.

Ilg'or mamlakatlar ichida ta'lim tizimi eng samarali deb e'tirof etilayotgan Finlyandiyada yuqori ball olgan yoshlar pedagogika, undan keyin tibbiyot universitetlariga qabul qilinadi, chunki aynan shu kasb sohiblari jamiyatni tarbiyalaydi, davolaydi, unga yuksak ma'naviy, axloqiy qarashlarni singdiradi.

Prezident Shavkat Mirziyoev Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga yo'llagan Murojaatnomasida yangi O'zbekistonni "ijtimoiy davlat" tamoyili asosida qurish maqsad qilinganini alohida ta'kidladi. Buni Konstitutsiyada mustahkamlashimiz kerakligiga urg'u berdi.

"Ijtimoiy davlat bu, eng avvalo, inson salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun teng imkoniyatlar, odamlar munosib hayot kechirishiga zarur sharoitlar yaratish, kambag'allikni qisqartirish, demakdir.

Shu bois, birinchi navbatda, e'tiborni yangi O'zbekiston uchun eng katta investitsiya bo'lgan ta'limni qo'llab-quvvatlashga qaratamiz", dedi davlatimiz rahbari.

Demak, O'zbekiston taraqqiyotning yangi davrida dunyo davlatlari tajribasida o'zini oqlagan, g'oyat istiqbolli, yorug' yo'ldan bormoqda. Ta'lim tizimini yuksaltirish

orqali malakali mutaxassislarni tarbiyalash bu yo'ning bosh maqsadini, asos-poydevorini tashkil etadi. O'z kasbining ustasi, mohiri bo'lgan, yuksak ma'naviyatli, ezgu insoniy tamoyillarni hayot tuzugiga aylantirgan yetuk kadrlar esa xalqimizni azaliy orzulari ro'yobiga eltishi, shubhasiz.

1.9. Ta'lim menejmenti samaradorligini oshirish muammolari

Mustaqillikka erishgan davlatimizning iqtisodiy hayoti, tezkor o'zgarayotgan bugungi kunda insonlarda yangicha fikrlash yuzaga kelmoqda. Har birimiz bozor iqtisodiyoti qonunlarini nazariy va amaliy jihatlarini egallashimiz zarur. Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatmoqdaki, iqtisodiy bilimlarning muhim tarkibiy qismi boshqaruvning ilmiy asoslaridir. Chunki, boshqaruv inson miyasiga taqqoslanadi, bunda shaxsning yaratuvchilik imkoniyatlari mujassamlangan, undan uning ijodiy qobiliyatni namoyon etishligiga ko'rsatma beriladi.

Boshqaruv faoliyatining mohiyati to'g'risida g'oyalar, tushunchalar, mulohazalar, uni madaniy tarzda amalga oshirish tamoyillari, shakllari va usullari haqida tizim mavjuddir. Insoniyat tomonidan fan-texnika, iqtisodiyot va ijtimoiy muvaffaqiyatlar tobora oshirilib borishiga ko'ra boshqaruv faoliyatining ilmga bo'lgan talabi ham to'xtovsiz o'sib boradi. Bir tomondan, fan boshqaruv faoliyatini konseptual boyitishdan manfaatdor bo'lsa, ikkinchi tomondan amaliyotchi boshqaruvchilar o'z faoliyatini ilmiy idrok etish, uni nazariy asoslashga intiladilar.

Bunday ilmiy yondashish ehtiyojini quyidagi holatlar bilan izohlash mumkin.

Birinchi, boshqaruvning nodir xususiyati: biror yo'qdan muayyan nimanidir qilish, tarqoq usullardan tizim tuzish, bunda kelishuv va tartibga solishi unga xos bo'lgan xususiyat hisoblanadi.

Ikkinchi, rahbar tasarrufida bo'lgan yoki u javobgar hisoblangan qadriyatlar ko'lamshishining jadal osishi.

Uchinchi, insonlar kuch-g'ayratiga asoslangan boshqaruvning yaratuvchilik samarasi rahbariyatdan har tomonlama ma'lumotlilik, o'z kasbining ustasi bo'lishi va tizimli yondashishni talab oiladi. SHulardan kelib chiqib aytish mumkinki, boshqaruv faoliyati o'z mohiyati va xususiyati bo'yicha jamiyat hayotida aqliy tartibga solish ahamiyatiga ega.

Boshqaruvning mohiyati ob'ektiv va sub'ektiv shart-sharoitlarni shunday nisbatda uyg'unlashtirishni ta'minlashdan iboratdir, bu mo'ljallangan maqsadga erishish imkonini beradi. SHuning uchun yaxshi rahbar odamlarga kamroq buyruq beradi, buning o'rniga ularning mehnat faoliyati uchun zarur bo'lgan samarali sharoit yaratadi. Rahbar to'g'risida fikr yuritar ekanmiz rahbar - menejer, u odamlar bilan ishlaydi, ularning kasbiy yutuqlari va xavfsizligi uchun javob beradi, vazifalarni bajarish uchun ular kuch-g'ayratini uyushtiradi va uyg'unlashtirishni amalga oshiradi.

Ma'muriy rahbarlar boshqaruv bo'yicha kuch-g'ayratining uchdan ikki qismini

o'z xodimlari orqali amalga oshiradi, ya'ni ularning qadr-qimmatini maqsadni ko'zlash, xodimlarni ishga jalb eta bilish, jamoadagi o'zaro munosabatni belgilay bilish iqtidori bilan o'lchanadi. Boshqaruv esa, bu hamisha hukmronlik, insonlar ustidan amr etishlik imkoni, lekin hokimlik oqilona bo'lishi lozim.

Tashkilot uchun hokimiyatni mutlaqlashtirish va hokimiyat vakolati uning menejerida etarli bo'lmashligi birdek salbiy holdir. Birinchi galda bu tashkilot ma'muriy o'zagini hosil qiluvchi rahbarlarga taalluqli.

Har bir rahbarning hokimlik imkoniyati uning lavozim vakolatiga ko'ra belgilanadi, bu ular xizmat vazifasini bajarish uchun zarur. *Oldindan ko'ra bilish, rejalashtirish, uyg'unlashtirish, nazorat qilish, rag'batlantirish, o'qitish, ijtimoiy aqlni tuzish* rahbarning asosiy vazifasi hisoblanadi.

Eng yuqori hokimlik imkoniyatiga «birinchi shaxslar» - tuzilmaga boshchilik qiluvchilar (OTM rektori, kasb-hunar kollejlari va akademik litseylarni direktorlari va b.lar) egadir. Ular tashkilot hayotiy faoliyati Istiqbol dasturini belgilab beradi, kadrlar siyosatini amalga oshiradi. Ancha quyi darajadagi rahbar («ikkinchi» va «uchinchi» darajali shaxs)lar birinchi shaxslar ularga bergan vakolat doirasida ish yuritadi. Chunki, boshqaruv tizimidagi tartibga tushirilgan maqomlar istalgan tuzilmaning me'yorida faoliyat ko'rsatishining muhim sharti hisoblanadi.

Turli rahbarlar lavozim vakolati katta-kichikligiga qaramay ular uchun quyidagi tamoyillarga ko'ra boshqaruv axloqining umumiy negizi xosdir:

- *vakolatlilik* - lavozim vakolatini malakali bajarish uchun zarur bilim, tajriba va o'quvga ega bo'lish;

- *insonparvarlik* - xizmat hulqidagi insonni sevish va ezgu ahloqiy xislat, odamlardagi eng yaxshi shaxsiy ishga qobilik sifatlarini ochishga intilish;

- *innovatsiyaviylik* - yangiliksh izlash, unga intilish ishtiyoqi, asosli tavakkal qila bilish qobiliyati;

- *pragmatika* - natijalarga ko'ra ishlash, ish vaqtdan samarali foydalanish, faol investitsiya faoliyati;

- *ortobiotiklik* - o'z hayotini qadrlay bilishni anglash, kelajakka bo'lgan barqaror ishonch, atrof muhitga g'amxo'rlik bilan munosabatda bo'lish.

Ma'muriy rahbar («birinchi shaxs») muvaffakiyati ko'p jihatdan u o'z hokimiyatini boshqa rahbarlar bilan qanchalik bo'lisha olishligiga va o'ziga bo'ysunuvchilarning ishbilarmonliklaridan qanchalik keng foydalana bilishiga bogliq. Shunga bog'liq ravishda ma'muriy rahbar xatti-harakatining to'rt uslubini shartli ravishda farqlash mumkin:

- avtokratik: rahbar - bajaruvchi;

- byurokratik: - boshqaruv «nomenklatura g'ildiragi» - bajaruvchi;

- demokratik: rahbar - boshqaruv «ijtimoiy g'ildiragi» - bajaruvchi;

- aristokratik: rahbar - mehnatni rag'batlantirish tizimi - bajaruvchi.

Yuqoridagi uslublarning shartliligiga qaramay, ular amaliyotda ma'muriy rahbar xizmat xatti-harakatida barqarorlik tarzi sifatida mavjudir. U yoki bu uslubni mutlaqlashtirish maqsadga muvofiq emas. Ularni muayyan vaziyatlarga bog'liq hodda boshqaruv faoliyatida oqilona qo'shib olib borish muhim.

Iqtisodiyotning innovatsion xarakteri ijtimoiy taraqqiyotning sifat jihatiga alohida e'tibor qaratishni talab etadi. Ta'lim jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy qurilishida muhim element bo'lib, uning kelgusi taraqqiyoti, mehnat resurslarining sifatini ta'minlashda o'z o'rniga ega. Mamlakatimizda ham bugungi kunda moliyaviy va tabiiy resurslar jadal suratlar bilan bilim iqtisodiyotiga aoslangan intellektual resurslarga almashinuvi kuzatilmoqda.

Bugungi kunda ta'lim tizimida kechiktirib bo'lmaz masalalardan biriga aylanib bormoqda. Shu bois davlat darajasida ushbu masala yuzasidan qaror qabul qilishning marketing yondashuvini qo'llash talab qilinadi. Bugungi kunda nafaqat korxonalar, balki davlat darajasida ham marketing faoliyatiga bo'lgan munosabat tubdan o'zgardi.

Mazkur kompleksni ro'yobga chiqarish ta'lim tizimini isloh qilish, OTM va ta'lim yo'nalishlari, mutaxassisliklarini tasniflash, ta'lim infratuzilmasini yaxshilash, ta'lim sohasini rivojlantirishga qaratilgan investitsiya dasturlarini qabul qilish, ilg'or xorijiy innovatsiyalarni joriy etish ososida amalga oshiriladi.

Bilim sifati – o'quv jarayonini tugatgandan so'ng olingan bilimlarning fundamentalligi, yuqoriligi va ish jarayonida qanchalik kerakliligi bilan belgilanadi. «Ta'lim sifati» atamasi quyidagi omillarga bog'liq holda turlicha ahamiyat kasb etadi:

- oliy ta'lim ishtirokchilarining manfaatlari;
- kirish ma'lumotlari, ta'lim-tarbiya jarayonlari, chiqish ma'lumotlari, maqsad va vazifalar kabi tushunchalarning o'zaro nisbati;
- baholanadigan akademik sohaning xususiyatlari yoki tavsifi;
- oliy ta'limning tarixiy rivojlanish davri.
- Shuningdek, ta'lim sifati atamasi quyidagi turli darajadagi aniqlanishlarga ham ega:

- sifat – eng yuqori ko'rsatkich sifatida;
- sifat – maqsadga to'liq erishilgan faoliyat shaklida;
- sifat – yaxshilangan va takomillashtirilgan faoliyat shaklida.

Yuqorida keltirilgan «ta'lim sifati» to'g'risidagi aniqlanishlar ta'lim sohasidagi islohotlarning tarixiy davriga bog'liq holda o'z afzalliklari va kamchiliklariga egadir.

Ta'lim sifati absolyut va nisbiy tushuncha sifatida qaralishi ham mumkin.

Ta'lim sifatining absolyut tushunchasida ta'lim muassasasining statusi, mavqei va ustunligini aks etishi nazarda tutiladi. Bunday ideal tushuncha ta'lim muassasasi imidjining rivojlanishi va mustahkamlanishiga sharoit yaratadi va ta'lim sifati ko'rsatkichi bo'yicha eng yuqori darajadagi ta'lim standartiga intilishini ifodalaydi.

Ta'lim sifati nisbiy tushuncha sifatida ham qaralishi mumkin. Bunda sifat ta'lim xizmatning asosiy atributi (ajralmas qismi, asosiy xususiyati) deb hisoblanmaydi va ta'lim jarayonini davlat ta'lim standartiga mos kelishi bilan baholanadi. SHu sababli ta'lim 12 sifati nisbiy tushuncha sifatida ikki xil ma'noda belgilanishi mumkin:

Ta'lim ijtimoiy hayotning muhim sohasi hisoblanadi. Aynan ta'lim jamiyatning intellektual, madaniy va ma'naviy holatini shakllantiradi.

Ta'lim mazmuni va uning yo'nalishlari ta'lim standartlari va dasturlarida o'z aksini topadi. Ta'lim sifatini baholashda quyidagi ketma-ketlikdagi tashkil etuvchilar hisobga olinishi talab etiladi:

- bilim sohibi, tarqatuvchisi;
- bilim uzatuvchilari;
- bilimni uzatish texnologiyasi;
- bilim oluvchi;
- bilimni mustahkamlik darajasi;
- olingan bilimlarni zarurligi, kerakligi;
- yangi bilimlar olish zarurligi va imkoniyati.

Ta'lim sifati birinchi navbatda bilim sohiblari, tarqatuvchilarining sifati, saviyasi va malakasi bilan belgilanadi.

Ilmiy-texnik taraqqiyot yangidan-yangi mehnat vositalari va qurollarini yuzaga keltiradi. Shu sababli zamonaviy texnologiyalar va texnik vositalarni ishlab chiqarishga joriy etish, jahon bozoriga mos raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadida, bitiruvchi o'zining ishlab chiqarishdagi mehnat faoliyatida yangi innovatsion texnologiya va texnikalarni ham uzluksiz o'rganib borishi talab etiladi, ya'ni bilimlar olish zaruriyati yuzaga keladi. Natijada talabaga bilim berish bilan bir qatorda uning mustaqil bilim olish qobiliyatini shakllantirish va rivojlantirish ham zarur hisoblanadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, ta'lim sifatini aniqlashda sifat ko'rsatkichlarini quyidagi guruhlariga ajratish mumkin;

- professor-o'qituvchilar tarkibi sifati;
- o'quv yurtining material-texnik bazasi;
- o'qituvchilar tarkibining asoslanganligi;
- o'quv dasturlarining sifati;
- talabalar sifati;
- infratuzilma sifati;
- bilim sifati;
- rahbariyatning innovatsiya faolligi;
- innovatsion jarayonlarni tadbiq etilishi;
- bitiruvchilarga talab;

- bitiruvchilarning mehnat bozorida raqobatbardoshligi;
- bitiruvchilarning yutuqlari.

Ta'lim jarayonida asosiy e'tiborni o'qituvchi egallaydi. Shu sababli ta'lim sifatini tashkil etish o'qituvchilar tarkibini to'g'ri shakllantirishdan boshlanadi.

Oliy o'quv yurtining material-texnik bazasi o'quv-tarbiyaviy jarayonni tashkil etish, ilmiy-tadqiqot ishlarini va ishlanmalarni yaratish uchun zarur bo'lgan asosiy vositalarning (bino va inshootlar, mashina va qurilmalar, laboratoriyalar, ARM fondi va b.) qiymati va ta'minlanganligi bilan belgilanadi.

O'qituvchilar tarkibini asoslashda albatta muayyan oliy o'quv yurti professor-o'qituvchilarining ilmiy salohiyati hisobga olinadi. Ilmiy salohiyat ilmiy daraja va unvonli o'qituvchilar sonini asosiy shtatdagi umumiy o'qituvchilar soniga nisbati orqali foizda aniqlanadi.

Shuningdek o'qituvchilar tarkibini baholashda ularning o'rtacha yoshi ham e'tiborga olinishi mumkin.

O'quv dasturlarining sifati nafaqat ularni davlat ta'lim standarti talablariga javob berishi bilan, balki ularning mazmunini innovatsion xarakterda bo'lishi bilan ham baholanadi.

2-MAVZU. GLOBALLASHUV: TARAQQIYOTNING BURILISH NUQTASI. IQTISODIY O'SISH SIRLARI (2 soat)

Reja:

1. Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi – mushohadalar.
2. Globallashuv sharoitida foydaning taqsimlanishi.
3. Hamkorlikning konstruktiv ruhiyati – pirovard maqsad.
4. Rivojlanishning muhim shartlari.
5. Yapon yondashuvining afzalliklari.
6. Iqtisodiy o'sishning Osiyo modeli.
7. Xususiy lashtirishning iqtisodiy o'sishdagi o'rni.
8. Amerika menejmentining zaif nuqtalari.

2.1.Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi – mushohadalar

Frantsiyada chop etiladigan “Ijtimoiy fanlar” jurnali mualliflari “global iqtisodiyot” atamasi mazmuniga to'xtalishar ekan, unga ta'rif berishning qiyinligi qator ob'ektiv omillar bilan bog'liq, “sifat jihatidan yangi bu hodisaning asosida iqtisodiy aloqalarning baynalmilallashuvi va jadallashuvi yotadi” deb yozishadi. Biroq shu o'rinda mazkur jarayonlardan biri - iqtisodiy aloqalarning baynalmilallashuvi faqat hozirgi davrgagina xos emas-ku, degan haqli savol tug'ilishi aniq.

Insoniyatning rivojlanish tarixidan ma'lumki, qadimdan turli mamlakatlar, xalqlar qo'shnilari bilan, hatto uzoq mamlakatlar bilan aloqalar o'rnatishga, turli sohalarda hamkorlik qilishga intilganlar. Bunga misol sifatida bobomiz, sohibqiron Amir Temurning Frantsiya qiroli Karl VI ga savdo aloqalarini o'rnatish haqida yozgan xatini keltirib o'tishning o'zi kifoya.

Baynalmilallashuv ijtimoiy turmushning turli sohalari - ilm-fan, hunarmandchilik, me'morchilik, hatto adabiyotga ham o'z ta'sirini ko'rsatgan. Masalan, Alisher Navoiyning "Farhod va Shirin" dostoni bosh qahramonlari Farhod Chin yurtidan, ya'ni xitoylik, Shirin esa arman millatiga mansub bo'lgan.

Demak, baynalmilallashuv yangilik emas. Faqat uning miqyosi va jadalligi o'sha davrning moliyaviy, iqtisodiy imkoniyatlari, ilmiy-texnika taraqqiyoti erishgan darajada bo'lgan. Unda globallashuvning ikkinchi sifati - jadallashuv asosiy xususiyatga aylanadi.

2.2.Globallashuv sharoitida foydaning taqsimlanishi

Globallashuv natijasida asosiy ustunlikka boy mamlakatlar va ularning millatlararo kompaniyalari erishadi. Foydani adolatsiz taqsimlash mintaqaviy, milliy va xalqaro darajalarda mojarolarni keltirib chiqaradi, chunki globallashuv daromadlarni tenglashtirishga emas, balki ularni qutblashtirishga xizmat qiladi.

Iqtisodiy turmushda globallashuv xalqaro savdoda tovarlar, xizmatlar, texnologiyalar savdosi shaklida namoyon bo'ladi. Xalqaro savdo va ishlab chiqarish omillarining millatlararo harakati moliyaviy oqimlar bilan birlashib, xalqaro ishlab chiqarishni tashkil qiladi. Xalqaro moliyaviy operatsiyalarda globallashuv valyuta operatsiyalari, zayomlar va kreditlar, qimmatbaho qog'ozlar, ishlab chiqarishning moliyaviy instrumentlari sifatida namoyon bo'ladi.

Aslida, ishlab turgan bozor maydonlarida barqaror foyda olish istiqboli mavjud bo'lsa, strateglar, yetakchilar, kompaniya rahbarlari, professional sarmoyadorlar va tadbirkorlar xorijdan yangi imkoniyatlar izlamaydi. Tabiiyki, mavhumlik darajasi past bo'lgan mamlakatlardagi korxonalargagina sarmoya kiritiladi. Iqtisodiy o'sish va yuksalish davrlarida ham sarmoyalarni ichki siyosiy, iqtisodiy va biznes sharoiti barqaror mamlakatlarga kiritib, kutilmagan risklar paydo bo'lish ehtimoli yuqori bo'lgan mavhumlikdan qochish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Rivojlangan mamlakatlardan rivojlanayotgan bozorlarga chegaralararo to'g'ridan-to'g'ri investitsiya hamisha yuqori mavhumlik va risklarni boshqarish imkoniyatlari qisqarishiga olib keladi. Rivojlanayotgan mamlakatlar ichki bozori investorlarni asosiy iqtisodiy omillar: boy va foydalanish qulay bo'lgan tabiiy resurslari, yuqori malakali, qimmat bo'lmagan ishchi kuchini yollash imkoniyati, yaxshi rivojlangan transport, telekommunikatsiya, bozor infratuzilmasi bilan o'ziga tortadi. Milliy, mintaqaviy va mahalliy hokimiyatlar "soliq ta'tillari" bo'lgan qulay

investitsiyaviy muhit - erkin iqtisodiy zonalar (EIZ) yaratib, xorijiy sarmoyadorlarni jalb qiladi.

Biroq ideal investitsiyaviy sharoit bironta mamlakat yoki mintaqada mavjud emas. Mintaqaviy yoki milliy yetakchilar tadbirkorlarni, investorlarni qiziqtirish uchun bu sharoitlarni yaratadi. Agar ideal investitsiyaviy muhit yaratilgan mamlakatlar yoki mintaqalar paydo bo'lsa, bu investorlar uchun uzoq vaqt davom etadi, degani emas. Chunki mahalliy va xorijiy investorlar bu hududga asalaridek yopirilib, sarmoyadorlik va ishbilarmonlik faolligi favqulodda raqobat muhitini yaratib, investitsiyaviy loyihalar tezda barham topadi.

Sarmoyadorlik tabiati soddalashtirib tushuntirilgan bu jarayon shuni ko'rsatadiki, korporatsiyalar muayyan bir mamlakat yoki mintaqadagi qulay investitsiyaviy muhitdan qancha tez foydalana olsa, shuncha ko'proq korporativ muvaffaqiyatga erishadi. Bozorga erta kirgan kompaniyalar qulay shartnomalar, foydali eksklyuziv bitimlarga erishish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shakllanayotgan bozorlarga birinchi bo'lib kirish strategiyasini qo'llagan kompaniyalar bu mamlakatlarning yuqori texnologiyalarga, zamonaviy boshqaruv qarorlariga, tezkor kapitalga ehtiyoji kattaligidan foydalanib, tez o'sadi. Milliy va mintaqaviy hokimiyatlar dastlabki xorijiy investorlarga huquqiy tartibga solishning yengilroq rejimini, soliq preferentsiyalarini, eksklyuziv sharoitlarni taqdim etadi. Investorlar esa aynan shunday qulay imkoniyatlarni izlab, global rivojlanayotgan bozorning istalgan maydoniga borishga tayyor bo'ladi.

Yuqoridagi kontsepsiya to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarning iqtisodiy xarakterini ochib beradi, bunday investitsiyalarning iqtisodiy-strategik tabiati xorijdagi raqobat imkoniyatlaridan kelib chiqadi. Bu imkoniyatlar talabga mos sifat va qiymatga ega ish kuchi, boshqarishning samarali tizimlari va tashkiliy shakllari, "nou-xau"lar va texnologiyalardan tashkil topadi. Bular texnik-iqtisodiy jihatdan asoslangan mo'tadil risk sharoitida yuqori daromad olish imkonini yaratadi.

To'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar jalb qilinishi va ularning o'sib borishi mamlakat global bozor makoniga kirayotgani, uning rivojlanishi ijobiy yo'nalishda borayotganini anglatadi. Bozor islohotlarini boshlamagan ko'plab mamlakatlar turli sabablarga ko'ra to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarni kirita olmaydi. O'zbekistonga katta-katta investitsiyalarning kirib kelayotgani esa mamlakatimizda boshlangan bozor islohotlarining bardavomligi va qat'iyligini, demokratik jamiyat shakllanayotganligini jahon ishbilarmon va siyosiy doiralari e'tirof etganidan dalolat beradi.

2.3. Hamkorlikning konstruktiv ruhiyati – pirovard maqsad

Bugun hayot jahon hamjamiyati qatori bizning mamlakatimiz oldiga ham yangi vazifalarni qo'ymoqda.

Prezidentimiz Shavkat Mirziyoev Birlashgan Millatlar Tashkiloti Bosh Assambleyasining 75-sessiyasidagi nutqida O'zbekiston barqaror rivojlanishi uchun raqobatbardosh tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarib, ularni xalqaro bozorlarga olib chiqishi uchun mamlakatlararo transport-kommunikatsiya aloqalarini rivojlantirish zarurligini aytgan edi. Va 2021 yil 24 yanvarda Oliy Majlisga yo'llagan Murojaatnomasida Markaziy Osiyoni Hind okeani bilan bog'laydigan Transafg'on transport yo'lagini barpo etish muhimligiga e'tiborni qaratdi. Ushbu loyihani amalga oshirishga xalqaro moliya tashkilotlari 4,8 milliard dollar ajratyapti.

Davlatimiz rahbari olib borayotgan "ochiq iqtisodiyot" siyosati natijasida mamlakatimizda xorijiy sarmoya-lar ishtirokida tashkil etilayotgan korxonalar yildan-yilga ko'payib boryapti. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, bugungi kunda mamlakatimizda ro'yxatdan o'tgan xorijiy sarmoya ishtirokidagi korxonalar va tashkilotlar soni 13 mingdan oshgan.

2017 - 2021 yillarda umumiy qiymati 25 milliard dollar investitsiya jalb qilinib, 59 mingta loyiha ijrosi ta'minlandi, buning hisobiga 2,5 milliarddan ortiq yangi ish o'rinlari yaratildi.

O'zbekiston Respublikasi xalqaro moliyaviy institutlar bilan ham faol hamkorlik qilyapti. 2021 yil oxirida xalqaro moliya institutlari O'zbekistonga ajratgan kreditlar 7,7 milliard dollarga yetdi.

Xususan, Osiyo taraqqiyot banki qator yillardan buyon iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlari, ta'lim, qishloq xo'jaligi va transport sohasida yirik qo'shma loyihalarni amalga oshirishda O'zbekiston bilan samarali hamkorlik qilib kelyapti. Osiyo taraqqiyot bankining mamlakatimiz bilan hamkorligiga doir qisqa va uzoq muddatli istiqbol rejalari ma'lum qilindi. Ushbu rejaga ko'ra, bu bank uch yil davomida O'zbekistonga 450 million dollar ajratishga qaror qildi.

O'zbekiston Respublikasi o'zining milliy g'oyalarini amalga oshirish, iqtisodiy manfaatlarini himoya qilish uchun mintaqaviy tuzilmalar - Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi, Shanxay hamkorlik tashkiloti, Turkiy davlatlar tashkilotiga kirgan.

Shu o'rinda bir gap. Dunyoda qaysi millat baxtli yashashini aniqlash uchun o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra eng baxtli xalq finlar deb topilgan. Ma'lum bo'lishicha, ular oddiy, ammo o'ta qadrlilik hikmatga rioya etishar ekan: hech kim boshqalardan yaxshi emas, hech kim boshqalardan yomon emas!

Qarang, naqadar zukko qoida! Unga rioya qilgan har bir inson o'zini kamtarona tutadi, barchaning hurmatini joyiga qo'yadi, natijada jamiyatda ahillik muhiti qaror topadi. Binobarin, qaerda ahillik bo'lsa - muvaffaqiyat o'sha yerda bo'ladi.

Fikrimizcha, bu odob qoidasini Birlashgan Millatlar Tashkiloti millatlararo munosabatlar me'yori sifatida e'tirof etib, maxsus rezolyutsiya qabul qilsa, maqsadga muvofiq bo'lar edi. Shunda kurrai zaminimizdagi barcha millatlar o'rtasida iqtisodiy, madaniy, texnologik rivojlanish borasida global hamkorlik yuzaga keladi. Albatta,

iqtisodiy rivojlanish bo'yicha millatlararo hamkorlik miqyosi qancha keng bo'lsa, shuncha yaxshi, biroq madaniy, ma'naviy, siyosiy masalalarda barcha davlatlarni bitta andozaga solib bo'lmaydi. Zotan, har bir millatning asrlar davomida sayqallangan turmush tarzi, ota-bobolaridan qolgan urf-odatlari, asosiysi, hech narsaga almashilmaydigan qadriyatlar mavjud.

2.4.Rivojlanishning muhim shartlari

Raqobatbardoshlik rivojlangan mamlakatlar aholisi turmushining o'sib borayotgan standartlariga erishishni anglatadi. Ikkinchi ma'nosi, xalqaro miqyosda jahon iqtisodiyotida yetakchilik mavqeiini saqlab qolishni ifodalaydi.

Mazkur shartlarni bajarishning yagona yo'nalishi mavjud. Bu — mehnat unumdorligini oshirish va raqobatchilarga nisbatan yuqoriroq unumdorlikka erishish! Raqobatbardoshlikni baholash uchun esa ikki ko'rsatkich qo'llaniladi. Biri — mamlakatning savdo balansi va milliy valyutani almashtirish kursi bo'lsa, ikkinchisi — yalpi ichki mahsulot (YaIM)ning o'sish sur'atlari.

Ikkinchi ko'rsatkich tarkibida ko'rsatilgan xizmatlar salmoqli o'rin tutadi. Xalqaro baholash tuzilmalari ma'lumotlariga ko'ra, pandemiya ta'sir o'tkazmagan 2019 yilda xizmatlar sohasining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi AQShda — 77,4, Buyuk Britaniyada 71 foiz, Frantsiyada — 70,3, Kanadada — 70,2, Yaponiyada 69,1 foizni tashkil etgan.

Xizmatlar tariflari, bank kreditlari foiz stavkalari, ishlab chiqarish vositalari va iste'mol tovarlari baholarini ko'tarish esa o'z-o'zidan YaIM hajmini oshiradi. Biroq bu o'zgarishlar aholi turmush darajasi pasayishiga olib keladi.

Demak, yuqoridagi ta'rifu ma'lumotlardan kelib chiqadigan xulosa shunday: raqobatbardoshlikka erishish uchun aholi turmush darajasining pasayishiga yo'l qo'ymagan holda ishlab chiqarish sohasida mehnat unumdorligini yuksaltirish zarur. Buning uchun bir-biri bilan o'zaro bog'liq texnikaviy, texnologik, tashkiliy-boshqaruv tadbirlarini amalga oshirib, korxonalarini, birinchidan — doimiy ravishda yangi, mukammalroq buyumlar ishlab chiqarishga, ikkinchidan — mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirishga, uchinchidan — buyumlar bahosini kamaytirgan holda ularning sifati va iste'mol qiymatini ko'tarishga yo'naltirish lozim. Ushbu masalalarni yechish uchun past xarajatli va yuqori unumli hamda moslashuvchan kichik biznes korxonalarini yangi shakldagi xo'jalik majmualariga bir-lashtirish zarur.

2.5.Yapon yondashuvining afzalliklari

G'arb mamlakatlari, xususan, AQSh raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun ishlab chiqarish jarayonlarini boshidan oxirigacha avtomatlashtirishga, boshqaruv shakllari, usullari, jumladan, ishlab chiqarishni tashkil etish va texnika hamda texnologiyani takomillashtirishga e'tibor qaratadi. Shuningdek, kadrlar salohiyatini, bir vaqtning

o'zida har bir ishchining malakasi, faolligi va xolisligini rivojlantirishga urg'u beradi. Natijada raqobatning resurslardan foydalanishga doir ayni shu usullari ishlab chiqarish tizimlarining yangi moslashuvchan avlodini yaratish imkonini beradi.

G'arb va Yaponiya kompaniyalarining yetakchilik uchun kurashga daxldor yondashuvlarida umumiylik bilan birga, xususiylik ham kuzatiladi. Masalan, yapon yondashuvida ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va kompyuterlashtirishga pirovard maqsad hamda muvaffaqiyat kafolati, deb qaralmaydi. Raqiblardan o'zib ketish, raqobat kurashida g'alaba qozonish uchun ular boshqa ustuvorliklarga tayanishadi. Bunda inson kapitalini rivojlantirish eng muhim ustuvorlik hisoblanadi.

Mazkur jarayonda Kunchiqar yurt kompaniyalari ikki sirli kuchdan foydalanadi.

Birinchi — betakror texnologiya yaratish va ishlab chiqarishni shunday tashkil etish kerakki, standart, oddiy, oson boshqariladigan operatsiyalar yordamida har qanday, hatto eng murakkab buyumlarni tayyorlash mumkin bo'lsin. Ikkinchi — shunday tashkiliy boshqaruv sharoiti yaratish kerakki, bunda tartibdan har qanday og'ish bevosita ish joylari, uchastkalar, sexlarning o'zida aniqlanib, bartaraf qilinsin. Bu orqali quyidan o'zini o'zi tartibga soluvchi boshqaruv mexanizmini yaratish nazarda tutiladi.

2.6. Iqtisodiy o'sishning Osiyo modeli

Ixtisoslashgan ishlab chiqarishda boshqaruv odatda avtoritar uslubda tashkil etiladi. Biroq bunday usul ko'pincha xodimlar faolligini cheklab, rivojlanishga to'sqinlik qiladi. Shu sababli ishlab chiqarishni integratsiyalash sharoitida demokratik usul mos keladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari, ishlab chiqarish-sotish operatsiyalariga rahbarlikning shakllari va usullarini rivojlantirishga doir yo'nalishlar mavjud. Shulardan biri — ishlab chiqarish va sotish operatsiyalarini nomarkazlashtirish maqsadida yirik kompaniyalarda avtonom yoki yarimavtonom bo'limlar (departamentlar) tashkil etiladi. Ularga ishlab chiqarish va sotish faoliyatini uyushtirish vakolatlari berilib, foyda va zarar uchun javobgarlik yuklatiladi.

Ikkinchi yo'nalish — yirik kompaniyalarda bozorlarga yangi buyumlar va texnologiyalarni olib chiqishga qaratilgan yangiliklar yaratuvchi firmalar tuzish orqali amalga oshiriladi. Bunday venchur firmalar "riskli moliyalashtirish" tamoyilini qo'llaydi. Yirik kompaniyalar istiqbolli bozorlarda qisqa vaqtda mustahkam mavqeni egallashga qaratilgan kichik korxonalar tuzish strategiyasidan foydalanadi.

Bu o'rinda diversifikatsiyaning ham ahamiyati katta. Mazkur jarayon korxonalar miqyosida tovarlar va xizmatlarning yangi turlarini yaratish, ishlab chiqarishda boshqacha yondashuv, yuqori unumli usullarni qo'llashda namoyon bo'ladi. O'z navbatida, tovarlar va xizmatlarni yangi bozorlarga yo'naltirish, bunda ilg'or usul hamda vositalardan foydalanish, iste'molchilarga qo'shimcha qulayliklar, xizmatlar taqdim etishda ko'zga tashlanadi.

Uchinchi yo'nalish — byurokrtiyaga barham berish, doimiy ravishda personalning ijodiy va ishlab chiqarish faolligini oshirishni ko'zda tutadi. Buning uchun aktsiyalarni personalga taqsimlash, ishchilarning jamoa-viy mulkiga qurilgan korxonalar tashkil etish kabi xilma-xil choralar ko'riladi. AQShda bunday korxonalar soni yiliga 600 — 700 birlikka ko'payib bormoqda. Mazkur jarayonda faqat kichik korxonalar emas, balki -Amerika sanoatining 10 minglab ishchilari bo'lgan gigantlari ham qatnashyapti. Ularning hammasi muvaffaqiyatga erisha olmasligi mumkin. Biroq ishlab chiqarishda jamoa mulkchiligini rivojlantirish iqtisodiyotning samaradorligini oshirishga, ijtimoiy barqarorlikka olib kelyapti.

Iqtisodiyotni tashkil etish va boshqarish, mehnat unumdorligini oshirish borasida AQShning raqiblari undan o'zib ketyapti. Ayniqsa, Osiyo mamlakatlari! Xo'sh bunga qanday erishilmoqda?

Gap shundaki, mazkur davlatlar iqtisodiy o'sishning yuqori sur'atlariga erishish uchun hukumat va biznesning o'zaro harakatlarini uyg'unlashtirishning samarali mexanizmlarini qo'llayapti. Shu tariqa mehnat unumdorligi oshishiga erishilmoqda.

Bunday islohotlar mamlakatimizda ham izchillik bilan olib borilyapti. Prezidentimiz 2021 yil 20 avgust kuni tadbirkorlar bilan ochiq muloqot shaklidagi uchrashuvda so'zlagan nutqida o'tgan bir yilda tadbirkorlardan talab qilinadigan 400 dan ortiq litsenziya yoki ruxsatnomalardan 114 tasi bekor qilingani, litsenziya va ruxsatnoma talab etiladigan 33 faoliyat turi xabar qilish tartibiga o'tkazilgani, kelgusi yildan boshlab tadbirkorlik faoliyatini boshlash uchun barcha ruxsat etuvchi hujjatlarning onlayn tarzda rasmiylashtirilishini alohida ta'kidlab o'tdi. Shuningdek, ishlab chiqarilayotgan sanoat mahsulotlari raqobatbardoshligini oshirish hamda tannarxni kamaytirish maqsadida bojxona bojlari 2 barobar pasaytirilishidan xabar topdik. Albatta, hademay bunday yangilanishlarning amaliy samarasini ko'ra boshlaymiz.

2.7. Xususiylashtirishning iqtisodiy o'sishdagi o'rni

Rivojlangan mamlakatlarda mehnat unumdorligini ko'tarishning yana bir samarali yo'nalishidan foydalaniladi. Bu — davlat kompaniyalarini xususiylashtirishdir.

Zero, mazkur usul iqtisodiy mo'jiza yaratishga qodir. Bunga misollar ko'p.

Masalan, 1979 yili Buyuk Britaniya tarixidagi ilk ayol bosh vazir Margaret Tetcher islohot boshlagan. Uning maqsadi samaradorligi past davlat korporatsiyalarini xususiylashtirib, yangi ish o'rinlarini yaratish bo'lgan. Yangilanish jarayonida ko'mir, ruda konlari, metallurgiya, gaz, energetika, suv ta'minoti, ko'chmas mulk, avtomobil, temir yo'l transporti, aviatahish, telekommunikatsiya sohalaridagi kompaniyalarning ko'pchiligi muvaffaqiyatli xususiylashtirilgan. Natijada bu kompaniyalar xarajatlari 30 — 33 foiz qisqargan.

Xususiylashtirishning yana bir jihati, u rivojlangan mamlakatlarda kapitallashuvning dastlabki bosqichi bo'ladi. Kapitallashuvning oshishi xususiylashtirishning eng muhim natijasi bo'lib, xususiy va jamoa mulki ko'payishiga olib keladi. Xususan, Germaniyada o'tgan asrning 90-yillarida davlat korporatsiyalarining 75 foizi xususiylashtirilgan, ular mamlakat ichki mahsulotining to'rt dan uch qismini bergan.

2.8. Amerika menejmentining zaif nuqtalari

Mehnat unumdorligi darajasiga ish vaqtining davomiyligi bevosita ta'sir etadi. Bir yilda bir ishchi AQShda o'rtacha 1708, Germaniyada 1433 soat ishlaydi. Bu raqamlar Amerika ishchilarining mehnat odobi, nemis ishchilarining esa samaradorligi yuqoriligini ko'rsatadi. Rivojlanayotgan mamlakatlarda ish soatlari bu davlatlardan ancha uzoq.

Turli yurtlardagi turmush darajalarini ob'ektiv baholash uchun BMT 1990 yildan "Inson salohiyatini rivojlantirish indeksi"ni hisoblay boshladi. Bu indeks turli iqtisodiy tizimlardagi mehnat resurslari holati, ulardan foydalanish samaradorligini ko'rsatadi.

Garvard biznes maktabi professori Richard Xaksman unumdorlikni oshirishda eng ommalashgan va eng kam samara beradigan uch yondashuvni ko'rsatgan. Birinchisi, nimadir qilinadi, ammo tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishda texnologiya hamda boshqaruv tizimi o'zgaraydi. Ikkinchisi, tashkilotning mas'uliyat va hokimiyat tizimida o'zgarish qilinmaydi. Uchinchisi, inson omili hisobga olinmaydi. Shundan ham ma'lum bo'ladiki, inson omiliga yetarli e'tibor bermaslik Amerika menejmentining zaif nuqtasi hisoblanadi.

"Nummi" kompaniyasi yiliga 2500 ishchi bilan ikki rusumda 250 ming dona avtomobil ishlab chiqaradi. Vaholanki, bu zavod yaponlar qo'lga o'tmasdan oldin "General Motors"ga qarashli bo'lib, 7800 ishchi bundan kam avtomobil tayyorlagan.

Yana bir masala: mehnat unumdorligining yuqori darajasiga erishish uchun mehnatga haq to'lashning oqilona usullarini qo'llash lozim. Jumladan, ish haqi, unumdorlik va natijadorlik darajalari o'rtasida bog'liqlikni ta'minlash zarur. Shunda ishchi o'z mehnati samaradorligini oshirishga kuchli rag'bat sezadi va ish kuchiga xarajatlarni barqarorlashtirish imkoniyati tug'iladi. Binobarin, o'zgaruvchan va muqim to'lovlar ulushi unumdorlik va foydaga qarab o'zgarishi kerak. Har bir ishchi o'z mehnati natijalariga qarab yuqoriroq haq olish imkoniyatiga ega bo'lishi, mukofotlar faqat rahbariyatga emas, balki barcha ishchi-xodimlarga berilishi lozim. Bundan tashqari, kompaniya rahbariyati ish haqini pasaytirish uchun tashqi omillardan foydalanmasligi shart.

Mehnatga haq to'lash tizimi shunday tuzilishi kerakki, u firma ishchilarini ayirish emas, birlashtirishga xizmat qilsin. Ular o'rtasida nizo emas, hamkorlikni yuzaga

keltirsin. Qolaversa, yakka tartibdigidan ko'ra, guruhlar bo'yicha ish haqi belgilash mehnat unumdorligini 60 va undan ko'p foizlarga ko'taradi.

Idora xodimlari soni ziyodligi –boshqaruv jarayonini murakkablashtiradi va ishga xalaqit beradi. Boshqaruvchilar va idora xodimlari ko'pligi esa boshqaruv qarorlaridagi xatoliklarni yashirishga xizmat qiladi. Yapon xalqining ajoyib maqoli bor: suv sathi pasaytirilsa, uning ostidagi toshlar ko'rinadi.

Yangi O'zbekiston bugun rivojlanishning yangi bosqichida. Yurtimizda boshlangan hayotbaxsh islohotlar samarasini esa vaqt ko'rsatadi. Bu borada xalqaro tajriba va ilg'or amaliyotlar bizga qo'l kelishi, shubhasiz. Hozir O'zbekiston ayni shu yo'ldan bormoqda.

3-MAVZU. GLOBAL BOZOR TARTIBOTI: DUNYONI KIM BOSHQARADI

Reja:

1. Global bozor tartiboti.
2. Kelajakni belgilagan muzokaralar.
3. Xalqaro savdodagi muammolar.
4. “Oltin standarti”ning barbod bo‘lish sabablari.
5. «G6» dan «G20» gacha.
6. Dolzarb muammolarning oqilona echimi.
7. Ishbilarmon doiralar bilan samarali muloqat qilish yo‘llari.

3.1.Global bozor tartiboti

Xalqaro valyuta jamg'armasi va xalqaro reyting agentliklari tahlillariga ko'ra, 2020 yilgi sinovlarga qaramay, O'zbekiston dunyoning sanoqli davlatlari qatorida ijobiy o'sish sur'atlarini saqlab qoldi. Prezidentimiz Oliy Majlisga Murojaatnomasida shu haqda to'xtalar ekan, Yevropa Ittifoqi tuzilmalari bilan yaqin hamkorlikda mamlakatimizga kengaytirilgan savdo preferentsiyalari - “GSP+” tizimini tatbiq etish bo'yicha muhim qadamlar tashlangani va ushbu tizim kelgusida mamlakatimizda ishlab chiqariladigan 6 mingdan ziyod turdagi mahsulotlarni Yevropa bozoriga boj to'lamasdan olib kirish imkonini berishini mamnuniyat bilan ta'kidladi. Qolaversa, 2020 yilda mamlakatimizning xalqaro moliya bozorlariga chiqish imkoniyatlari yanada yaxshilanib, ilk bor milliy valyutada 2 trillion so'mlik davlat yevroobligatsiyalari past foizlarda joylashtirilishi ham katta yutuqlarimizdan biridir.

Bu esa jahon hamjamiyati, xususan, globallashtirish bozori makonida o'z o'rnimizni topayotganimizni anglatadi. Ammo hali oldinda qilinadigan ishlar ko'p. Chunonchi, birinchi navbatda, qo'lga kiritgan muvaffaqiyatlarimizni mustahkamlashimiz zarur. Buning uchun esa tadbirkorlarimiz globallashtirish bozorida biznes bilan shug'ullanish

qoidalarini, tashqi savdoni tashkil etishning huquqiy asoslari va xalqaro me'yorlarni puxta bilishlari lozim.

3.2. Kelajakni belgilagan muzokaralar

Dunyoni kim boshqaradi? Bu jumboq yechimiga doir turfa qarashlar bor. Masalan, ba'zi nazariyalar tarafdorlari dunyoning jilovi oqsuyaklardan iborat maxfiy guruhlar va yashirin tashkilotlar qo'lida, deb hisoblashadi. Hatto ilm-fan yuksak darajada rivojlangan XXI asrda ham bunday qarash egalari talaygina. Konspirativ nazariyotchilar ana shu kabi tashkilotlar qatoriga "Bretton-Vuds"ni kiritishadi. Aslida esa bu tashkilot yashirin emas, balki mashhur iqtisodchi olimlar, siyosatchilar va ishbilarmonlardan tarkib topgan.

"Bretton-Vuds" 1944 yili AQShning Nyu-Gempshir shtatidagi Bretton-Vuds shahrida faoliyat boshlagan. O'sha davr siyosatchilarining uzoq kelajakni ko'ra olganiga tan bermaslikning iloji yo'q. Ular Bretton-Vuds konferentsiyasida Ikkinchi jahon urushidan keyingi global dunyo tartibotini shakllantirish haqida muzokaralar olib borgan.

Ushbu muzokaralar "Birlashgan Millatlar Tashkilotining valyuta-moliya konferentsiyasi" nomi bilan tarixga kirgan. Konferentsiyada urush yakuniga yetishi bilan o'rnatilishi lozim bo'lgan global siyosiy va iqtisodiy dunyo tartiboti ishlab chiqilgan.

Xalqaro valyuta jamg'armasi, Xalqaro tiklanish va taraqqiyot banki singari tashkilotlarga aynan Bretton-Vuds konferentsiyasida asos solingan.

Shuningdek, Xalqaro savdo tashkilotini tuzish taklifi ham shu yig'inda o'rta tashlanib, hatto Nizomi ishlab chiqilgan. Biroq hujjat AQSh Kongressi tasdig'idan o'tmagani bois 1947 yilda Ikkinchi jahon urushidan keyin iqtisodiyotni tiklash maqsadida "Tariflar va Savdo bo'yicha Bosh Bitim" (GATT) tuzilgan. Bu Bitim asosida xalqaro savdodagi to'siqlarni kamaytirish ko'zda tutilgan. Qolaversa, Jahon bankini tashkil etish mo'ljallangan, biroq kelishuv tasdiqlanmagan.

3.3. Xalqaro savdodagi muammolar

1995 yilga kelib "Tariflar va Savdo bo'yicha Bosh Bitim"ning navbatdagi natijasi yuzaga chiqdi - Jahon savdo tashkiloti (JST) tuzildi. Uning zimmasiga xalqaro savdoni erkinlashtirish, savdo va siyosiy munosabatlarni tartibga solish vazifasi yuklatildi.

O'z navbatida, JST Birlashgan Millatlar Tashkiloti tizimiga kiritildi. Ushbu tashkilot hozir ham jahon savdosi qoidalarini ishlab chiqish yo'li bilan davlatlar savdo siyosatiga ta'sir ko'rsatib kelmoqda. Binobarin, u savdo munosabatlarini qat'iy tartib-qoidaga solishga qaratilgan muzokaralar o'tkazish, davlatlararo savdoda yuzaga chiqadigan nizolarni va boshqa masalalarni hal qilish bilan shug'ullanib kelayotir.

Jahon savdo tashkiloti ushbu tuzilmaga a'zo mamlakatlarning ishonchli himoyachisi hamdir. Buning uchun u boj imtiyozlari berish, zarur hollarda sanksiyalar qo'llash amaliyotidan foydalanadi. Shu asnoda a'zo mamlakatlar JST talablarini bajarish barobarida, tashkilotning boshqa a'zolariga savdoda imkon qadar qulaylik yaratish rejimini qo'llaydi, o'z ichki bozorini chet el korporatsiyalari uchun ochish majburiyatini oladi.

Ayni paytda Jahon savdo tashkilotiga 133 mamlakat to'la huquqli a'zo. O'ttiz mamlakat, jumladan, O'zbekiston, Rossiya, Qozog'iston kuzatuvchi maqomiga ega.

3.4.“Oltin standarti”ning barbod bo‘lish sabablari

Davlatlar iqtisodiy qudratini ifodalashda qanday o'lchov birligidan foydalanamiz? Albatta, oltin-valyuta zaxirasidan!

Shu o'rinda bu mezon qachon va qay tartibda rasman amaliyotga kiritilgan, degan savol paydo bo'lishi tabiiy.

Qarangki, oltinning standart sifatida xalqaro savdo tizimiga kiritilishi ham Bretton-Vuds bilan bog'liq!

Avvaliga, ushbu standartni ishlab chiqish uchun AQSh va Buyuk Britaniya da'vogarlik qilgan. Masala AQSh foydasiga hal bo'lgach, u xalqaro savdoda hisob yuritish uchun oltin bilan ta'minlangan dollar emissiya qilish majburiyatini o'z zimmasiga olgan va dollarni boshqa mamlakatlarga oltin evaziga sotish huquqini qo'lga kiritgan. Ya'ni AQSh dollar oluvchi mamlakatlardan valyutani qabul qilib, ular istagan vaqtda oltinlarni qaytarib berishga va'da qilgan.

Ammo vaqt o'tishi bilan global iqtisodiy tartibotiga bir necha o'zgartishlar kiritilgan. Masalan, dastlabkisi 1948 yilda, ya'ni G'arb mamlakatlari Sovet Ittifoqiga qarshi turli sanksiyalar kiritib, unga qarshi iqtisodiy urush siyosatini qo'llab, “sovuq urush” boshlanganida!

Ikkinchi o'zgartirish 1971 yili oltin-dollar standarti barbod bo'lib, bekor qilinganida amalga oshirilgan. Buning sababi shunday: Frantsiya Prezidenti general De Goll Amerikadan sotib olgan dollarlarni kemaga ortib, Nyu-Yorkka olib kelgan va oltinlarni qaytarib berishni talab qilgan. Uning talabini qondirmaslikning iloji yo'q edi. Shundan keyin AQSh dollarlarni qaytarib olishni bekor qilgach, bu standart “yashashga” qodir bo'lmay qoldi. Chunki AQShdan tashqaridagi dollar zaxiralari mamlakatdagi oltin zaxiralari miqdoridan ancha oshib ketgan edi.

3.5.«G6» dan «G20» gacha

Global dunyo tartibotidagi eng muhim o'zgarishlar “sovuq urush” oxirlarida yuz berdi. Barchamizga ayonki, o'tgan asrning 80 - 90-yillarida dunyo dramatik evrilishni boshdan kechirdi. Mustamlakachilik tizimi yemirildi, diktatorlik rejimlari barham topdi, Sovet Ittifoqi o'rnida 15 mustaqil davlat tuzildi, “sovuq urush” tugadi, Varshava

shartnomasi tashkiloti tugatildi. BMTga 1945 yili 44 mamlakat a'zo bo'lgan bo'lsa, 2011 yilda ular soni 193 taga yetdi.

Shu tariqa 1944 yilda ta'sis etilgan global dunyo tartiboti, uning muassasalari XXI asrning iqtisodiy, biznes va siyosiy voqeligiga mos kelmay qoldi. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari mamlakatlar harakatlarini muvofiqlashtiruvchi ko'p millatli institutlar imkoniyatlarini kengaytirdi va tezlashtirdi.

Dunyo mamlakatlari tasnifiga ko'ra, bugungi kunda dunyoda faqat bitta buyuk mamlakat bor. Bu - Amerika Qo'shma Shtatlari!

Kelgusida boshqa buyuk mamlakatlar paydo bo'lishi AQSh ustunligiga putur yetkazishi aniq. Natijada uning mintaqadagi va xalqaro tuzilmalardagi ustunligi yemirilib boraveradi. Shunday ekan, bir qutbli global dunyo tartiboti 2025 - 2030 yillargacha amal qilishi mumkin. O'sha vaqtga borib bir yoki bir necha mintaqaviy buyuk mamlakatlar, masalan, Xitoy va Rossiya AQSh bilan raqobatlasha oladigan darajaga yetishi ehtimoli katta.

O'tgan asrning 70-yili avvalida yuz bergan iqtisodiy inqiroz tufayli AQSh, G'arbiy Yevropa, Yaponiya o'rtasida munosabatlar taranglashuvi sanoati yuksak darajada rivojlangan mamlakatlar rahbarlari uchrashuviga zarurat tug'dirdi. 1975 yilda Frantsiya Prezidenti Valeri Jiskar dEsten tashabbusi bilan Rambuye saroyida olti mamlakat - Frantsiya, AQSh, Buyuk Britaniya, GFR, Italiya, Yaponiya rahbarlari ishtirokida mamlakatlararo savdo sohasida tajovuz qilmaslik va yangi tahqirlovchi to'siqlar qo'yimaslik haqida deklaratsiya qabul qilindi. Bu mamlakatlar guruhi "G 6" ("Katta oltilik") deb nomlandi. 1976 yilda esa "G 6" o'z safiga Kanadani qo'shib, "G 7"ga, 1991 - 2002 yillarda Rossiya hisobiga "G 8"ga aylandi. Biroq 2014 yilda "Katta sakkizlik"dan Rossiya chetlatilishi hisobiga yana "G 7" deb atala boshlandi.

Yana bir shunday tuzilma "G 20" ("Katta yigirmalik")dir. U 1990 yil oxirlarida yuz bergan Osiyo moliyaviy inqiroziga javoban tuzilgan. Ya'ni Osiyo mamlakatlarida boshlangan moliyaviy tanazzulga G'arb davlatlarining munosabatlarini muhokama qilish uchun "G 8" guruhi moliya vazirlari Xitoy va Hindiston kabi yirik davlatlar hisobiga guruhni kengaytirish taklifini o'rtaga tashlashgan va natijada "Katta yigirmalik"ka asos solingan.

"G 20" iqtisodiyoti yuksak rivojlangan va rivojlanayotgan davlatlar hukumatlari va markaziy banklari rahbarlari klubidir. Jahon yalpi milliy mahsulotining 85 foizi, jahon savdosining 75 foizi, dunyo aholisining uchdan ikki qismi "G 20" hissasiga to'g'ri keladi. Argentina, Avstraliya, Braziliya, Buyuk Britaniya, Germaniya, Hindiston, Indoneziya, Italiya, Kanada, Xitoy, Meksika, Rossiya, Saudiya Arabistoni, AQSh, Turkiya, Frantsiya, Janubiy Koreya, Janubiy Afrika Respublikasi, Yaponiya, Yevropa Ittifoqi uning a'zolaridir.

Global dunyo tartibotini belgilovchi tashkilotlardan yana biri - Yevroosiyo iqtisodiy ittifoqi (EOII)dir. 2015 yilda tuzilgan ushbu tashkilotda O'zbekiston ham

kuzatuvchi maqomiga ega bo'ldi. Bu esa, tabiiyki, iqtisodiy manfaatlarimizga xizmat qiladi. Natijada mamlakatimiz iqtisodiyoti yuksalib, eksport imkoniyatlari kengayadi. Binobarin, yangi texnologiyalar va investitsiyalarni jalb etish, iqtisodiy integratsiyani kengaytirish, xalqaro bozorda muloqot va raqobatga qodirlik darajasi oshadi.

3.6. Dolzarb muammolarning oqilona echimi

Global dunyo tartibotida xalqaro va global nohukumat tashkilotlarining ham mavqei yuksalib boryapti. Yirik kompaniyalar, ishbilarmon doiralar o'rtasidagi munosabatlarni muhokama qilib, bitimlar tuzishda eng yuksak nufuzga ega shunday institutlardan biri - Butunjahon iqtisodiy forumi (BIF)dir.

Har yili Davosda tashkil etiladigan mazkur Shveysariya nohukumat tashkiloti uchrashuviga biznes sohasi yetakchi mutaxassisleri, siyosiy liderlar, taniqli mutafakkirlar va jurnalistlar taklif etiladi. Unda sog'liqni saqlash va atrof-muhit muhofazasi bilan bog'liq global muammolar muhokama qilinadi.

1971 yilda tuzilgan Butunjahon iqtisodiy forumiga dunyoning turli mamlakatlaridagi mingga yaqin kompaniya va tashkilotlar a'zo. Qarorgohi Jenevada joylashgan. Asoschisi va rahbari shveysariyalik professor Klaus Shvab.

Uning tashabbusi bilan 1971 yilda Yevropaning 450 ta yetakchi kompaniyasi rahbarlari jahon iqtisodiyoti istiqbollarini muhokama qilish va umumiy strategiya ishlab chiqish uchun birinchi simpoziumga yig'ilgan. O'tgan asrning 70-yillari o'rtalaridan dunyoning nufuzli va obro'li odamlari (hukumat rahbarlari va biznes yetakchilari) taklif qilina boshlangan.

Butunjahon iqtisodiy forumining bosh tadbiri - har yili yanvar oy oxiri fevral boshida Shveysariyaning sharqida joylashgan Davos kurort-shahrida o'tkaziladi. Unda norasmiy muhitda iqtisodiy rivojlanish istiqbollari, dunyoda barqarorlikni mustahkamlash kabi dolzarb masalalar muhokama qilinadi. Yakunda rezolyutsiyalar yoki boshqa hujjatlar qabul qilinmasa-da, norasmiy muhitda biznes bo'yicha sheriklar topish, ular bilan bitimlar tuzish imkoniyati yaratib beriladi.

Shuningdek, xalqaro nohukumat tashkilotlar sirasiga 1984 yilda tuzilgan Xalqaro tibbiy xizmat, 1961 yilda asos solingan Ta'limni rivojlantirish akademiyasi, 1971 yilda tashkil etilgan "Chegara bilmas shifokorlar" xalqaro tibbiy gumanitar tashkiloti, 1995 yili ta'sis etilgan, yuzdan ortiq mamlakatlarda kambag'allik va adolatsizlik muammolarini yechish bilan shug'ullanuvchi Oksford xalqaro konfederatsiyasi, Xalqaro migratsiya qo'mitasi, Xalqaro Olimpiya qo'mitasi ham kiradi.

3.7. Ishbilarmon doiralar bilan samarali muloqat qilish yo'llari

Mamlakatlararo savdoni tartibga solishda Xalqaro standartlashtirish tashkiloti (ISO)ning o'rni salmoqli. Bu tuzilma 1946 yildan buyon elektrotexnika va

elektronikadan tashqari barcha sohada tovarlar va xizmatlarni standartlashtirish bilan shug'ullanadi.

Ayni paytda biznes hamjamiyati 1990 yillarda paydo bo'lgan ikki muhim iqtisodiy va texnologik tendentsiyalar ta'sirida rivojlanmoqda. Birinchisi - millatlararo korporatsiyalarning o'sishi va ularning milliy hukumatlarga ta'siri kuchayishi bo'lsa, ikkinchisi, millatlararo korporatsiyalarning yangi ehtiyojlarini qondirish maqsadida global axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan integrallashgan usulda foydalanishdir.

Global bozorda kuzatilayotgan ana shu tendentsiyalarni hisobga olib, davlatimiz rahbari Shavkat Mirziyoev 2019 yil 7 iyunda "Kongress-ko'rgazma tadbirlarini davlatlararo, hukumatlararo va idoralararo darajalarda tashkil etish va o'tkazish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarorni qabul qildi. Unda xalqaro konferentsiyalar, ko'rgazmalar, yarmarkalar, forumlar va boshqa tadbirlarni sifatli tashkil etish va o'tkazish, mamlakatning xorijdagi imijini yanada yuksaltirish, investitsiya, savdo-iqtisodiy, diplomatik hamkorlikning dolzarb masalalarini, tashqi iqtisodiy, tashqi siyosiy, madaniy-gumanitar va boshqa faoliyat turlari yo'nalishlarini muhokama qilish uchun yagona maydoncha yaratish bo'yicha qator chora-tadbirlar ko'zda tutilgan.

Shu maqsadda "InterForum" davlat unitar korxonasi tashkil etilmoqda va O'zbekistonni globallashtirish xalqaro bozorga uyg'unlashtirish tadbirlarini o'tkazishga doir masalalar bo'yicha xorijiy sheriklar va ishbilarmon doiralar bilan samarali muloqotni tashkil qilish yangi tashkilotning vazifasi etib belgilangan.

Aytish joizki, ushbu qaror ijrosini ta'minlash mamlakatimizning globallashtirish bozorga uyg'unlashishini jadallashtiradi va xalqaro maydondagi nufuzini yanada oshirishga xizmat qiladi.

4-MAVZU. ZAMONAVIY MENEJERGA XOS JIHATLAR. BIZNES ZIMMASIDAGI BURCH

Reja:

1. Zamonaviy menejerga xos jihatlar.
2. Mehnatni boshqarish ilmi.
3. Menejerning boshqaruv uslubi.
4. Boshqaruv psixologiyasi.
5. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish.
6. Boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari.
7. Jamiyatning ma'naviy-ma'rifiy qiyofasini sog'lomlashtirish muammolari.
8. Biznesni boshqarishning shved modeli.
9. Ochiq raqobat.
10. Biznesning yozilmagan qonuniyatlari.

11. Yaponlarning yaxshi yashash siri. Ekologik mas'uliyat.

4.1.Zamonaviy menejerga xos jihatlar

Menejer–bu boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ma'lum turlari bo'yicha qarorlar qabul qilish vakolatlarga ega bo'lgan odamdir. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turlarining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), judayam bir xil bo'lmagan masalalarni yechadilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Tashkilot menejersiz mavjud bo'lishi mumkin emas, chunki ular quyidagi vazifalarni bajaradilar:

- tashkilotdagi alohida operatsiyalar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatadilar;
- tashkilot tomonidan o'zining asosiy belgilanishini bajarilishini ta'minlaydilar;
- tashkilot yoki bo'linma jamoasiga rahbarlikni amalga oshiradilar;
- obro'si, yuqori kasbiy mahorati va ijobiy hissiyotlaridan foydalangan holda qo'l ostidagilarni o'zining orqasidan olib borishga qodir yetakchi rolda bo'ladilar;
- tashkilot faoliyatining strategiyasini ishlab chiqadilar;
- tashkilot faoliyatining natijalari uchun javobgarlikka ega bo'ladilar;
- tashkilotga tegishli bo'lgan shaxslar yoki idoralarning mafaatlarini ta'minlaydilar;
- tashkilotning tashqi muhit(hokimiyat, sheriklar va h.k.) bilan aloqasi bo'yicha asosiy bo'g'in rolini bajaradilar;
- jamoani tashkil qiladilar va uni rivojlanishini kerakli yo'lga yo'naltiradilar, yuqori ahloqiy sifatlarga ega bo'lgan holda, jamoa a'zolarini tarbiyalaydilar;
- hozirgi sharoitlardagi fanning rolini tushunuvchi, u yoki bu kashfiyot yoki “nou-xau” ni baholashni biluvchi va ularning darhol ishlab chiqarish (tijorat)ga tadbir etuvchi innovator rolda bo'ladilar;
- g'oyani ishlab chiqadilar, undagi kuchli va zaif tomonlarini topadilar, muammoning mohiyatiga qarashga, haqiqatgacha surishtirib bilishga intiladilar;
- qilinganlarni tahlil qiladilar, baholaydilar, ishlarining holatini yaxshilash bo'yicha tadbirlarni belgilaydilar va amalga oshiradilar;
- tashkilotni har xil tadbirlarda nomoyon qiladilar.

Bu borada xorijiy olimlardan Ricky W.Griffin o'zining 2015 yilda chop etilgan “Fundamentals of management” nomli kitobida menejerlar maqsadga erishishda tashkilot resurslaridan foydalanishga ma'suldirlar. Aniqroq qilib aytganda, menejer tashkilot samarali maqsadga erishish uchun tadbirlar natijasi, ya'ni rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik va nazorat, qaror qabul qilishda ma'suldir.Zamonaviy menejerlar o'z faoliyatlarida turli vaziyatlar bilan to'qnashadilar. Yaxshi rahbarlar tashkilotni misli ko'rilmagan muvaffaqiyatga, qirollikka olib chiqishlari mumkin,

aksincha bo'lsa korxonani vayron qilishlari mumkin.

Menejning vazifalari va ular amalga oshirilayotgan vaziyatlar turli tumandir, shunga qaramasdan uchta asosiylarni ajratish mumkin.

Birinchi, menejer tashkilotning asosiy vazifalarini belgilaydi, resurslarni taqsimlash masalalarini hal qiladi, joriy tuzatishlar kiritishni amalga oshiradi, bunda u qabul qilingan qarorning oqibatlarini uchun javobgarlikka ega bo'ladi. Shuning uchun menejer nafaqat qarorning eng yaxshi variantini tanlashi, balki o'zi rahbarlik qilayotgan jamoani ma'lum yo'nalishga olib borishga jazm qilishi kerak.

Ikkinchi, menejer ichki va tashqi muhit haqidagi axborotlarni to'playdi, ularni tarqatadi va nihoyat tashkilotning maqsadlarini tushuntirib beradi. Menejning ishining natijasi uning qancha axborotga ega bo'lishiga bog'liqdir.

Uchinchi, menejer tashkilotning ichidagi va tashqarisidagi munosabatlarni shakllantiruvchi, tashkilot a'zolarini maqsadlarga erishishga undovchi, ularning harakatlarini muvofiqlashtiruvchi, tashkilotning vakili sifatida harakat qiluvchi rahbar sifatida bo'ladi. U odamlar orqasidan borishga tayyor bo'lgan kishi bo'lishi kerak.

Menejnlarning tashkilotdagi o'rniga, ular tomonidan hal qilinadigan vazifalarga ko'ra ushbu vazifalar ularga ko'proq yoki kamroq darajada mos bo'lishlari mumkin. Ammo har bir menejer albatta qarorlar qabul qiladi, axborotlar bilan ishlaydi va tashkilot (bo'linma)ning rahbari bo'ladi.

G'arbiy korxonalarda quyidagilar ajratiladi:

“top management”- ya'ni boshqaruvning yuqori bo'g'ini (bosh direktor va boshqaruvning boshqa a'zolari);

“middle management”- boshqaruvning o'rtacha bo'g'ini (boshqarmalar va mustaqil bo'limlar rahbarlari);

“tower management”- boshqaruvning quyi bo'g'inlari (bo'linmalar va ularga o'xshash boshqa bo'limlar rahbarlari).

Menejning obrazi doimiy ravishda boyib boradi, insoniyroq bo'ladi. Hozirgi vaqtga qadar menejmentning vatani bo'lgan AKShda ratsional turdagi menejerlar ustivorlik qilgan, ular ko'proq muxandislik – iqtisodiy ko'nikmalarga va boshqaruvga yondashuvlarga ega bo'lganlar. Ammo hozirgi vaqtda endi yangi turdagi menejerlar paydo bo'ldilar, ular asta-sekin ishlab chiqarishdagi insoniy omillarni hisobga olish tomoniga yuz o'girmoqdalar. Buning ustiga, bu turli tumanliklar ishga doir hулqqa xos alomatlarini kasb etmoqdalar.

Yana shuni ta'kidlash zarurki, ierarxiyaning darajasi qancha yuqori bo'lsa, menejning shuncha ko'p ish vaqti strategik, istiqbolli vazifalarni hal qilishga sarflanishi kerak. Pastroq darajada, aksincha, menejer ko'proq operativ masalalar bilan shug'ullanishi kerak. Yuqori darajadagi menejerlar ish vaqtining quyidagi tuzilmasi tavsiya etiladi: strategik vazifalar vaqtning - 60%, taktik - 25%, operativ - 15%, o'rtacha darajadagi menejerlar tegishli ravishda 20, 50, va 25%; quyi bo'g'in menejerlari 10, 25

va 65%.

To'g'ri chiziqli va vazifaviy menejerlarni ham ajratish mumkin. Birinchilar tashkilotlar, muassasalar, sexlarni boshqaradilar, ikkinchi- lari vazifaviy bo'linmalarga rahbarlik qiladilar.

Menejerlar jamiyatda sezilarli rolni o'ynovchi ijtimoiy qatlamni tashkil qiladilar. Menejerlar asosan xususiy kompaniyalarda ishlaydilar. Ularning boshqaruvdagi alohida rolini tan olinishi kasbiy ajratilish, maxsus tayyorgarligi haqidagi masalani qo'ydi.

Tadqiqotchilarning ma'lumotlariga ko'ra, zamonaviy rahbar faqat 15 -20 % o'z sohasidagi mutaxassis bo'lishi kerak, u hammadan avval tashkilotchi, ruhshunos, sotsiolog bo'lishi kerak. Zamonaviy korxonalar ko'proq darajada inson e'tibor markazida turadigan sotsiotexnik tizimlar bo'yicha mutaxassislarga muhtojlar. Har qanday darajadagi menejerni oldiga butun bir qator talablar qo'yiladi. U quyidagi asosiy sifatlarga ega bo'lishi kerak:

- zamonaviy tashkilotni boshqarish sohasidagi bilimlar va tajriba- ning mavjudligi;

- faoliyatning turi va xarakteri bo'yicha tashkilot tegishli bo'lgan sohaning holati va rivojlanishi masalalarida (tadqiqotlarning holati, texnika, texnologiya, raqobot, mahsulotga talabning dinamikasida) omilkorlik;

- nafaqat ma'muriy boshqarish, balki tadbirkorlik ko'nikmalariga ega bo'lish, bozordagi vaziyatni boshqarishni bilish, tashabbus ko'rsatish va firma resurslarini qo'llashning foydaliroq sohalarida faol qayta taqsimlash;

- yuqori dinamiklik va noaniqlik sharoitida quyida turuvchi rahbarlar va xodimlar bilan kelishish asosida omilkor qarorlarni asoslash va qabul qilish, ularning qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishdagi ishtirokini taqsimlashni bilish;

- asosiy bozorlar yoki ularning hozir ishlanayotgan yoki ishlamoqchi bo'lgan segmentlaridagi iqtisodiy vaziyatni tahlil qilish sohasidagi amaliy bilimlar va tajribaning mavjudligi;

- yuqori madaniyat, soflik, hamma narsada namuna bo'lish qobiliyati;

- raqib firmalar faoliyati va harakatlarini tahlil qilishni bilish;

- tashkilot resurslarini boshqarish qobiliyati va bilishi;

- tashkilot ishini bashorat qilish va rejalashtirishni bilish;

- tashkilotni boshqarish va faoliyat yuritishning samaradorligini oshirish usullariga egalik qilish;

- zamonaviy axborot texnologiyalari, kommunikatsiya va aloqa vositalariga egalik qilish;

- odamlar bilan ishlash, ularga ta'sir ko'rsatish qobiliyati va bilimi, buning uchun zarur bo'lgan dilkashlik, adolatlikka ega bo'lish, "insoniy munosabatlar"ni bilish;

- o'zini o'zi va o'z vaqtini boshqarishni bilish;

- masalalarni hal qilishda qat'iylik, g'ayratlilik, dinamiklik;
- rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro aloqasini hisobga olish bilan odamlar bilan munosabatlarni o'rnatishni bilish;
- bilimlar va farosatlilik (tashkilotdagi aniq sharoitlarni bilish, ularda o'z yo'lini topa bilish, farosatli va topqir bo'lish);
- o'ziga o'zi yordam ko'rsatishni bilish, tashkilotdagi ma'lum sharoitlarda boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish hisobiga o'zini qo'llab quvvatlash;
- o'z mamlakati va boshqa mamlakatlardagi, firma o'zining o'rinini kuchaytirish yoki ishlab qolishga intilayotgan bozorlardagi xo'jalik holatini rivojlanishi, talabning xususiyatlari, iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish choralari tendentsiyalarini oldinda ko'ra olishni bilish.

Menejerlar tashkiliy qobiliyatga ega bo'lishlari kerak, uning ostida insonga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyatini beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari tushuniladi. Quydagilar tashkiliy qobiliyatlarga kiradilar:

- moslashilgan safarbarlik, ya'ni faoliyatning ijodiy shakllari, bilimlarni chuqurlashtirish, tashabbuskorlikka moyillik, konservatizmga chiday olmaslik, asoslangan tavakkalchilikka tayyorlik, yangiliklarga intilish, o'zini tuta bilish, tadbirkorlik va h.k.;

- aloqa qila olishlik, ya'ni dilkashlik, odamlarni o'ziga rom qilish qobiliyati, odamlarni eshitish, tushunish va ishontirishni bilish, hamda nizoli vaziyatga hamsuhbatining ko'zi bilan qarash qobiliyati;

- stresslarga barqarorlik, ya'ni muammoli vaziyatlarda aqliy va hissiyotli himoyalanganlik, o'zini o'zi tuta bilishlik va qarorlar qabul qilishda tafakkurning xushyorligi;

- dominativlik (ustin bo'lishlik), ya'ni hukmronlik, shuhratparaslik, shaxsiy mustaqillik, yetakchilikka intilish, o'zini o'zi hurmat qilish, irodali xarakter.

Har qanday darajadagi menejerning oldiga qo'yiladigan muhim talab odamlarni boshqarishni bilishdan iboratdir. Ularga quydagilar kiradi:

- o'zining to'g'ridan to'g'ri qo'l ostidagilarni, ularning qobiliyatlari va o'zlariga topshirilgan aniq ishni bajarish imkoniyatlarini mukammal bilish;

- korxonada va xodimlarni bog'lovchi sharoitlarni bilish, ular va boshkalarining manfaatlarini adolatli asosda himoyalash;

- menejerning psixologik omilkorligi;

- jamoaning birligini saqlab qolish va tashkilotni faoliyat yuritishi samaradorligini ta'mirlash maqsadida qobiliyatsizlarni bartaraf qilishni bilish.

4.2.Mehnatni boshqarish ilmi

O'zining xarakteri bo'yicha mehnat hamma vaqt ham ijtimoiy jarayon bo'lgan.

Har qanday ijtimoiy mehnat esa belgilangan tashkil qilish va tartibni taqazo qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsadni qo'yishi, vazifalarni taqsimlashi, ularni bajarilishi ustidan nazorat qilishi, har holda odamlarni mehnatga undashi, ularning harakatlarini muvofiq- lashtirishi kerak. Mehnatni boshqarishning xarakteri, uning usullari va vositalari doimiy bo'lib qololmaydilar. Pirovordida ular ishlab chiqarishning o'zining rivojlanganligi darajasi va uning ijtimoiy shakli bilan belgilanadilar.

XIX asrning oxiri – XX asrning boshlarida vazifaviy xodimli boshqaruvni ajralishi va uni tashkiliy tuzilmalar doirasida ajratilishi sodir bo'lgan. Dastavval xodimlar xizmatlari faqat ishga yollash masalalari bilan, 20-yillardan boshlab esa mehnatni tashkil qilish va hisobga olish, xodimlarni rag'batlantirish va ularning malakasini oshirish masalalari bilan shug'ullanganlar.

Yetakchi firmalarning korxonalarida mehnatdan ratsional foydalanish, ish usullari va yo'llarini ularning muvofiq birlashuvini belgilash bilan tahlil qilish, ish vaqti, mehnat sarflanishini nazorat qilish, ish haqi tizimini qo'llash bo'yicha tadbirlar borgan sari kengroq amalga oshirilgan. Bu yangiliklar tadbirkorlarga mehnatni ko'proq jadallashtirishga imkon bergan. F.Teylor, G.Emerson, F. Gilbert va boshqalarning asarlari bu faoliyatning nazariy asosi bo'lgan.

F.Teylor shunday usullarni ishlab chiqqanki, ularga ko'ra ishning har bir turi, har bir operatsiya uchun xronometraj va ishchining harakatlarini sinchiklab o'rganish yordamida berilgan ishni bajarishning yagona, eng ratsional usuli belgilangan. Barcha xatolar, befoyda harakatlar bartaraf qilingan, eng mukammallari tanlab olingan. Mashhur frantsuz fizigi Le Shatelbening so'zlariga ko'ra, bu sanoatda mehnatni tashkil qilishga nisbatan qo'llanilgan matematikadan iborat bo'lgan. Yuqori unumdor mehnatga nisbatan iqtisodiy majbur qilishdan foydalanilgan:

- ishbay ish haqining alohida tizimi (me'yorni bajargan va oshirib bajarganlar uchun oshirilgan tarif stavkalari va baholashlar; bajar- maganlar uchun – stavkalarni 20-30% ga pasaytirilishi, jarimalar);

- vazifalarni bajarilishi va oshirib bajarilishiga ko'proq darajada yordam beruvchi sharoitlarni yaratish: batavsil yo'l-yo'riq ko'rsatish, mehnatni mayda-chuyda tafsilotlarigacha rejalashtirish, maxsus qurollar bilan ta'minlash, hisob, nazorat.

F.Teylor tizimidan foydalangan korxonalarda o'rtacha mehnat unumdorligi uch yil ichida ikki marta o'sgan. Birinchi o'ttiz yil ichida bu tizim yetarlicha keng tarqalgan, deyarli barcha yuqori rivojlangan mamlakatlarning kompaniyalari undan foydalanganlar. F.Teylor o'zining tizimini ishlab chiqarishning muvaffaqiyati birinchi navbatda xodimning o'ziga, uning jismoniy kuchiga bog'liq bo'lgan sharoitlarda ishlab chiqqan. Hozirgi zamon iqtisodiyotida texnika birinchi o'ringa chiqqan. Va shunga qaramasdan uning tizimi hali ham ishlab chiqarishni ratsional- lashtirishning asosida yotadi. Undan bugun ham takrorlanuvchi operatsiyalarga ega korxonalarda keng foydalaniladi.

F.Teylorning zamondoshi F.Gilbret xronometrajning kashfiyotchisi hisoblanadi. Amerika kompaniyalari birining boshqaruvchisi R.Vulf mehnat unumdorligini oshirishning bir qator yangi moddiy rag'batlarini kiritgan va ishchilarni boshqaruvning ba'zi bir masalalarini hal qilishga jalb qilgan. Sotsiolog M.Follet korxonadagi nizolar muammosi bilan, rahbarlik uslubi bilan shug'ullangan. Garvard universiteti professori G.Myunsterberg mehnat unumdorligini psixologik omillarga bog'liqligini ta'kidlagan. U birinchi testning va muxandislik psixologiyasining birinchi tizimli ocherkining muallifi bo'lgan, kasblarni tanlashga ilmiy yondoshishni boshlab bergan. Muxandislar va ishlab chiqarishning boshqa mutaxassislari bilan bir qatorda psixologlar halokatlar va jarohatlarni oldini olish muammosi, hamda atrofdagi jismoniy sharoitlar – yoritish, isitish, shamollatish va h.k.larning mehnat unumdorligiga ta'sirini tadqiqot qilish bilan shug'ullanganlar. Ularning g'oyalari zamonaviy fanda rivojlana boshlagan, uni Yevropada ergonomika, AQShda esa – sotsial injeneriya deb ataydilar.

Ushbu olimlar asarlarida shakllangan “mehnatni ilmiy tashkil qilish” tamoyillari ko'p yillar davomida mehnatni texnokratik boshqarishning asoschisi bo'lganlar. Birinchi navbatda bu rahbarlikni yakka xodimga qaratish; mehnatni tashkil qilish va rag'batlantirishga me'yoriy yondoshishni kiritish; mehnat jarayonini rejalashtirish va nazorat qilishni tashkil qilish; xodimlarni tanlab olish va tayyorlashni o'tkazish; boshqaruv faoliyatiga mehnat taqsimotini kiritish va ixtisoslashtirilgan xodimlar bo'linmalarini ajratish haqidagi qoidalardir. Texnokratik boshqaruv G. Ford zavodlarida yuqori darajada rivojlangan. Uzluksiz-konveyerli ishlab chiqarishni puxta tashkil qilish, rahbarlikni markazlashtirish va mehnatga ilmiy yondoshish tufayli G.Ford va boshqa kompaniyalardagi uning izdoshlari ishlab chiqarish xarajatlarini ancha pasayishi va ishlab chiqarishni oshishiga erishganlar. Fordizm o'sha vaqtda mehnatni texnokratik boshqarishning o'zining namoyon bo'lishi bo'yicha eng obro'li texnik-iqtisodiy va sotsial jihatlari bilan jipslashib ketgan.

4.3.Menejering boshqaruv uslubi

Ishlab chiqarishda boshqaruv uslubi rahbar va mutaxassislar faoliyatini katta va sermashaqqat tomonlarini aks ettiradi. Boshqaruv uslubi – bu rahbarning o'ziga xos boshqarish fazilatidir. Har bir rahbarning o'ziga xos boshqarish uslubi mavjud. Yangi jamoaga kelgan har qanday rahbar oldingi rahbarning o'rnini tez bosa olmasligi mumkin. Shu bois u birinchi navbatda jamoaga moslashishi, mavjud uslublarni o'zlashtirishi va butun jamoaga o'rganib olishi kerak. O'z navbatida rahbarning ishlash uslubi, albatta butun mehnat jamoasi uslubiga tasir ko'rsatadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida ishlayotgan rahbar - mutaxassislarga yanada ko'proq talablar qo'yiladi. Ular yuksak darajada ishchanlik va ahloq sifatlariga, uddaburon, jipslashgan jamoani tashkil eta oladigan, mehnat jamoasi va davlat manfaatlarini to'liq tushunadigan qobiliyatga ega bo'lishlari kerak.

Zamonaviy rahbarda kasb mahorati, iqtisodiy tafakkurga, kelajakni ko'ra biluvchi va samarali xo'jalik yuritish, shaxsiy namuna, intizom, yuksak masuliyat, yangi g'oyalarni yaratish qobiliyati bo'lishi kerak.

Rahbar o'z ishiga munosabatini shunday tashkil etishi kerakki, uning qo'l ostidagilari undan hech tortinmasdan, qo'rqmasdan maslahatlar va nasihatlar olsin. Rahbar qo'l ostidagilarni bilishi, ular qobiliyati, ishga layoqatligi, bilim, ko'nikma va ahloqlarini, egallab turgan mansablarga mosligi, xodimlar o'zidagi mavjud xususiyatlarni to'liq namoyon eta olayaptilarmi? degan savolga javob topishi kerak.

Rahbar shaxsiy namuna ko'rsatmasa obro' topa olmaydi. Boshqarish sanatinii bilmagan rahbar, qabul qilingan qarorlar samarasini taminlay olmaydi. Rahbarning boshqaruv uslubi ishlab chiqarishni boshqarish funksiyasi orqali korxonaa faoliyatining pirovard natijasiga tasir ko'rsatadi. Demak, buning hammasi korxonaa faoliyatini boshqarishning yagona mexanizmi bo'lib hisoblanadi.

Shunday qilib, ishlab chiqarish natijasi rahbarning bilimi va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi, u qo'llayotgan uslubi bilan belgilanadi.

Boshqarishning quyidagi uchta uslubi bor:

- avtoritar uslub;
- demokratik uslub;
- liberal uslub.

Avtoritar uslub- bu yakka hokimlik asosida boshqarishdir, yani hukmronlikni ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi birgina odam bo'ladi. Bunday rahbarlar boshqarish guruhining diqqat markazida va faoliyatida turadi. Barcha hukmronlik uning qo'lida bo'lishi kerak. U qo'l ostidagilarni o'ta passiv, agar qo'l ostidagilarning fikrini eshitishga to'g'ri kelsa, u buni o'z obro'yiga putur etkazayapti deb tushunadi.

Avtoritar uslubdagi rahbarlarga quyidagi xislatlar xususiyatlidir:

- yakka hokimlik bilan qaror qabul qiladi;
- mamuriyatchi, qo'l ostidagi xodimlarning ishiga doim aralashib turadi;
- barcha katta-kichik muammolarni qo'l ostidagilar bilan maslahatlashmasdan, gohida tazyiq o'tkazish yo'li bilan yakka o'zi hal qiladi;
- o'z qo'l ostidagi xodimlarning faoliyati uchun hamma javobgarlikni o'z zimmasiga oladi, butun axborotni o'zi orqali o'tkazishga harakat qiladi;
- kollektiv azolarining bevosita fikr almashuvini cheklab qo'yadi, o'zining hatti- harakatini tanqid qilinishiga chidab tura olmaydi, lekin o'z qo'l ostidagi kishilarning hatti - harakatlarini va xulq - atvorini keskin tanqid qiladi;

Avtoritar uslub va uning o'ziga xos xususiyatlari

- talabchan, kam gap, uning xodimlar bilan munosabati boshliqlarga xos

ohangda bo'ladi;

- xodimlarning qarashlari mulohazalari, o'z fikrlarini bildirishlarini yoqtirmaydi;

- qo'l ostidagilar bilan sovuq muomalada bo'ladi, qabulga kiruvchilar uchun qo'shimcha rasmiyatchiliklar ko'rsatadi.

Avtoritar uslubdagi rahbar kamdan - kam hollarda ochiq chehrada bo'ladi, uning ko'rinishi doim ish bilan band bo'lgan kishining qiyofasini aks ettiradi. Uning asosiy belgisi shundaki, unga bilimi sayoz bo'lsa ham, itoatkor va so'zini ikki qilmaydigan xodimlar yoqadi. Avtoritar uslubdagi rahbarning salbiy sifati to'g'risida ko'p ma'lumot berish mumkin, chunki, unda tashkilotchilik qobiliyati, boshqaruvning umumiy madaniyati etishmaydi. Avtoritar uslubdagi rahbar o'z - o'zini idora qilaolmasligi va natijada zolimga aylanishi, ishlovchilarni, inson qadrini pastga uruvchi bo'lishi mumkin. Lekin, shu bilan birga ushbu uslubdagi salbiy tomonlari bilan birga ijobiy belgilarni ham kuzatish mumkin. Masalan, bu turdagi odamlar dono, qiyinchiliklarni qo'rqmasdan bartaraf eta oladi va katta tavakkalchilik talab qiladigan ishlarni ikkilanmasdan amalga oshirish xususiyati bor. Bunday rahbarlar tez va dadil qarorlar qabul qiladilar. Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini qattiq nazorat qilib amalga oshiradilar. Ular o'zlariga ishonadilar va jamiyatga rahbarlik qilishga erishadilar. Demak, bu kabi uslubda tasir tezlashadi, bu esa ishlab chiqarishda murakkab holat va sharoitlar yuzaga kelganida qo'l keladi. Bazi hollarda esa bunday uslubdagi rahbarlar qo'l ostidagilar bilan munosabat madaniyatini tushunib etmasligi, qattiq mamuriyatchilikka aylanishiga olib keladi va jamoaning fikri bilan hisoblashmaslik, jamoaning ishlash qobiliyatiga salbiy tasir ko'rsatadi.

Demokratik uslub va uning o'ziga xos xususiyatlari.

Demokratik uslub shu bilan tavsiflanadiki, rahbar o'z faoliyatida guruh azolariga tayanib faoliyat yuritadi. Demokratiya xalq hukmronligini odamlar manfaatini aks ettiradi. Bunday rahbarlar jamoa azolari o'rtasidagi bevosita fikr almashishni maqullaydi, ularning fikriga quloq soladi, ular bilan doimo maslahatlashib ish olib boradi. Rahbarning ana shunday usuli xodimlarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faolligini oshiradi, jamoada do'stona vaziyatni vujudga keltiradi. Bundan tashqari, rahbar o'zining tarbiyaviy funksiyasini ham to'la - to'kis amalga oshiradi. Demokratik uslubda «rahbar», «bo'ysunuvchi» o'rtasidagi munosabat o'zaro hurmat va ishonch asosida amalga oshadi. Rahbar jamoa fikri bilan hisoblashish asosida faoliyat yuritadi.

Demokratik uslubdagi rahbarlarning quyidagi belgilari bor:

- muammolarni jamoa bilan birgalikda hal etadi;
- qabul qilingan qarorlarni va topshiriqlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga harakat qiladi va zarur bo'lganda ko'rsatmalar beradi;

- qo'l ostidagilarning tashabbusini qabul qiladi va qo'llab- quvvatlaydi;
- qaror qabul qilishdan avval, uni jamoa orasida keng doirada muhokama qiladi;
- qo'l ostidagilarga tashkilotdagi ishlar ahvoli haqida muntazam ravishda axborot berib boradi, qiyinchiliklar va muvaffaqiyatlarni ochiqdan - ochiq gapirib beradi;
- o'zi tomoniga aytilgan tanqidga to'g'ri yondashadi, xizmatchilar bilan bo'ladigan muomalada o'zining ustunligini sezdirmaydi;
- o'zi qabul qilgan qarorlar uchun javobgarlikdan qochmaydi;
- qo'l ostidagilar xatosi uchun zarur hollardagina jazo belgilaydi, ijobiy tomonlarini maqtaydi;
- o'z ko'rsatmalarini aniq va ishonarli ifodalaydi;
- o'ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo'lidan kelgunicha ishlaydi.

Demokratik uslubda boshqaradigan rahbarlar qo'l ostidagilar uchun ularning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlab, taraqqiy ettirish, o'z huquqlari doirasida o'zlarini erkin tutishlari uchun zarur sharoitlarni yaratadi. Shunday qilib, bu uslubdagi boshqaruv jamoaning dunyoqarashlari umumiyligi va rahbarning yuqori obro'ga egaligi bilan aniq ko'zga tashlanadi.

Liberal uslub shundan iboratki, bunda rahbar o'zining boshqarish xususiyatlarini namoyish etmaydi, aksincha u bundan tortinadi va korxonadagi ishlarining amalga oshirilishiga aralashmaydi. Qo'l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi, ularning fikrini sabr bilan tinglaydi, takliflaridan foydali fikrlarni izlaydi va hayotga tadbiq qilishga harakat qiladi. Liberal so'zi raxmdil, sahiy, oliyjanob degan manoni bildiradi. Bunday uslubdagi rahbarlar o'zining tortinchoqligi uchun birinchi qatorlardan qochadi, o'zini ko'rsatishni, oshkoralikni yoqtirmaydi. Lekin bu ijobiy tomonlar qo'l ostidagilarga yoqadi va ular rahbarning bu xislatlarini o'zlariga singdiradilar.

Liberal uslubdagi rahbarlar quyidagi belgilari bilan ajralib turadi:

- ish faoliyati unchalik faol emas;
- korxonada hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi;
- qo'l ostidagi barcha xodimlarga hurmat bilan murojaat qiladi;
- o'zini ko'rsatishni, oshkoralikni yoqtirmaydi;
- xodimlarning fikrini sabr bilan tinglaydi, ularning takliflaridan foydali tomonlarni izlaydi;
- boshqalar tasiriga osonlikcha bo'ysunadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tez voz kechadi;
- murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo'q;

- qo'l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiy harakatlardan o'zini tiyadi.
- yo'l qo'yilgan xato va kamchiliklarga o'z vaqtida mamuriy choralar qo'llamaydi.

4.4.Boshqaruv psixologiyasi

Yirik korporatsiyalar, banklar buyuk millatlar iqtisodiy, siyosiy kuchining o'zagini tashkil etadi. Ba'zi mamlakatlar hukumatlari ularga qaramdir, chunki ko'pchilik korporatsiyalar millatlararo maqomga yetib, dunyo bo'ylab o'zining ishlab chiqarish, taqsimlash, xizmat ko'rsatish, axborot bilan ta'minlash "to'rini yoyib bo'lgan". Menejrlarning qarorlari davlat arboblari qarorlari kabi millionlab odamlar, davlatlar, yirik mintaqalar taqdirini hal qiladi.

Menejrlarning roli faqat ko'p pog'onali va sertarmoq korporativ tuzilmalarni boshqarish bilan cheklanmaydi. Rivojlangan bozor iqtisodida kichik biznesning o'rni juda muhim. Uning salmog'i miqdori bo'yicha 95 foizgacha boradi, ahamiyati bo'yicha iste'molchilarning kundalik ehtiyojlariga korporatsiyalarga nisbatan juda yaqin turadi, shu bilan birga, texnika taraqqiyoti va ixtirolar maydoni vazifasini bajaradi, ko'pchilik aholi uchun ish joylari yaratadi. Kichik biznesni mohirona boshqarish bozor raqobatiga dosh berish, muammolarni yechish, yashash va rivojlanish demakdir. Bunga qanday erishish mumkinligini esa menejrlar yaxshi bilishi kerak.

XX asrning 70-yillaridan boshlab iqtisodiyotda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari jadal rivojlana boshladi. Internet tizimi butun dunyoni qamrab olishi boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur ma'lumotlarni dunyoning istalgan nuqtasidan bir zumda topish, har qanday manzilga yetkazish imkonini yaratdi. Bunday inqilobiy texnologiyalar xalqaro biznes jarayonlarini beqiyos darajada jadallashtirib, menejrlardan axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini bilish, ulardan foydalana olish mahoratini talab qiladi. Chunki har qanday masala bo'yicha qaror qabul qilishda xato qilmaslik uchun shu masalaga doir to'liq va to'g'ri axborotga ega bo'lish lozim. Inglizlar "axborot - bu hukmronlik" deb bejiz aytmagan. Natijada, mehnatni boshqarishning informatsion usuli yuzaga keldi.

Umuman, XXI asrda insoniyat tabiatning kutilmagan sinovlariga, murakkab ijtimoiy vaziyatlarga duch keldi, natijada ruhiy taranglik sezilarli darajada kuchaydi. Bunday vaziyatda menejrlardan yana bir soha ilmini - psixologiyani bilish taqozo etiladi. Demak, bugungi kunda omadli menejer bo'lish uchun hunar ustasi, texnika bilimdoni, ilmiy-texnika yangiliklaridan xabardor hamda axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalana oladigan va psixologiyani biladigan keng qamrovli bilim sohibi bo'lish taqozo etiladi.

4.5.Boshqaruv mehnatini tashkil qilish

Boshqaruv mehnati - bu ma'muriy boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiyalar va ishlardir.

Boshqaruv mehnati mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash davrida ajratiladi.

Ma'muriy boshqaruv xodimlarining mehnati yig'ma ijtimoiy mehnatning ajralmas qismi bo'ladi. Demak, boshqaruv tizimidagi mehnat qanchalik samarali bo'lsa, yig'ma mehnatning natijalari ham shunchalik yuqoridir.

Ammo ma'muriy boshqaruv xodimlari, ishchilardan farqli ravishda, o'zlari bevosita mehnat predmetiga ta'sir ko'rsatmaydilar, ya'ni o'zlarining qo'llari bilan (mehnat vositalaridan foydalanish bilan) moddiy boyliklarni ishlab chiqarmaydilar. Ular bevosita ishlab chiqarish (tijorat) operatsiyalarini bajarish bilan band bo'lgan odamlarning samarali mehnatlari uchun kerakli tashkiliy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlar yaratadilar. Demak, boshqaruv vazifalarini bajarilishining sifati qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish ob'ekti shunchalik ishonchli va samarali faoliyat yuritadi. Boshqaruv mehnati jarayonida belgilangan resurslar moddiy, moliyaviy, mehnat resurslari- binolar, inshootlar, boshqaruv apparati xodimlari mehnatning vositalari va predmeti, boshqaruv tizimini faoliyati yuritish uchun xarajatlar, malakali mutaxislar va h.k. dan foydalaniladi. Ulardan foydalanishning samaradorligi ham ishlab chiqarish faoliyatining yakuniy natijalariga ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, boshqaruv mehnati - bu ijtimoiy ishlab chiqarish mehnatining turli tumanligidir, chunki u yig'ma mahsulot ishlab chiqaruvchi va boshqaruv xodimlari faoliyatining natijasidir. U ishchilar mehnati kabi darajada zarurdir.

Boshqaruv mehnati g'oyatda turli tumandir, shu sababli ushbu mehnatning mazmunini ta'riflovchi operatsiyalar va tadbirlarni aniq tasniflash, turlarga ajratish qiyindir. Buning ustiga boshqaruv operatsiyalarning doirasi muqarrar ravishda kengaymoqdalar, operatsiyalarning o'zlari esa bir tomondan boshqaruv usullarini ularni ko'llash sohalaridagi o'zgarishlar oqibatida, boshqa tomondan axborotlarni saqlash, uzatish, jamlab, ishlab chiqishning yangi texnik vositalaridan foydalanishni o'sishi munosabati bilan turlarini o'zgartirmoqdalar. Boshqaruv mehnati operatsiyalari, tadbirlari mazmuniga kompyuter texnikasi inqilobiy o'zgarishlar kiritmoqda, u tubdan yangi axborot texnologiyalarini tadbir etish imkoniyatini bermoqda. Shunga qaramasdan boshqaruv mehnatning, hammadan avval, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish jarayonida eng xarakterli operatsiyalarini ajratish mumkin. Ular quydagilardan iboratdir:

- vazifani qo'yish;
- qo'lda va kompyuterdan foydalanish bilan axborotlarni qidirish;
- axborotlarni tahlil qilish;
- axborotlarni guruhlariga ajratish(qo'lda yoki kompyuterdan foydalanish bilan);
- kompyutersiz eng oddiy hisoblashlar;
- kompyuterni qo'llash bilan hisob-kitoblar;

- qarorlarni tayyorlash;
- qarorlarni yakka holda qabul qilish;
- qarorlarni jamoaviy qabul qilish;
- hujjatlarni rasmiylashtirish, xatlarni tuzish va h.k.

Ma'muriy–boshqaruv xodimlarining yig'ma mahsulot predmetiga ta'sir ko'rsatishi axborotlaridan foydalanish va uni ushbu ob'ekt holatini qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'nalishiga o'zgartirish uchun tegishli qarorlarni o'zgartirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Shuning uchun ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatining asosiy xususiyati predmetning axborotli xarakteri va ularning mehnati jarayoni (o'zining mazmuni va natijalari bo'yicha)ni mehnatning boshqa turlaridan tubdan farqlanishi bilan asoslangan mehnat mahsulotidan iborat bo'ladi.

Boshqaruv mehnatning yakuniy mahsuloti – ob'ektga boshqaruv ta'sirlarining o'lchamlarini belgilab beruvchi qarorlardir. Umuman xizmatchilar mehnatlarining natijalari ular tomonidan chiqarilgan farmoyishlar va hujjatlarning soni bo'yicha emas, balki ularning tashkilot yoki uning bo'linmasining butun jamoasi faoliyatigi ta'siri bo'yicha baholanadi. Bundan xizmatchilar mehnatini tashkil qilish masalalarini hal qilishga g'oyatda muhim o'ziga xos talab kelib chiqadi-tarkibiy va hujjatiy ortiqchaliklarni aniqlash va bartaraf qilish, boshqaruvning tashkiliy shakllarini ehtimol bo'lgan avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish bilan takomillashtirish maqsadida har xil mehnat vazifalarini bajarish usullari va vositalarini oldindan tahlil qilish.

Bu jihatdan boshqaruv sohasidagi mehnat ilmiy mehnatga yaqinroq, ko'proq uni eslatadi. Ammo agar ilm sohasida asosan ilmiy axborotlar bilan harakat qilinsa, boshqaruv mehnati o'zining orbitasiga hisob –statistik, ilmiy-texnik, bashoratli-tahliliy, rejaviy, operativ va iqtisodiy axborotlarning boshqa turlarini jalb qiladi.

Jamoaviy faoliyat - bu rahbarning ishlab chiqarish, mehnat jamoasi, ijrochilar bilan ishlashidir. Aloqalarni borishi, xodimlar bilan muloqatda rahbar jamoadagi ijtimoiy-psixologik holatni aniqlaydi, xodimlarning fikrlari va arzlarini eshitadi, ularga tayyorlanayotgan va qabul qilingan qarorlar haqida xabar beradi, rejalar, tadbirlarni amalga oshirishning zarurligi va maqsadga muvofiqqligini asoslab beradi, ularni samarali, sifatli ishlashga undaydi. Ijrochilar bilan aloqalar ishlab chiqarish kengashlari, uchrashuvlar, bo'linmalar, ish joylariga borishlar, shaxsiy qabullar tarzda bo'lishi mumkin

Mutaxassislar (muxandislar, texniklar, iqtisodchilar va boshqa- lar)ning mehnati ma'lumroq tarzda chizib, belgilab berilgan, ular mahsulotlarning yangi yoki takomillashtirilgan turlari, texnologik jarayonlar, hamda mehnat va boshqaruvni tashkil qilish shakllarini ishlab chiqadilar va tadbiq etadilar, korxonani kerakli hujjatlar, materiallar, ta'mirlash va boshqa xizmat ko'rsatish bilan ta'minlaydilar, tijorat faoliyatini amalga oshiradilar, ya'ni ma'lum vazifalar yoki vazifalarning bir qismini bajaradilar. Mutaxassislarning faoliyatini ular (mutaxassislar) o'rtasida ham

katta farqlar mavjud bo'lsa ham, ijodiy va takrorlanuvchi operatsiyalar birlashtiradi.

Mutaxassislar, maslahatchilar, rahbarning yordamchilari bo'lgan holda, boshqaruv uchun zarur ishlarni bajara turib, kamdan kam hollarda o'zlari ham o'z rahbarining huquq doirasiga kiruvchi qarorlarni qabul qilishga vakolat oladilar. Ammo ular, bunday qarorlarning ma'lum variantlarini ilgari surib va asoslab, shuningdek rahbar bilan yakuniy variant tanlashda ishtirok etib, uni u yoki bu qarorning foydasiga ko'ndirib, boshqaruv qarorini qabul qilishga katta ta'sir ko'rsatadilar. O'z ishida omilkor, yetarlicha savodli bo'lmagan rahbarda boshqaruv qarorlarining taqdiri ko'pincha mutaxassislarning qo'lida bo'ladi.

Mehnat jamoasini boshqarishda boshqaruv mehnatining uchta turini ajratish mumkin: evristik, ma'muriy va operatorli.

Evristik mehnat- bu hammadan avval rahbarlar va mutaxassislarning mehnatidir. U ijodiy aqliy faoliyatining tabiati, ularning psixofiziologik mohiyatini to'liq darajada aks ettiradi.

O'zining mazmuniga ko'ra evristik mehnat operatsiyalarning ikkita turidan tashkil topadi: tahliliy va konstruktiv.

Tahliliy operatsiyalar qarorlar qabul qilish uchun zaruriy axborotlarni qabul qilish va idrok etishdan iboratdir. Bunday operatsiyalarga, ularni bajarishning shakllari va usullariga ko'ra, ko'yidagilar kiradilar: har xil hujjatlar va adabiy manbalarni ko'rib chiqish va o'rganish; og'zaki suhbatlar, so'rovlar va bevosita kuzatishlarning o'tkazish, tahlil natijalarini tegishli hujjatlarda (ma'lumotnomalar, ma'ruzalar, tahliliy obzorlarda) bayon etish, mavjud holatning tashxisini qo'yish yoki aniqlash.

Konstruktiv operatsiyalar har xil turdagi qarorlarni tayyorlash va qabul qilish bilan bog'liqdir. Bu operatsiyalar qarorlarning mazmuni, xarakteri va murakkabligi, hamda ularning yakka tartibda va jamoaviy qidirishning tegishli usullariga muvofiq ajratadilar.

Ma'muriy mehnat - bu aqliy mehnatning o'ziga xos turi bo'lib, uning vazifaviy belgilanishi odamlar harakati va hulqini ularning mehnat faoliyatlari jarayonida bevosita boshqarishdan iborat bo'ladi.

Ma'muriy mehnat jarayoni quyidagi tashkiliy-ma'muriy operatsiya- larni bajarishda vujudga keladi: xizmatli kommunikatsion (og'zaki axborotni telefonda so'zlashishlar yo'li bilan uzatish va qabul qilish, ish joylarini aylanib chiqish, xodimlar va keluvchilarni qabul qilish, korxonada harakatlanishlar); yo'riqnomaviy (qarorlarni ijrochilarga og'zaki farmoyishlar, yozma bo'yruqlar, ko'rsatmalar berish yo'li bilan yetkazish; ijrochilarga vazifalarni belgilash yoki ular tomonidan tuzilgan ishning shaxsiy rejalarni tasdiqlash, vazifalar va topshiriqlarni bajarish jarayonidan og'zaki yo'l-yo'riqlar ko'rsatish, yozma yo'l-yo'riqlarni tuzish va tasdiqlash); muvofiqlashtiruvchi (bo'linmalar va xizmatlar ishini kengashlar va majlislar o'tkazish yo'li bilan o'zaro bog'lash; ishni bajarilishi reja-jadvalini ijrochilar va muddatlarni

ko'rstatish bilan tuzish); nazoratli- baholovchi (buyruqlar, kengashlar qarorlari, rejalar, vazifalar, topshiriqlarni bajarilishini nazorat qilish, bo'linmalar va ijrochilarni ishini baholash, rag'batlantirish va jazolash).

Operator mehnati - bu asosan texnik ijrochilarning ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborotli ta'minlash uchun zarur bo'lgan stereotipli (bir xildagi), takrorlanuvchi operatsiyalarni bajarish bo'yicha mehnatidir.

Ta'qidlash kerakki, ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatining mazmuni o'zgarmasdan qolmaydi. Ta'qiqotlarning ko'rsatishiga, hisob, axborot va hujjatli operatsiyalar ularda hozircha ish vaqtining 70% gachasini egallaydi. Ammo rahbarlar va mutaxassislar tomonidan texnik vositalarni qo'llanishi, bir xildagi, kam mazmunli operatsiyalarni mashinalarga topshirilishi, mehnatning yangi usullari va vositalarini yaratilishi, boshqaruvni tashkil qilishni takomillashtirish natijasida ularning mehnatining mazmuni ancha o'zgaradi, ularning ishida ijodiy operatsiyalarning salmog'i oshadi.

Boshqaruv mehnati va uni ratsional tashkil qilish-tashkilotning biznes jarayonlarini samaraliroq amalga oshirilishining muhim omillaridir, shuning uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish masalalari alohidagi dorzarblikni kasb etadilar.

4.6. Boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari

Korxonani boshqarishni amalga oshirish va takomillashtirish ushbu faoliyatning natijaviyligini belgilash, bunda o'ziga xos o'lchovlardan foydalanish zarurligini keltirib chiqaradi. Shu munosabat bilan "boshqaruvning samaradorligi" tushunchasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruvning samaradorligi - bu boshqaruv faoliyatining natijalari va bunda amalga oshirilgan xarajatlar(moddiy, moliyaviy, mehnat va boshqa resurslarni foydalanish)ning o'zaro munosabati va o'zaro hamkorligini aks ettiruvchi murakkab kategoriyadir. Boshqaruv jarayonining vazifaviy roli - uni rivojlanishining darajasi va dinamikasini, boshqaruv jarayonining sifatli va miqdorli tomonlarini aks ettirishdir.

Boshqaruvning samaradorligi bir qator omillarning ta'siri ostida shakllanadi, ularni quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflash mumkin.

Mazmuni bo'yicha tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, texnik, fiziologik omillar ajratiladilar.

Ta'sir ko'rsatish shakli bo'yicha to'g'ridan-to'g'ri va vositali omillar farqlanadilar. Birinchilar boshqaruvning samaradorligiga bevosita, ikkinchilar- vositali ta'sir ko'rsatadilar.

Ta'sirning davomiyligi bo'yicha ta'siri uzoq vaqt davom etmaydigan omillar va ta'siri uzoq vaqt davom etadigan omillar ajratiladi. Bunda bir xil omillar menejmentning samaradorligi bilan to'g'ridan to'g'ri, boshqalari- teskari bog'lanish bilan bog'langandirlar.

Ta'sir ko'rsatishning xarakteri bo'yicha intensiv va ekstensiv omillar ajratiladi.

Birinchilar ichki resurslar, ya'ni boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil qilishni takomillashtirish va uning sharoitlarini yaxshilash, boshqaruv xodimlarini malakasini oshirishni safarbar qilish hisobiga menejmentning samaradorligini oshirishni ta'minlaydilar. Ikkinchilar ko'shimcha resurslarni jalb qilish, boshqaruv xodimlarining sonini oshirishni ko'zda tutadilar.

Sanab o'tilgan omillarning har biri boshqaruv tizimiga o'zicha alohida, hamda boshqalar bilan birgalikda ta'sir ko'rsatishi mumkin. Birgalikdagi ijobiy ta'sir ko'rsatishda ular menejmentning samaradorligini ancha o'sirishini ta'minlaydilar (sinergetik samara hisobiga), salbiyda esa uni pasaytiradilar.

Tashkilotning boshqaruv tizimini samarali faoliyat yuritish uning har bir elementi (tashkiliy tuzilma, xodimlar, boshqaruv usullari va jarayonlari, hujjatlar aylanishi va boshqalar) uning oldiga qo'yilgan o'ziga xos talablarga javob berishini ko'zda tutadi. Bunday tashqari, u umuman boshqaruv tizimi, uning maqsadlari va vazifalariga hamda tizimning u bevosita bog'liqlikda bo'lgan elementlariga mos keladi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi boshqaruv munosabatlarining iqtisodiy mohiyatini aks ettiradi. Bu, mohiyati bo'yicha, olingan iqtisodiy natijalar va boshqaruv faoliyatining o'zgaruvchan miqdorlar (ko'rsatkichlar) da aks ettirilgan qilingan xarajatlari (foydalanilgan resurslar) ning nisbatidir.

Umumiy ko'rinishda iqtisodiy samaradorlik (Eu) ni quyidagi formula bilan aks ettirish mumkin:

$$Eu = \frac{Ru}{Zu}$$

bu yerda Ru - boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining natijasi (natija beruvchi tashkil qiluvchi);

Zu - boshqaruvga xarajatlar yoki resurslardan foydalanishning hajmi (xarajatli yoki resursli tashkil qiluvchi).

Ushbu yondoshuvdan foydalanish hammadan avval, birinchi, boshqaruv samaradorligining natija beruvchi tashkil qiluvchisini, ya'ni bu faoliyatning natijalari, uning mahsulotini belgilashni taqozo qiladi. Ammo uni sof holda ajratish, to'g'ridan to'g'ri o'lchovini amalga oshirish amalda mumkin emas. Faqat doimiy ravishda bir turli va me'yordanadigan mehnat operatsiyalari bilan band bo'lgan texnik xodimlar va ba'zi bir mutaxassislar faoliyatining mahsulotini xuddi shunday o'lchash mumkin. To'g'ri chiziqli va vazifaviy rahbarlar, ko'pgina mutaxassislar hamda umuman boshqaruv tizimi faoliyatining natijalari haqida esa sarflangan mehnatning miqdori yoki qayta ishlangan axborotlarning hajmi bo'yicha fikr yuritish mumkin emas. Gap shundaki, ular o'ziga xos ashyoviy natijalar shaklida bo'lmaydilar.

Tashkilot boshqaruvining ikkinchi, xarajatli tashkil qiluvchisi boshqaruv jarayonida foydalaniladigan boshqaruv tizimini ushlab turilishi va faoliyat yuritishini ta'minlovchi tegishli mehnat, moddiy va moliyaviy xarajatlarni yoki resurslardan iborat bo'ladi.

Bu muammolarni hal qilish tegishli uslubiy tuzatishlarni taqazo qiladi. Masalan, boshqaruv sohasidagi xarajatlarni hisobga olishni o'zgartirish, boshqaruv faoliyati bilan bog'liq barcha xarajatlarni ularga kiritish maqsadga muvofiqdir. Umuman aniq ob'ektlarni boshqarish va aloha vazifalarni amalga oshirishga barcha xarajatlarni ishonchli hisobga olish va hisoblab chiqarishni yo'lga qo'yish darkor.

Buning ustiga moliyaviy resurslarni cheklanganligi sharoitida boshqaruvga xarajatlarni tejash muhim ahamiyatga ega bo'lib, boshqaruvning tegishli shakllari va usullaridan foydalanishni taqazo qiladi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini belgilash uchun ko'rsatkichlarni hisoblashning ikkita asosiy usul: xarajatli va resursli- lardan foydalanish mumkin.

Birinchi usul va shunga ko'ra, boshqaruvning iqtisodiy samadorligini ta'riflovchi ko'rsatkich xarajatli deb ataladi. U korxonada faoliyati umumiy yoki yakuniy iqtisodiy natijalarning boshqaruvga yig'ma xarajatlarga nisbatiga suyanadi:

$$Em = P$$

Ru

bu yerda Em- menejmentning iqtisodiy samadorligi;

Ru- boshqaruv xarajatlari;

P - korxonada tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija. Uning sifatida faoliyatning u yoki bu umumiy ko'rsatkichi (daromadlar, foyda, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va h k.)lardan foydalanish mumkin.

Boshqaruvning iqtisodiy samadorligini baholashning ikkinchi usuli resursli, u korxonada faoliyati umumiy yoki yakuniy natijasining resurslardan foydalanish miqdoriga, masalan, ma'muriy boshqaruv xodimlar soniga nisbatini aks ettiradi:

$$Em = P$$

Ku

bu yerda: Em- menejmentning iqtisodiy samadorligi;

P- ushbu korxonada tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija;

Ku - ma'muriy boshqaruv xodimlarining soni (yana faqat boshqaruv xodimlarining sonidan foydalanish mumkin).

Shuni ta'qidlash kerakki, agar menejment samadorligi shakllarini tahlil qilishda uning dinamik jihati hisobga olinsa, samadorlik ko'rsatkichlarining ishonchligi oshadi. Bu quyidagilar bilan izohlanadi.

Birinchiidan, ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarning ta'riflari vaqtda o'zgarishsiz qoladilar.

Ikkinchiidan, tadbirlarning har xil variantlari natijalar va xarajatlar dinamikasining davrlari bo'yicha turli yo'nalishlarga egalar.

Uchinchiidan, xo'jalik qarorlari variantlarining samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatuvchi vaqtli siljishlar mavjud. Shuning munosabati bilan menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini ikki yoki undan ortiqroq davr uchun o'zgarishlarni ro'yxatga olish va solishtirish vositasi bilan dinamikada ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Bunda menejmentning "dinamik" samaradorligi mavjud bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligining dinamik ko'rsatkichi (Emd) ni qo'yidagicha taqdim etish mumkin:

$$\text{Emd} = \frac{F_p - F_b}{F_p}$$

Sup-Sub

bu yerda, F_p , F_b - korxonaning tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yillardagi yakuniy ko'rsatkichlari (masalan foydani);

Sup, Sub – tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yildagi boshqaruvga xarajatlar.

Emd koeffitsienti ko'rib chiqilayotgan davr ichida boshqaruv xarajatlari 1 so'mga o'zgarganida yakuniy ko'rsatkich (foyda) necha so'mga o'zgarishini ko'rsatadi. U menejment samaradorligining dinamikasi, o'sish sur'atlarini aks ettiradi.

Boshqaruv iqtisodiy samaradorligining dinamikasi yana ikki va undan ortiq davr ichidagi bu ko'rsatkichlarning solishtirilishini ham ta'riflaydi, menejment samaradorligining foizlarda aks ettirilgan nisbiy o'zgarishi ko'rsatkichini beradi:

$$\text{Emd} = \frac{E_2 - E_1}{E_1} \times 100$$

bu yerda, E_1 va E_2 tegishli ravishdagi bazisli va ushbu yildagi korxonani boshqarishning iqtisodiy samaradorligi.

Keltirilgan dinamik ko'rsatkichlarni yana tashkilot boshqaruvi tizimini tubdan o'zgartirishni amalga oshirishda, boshqaruv tizimlarni takomillashtirishning har xil variantlarini solishtirishda hisoblab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruv samaradorligining ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlari boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi darajasini baholashda umumlashtiruvchi emas, balki xususiy bo'ladi. Agar ularni boshqaruv apparati sonini o'sishi hisobiga yomonlashishi muommalari darajasini pasayishi bilan birga borsa, unda bu tashkilot faoliyatining samaradorligini oshishi, demak uni boshqarishning samaradorligini oshishi haqida darak beradi. Boshqaruvga xarajatlarni nisbatan pasayishi esa hamma vaqt ham uning samaradorligini oshishidan darak bermaydi. Pirovardida tashkilot boshqaruvining samaradorligi uning faoliyatining umumiy ijtimoiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, natijalaridan iborat bo'ladi.

4.7.Jamiyatning manaviy-marifiy qiyofasini sog'lomlashtirish muammolari

Korporatsiyalar zimmasidagi burchlar ular faoliyat yuritayotgan mamlakatning iqtisodiy rivojlanish darajasiga ko'ra farqlanadi. Davlatlar esa bu jabhada, asosan, ikki - korporativ va madaniylashgan degan sifat bilan ikki turga bo'linadi. Buni qanday ajratishimiz mumkin?

Gap shundaki, korporativ davlatlarda iqtisodiy o'sish ko'rsatkichlari rivojlanishning asosiy mezonidir. Madaniylashgan davlatlarda esa iqtisodiy ko'rsatkichlar - ikkinchi o'rinda. Ularda madaniy-ma'rifiy, ma'naviy o'sish ko'rsatkichlari yetakchi ahamiyat kasb etadi.

Shu o'rinda Prezidentimizning 2021 yil 19 yanvar kuni ma'naviy-ma'rifiy ishlar tizimini tubdan takomillashtirish, bu borada davlat va jamoat tashkilotlarining hamkorligini kuchaytirish masalalari bo'yicha videoselektor yig'ilishida aytgan so'zlarini esga olish joiz: "Agar jamiyat hayotining tanasi iqtisodiyot bo'lsa, uning joni va ruhi ma'naviyatdir".

Bu - O'zbekistonning madaniylashgan mamlakatlar qatoriga kirayotganidan dalolat. Zero, inson tanasida kasallik paydo bo'lsa, -shifokor, avvalo, uning ruhiyatini sog'lomlashtiradi, keyin tanasini davolaydi.

Demak, jamiyatning ma'naviy-ma'rifiy qiyofasini sog'lomlashtirish iqtisodiy o'sishning poydevoridir.

4.8.Biznesni boshqarishning shved modeli

Iqtisodiy o'sishni ta'minlashda korporatsiyalar, umuman, biznesning o'рни beqiyos. Chunki ishbilarmonlar ko'proq foyda topish ilinjida innovatsion loyihalarni ro'yobga chiqarishga zo'r berishadi. Bu orqali o'zlarini ham, mamlakatni ham boy qiladi. Taraqqiyotning yuksak nuqtasiga chiqqan Shvetsiyani olaylik. "Insoniylik qiyofasidagi kapitalizm mamlakati" deb ataladigan bu davlatda yuridik shaxslardan olinadigan daromad solig'i 26,3 foiz, qo'shilgan qiymat solig'i 12 dan 25 foizgacha. Kapitalning o'sgan qismidan esa 30 foizgacha soliq olinadi.

Daniya, Germaniya va boshqa rivojlangan mamlakatlarda davlatning aholini ijtimoiy himoyalash dasturlari to'liq mulkdorlar to'laydigan soliqlar hisobidan moliyalashtiriladi. Mamlakatda ijtimoiy himoya dasturlari qanchalik keng bo'lsa, biznesdan olinadigan soliqlar yuki shunchalik yuqori bo'ladi.

"Shved sotsializmi" bozor iqtisodiyotiga asoslangan. Bu yerda korxonalarining 95 foizi xususiy. Ishlab chiqarishda davlat sektorlarining ulushi Italiya yoki Frantsiyaga nisbatan ancha past. Aksincha, bu ko'rsatkich ijtimoiy ta'minot, sog'liqni saqlash va ta'limni boshqarishda nihoyatda yuqori. -Bular juda katta xarajatlarni -talab qiladi. Shuning uchun -Shvetsiyada soliqlar hamda ijtimoiy to'lovlar miqdori ancha salmoqli -yalpi mahsulotning 60 foizi atrofida.

“Shved modeli”da iqtisodiyot davlat o’rnatgan raqamlar doirasida ishlaydi. Bu - “yovvoyi” kapitalizm emas, aksincha, davlat ta’minoti va iqtisodiyotning yuqori mahsuldorligi mujassamlashtirilib, tartibga solingan tizim. Soliq mexanizmi shunday shakllantirilganki, bir nafar boy bir necha kambag’alni moliyalashtiradi. Shuning uchun davlat tadbirkorlar mulkining ko’payishidan manfaatdor. Faqat shart shuki, bu mulk jamiyatga xizmat qilsin!

Xuddi shunday holat nemislar mamlakatida ham mavjud. Germaniya konstitutsiyasi faqat jamiyatga xizmat qiladigan xususiy mulkni tan oladi, jamiyat uchun zararli mulk o’zini yashash huquqidan mahrum qiladi.

4.9.Ochiq raqobat

Korporatsiyalar jamoatchilikka nisbatan qanday munosabatda bo’lishi lozim? Atrof-muhitga-chi? Bu masalada ishbilarmon doiralarning yondashuvlari har xil. Ba’zilarning fikricha, qonunlar va davlat o’rnatgan me’yorlarni buzmay, maksimal foydasini ko’paytirgan tashkilot jamiyat oldidagi burchini bajargan hisoblanadi. Boshqacha yondashuv tarafdorlari esa tashkilotlar ishchilar, iste’molchilar hamda mahalliy jamoalarning insoniylik va ijtimoiy munosabatlariga ta’sirini hisobga olib faoliyat yuritishini, ijtimoiy muammolarni yechishga hissa qo’shishini talab qiladi. Ushbu nuqtai nazarni yoqlovchilar zamonaviy tashkilotlardan faqat yuksak iqtisodiy natijalarni emas, balki jamiyatning ijtimoiy maqsadlariga erishishini kutadi.

Aslida ishbilarmonlikning shakllanishi - uzoq yillik jarayon. Ana shu davrda jamoatchilikning unga nisbatan fikri ham takomillashib borgan. XX asr boshida ba’zi ishbilarmon rahbarlar korporatsiyalar o’z resurslarini jamiyat yutug’i uchun yo’naltirishi kerak, deb hisoblagan. Masalan, amerikalik po’lat ishlab chiqaruvchi Endryu Karnegi ijtimoiy dasturlarga 350 ming dollar sarflab, 2 ming jamoat kutubxonasini qurgan. Djon Rokfeller 550 million dollar evaziga Rokfeller fondini tuzgan. “Sirs” firmasi rahbari Robert Vud raqamlar bilan ifodalab bo’lmaydigan bunday keng ijtimoiy majburiyatlar biznesni rivojlantirishda ustuvor ahamiyatga ega, deb hisoblagan.

Ammo o’tgan asrning 30-yillarida AQShda yuz bergan “Buyuk depressiya” Vud va uning hamfikrlari qarashlari keng yoyilishiga to’sqinlik qildi. Chunki bu davrda Amerika korxonalarining maqsadi bankrot bo’lmay, yashab qolish edi. Jamiyat ham ulardan foyda hamda ish o’rinlarini saqlab qolishni kutardi.

50-yillarga kelib, ishbilarmonlikning jamiyat oldidagi mas’uliyati masalasi yana ko’tarildi. Xouard Bouen “Ishbilarmonlikning ijtimoiy mas’uliyati” kitobida biznesga ijtimoiy mas’uliyat kontseptsiyasini tatbiq etish ahamiyatini asoslab berdi.

Iqtisodiyot bo’yicha Nobel mukofoti sohibi Milton Fridmanning yozishicha, haqiqiy ishbilarmonlik deganda “o’yin” qoidalariga rioya etgan, ochiq raqobatda qatnashgan, tovlamachilik hamda aldamchilik qilmay, foydani ko’paytirishga

yo'naltirilgan quvvat va resurslardan oqilona foydalana olish tushuniladi. Shuning uchun tashkilotlar resurslarining bir qismini ijtimoiy kanallarga yo'naltirishi lozim. Ular atrof-muhit muhofazasi, sog'liqni saqlash hamda xavfsizlik, fuqarolar, iste'molchilar huquqlarini himoyalash kabi sohalarda mas'uliyat bilan ishlashi zarur.

Korporatsiyalar jamoatchilikka nisbatan qanday munosabatda bo'lishi lozim? Atrof-muhitga-chi? Bu masalada ishbilarmon doiralarning yondashuvlari har xil. Ba'zilar fikricha, qonunlar va davlat o'rnatgan me'yorlarni buzmay, maksimal foydasini ko'paytirgan tashkilot jamiyat oldidagi burchini bajargan hisoblanadi. Boshqacha yondashuv tarafdorlari esa tashkilotlar ishchilar, iste'molchilar hamda mahalliy jamoalarning insoniylik va ijtimoiy munosabatlariga ta'sirini hisobga olib faoliyat yuritishini, ijtimoiy muammolarni yechishga hissa qo'shishini talab qiladi. Ushbu nuqtai nazarni yoqlovchilar zamonaviy tashkilotlardan faqat yuksak iqtisodiy natijalarni emas, balki jamiyatning ijtimoiy maqsadlariga erishishini kutadi.

Aslida ishbilarmonlikning shakllanishi - uzoq yillik jarayon. Ana shu davrda jamoatchilikning unga nisbatan fikri ham takomillashib borgan. XX asr boshida ba'zi ishbilarmon rahbarlar korporatsiyalar o'z resurslarini jamiyat yutug'i uchun yo'naltirishi kerak, deb hisoblagan. Masalan, amerikalik po'lat ishlab chiqaruvchi Endryu Karnegi ijtimoiy dasturlarga 350 ming dollar sarflab, 2 ming jamoat kutubxonasini qurgan. Djon Rokfeller 550 million dollar evaziga Rokfeller fondini tuzgan. "Sirs" firmasi rahbari Robert Vud raqamlar bilan ifodalab bo'lmaydigan bunday keng ijtimoiy majburiyatlar biznesni rivojlantirishda ustuvor ahamiyatga ega, deb hisoblagan.

Ammo o'tgan asrning 30-yillarida AQShda yuz bergan "Buyuk depressiya" Vud va uning hamfikrlari qarashlari keng yoyilishiga to'sqinlik qildi. Chunki bu davrda Amerika korxonalarining maqsadi bankrot bo'lmay, yashab qolish edi. Jamiyat ham ulardan foyda hamda ish o'rinlarini saqlab qolishni kutardi.

50-yillarga kelib, ishbilarmonlikning jamiyat oldidagi mas'uliyati masalasi yana ko'tarildi. Xouard Bouen "Ishbilarmonlikning ijtimoiy mas'uliyati" kitobida biznesga ijtimoiy mas'uliyat kontsepsiyasini tatbiq etish ahamiyatini asoslab berdi.

Iqtisodiyot bo'yicha Nobel mukofoti sohibi Milton Fridmanning yozishicha, haqiqiy ishbilarmonlik deganda "o'yin" qoidalariga rioya etgan, ochiq raqobatda qatnashgan, tovlamachilik hamda aldamchilik qilmay, foydani ko'paytirishga yo'naltirilgan quvvat va resurslardan oqilona foydalana olish tushuniladi. Shuning uchun tashkilotlar resurslarining bir qismini ijtimoiy kanallarga yo'naltirishi lozim. Ular atrof-muhit muhofazasi, sog'liqni saqlash hamda xavfsizlik, fuqarolar, iste'molchilar huquqlarini himoyalash kabi sohalarda mas'uliyat bilan ishlashi zarur.

4.10. Biznesning yozilmagan qonuniyatlari

Iste'molchilar xavfsizligini ta'minlash, ekologik me'yorlarga rioya qilish - tadbirkorlikning muhim sharti. Ma'rifatlashgan mamlakatlarda axloqiy me'yorlarga amal qilish tijoriy muvaffaqiyat, moddiy manfaatdan ustun qo'yiladi.

Ijtimoiy mas'uliyat tashkilotning ijtimoiy muammolarga ixtiyoriy ravishda hozirjavob bo'lishini taqozo etadi. Masalan, "Yunion Karbayd" firmasi Hindistonning Bxopal shahrida qurgan zavoddan zaharli moddalar oqib chiqishi oqibatida 2 ming kishi nobud bo'lganda, dunyo kimyo sanoatida 4-o'rinda turgan "Monsanto" firmasi uning 55 zavodi yaqinida yashaydigan aholini yuz berishi mumkin bo'lgan falokatdan ixtiyoriy ravishda ogoh-lantirgan. "Prokter end Gembel" firmasi esa 1980 yilda zararli moddalari borligi uchun "rilay" tamponini ishlab chiqarishni to'xtatdi. "Djonson end Djonson" firmasi ham "Gilenol" kapsulasida zaharli moddalar izlari aniqlanishi bilan, 50 million dollar zarar ko'rishiga qaramay, xuddi shunday yo'l tutdi. Bu misollar atrof-muhit bilan qarama-qarshilikka borgan firma uzoq muddat mas'uliyat bilan ishlay olmasligini ko'rsatadi.

Nemis ishbiarmonlarining fikricha, bozor yozilmagan qonunlar, "o'yin" qoidalari, axloqiy me'yorlarga rioya qilishni taqozo etadi. Atrof-muhitni obodonlashtirish, tartibsevarlik, insoflilik, birdamlik shular jumlasidandir. Misol uchun, birdamlik qanchalik kam bo'lsa, huquqiy tartibga solish va davlat qarorlariga ehtiyoj shuncha ko'p bo'ladi.

G'arb mamlakatlarida ishbiarmonlar qat'iy amal qiladigan axloqiy me'yorlar mavjud. Chunonchi, yuqori unumdorlik va foydaga atrof-muhitni buzish evaziga erishmaslik shart. Shuningdek, adolatli qoidalar doirasida raqobatlashish zarur. Yana bir me'yorga ko'ra, mehnat bilan yaratilgan ne'matlarni shunday taqsimlash lozimki, aholi orasida kamsitilgan tabaqalar bo'lmasin. Binobarin, inson texnikaga emas, texnika insonga hizmat qilishi kerak. Navbatdagi axloqiy norma - korporatsiyalar ishlarida hizmatchilar ishtirokining oqilona shakllari faqat yaxshiroq ishlash istagini uyg'otib qolmay, balki mas'uliyat hissini oshirsin. O'z navbatida, iqtisodiyot dindan farqli o'laroq axloqiy me'yorlarga emas, moddiy ne'matlar taqsimotiga yo'naltiriladi, biroq jamoa manfaatlari taqozo etganda, axloqiy me'yorlarga bo'ysunishi lozim.

Bulardan shuni anglash mumkin: jamiyat axloqiy, ruhiy jihatdan tayyor bo'lmasa, bozor tartibini o'rnatib bo'lmaydi.

4.11.Yaponlarning yaxshi yashash siri

Geri Bekker - amerikalik mashhur olim. 1992 yilda iqtisodiyot bo'yicha Nobel mukofoti sohibi bo'lgan. U mamlakatning asosiy boyligini neft yoki javohirlar emas, balki aholining ma'lumoti, kasbiy tayyorgarligi, malakasi hamda "sog'lig'i" tashkil etishini isbotlab bergan. Buning uchun Bekker resurslarga boy va resurslari yo'q mamlakatlardagi turmush darajalarini o'zaro taqqoslagan.

Xususan, foydali qazilmalari yo'q yaponlar juda katta neft zaxiralariga ega nigeriyaliklardan yaxshi yashaydi. Chunki Kunchiqar yurt odamlari bir necha o'n yillardan beri qo'lga fotoapparat olib, dunyo muzeylariga boradi, mashhur universitetlarda o'qiydi. Nigeriyaliklar esa yoshligidan qurol o'ynatib, boyliklarni qayta-qayta bo'lishadi va buni erkaklarga xos jiddiy biznes, deb hisoblashadi. Olimning bu tadqiqotlaridan "qaerda ahillik bo'lsa, o'sha yerda farovonlik bo'ladi", degan xulosa kelib chiqadi.

Mulk egasi bo'lish odamning mas'uliyatini kuchaytirishi rost. Shu bilan birga, unda ma'naviy qiyofaning o'zgarishiga ham ta'sir ko'rsatadi. Tadbirkorlik faqat iqtisodiy manfaatlar bilan belgilanmay, balki har bir jamiyatning yetuklik darajasidan kelib chiqadigan ma'naviy-axloqiy me'yorlar bilan tartibga solinishi lozim.

Masalan, firma foydasini ko'zlab, atrof-muhitga ziyon keltirish jamiyat manfaatlariga zid. Yoki o'z foydasi uchun sherigini aldash munofiqlikdir. Bunday me'yorlarni shakllantirishda Sharq mamlakatlarida islom dini katta o'rin tutadi. Islom ta'limoti dinning o'zi kabi ob'ektiv zaruriyatdan vujudga kelgan. U musulmonlarga faqat diniy emas, balki hayotiy majburiyatlar ham yuklaydi.

4.12. Ekologik masuliyat

O'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, ekologik resurslar asta-sekinlik bilan o'zaro munosabatlarning iqtisodiy richaglariga aylanib bormoqda. Bozor munosabatlari barcha narsalar, shu jumladan, ekologik resurslarning sarfi, ayniqsa, mamlakatlararo oldi-berdida ularni ma'lum baholarda o'lchashni keskin qilib kun tartibiga qo'yimoqda. Bu esa ana shu tabiat boyliklarini aholi va tashkilotlar tomonidan mas'uliyatsizlik bilan isrof qilib, foydalanishning oldini olishga, ya'ni ekologik mas'uliyatni oshirishga xizmat qiladi.

Ekologik mas'uliyatni oshirish, asosan, ixtiyoriylik va ichki shaxsiy (jamoaviy) tartibga bo'ysunish hissi vujudga keltirish bilan bog'liq. Sanoat hamda maishiy chiqindilarning ko'payib borishi - atrof-muhitga eng katta xavf tug'diruvchi muammo. Hozirgi kunda dunyo bo'yicha yiliga bir necha milliard tonna chiqindi hosil bo'ladi. Buning sababini sanoat, mudofaa, maishiy, ilmiy va boshqa maqsadlar uchun 60 ta kimyoviy element hamda o'nlab tabiiy foydali qazilma turlari ishlatilishi bilan izohlash mumkin.

AQSh, Yaponiya, Germaniya kabi ilg'or mamalakatlarda aholi jon boshiga foydali qazilmalar is-te'moli yiliga 5 - 20 tonnani, dunyo bo'yicha esa 8 tonnani tashkil etadi. Bu ko'rsatkich 100 yil avvalgi holat bilan qiyoslaganda 4 barobar ko'p.

Tabiiy boyliklarni qazib olish jadallashuvi zaxiralarning doimiy qisqarishiga olib kelishi ma'lum. Agar ular chuqurroq joylashgan bo'lsa, borgan sari ko'proq qatlamlarni ag'darib, yer yuziga olib chiqishga, texnogen yuklama darajasining ortishiga sabab bo'layotir.

Amerika tadqiqotlariga ko'ra, bir nafar sanoat ishchisi bir nafar aholi vakiliga nisbatan 8 marta ko'p sanoat chiqindisi chiqaradi. AQSh, Germaniya, Frantsiya, Angliya, Yaponiyada bunday tashlamalarni zararsizlantirish 65 - 80 foizga yetadi. Boshqa mamlakatlarda esa, afsuski, bu ko'rsatkich ancha past.

Shaharlar kundalik hayotida hosil bo'ladigan qattiq maishiy chiqindilar ham atrof-muhit uchun katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning 20 - 40 foizini makulatura, 2,5-3 foizini qora va rangli metallar, 25 - 40 foizini oziq-ovqat chiqindilari, 1-2 foizini plastmassa, 4 - 6 foizini to'qimachilik buyumlari, 4 - 6 foizini shisha tashkil etadi.

Yildan-yilga chiqindilar tarkibi o'zgaryapti. Ellik yil avval ko'proq organik chiqindilar chiqarilgan bo'lsa, endilikda plastika birinchi o'ringa chiqqan. Polietilen paketlarni mahsulot solish yo o'rash uchun 20 - 30 daqiqa ishlatamizu keyin uning chirishiga 480 yil vaqt zarur.

Chiqindilar ko'payishini to'xtatish uchun har bir biznes tuzilmasi -plastika, shisha, qog'ozni qayta ishlashi, organik-biokompost qilishi lozim. Bu borada Yaponiya 1960 yilda, Yevropa 1980 yillarda islohot boshlagan.

Chiqindilar qayta tiklanadigan quvvat manbaidir. "Hitachi" korporatsiyasi dunyo bo'ylab chiqindilarni yoqib, quvvat yaratuvchi 500 ta zavod qurgan. Ular yirik shaharlar, hatto shahar markazlarida joylashtirilgan bo'lishiga qaramay, bunga na aholi, na ekologlar e'tiroz bildirmagan. Chunki bunday zavodlarda atmosferaga chiqishi mumkin bo'lgan zaharli gazlarni tutib qoladigan filtrlar o'rnatilgan.

Sanoat va maishiy chiqindilarning ko'payishi - O'zbekiston uchun ham jiddiy muammo. Yurtimizda -yiliga 7,1 million tonna maishiy chiqindilar to'planadi. 2018 yilda ularning 1,3 million tonnasini qayta ishlash evaziga 1,1 million tonnaga yaqin mahsulot tayyorlandi. Qolgan qismi esa yiliga 5,87 million tonnani tashkil etyapti. Ushbu muammolarni o'z vaqtida hal qilish uchun davlatimiz rahbari 2019 yil 17 aprelda "2019 - 2028 yillar davrida O'zbekiston Respublikasida qattiq maishiy chiqindilar bilan bog'liq ishlarni amalga oshirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida" qaror qabul qildi. Ushbu hujjatda qayd etilishicha, 2017-2018 yillarda qattiq maishiy chiqindilar bilan bog'liq ishlarni amalga oshirish tizimining infratuzilmasini takomillashtirish bo'yicha keng ko'lamli ishlar olib borildi, 13 ta sanitariya jihatidan tozalash davlat unitar korxonasi hamda ularning tuman va shaharlarda 172 ta filiali, binobarin, 9 ta maishiy chiqindilar bilan bog'liq ishlarni kompleks amalga oshirish klasteri tashkil etildi. Ko'rilgan chora-tadbirlar aholining deyarli yarmi sanitariya jihatidan tozalash xizmatlari bilan qamrab olinishiga imkon berdi. O'z navbatida, atrof-muhitni qattiq maishiy chiqindilardan tozalash uchun ularni to'plash, -tashish, utilizatsiya qilish, qayta ishlash bo'yicha 2019 - 2028 yillarga vazifalar belgilandi. Ushbu vazifalarning o'z vaqtida bajarilishi mamlakatimiz ozoda va musaffoligini ta'minlaydi. Zero, donishmand Aflotun aytganidek, har kim o'z hovlisini tozalasa, mamlakat obod bo'ladi.

O'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, ekologik resurslar asta-sekinlik bilan o'zaro munosabatlarning iqtisodiy richaglariga aylanib bormoqda. Bozor munosabatlari barcha narsalar, shu jumladan, ekologik resurslarning sarfi, ayniqsa, mamlakatlararo oldi-berdida ularni ma'lum baholarda o'lchashni keskin qilib kun tartibiga qo'yimoqda. Bu esa ana shu tabiat boyliklarini aholi va tashkilotlar tomonidan mas'uliyatsizlik bilan isrof qilib, foydalanishning oldini olishga, ya'ni ekologik mas'uliyatni oshirishga xizmat qiladi.

Ekologik mas'uliyatni oshirish, asosan, ixtiyoriylik va ichki -shaxsiy (jamoaviy) tartibga bo'ysunish -hissini vujudga keltirish bilan bog'liq. Sanoat hamda maishiy chiqindilarning ko'payib borishi - atrof-muhitga eng katta xavf tug'diruvchi muammo. Hozirgi kunda dunyo bo'yicha yiliga bir necha milliard tonna chiqindi hosil bo'ladi. Buning sababini sanoat, mudofaa, maishiy, ilmiy va boshqa maqsadlar uchun 60 ta kimyoviy element hamda o'nlab tabiiy foydali qazilma turlari ishlatilishi bilan izohlash -mumkin.

AQSh, Yaponiya, Germaniya kabi ilg'or mamalakatlarda aholi jon boshiga foydali qazilmalar is-te'moli yiliga 5 - 20 tonnani, dunyo bo'yicha esa 8 tonnani tashkil etadi. Bu ko'rsatkich 100 yil -avvalgi holat bilan qiyoslaganda 4 barobar ko'p.

Tabiiy boyliklarni qazib olish jadallashuvi zaxiralarning doimiy qisqarishiga olib kelishi ma'lum. Agar ular chuqurroq joylashgan bo'lsa, borgan sari ko'proq qatlamlarni ag'darib, yer yuziga olib chiqishga, texnogen yuklama darajasining -ortishiga sabab bo'layotir.

Amerika tadqiqotlariga ko'ra, bir nafar sanoat ishchisi bir nafar aholi vakiliga nisbatan 8 marta ko'p sanoat chiqindisi chiqaradi. AQSh, Germaniya, Frantsiya, Angliya, Yaponiyada bunday tashlamalarni zararsizlantirish 65 - 80 foizga yetadi. Boshqa mamlakatlarda esa, afsuski, bu ko'rsatkich ancha past.

Shaharlar kundalik hayotida hosil bo'ladigan qattiq maishiy chiqindilar ham atrof-muhit uchun katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning 20 - 40 foizini makulatura, 2,5-3 foizini qora va rangli metallar, 25 - 40 foizini oziq-ovqat chiqindilari, 1-2 foizini plastmassa, 4 - 6 foizini to'qimachilik buyumlari, 4 - 6 foizini shisha tashkil etadi.

Yildan-yilga chiqindilar tarkibi o'zgaryapti. Ellik yil avval ko'proq organik chiqindilar chiqarilgan bo'lsa, endilikda plastika birinchi o'ringa chiqqan. Polietilen paketlarni mahsulot solish yo o'rash uchun 20 - 30 daqiqa ishlatamizu keyin uning chirishiga 480 yil vaqt zarur.

Chiqindilar ko'payishini to'xtatish uchun har bir biznes tuzilmasi -plastika, shisha, qog'ozni qayta ishlashi, organik-biokompost qilishi lozim. Bu borada Yaponiya 1960 yilda, Yevropa 1980 yillarda islohot boshlagan.

Chiqindilar qayta tiklanadigan quvvat manbaidir. "Hitachi" korporatsiyasi dunyo bo'ylab chiqindilarni yoqib, quvvat yaratuvchi 500 ta zavod qurgan. Ular yirik shaharlar, hatto shahar markazlarida joylashtirilgan bo'lishiga qaramay, bunga na aholi, na

ekologlar e'tiroz bildirmagan. Chunki bunday zavodlarda atmosferaga chiqishi mumkin bo'lgan zaharli gazlarni tutib qoladigan fil'trlar o'rnatilgan.

Sanoat va maishiy chiqindilarning ko'payishi - O'zbekiston uchun ham jiddiy muammo. Yurtimizda yiliga 7,1 million tonna maishiy chiqindilar to'planadi. 2018 yilda ularning 1,3 million tonnasini qayta ishlash evaziga 1,1 million tonnaga yaqin mahsulot tayyorlandi. Qolgan qismi esa yiliga 5,87 million tonnani tashkil etyapti. Ushbu muammolarni o'z vaqtida hal qilish uchun davlatimiz rahbari 2019 yil 17 aprelda "2019 - 2028 yillar davrida O'zbekiston Respublikasida qattiq maishiy chiqindilar bilan bog'liq ishlarni amalga oshirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida" qaror qabul qildi. Ushbu hujjatda qayd etilishicha, 2017-2018 yillarda qattiq maishiy chiqindilar bilan bog'liq ishlarni amalga oshirish tizimining infratuzilmasini takomillashtirish bo'yicha keng ko'lamli ishlar olib borildi, 13 ta sanitariya jihatidan tozalash davlat unitar korxonasi hamda ularning tuman va shaharlarda 172 ta filiali, binobarin, 9 ta maishiy chiqindilar bilan bog'liq ishlarni kompleks amalga oshirish klasteri tashkil etildi. Ko'rilgan chora-tadbirlar aholining deyarli yarmi sanitariya jihatidan tozalash xizmatlari bilan qamrab olinishiga imkon berdi. O'z navbatida, atrof-muhitni qattiq maishiy chiqindilardan tozalash uchun ularni to'plash, tashish, utilizatsiya qilish, qayta ishlash bo'yicha 2019 - 2028 yillarga vazifalar belgilandi. Ushbu vazifalarning o'z vaqtida bajarilishi mamlakatimiz ozoda va musaffoligini ta'minlaydi. Zero, donishmand Aflotun aytganidek, har kim o'z hovlisini tozalasa, mamlakat obod bo'ladi.

IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

1-mavzu: Menejmentning dolzarb muammolari (2 soat)

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

Muhokama uchun savollar:

- 1.1. Menejmentning dolzarb muammolari.
- 1.2. Respublikamiz iqtisodiyotining o‘ziga xos rivojlanish qonuniyatlari.
- 1.3. Mamlakatimiz iqtisodiyotini boshqarishdagi asosiy muammolar.
- 1.4. Strategik boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari.
- 1.5. Innovatsion faoliyatni boshqarishdagi asosiy muammolari.
- 1.6. Sifat menejmenti samaradorligini oshirish muammolari.
- 1.7. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini takomillashtirish.
- 1.8. Mamlakatimiz ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar.
- 1.9. Ta’lim menejmenti samaradorligini oshirish muammolari.

Mashg‘ulot maqsadi:

Menejmentning dolzarb muammolari bo‘yicha bitiruvchilarni amaliy ko‘nikma va malakalarini 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‘oyalarini 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 chiqish olmayapsiz. 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 yaxshilash 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'rmaysiz.

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 guruhlariga qanday qaraysiz?

2. Kompaniyaning asosiy vazifalarini ajratib ko‘rsating.

3. Sizningcha korxonada faoliyatida bu vazifalar qanday o‘rin tutadi?

4. Kompaniya faoliyatidagi norasmiy guruhlarining o‘rni 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 buxglaterlik 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 guruhvozlik 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 guruhvozlik 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: Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi. iqtisodiy o'sish sirlari (2 soat)

SEMINAR-AMALIY MASHG'ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

🔍 Muhokama uchun savollar

1. Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi – mushohadalar.
2. Globallashuv sharoitida foydaning taqsimlanishi.
3. Hamkorlikning konstruktiv ruhiyati – pirovard maqsad.
4. Rivojlanishning muhim shartlari.
5. Yapon yondashuvining afzalliklari.
6. Iqtisodiy o'sishning Osiyo modeli.
7. Xususiylashtirishning iqtisodiy o'sishdagi o'ri.
8. Amerika menejmentining zaif nuqtalari.

Mashg'ulot maqsadi:

Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi. iqtisodiy o'sish sirlarining korxonalar raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha bitiruvchilarni amaliy ko'nikma va malakalarini 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 misolida 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 operatsion 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 loyihasini 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 loyixasini 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.

3-mavzu. Global bozor tartiboti: dunyoni kim boshqaradi

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

🔍 Muhokama uchun savollar

1. Globallashuv: taraqqiyotning burilish nuqtasi – mushohadalar.
2. Global bozor tartiboti.
3. Kelajakni belgilagan muzokaralar.
4. Xalqaro savdodagi muammolar.
5. “Oltin standarti”ning barbod bo‘lish sabablari.
6. «G6» dan «G20» gacha.
7. Dolzarb muammolarning oqilona echimi.
8. Ishbilarmon doiralar bilan samarali muloqat qilish yo‘llari.

Mashg‘ulot maqsadi:

Global bozor tartiboti: dunyoni kim boshqarishi bo‘yicha tinglovchilarni amaliy ko‘nikma va malakalarini 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 misolida 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 operatsion 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 loyihalashtirishni xususiyatlari.
- ✓ Mahsulotni loyihalashtirish 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 loyihasini 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 loyihalashtirishni xususiyatlarini;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Korxonada AVS –injiniringni tatbiq etishni o'ziga xos xususiyatlarini belgilab olishni;
- ✓ Yangi mahsulotni loyihalashtirish 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.

4-mavzu. Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Biznes zimmasidagi burch **SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ**

Muhokama uchun savollar:

1. Zamonaviy menejerga xos jihatlar.
2. Mehnatni boshqarish ilmi.
3. Menejerning boshqaruv uslubi.
4. Boshqaruv psixologiyasi.
5. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish.
6. Boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari.
7. Jamiyatning ma’naviy-ma’rifiy qiyofasini sog‘lomlashtirish muammolari.
8. Biznesni boshqarishning shved modeli.
9. Ochiq raqobat.
10. Biznesning yozilmagan qonuniyatlari.
11. Yaponlarning yaxshi yashash siri. Ekologik mas’uliyat.

Mashg‘ulot maqsadi:

Zamonaviy menejerga xos jihatlar. Biznes zimmasidagi burch tinglovchilarni bo‘yicha amaliy ko‘nikma va malakalarini rivojlantirish va mustahkamlash.

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Zamonaviy menejerga xos jihatlarini
- ✓ Mehnatni boshqarish ilmini
- ✓ Menejerning boshqaruv uslubini
- ✓ Boshqaruv psixologiyasini
- ✓ Boshqaruv mehnatini tashkil qilishni
- ✓ Boshqaruv samaradorligini oshirish muammolari va echimlarini
- ✓ Jamiyatning ma’naviy-ma’rifiy qiyofasini sog‘lomlashtirish muammolari va echimlarini
- ✓ Biznesni boshqarishning shved modelini.

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Zamonaviy menejerga xos jihatlarini;
- ✓ Menejmentning asosiy usullari va boshqaruv uslublaridan oqilona foydalanib, boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishni;

- ✓ Jamiyatning ma'naviy-ma'rifiy qiyofasini sog'lomlashtirish muammolari va echimlarini.

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 asnoda 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 ballov

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'sishiga

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 qilgan 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'sishiga 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 sharoilarida 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.Guruhni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va turli yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotchilar guruhlari 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'natilardi. 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'ul 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 zahiralari va ularning aylanmasi tezligi, tovar zahiralarni 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 portfelini unga kiruvchi, amalga oshirish uchun ko'rib chiqishga qabul qilingan haqiqiy loyihalar va dasturlar majmuasidan iboratdir. Uni boshqarishning asosiy maqsadi korxonani 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: Korxonani qanday aniq loyihalarni qabul qilishi kerak? Investitsion reja va byudjetda kapital kiritmalarning qanday umumiy hajmini ko'zda tutish kerak? Korxonaning 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 korxonani 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 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.

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'liq.
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, menejning 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. Foydah 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? Korxonaning investitsion portfelini 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 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 istiqbollari 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‘ziga 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 borgani 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, tadbiiq 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 paktida 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 himoyalashmaydilar?
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 loyihasi 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.

V. MUSTAQIL TA'LIM 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.

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 - mutaxassislarining 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 obyekt 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 obyekt - 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, korxonada raxbarlarining o'z maqsadlariga kanday 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 va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Lavozim - korxonada, muassasa, idora 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 korxonada (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi ta'sis

hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta'sischi lari 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 – korxonalar (AJ) rejalari va byudjetini amalga oshirish nohushliklar (muvaqqiyatsizliklar) 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 fandir. Inson ruxiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruxiy xususiyatlari, chunonchi, kizikish, kobilyat, 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 subyekti va obyektiga o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliq tizimi, moliya – kredit mexanizmi, bojxona tizim, 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 vazifalarni 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 sifatii 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 rejalarni 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 sttrategiyasini 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'lami) 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- korxonada (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 –reinjining- xo‘jalik jarayonini tashkil qilish va boshqa tizimini muvofiqlashtirish, u butun jarayonni mo‘ljallash tamoyillari, sifatli sakrash, axborot mahsulotlarining samarali texnologiyalaridan foydalanishga asolanadi.

Innovatsiyalar branding brand – tang‘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 siljitilishi 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 konga yitirish 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 vaqtida doimiy ravishda tezlashib boradilar.

Innovatsion muhit - innovatsionlarni 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 amlga 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, qaysta 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 majdburiyat 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.

Yo‘ldoshev N.Q.
Rashidov J.X.
“MENEJMENTNING DOLZARB MUAMMOLARI”
fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua

Toshkent: Iqtisodiyot, 2023 yil, 150 bet