

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM
VAZIRLIGI**

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI QISHLOQ VA SUV XO'JALIGI
VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT AGRAR UNIVERSITETI

S.Gulyamov, G'.Qosimov, D.Holmirzaeva, S.Saidaxmedov

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti

darslik

Barcha magistratura mutaxassisligi uchun

**Iqtisodiyot yo'nalishidagi Oliy o'quv yurtlararo ilmiy – uslubiy Kengash
tomonidan o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan**

Toshkent-2013

UDK 339.13 (07)

Tavsiya etilayotgan “Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti” kursi bo’yicha ushbu darslik tasdiqlangan namunaviy dastur asosida yozilgan bo’lib, qishloq ho’jaligida ishlab chiqarish (texnologik faoliyat) va boshqarish faoliyatlarini amalga oshirishning tamoyillari, boshqarish nazariyasidan foydalanish kabi malumotlar bayon qilingan.

Darslikni chuqur va mukammal egallash uchun qo’shimcha adabiyotlar va me’yoriy hujjatlardan foydalanish tavsiya etiladi.

Darslik bakalavr, magistrantlar, aspirantlar, professor-o’qituvchilar va ilmiy xodimlar uchun mo’ljallangan.

Bu darslikni tayyorlashda katta o’qituvchi M.Rasulova, asistent A.Sadikov va magistr G.Nishonova qatnashdilar.

Taqrizchilar:

TDIU i.f.d., professor Fattaxov A.

TDIU i.f.d., professor Salimov B.

Ushbu darslik Toshkent Davlat agrar universiteti “Marketing, mahsulotlarni standartlashtirish va sertifikatlashtirish” kafedrasining 2013 yil _____ № ____ son “Agroiqtisodiyot” fakul’tetining o’quv uslubiy xayatining 2013 yil..... № ... sonli qarori hamda Universitet ilmiy kengashining 2013 yil № ... sonli bayonnomalari bilan ma’qullangan.

CO'Z BOSHI

Har bir inson o'zining ongli mehnat faoliyatida ma'lum moddiy va ma'naviy rag'batlantirilishga erishishni istaydi. Ushbu istak kichik ko'lamdan boshlanib hatto jahon miqyosigacha kengayib borib xalqaro biznes ya'ni foyda keltiradigan har qanday ko'lamdagi tijorat ishiga qaratiladi. Masalan, chayqov, kommersiya ishlari, katta daromad keltiradigan korxonalar va shu kabilar va tijorat ishi tizimidagi muommolarga aylanadi. Shaxsiy boyluk ya'ni biznes bilan shug'ullanuvchi shaxs – biznesmen, foyda orttirishga qaratilgan insonning faoliyati turli xil munosabatlardan tashkil topadi. Biznes – mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalardagi faoliyatdir.

Hozirgi vaqtda ko'pgina rivojlangan mamlakatlar davlatning xizmat va muassasalarini qayta tashkil etish maqsadida konsul'tant – menejerlar va konsaltingli firmalarni faol jalb etmoqdalar. Chunki davlat sektorlarida, ya'ni ko'ppog'anali, piramidali tashkilotlardan iborat bo'lgan ma'muriy tuzilmalarni katta bo'lmagan gorizontal tuzilishga o'tmoqdalar. Tashkiliy tuzilmalar bilan bir qatorda korxonalar, firma va tashkilotlarning moliyaviy sohalarida ham o'zgarishlar bormoqda. Ularning maqsadi – mavjud moliyaviy resurslardan samarali tezkor operatsiyalarni bajarishga intilish, byudjetning yalpi manba'larini shakllantirish yo'llarini izlash, moliyaviy mustaqillikni kuchaytirishdir. Shu bilan iste'molchida orientasiya (orientir olish, past-balandini yaxshi bilish, tushunish, bir kimsaga qarab ish tutish) ni maksimal kuchaytirish ham ko'zda tutilgan.

Shuni unutmash lozimki, firma (korxonalar, tashkilot, korporatsiya, konsern) emas, uning xodimlari – ijrochilar, mutaxassislar, sotuvchilar, kotib va kotibalar, inspektorlar va boshqalar- barcha qolganlar, ya'ni ushbu firmada “ kim o'zini ishini bajaradi ”.

Statistik ma'lumotlarga binoan hozirgi vaqtda qishloq xo'jaligida 66000 ming fermer xo'jaliklari, 3,5 mlnga yaqin shaxsiy yordamchi xo'jaligi qishloq xo'jalik mahsulotlarini yetishtirmoqda.

O'ZBEKISTON¹ RESPUBLIKASI PREZIDENTI ISLOM KARIMOVNING 2012-YILDA MAMLAKATIMIZNI IJTIMOY-IQTISODIY RIVOJLANTIRISH YAKUNLARI HAMDA 2013-YILGA MO'ljALLANGAN IQTISODIY DASTURNING ENG MUHIM USTUVOR YO'NALISHLARIGA BAG'ISHLANGAN VAZIRLAR MAHKAMASINING MAJLISIDAGI MA'RUZASIDA: **“Bugungi kunda fermer xo'jaligi haqli ravishda qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining yetakchi bo'g'iniga, uni tashkil etishning asosiy shakliga aylandi. Hozirgi vaqtda fermerlik harakati o'z tarkibida 66 mingdan ziyod fermer xo'jaligini birlashtirmoqda. Mamlakatimizdagi jami haydaladigan yerlarning 85 foizdan ortig'i, yetishtiriladigan qishloq xo'jaligi mahsulotlarining asosiy qismi aynan fermerlar hissasiga to'g'ri kelmoqda”**

O'zbekiston Respublikasida boshqaruv xodimlari 13,17 % ni tashkil etsa, ba'zi viloyatlarda (Xorazm-37,75 %, Qoraqalpog'iston Respublikasi 37,13 %, Andijon – 26,16%, Namangan – 21,06 %) 20 – 30 % ni tashkil etsa, chet eldagi me'yor 5- 8 % ni tashkil etadi.

Shu bois daromadli ish, kommersiya, sohibkorlik, tijorat ishlari bilan shug'ullanish, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish kabilar ongli mehnat faoliyatini takomillashtirishni talab etadi. Yangi tarkibiy bo'lim va bo'linma (mahsulot assortimenti, hajmi va sifatini boshqarish, ishlab chiqarish bo'linmalari, tayyorlov va tashish, sotish va taqsimlash, marketing bo'limi, reklama va mehnatni rag'batlantirish, moddiy – texnika ta'minoti bo'linmalari kabilar) tashkil etiladi va unda marketingga, innovasiyaga va logistikaga doir barcha axborotlar jamlanadi, axborotlar jamlanadi, axborotlar asosida xo'jalikning tijorat faoliyatini ta'minlaydi.

Qishloq xo'jaliklari faoliyatining samaradorligi faqat texnik, texnologik, tashkiliy, rejalashtirish va boshqa tizimlarga bog'liq bo'lib qolmasdan balki sezilarli darajada infratuzilma ishlarining sifati, miqdori va tabiatning mavsumiyligiga ham

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan vazirlar mahkamasi ning majlisidagi ma'ruzasi.

2.

bog'liqdir. Shu sababli ham zamonaviy ishlab chiqarish menejmentining poydevori bo'lib menejment amaliyotini rivojlanishi hisoblanadi.

1- Mavzu.O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlanishining tizimli tahlili.

1.1.Mavzu. Menejment fanining mazmuni, maqsadi, vazifalari va umumiy tavsifi.

Har bir firma yoki korxonaning boshqaruv xodimi, mutaxassisi, ijrochisi ilg'or tajriba va fan – texnika yutuqlaridan, aql – idrokka asoslangan holda foydalanishi maqsadga muvofiq.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti bu kasbiy faoliyat soxasi, ta'lim fanlarining birdan – bir asosiysidir. Uning mazmuni boshqaruv tizimi bilan ob'ekti orasidagi o'zaro munosabatdir.

Zamonoviy ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuni firma yoki korxonaga egalik va raxbarlik qilish, boshqarish orqali ishlarni amalga oshirish, ishbilarmonlar qanday ish yuritishini o'rganish, yangi boshqarish tafakkurini shakllantirish, boshqarishning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish muammosini o'rgatish (tanishtirish, tavsiyalar berish) hisoblanadi.

Menejment – bu kasbiy faoliyat, fan, san'at. Bu marketing, tashkil etish, rejalashtirish, nazorat, korxonada o'zaro ta'sir etishni muvofiqlashtirish, resurslardan foydalanib ishlab chiqarish, korxonaning ma'lum faoliyatining ko'rinishi, mahsulotni uzatish va shu kabilardir.

Fanning maqsadi - mutaxassislar kelajakda firmadagi jamoaning ijtimoiy – iqtisodiy jarayonlarini boshqarish sirlarini egallab, uning bo'limi va bo'linmasida menejer bo'lib ishlashga, samarali faoliyat ko'rsatishiga yordam berishdir.

Menejmentning ko'lami o'ta keng. Ishlab chiqarish usuliga, ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarning darajasiga, ishlab chiqarish kuchining pog'onasiga qarab

menejmetning mohiyati o'zgaradi, murakkablashadi va aks incha, mustaqil fan bo'lib ajraladi. Fan qaysi ko'lamda qo'llanishiga qarab predmeti aniqlanadi.

Menenejmentning predmeti firma (korxonada)gi xo'jalik yuritishining barcha pog'onalaridagi boshqarishning qonunlari, tamoyillari va munosabatlarini o'rganadi. Shu bilan birga, korxonadagi holatlar va uning qismlari orasidagi bog'liqliklar, muhitlar, yechim qabul qilishlarni o'rganish menejmentning predmeti.

Menejmentning ob'ekti – xususiy korxonada (firma), undagi odamlar, ularning vazifalari va boshqarish tizimidir. Menejmentning usuli – uning predmetlaridagi xususiyatlari bilan bog'liqligi. Chunki ob'ektlarni sotish uchun tanlov mezonlarini bilish va ulardan foydalanish usullarini ishlata bilish zarur.

Menejer – korxonada a'zosi, xodimi boshqarish faoliyati va xal qiluvchi boshqarish masalalarini amalga oshirib, u- korxonada yollangan asosiy xodim xisoblanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti fanining asosiy vazifalarini: ishlab chiqarish (texnologik faoliyat); xavfsizlik faoliyati; tahlil qilish, hisobga olish, statistik hisobga olish; boshqarish faoliyati (rejalashtirish, marketing, tashkil etish vazifasi, taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat) tashkil etadi. Bu vazifalarni amalga oshirishda menejmentning tamoyillari, nazariyasi, andozalar, ma'lumotlarga ishlov berish, boshqarish qonunlaridan foydalana bilish kerak.

Shu bilan birga yana firma iqtisodiy sharoitlar, iste'molchilar, davlat shartnomalari, qonunchilik, raqobatchilik, jamiyadagi qadriyat va ma'naviyat tizimlari, jamoa qarashlari, texnika va texnologiya, innovasiya va shunga o'xshashlar ta'sirida faoliyat ko'rsatadi. Ular esa, firma faoliyatiga bilvosita, ayrim hollarda esa bevosita ta'sir etadi.

Menejment asoslari esa uning to'la ilmiyligi, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa xolis qonunlarga suyanishidir.

Menejmentning umumiy tavsifi – bu menejmentning vazifalarini bajarish uchun uning o'zaro bog'liq bo'lgan asosiy yo'nalishlarini bilishdir. Masalan, har qanday tadbirkor (ishbilarmon), mulkdor, xususiy firma (korxonada, tashkilot)

sohibi mehnat resurslari, tabiiy resurslar, xodim va mutuxassislarning kasbiy salohiyati, moliyaviy vositalar, maqsadlar va masalalar, texnika va texnologiya, tashkiliy boshqarish va tashqi muhit bilan bog'liqlik holda faoliyat yuritadi. Shu ko'rsatkichlar qatori menejmentga oid tashkiliy tizim, tuzilma, axborot, munosabat, muvaffaqiyat kabi korxonalar (firma) ning belgilari muhim ahamiyat kasb etadi.

Demak, menejment – bilimlarning alohida doirasi, to'plami, ularni egallay olgan shaxs menejment bo'la oladi, ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) mavjudodiga egalik, rahbarlik qila oladi. Menejmentning mavjudodi tashkilot (korxonalar, firma) bo'lgani uchun ham uning mohiyatini anglamoq shartdir.

Korxonalar tarkibida insonlar ma'lum maqsadlar atrofida o'zaro munosabatlar o'rnatib, xatti – harakatlar qiluvchi jamoadir. U o'z xududiga, huquqiga, nizomiga, sub'ektiga, maqomiga ega va tashqi muhit bilan o'z bog'liq. Korxonalar o'z maqsadlari yo'lida doimo faoliyat ko'rsatib turadi va rivojlanadi.

Korxonalar o'z faoliyati davrida o'zini o'zi tashkil etuvchi tizimdir. U vujudga kelishi uchun avval rasmiy guruhlar shakllangan, umumiy maqsadlar aniqlangan, xodimlarning umumiy – birgalikdagi faoliyatlari uyushtirilgan bo'lishi zarur. Korxonalar iqtisodiy murakkab ijtimoiy va siyosiy jarayonlar kechadigan makondir, u statik bo'la olmaydi, doimo rivojlanishdadir. Demak, ana shu jarayonda korxonalar iqtisodiyotining xilma – xil muammolari paydo bo'ladi, xilma – xil yechimlar talab etadi.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti korxonani pirovard maqsadiga erishishi bo'yicha barcha faoliyatiga ekvivalent emas, balki shunday vazifa va harakatlarni o'ziga oladiki, bunda korxonalar ichidagi o'zaro ta'sir etishni muvofiqlashtiradi va belgilaydi.

Xalqaro iqtisodiyot (ayniqsa, tashqi iqtisodiyot) ning o'zi ham erkin bozor sharoitida ancha kengaymoqda. Bu yerda raqobatning kuchayishi, hisob – kitob va transport aloqalarining murakkablashuvi, yuqori malakali mutaxassis xodimlarning yetishmasligi, kerakli tajribaning yo'qligi, tashqi iqtisodiy faoliyatida mustaqil qatnashuvchilar sonining keskin o'sishi kabilarni zamonaviy ishlab chiqarish

menejmenti e'tiborga olishi lozim. Bunday sharoitda asosiy vazifa chet el mamlakatlari bilan savdo, ilm – fan, texnika, zamonaviy ta'lim, investitsiya va shu singari sohalarda o'zaro foydali iqtisodiy munosabatlarni ta'minlashdan iborat. Faqat xalqaro mehnat taqsimotida faol qatnashish, fan – texnika sohasida hamkorlik qilish yo'li bilangina ijtimoiy – iqtisodiy rivojlantirish sur'atlarini jadallashtirish mumkin.

Xalqaro iqtisodiy faoliyat ko'rsatuvchi firma (xalqaro milliy kompaniya – TNK, korxonalar, konsern, kartel', korporasiya, sindikat, xalqaro tender, konglomerat, konsalting, konsorsium, kooperativ, trest, kombinat, kichik korxonalar) larning tashkiliy shakllari va usullari sifat jixatidan keskin o'zgarimoqda, bu esa ishlab chiqarish sohasidagi o'zgarishlar, yuqoriga siljishlar natijasidir, bunda transmilliy kompaniya (TNK) larning o'rnini (pozitsiyasi) hal qiluvchidir. Bunday o'zgarishlar bozor muammolariga katta ta'sir etib, qayta muammolarni keltirib chiqarmoqda, kengaytirilgan asosda ishlab chiqarish uchun TNK xalqaro iqtisodiy munosabatlar doirasida xususiy chet el tarmoqlari chuqurroq qo'llanimoqda. Ushbu qo'llanishlar firmalarning xalqaro faoliyatlarining tavsifi va mazmunida o'zgarishlar keltirib chiqarmoqda.

Mustaqil va suveren davlat maqomini olgan O'zbekiston endi xalqaro mehnat taqsimotida qatnashish imkoniga ega bo'ldi. Respublika Prezidentining yaqinda qabul qilingan farmoni bilan jahon moliya inqirozining oqibatlariga qarshi kurashish yo'lida bank va moliya tuzilmalariga qo'shimcha yordam berish, iqtisodiyotning real sektori korxonalar va kompaniyalarning faolligini kuchaytirish va rag'batlantirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ishga solish ko'zda tutilgan.

Mamlakatimizda jahon iqtisodiy inqirozining salbiy oqibatlarini bartaraf etish bo'yicha 2009-2012 yillarga mo'ljallab qabul qilingan "Inqirozga qarshi choralar" dasturi O'zbekistonni 2009 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng ustuvor yo'nalishi bo'lib qoldi.

Ilmiy-texnik salohiyati katta bo'lgan davlatlar iqtisodiy o'sishning bu omilida ustunlikka ega bo'ldi.

Birorta iqtisodiy tizim xolisona axborot taminotisiz faoliyat ko'rsata olmaydi. Puxta yo'lga qo'ygan axborot taminoti tizimining mavjudligi barcha xo'jalik masalalariga va boshqa masalalarga oid to'g'ri qarorlar qabul qilishning muhim omillaridan biridir. Ilgari yo'l qo'yilgan xatolarning ko'plari noxolis axborot bilan bog'liqdir.

O'zbekistonda ilgarigi tizim paytida eng muhim masalalar bo'yicha axborot ta'minotidagi asosiy rol ni markaz organlari o'ynar edi. Bu gap avvalo tashqi iqtisodiy faoliyat masalalariga, jahon bozorining holatiga taalluqli edi. Axborot ta'minotining qoniqarsizligi natijasida alohida xo'jalik sub'ektlari ham, umuman respublika miqyosida ham juda katta zarar ko'rar edilar.

Bu muammolarni hal etish uchun muqobil telefon, internet, komp'yuter va boshqa vositalar keng ko'lamda foydalanilmoqda, demak axborot tizimining samarali tizimi keltirilmoqda. Jahon ma'lumotlari bankidan foydalanishga erishilmoqda.

Xalqaro iqtisodiyot shu jumladan, tashqi iqtisodiy faoliyat har tomonlama rivojlanmoqda.

1.2.O'zbekistonda tarmoq iqtisodiyotlari taraqqiyotining tizimli tahlili

O'zbekiston Respublikasi keyingi yillarda erishilgan iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy yutuqlari benihoya ko'p. Chunki ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish samaradorligini ko'tarishga va turli xil ne'mat (resurs)lardan tejimli va oqilona foydalanishga keng imkon yaratildi.

2011 yilda yalpi ichki mahsulot (77750,6mlrd.so'm) 2010 yilga nisbatan 8,3foizga o'sdi, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi 19633,6 mlrd.so'm (2011yilda)ni tashkil etdi va 6,8 foizga o'sdi (1-jadval).

1-jadval

O'zbekiston iqtisodiy rivojlanishining asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlari

Ko'rsatkichlar	Mlrd.so'm		Avvalgi yilga nisbatan foiz hisobida	
	2010 yil	2011 yil	2010 2009	2011 2010

			yilga nisbatan	yilga nisbatan
Yalpi ichki mahsulotlarning o'sish sur'ati	61831,2	77750,6	108,5	108,3
Sanoat ishlab chiqarishi	33580,5	41655,9	108,3	106,3
Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi	15810,7	19633,6	106,8	106,6
Asosiy kapitalga investitsiyalar	15409,1	18291,3	109,2	107,9
Qurilish ishlari	8174,6	9438,1	108,1	108,5

Manba: O'zR Davlat qo'mitasi ma'lumotlari

2013 yilda 2 mamlakatimiz yalpi ichki mahsuloti 8,2 foizga o'sdi, sanoat ishlab chiqarish hajmi 7,7 foizga, qishloq xo'jaligi 7 foizga, chakana savdo aylanmasi hajmi 13,9 foizga oshdi.

Eksport hajmi sezilarli ravishda, ya'ni 11,6 foizga o'sdi, eksport qilinayotgan mahsulotlar tarkibi va sifati yaxshilanib bormoqda. Buning natijasida xomashyo bo'lmagan tayyor tovarlarning ulushi 70 foizdan ziyodni tashkil etmoqda. Tashqi savdo aylanmasidagi ijobiy saldo 1 milliard 120 million dollardan oshdi.

Inflyatsiya darajasining o'sish sur'ati prognoz ko'rsatkichlari doirasida saqlab qolindi va 7 foizdan oshmadi.

2012-yilda soliq yukini kamaytirish siyosati davom ettirildi. Kichik korxonalar va mikrofirmalar uchun yagona soliq to'lovi stavkalarini 6 foizdan 5 foizga tushirilgani, yakka tartibdagi tadbirkorlar uchun belgilangan soliq stavkasi esa sezilarli tarzda, ya'ni o'rtacha ikki barobar kamaytirilgani buni yaqqol tasdiqlaydi.

Shularga qaramasdan, davlat byudjetining daromadlar qismi bo'yicha ko'rsatkichlari to'liq bajarildi, erishilgan profitsit yalpi ichki mahsulotga nisbatan 0,4 foizni tashkil etdi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan vazirlar mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi.

Davlat jami xarajatlarining asosiy qismi, ya'ni qariyb 59,2 foizi ijtimoiy soha va aholini ijtimoiy himoya qilish chora-tadbirlarini amalga oshirishga qaratildi, uning 34 foizdan ortig'i ta'lim, 14,5 foizdan ko'prog'i sog'liqni saqlash sohalarini moliyalashtirishga yo'naltirildi.

Mamlakatimiz moliya-bank tizimi barqaror va ishonchli faoliyat yuritib, yuqori ko'rsatkichlarni namoyon etib kelmoqda. 2012-yilda bank tizimining jami kapitali 24,3 foizga, so'nggi uch yilda esa ikki barobar ko'paydi.

Bugungi kunda kapitalning yetarlilik darajasi 24,0 foizdan oshib, bu esa qabul qilingan umumiy xalqaro standartlardan 3 barobar ortiqdir. 2012-yil yakunlari bo'yicha bank tizimining likvidligi 65,0 foizdan ortmoqda, bu esa talab etiladigan minimal darajadan 2 barobar yuqoridir.

2010-yilda mamlakatimizning atigi 13 ta tijorat banki ijobiy xalqaro reytingga ega bo'lgan bo'lsa, ayni paytda ularning soni 28 taga yetdi.

2012-yilda iqtisodiyotning real sektoriga yo'naltirilgan kreditlar hajmi 2011-yilga nisbatan 1,3 barobar oshdi. Ajratilgan kreditlarning 76 foizdan ziyodi uch yildan ortiq muddatga berilgan uzoq muddatli kreditlar ekani, ayniqsa, e'tiborga moyil. O'tgan yilda iqtisodiyotimizga 11 milliard 700 million dollar miqdorida ichki va xorijiy investitsiyalar jalb etildi yoki bu boradagi ko'rsatkich 2011-yilga nisbatan 14 foizga o'sdi. Jami investitsiyalarning 22 foizdan yoki 2 milliard 500 million dollardan ortig'ini xorijiy investitsiyalar tashkil etdi, ularning 79 foizdan ko'prog'i to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalardir.

E'tiborga sazovor tomoni shuki, jami investitsiyalarning qariyb 74 foizi ishlab chiqarishni modernizasiya qilish va yangilashga qaratilgan dastur va loyihalarni amalga oshirishga yo'naltirildi.

Shu borada faqat o'tgan yilning o'zida umumiy qiymati 1 milliard 600 million dollardan ortiq bo'lgan kapital qo'yilmalar o'zlashtirilib, 205 ta yirik investitsiya ob'ekti qurib bitkazildi.

2012-yilda qurilishi nihoyasiga yetkazilgan eng yirik ob'ektlar haqida gapirganda, Navoiy issiqlik elektr stansiyasida YAponiyaning "Mitsubisi"

kompaniyasi tomonidan ishlab chiqarilgan 478 megavolt quvvatga ega bo'lgan bug'gaz qurilmasining ishga tushirilganini alohida qayd etish lozim.

O'tgan 2012-yilda mamlakatimiz agrar sektorining deyarli barcha tarmoqlarida ulkan yutuq va natijalar qo'lga kiritildi.

Albatta, 2012-yilda ham, so'nggi yillardagi kabi, yangi mavsumga tayyorgarlik ko'rish davrida yog'ingarchilik ko'p bo'lgani, bahorning kech kelgani va namgarchilikning yuqori bo'lgani, yoz faslida havo haroratining haddan ziyod oshib ketgani qishloq xo'jalik ishlarini amalga oshirishda jiddiy muammo va qiyinchiliklarni yuzaga keltirdi.

Shunga qaramasdan, 2012-yilda O'zbekistonda deyarli barcha qishloq xo'jalik ekinlari – g'alla, paxta, sabzavot, poliz ekinlari va uzumdan yuqori hosil olindi. Mamlakatimiz dehqonlari mo'l hosil yetishtirishdi – 3 million 460 ming tonnadan ortiq paxta, 7 million 500 ming tonna g'alla, 2 million tonnadan ziyod kartoshka va 9 million tonnadan ortiq sabzavot hamda poliz mahsulotlari yig'ib-terib olindi.

Fermerlik o'zining tarixiy ildizlariga ega bo'lgan xorijiy mamlakatlar tajribasini o'rganish asosida tashkil etilgan fermer xo'jaliklari uyushmasi O'zbekiston Fermerlari kengashiga, viloyat va tumanlarda esa fermerlar kengashlariga aylantirildi, eng muhimi, ushbu tuzilmalarning huquq va vakolatlari jiddiy ravishda kengaytirildi.

Bugungi kunda fermer xo'jaliklarini tashkil etish va qayta tashkil etish, ularga yer uchastkalarini uzoq muddatga ijaraga berish, davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari tomonidan fermer xo'jaliklarini rivojlantirish va ularning faoliyat ko'rsatishiga doir me'yoriy-huquqiy hujjatlar loyihalarini qabul qilish bilan bog'liq deyarli birorta masala fermerlar kengashlarining bevosita ishtirokisiz hal etilishi mumkin emas.

2012-yilda xizmat ko'rsatish sohasi ham yuqori sur'atlar bilan rivojlandi. Aholiga ko'rsatilgan xizmatlar hajmi qariyb 15 foizga o'sdi, ushbu sohaning mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotidagi ulushi esa bugungi kunda 52 foizdan ziyodni tashkil etmoqda.

Bu jarayonda xizmatlarning yuqori texnologiyalarga asoslangan va bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan turlari jadal sur'atlar bilan rivojlanmoqda. Jumladan, a'loqa va axborotlashtirish xizmatlari 24,5 foizga, komp'yuter dasturlash xizmatlari 18 foizga, texnologik asbob-uskunalarini ta'mirlash va ularga xizmat ko'rsatish 17 foizga, moliya-bank xizmatlari 17,6 foizga o'sdi.

YAngi kasb-hunar kollejlari va ularning filiallarini qurish nihoyasiga yetkazildi. 2012–2013 o'quv yilida mamlakatimizda 12-yillik majburiy ta'limga o'tish to'liq ta'minlandi.

Ta'lim sohasidagi ishlarimizni sarhisob qilar ekanmiz, Fransiyadagi dunyoning eng yaxshi beshta biznes maktabi qatoriga kiradigan "Inssad" xalqaro biznes maktabining 2012-yilgi "Innovasiyalarning global indeks i" ma'ruzasida bayon etilgan ma'lumotlarni keltirish o'rinli, deb o'ylayman. Ma'ruza Jahon intellektual mulk tashkiloti bilan hamkorlikda tayyorlangan.

Ushbu ma'ruzada dunyoning 141 mamlakatidagi innovasion rivojlanish kompleks tarzda tahlil qilingan. Tahlilning asosiy tarkibiy qismlaridan biri inson kapitalini rivojlantirish darajasi bo'lib, mazkur ko'rsatkich bo'yicha bizning mamlakatimiz 35-o'rinni egallagan. Ta'lim tizimini rivojlantirish darajasi bo'yicha esa O'zbekiston – shunga e'tibor beringlar – dunyoning 141 mamlakati orasida ikkinchi o'rinni band etgan.

Joriy yilda mamlakatimiz iqtisodiyotini 8 foizga, sanoatni 8,4 foizga, qishloq xo'jaligini 6 foizga, asosiy kapitalga kiritilgan investitsiyalar hajmini 11 foizga, xizmat ko'rsatish sohasini qariyb 16 foizga oshirish va yalpi ichki mahsulotda uning ulushi 53 foizgacha o'sishini ta'minlash vazifasi qo'yilmoqda.

2013-yilda mutanosib va barqaror davlat byudjetini shakllantirish maqsadida soliq ma'murchiligini yanada takomillashtirish va erkinlashtirish, mahalliy byudjetlarning daromad qismini mustahkamlash, butun soliq tizimini soddalashtirish va uning oshkoraligini ta'minlash bo'yicha tegishli tadbirlar ko'zda tutilmoqda. Shularning hisobidan soliq yuki darajasining oshmasligi ta'minlanib, yalpi ichki mahsulotga nisbatan bu ko'rsatkich 21,3 foizni tashkil etadi.

2013-yilda ham Davlat byudjetining ijtimoiy yo'naltirilganligi saqlab qolinadi. Uning xarajatlar qismining 60 foizdan ortig'i ijtimoiy ehtiyojlarni moliyalashtirishga qaratilgan.

Joriy yilda mutanosib qat'iy pul-kredit siyosatini amalga oshirish davom ettiriladi, inflyatsiya ko'rsatkichlari 7-9 foizni tashkil qiladi, Markaziy bankning qayta moliyalash stavkasi 12 foiz darajasida saqlanadi.

Hech kimga sir emaski, hayot darajasi, o'z navbatda, aholining daromadlari miqdori bilan belgilanadi. O'tgan 2012-yilda bu ko'rsatkich yurtimizda 17,5 foizga o'sdi, eng kam ish haqi 26,5 foizga oshdi.

Umuman olganda, 2000-yil bilan taqqoslaganda, real daromad aholi jon boshiga 8,6 barobar ko'paydi. Hisob-kitoblarga ko'ra, o'rtacha ish haqi iste'mol savatchasi bahosidan 4 barobardan ziyod oshdi.

2013-yilda byudjet tashkilotlari xodimlarining ish haqi, pensiyalar, nafaqa va stipendiyalar miqdorini o'rtacha 23 foizdan kam bo'lmagan darajada oshirish, 2013-yilda va keyingi ikki yilda aholi real daromadlarini kamida bir yarim barobar ko'paytirish vazifasi qo'yilmoqda.

Mamlakatimizda aholi daromadlarining oshib borishi bilan uning tarkibi o'zgarib, tadbirkorlik faoliyatidan olinayotgan daromad barqaror o'sib borayotgani alohida e'tiborga molikdir.

O'tgan 2012-yilda ushbu ko'rsatkich 51 foizni tashkil qildi, boshqacha aytganda, odamlarimiz daromadining yarmidan ko'pi o'z navbatda tadbirkorlik, kichik va xususiy biznes hisobidan shakllanmoqda.

2011 yilning yanvar-dekabrida qishloq xo'jaligi yalpi mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmi 19633,6 mlrd. so'mni yoki 2010 yilning shu davriga nisbatan 106,6 foizni tashkil qiladi. Jumladan, dehqonchilik mahsulotlari 11347,4 mlrd. so'mni (106,0 foiz), chorvachilik mahsulotlari 8286,2 mlrd. so'mni (107,6 foiz) tashkil etdi.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishning umumiy hajmida dehqon xo'jaliklarining ulushi 63,7 foizni (2010yilning yanvar-dekabrida 62,9

foizni), fermer xo'jaliklarining ulushi 34,1 foizni (35,0 foizni), qishloq xo'jaligi korxonalarining ulushi 2,2 foizni (2,1 foizni) tashkil etdi.

2011 yilda qishloq xo'jaligi mahsulotlarining umumiy hajmida dehqonchilik (boshqoli don ekinlari, paxta, kartoshka, sabzavot, poliz ekinllari)ning ulushi 57,8 foizni (2010 yilda 59,4 foizni) tashkil etdi.

Barcha toifadagi xo'jaliklarda 2011 yil hosili uchun ekilgan qishloq xo'jalik ekinlarining umumiy maydoni 3601,2 ming gektar maydonni tashkil etdi.

Boshqoli don ekinlari bilan band bo'lgan ekin maydoni 1607,4 ming gektarni yoki 2010 yilga nisbatan 95,8 foizni, shu jumladan bug'doy ekin maydoni 1432,6 ming gektarni (97,7 foizni) tashkil qildi.

Paxta ekin maydoni 1329,2 ming gektarni yoki 2010 yilga nisbatan 99,0 foizni tashkil etdi.

Kartoshka ekin maydonlari 4,1 foizga, sabzavot ekin maydoni 1,4 foizga o'sdi, shu bilan birga poliz ekin maydoni 4,1 foizga, ozuqa ekinlari maydoni 1,9 foizga qisqardi.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishning umumiy hajmida chorvachilik mahsulotlarining ulushi 42,2 foizni tashkil etdi.

Xo'jalik toifalari bo'yicha chorvachilikning asosiy mahsulotlarini ishlab chiqarish 2-jadvalda ifodalangan.

2-jadval.

Toshkent viloyati xo'jalik toifalari bo'yicha chorvachilikning asosiy mahsulotlarini ishlab chiqarilishi

Ko'rsatkichlar	2010 yil	2009 yilga nisbatan foizda	2011 yil	2010 yilga nisbatan foizda
Go'sht (tirik vaznda), ming tonna shu jumladan:	1461,4	106,8	1564,2	107,0
Fermer xo'jaliklar	37,8	106,8	41,0	108,3

Dehqon xo'jaliklari	1389,2	106,9	1481,6	106,7
Qishloq xo'jalik korxonalarini	34,4	106,6	41,6	121,1
Sut, ming tonna	6169,0	106,7	6766,2	109,7
Shu jumladan Fermer xo'jaliklari	205,0	116,1	230,1	112,3
Dehqon xo'jaliklari	5927,8	106,4	6494,0	109,6
Qishloq xo'jalik korxonalarini	36,2	124,8	41,5	114,7
Tuxum, mln. dona	3058,8	112,6	3441,7	112,5
Shu jumladan Fermer xo'jaliklari	288,1	137,2	374,5	130,0
Dehqon xo'jaliklari	1775,5	108,9	1875,5	105,6
Qishloq xo'jalik korxonalarini	995,2	113,6	1191,7	119,8
Jun, tonna	26510	106,1	28687,0	108,2
Shu jumladan: Fermer xo'jaliklari	1715	119,2	1938,0	113,0
Dehqon xo'jaliklari	21951	106,3	24198,0	110,2
Qishloq xo'jalik korxonalarini	2844	98,2	2551,0	89,7
Qorako'l teri, ming dona	934,9	104,1	1022,3	109,3
Shu jumladan: Fermer xo'jaliklari	44,1	104,2	43,4	98,4
Dexqon xo'jaliklari	632,1	108,1	643,6	101,8
Qishloq xo'jalik korxonalarini	258,7	95,6	335,3	129,6

Manba: O'zR statistik axboratnomasi

Respublikada YA'pi ichki mahsulotning tarmoqlar bo'yicha taqsimoti, (%)

Ko'rsatkichlar	1990 yil	2000 yil	2010 yil
Jami	100	100	100
Sanoat	17,6	14,2	24,0
Qishloq xo'jaligi	33,4	30,1	17,5
Qurilish	5,8	6,0	6,4
Transport va aloqa	5,2	7,7	12,4
Savdo	4,5	10,8	9,0
Boshqalar	22,2	18,7	23,7

Dunyoning ayrim mamlakatlarda fermer xo'jaliklarining daromadlarida davlat subsidiyalarining ulushi

№	Mamlakatlar	Subsidiyalarning ulushi, %
1	AQSh	30
2	EI mamlakatlari	49
3	Shvesiya	59
4	Finlyandiya	71
5	YAponiya	75

Agrar sohada olib borilgan iqtisodiy islohotlarning asosiy yo'nalishlari

Er islohoti bo'yicha:

- qishloq xo'jaligida yerlaridan foydalanishda ijara shakli joriy etildi;
- yerni ijaraga 30 yildan 50 yilgacha berish belgilandi;
- yer uchastkalaridan foydalanish huquqini meros qilish tizimi joriy etildi;
- o'z mablag'i hisobidan qo'shimcha yer o'zlashtirishni rag'batlantirish tizimi joriy etildi.

Suvdan foydalanish bo'yicha:

- irrigatsiya tizimini boshqarishda hududiy prinsipidan havza prinsipiga o'tildi, respublikada 10 ta irrigatsiya tizimi havza boshqarmalari va 1 ta Farg'ona vodiysi bo'yicha birlashtirilgan dispecherlik Markaziga ega magistral kanallari tizimi boshqarmasi tashkil etildi;
- fermerlarga suv yetkazib berishda Suv iste'molchilari uyushmalari tashkil etildi;

Moliya-kredit va soliq sohasida:

- davlat ehtiyoji uchun xarid qilinadigan mahsulotlarni yetishtirishda imtiyozli kredit tizimi yo'lga qo'yildi.
- fermer xo'jaliklari uchun yerlar unumdorligiga bog'liq bo'lgan yagona yer solig'i joriy etiladi.
- fermerga texnika vositalarini lizing asosida berish joriy etildi.
- fermer xo'jaliklari uchun imtiyozli kredit tizimi yaratildi.

Narx-navo masalalarida:

- davlat tomonidan sotib oladigan paxtaning narxi jaxon bozoridagi narxdan kelib chiqqan holda belgilash tizimi joriy etildi.
- davlat tomonidan sotib olinayotgan g'alla narxini mintaqaviy bozorlardagi narxdan kelib chiqqan holda belgilash tizimi joriy etildi.
- boshqa qishloq xo'jaligi mahsulotlarini narxi bozordagi talab va taklifdan kelib chiqqan holda shartnoma asosida belgilanmoqda.

Qishloq xo'jaligini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning asosiy yo'nalishlari

➤ *Birinchi yo'nalish – bevosita fermer xo'jaliklarini mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha asosiy xarajatlarini moliyalashtirish*

➤ *Ikkinchi yo'nalish – qishloq xo'jaligi korxonalariga soliq imtiyozlarining berilishi*

➤ *Uchinchi yo'nalish – ball-boniteti past yerlarda paxta yetishtiradigan fermer xo'jaliklariga moliyaviy yordam berish*

➤ *To'rtinchi yo'nalish – respublikamizda irrigatsiya-melioratsiya tizimini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash*

➤ Dehqon xo'jaliklarining ulushi go'sht ishlab chiqarish umumiy xajmida 94,7 foizni, sut ishlab chiqarishda 96,0 foizni, tuxum ishlab chiqarishda 54,5 foizni, jun ishlab chiqarishda 84,4 foizni, qorako'l terisi ishlab chiqarishda 63,0 foizni tashkil etdi.

➤ Fermer xo'jaliklari, 2011yilda yalpi mahsulot (bo'yicha 6702,3 mlrd.) so'mni yoki 2010yilga nisbatan 104,4 foizni tashkil qildi.

➤ Qishloq xo'jaligi yalpi mahsuloti umumiy hajmida fermer xo'jaliklarining ulushi 34,1 foizni tashkil etdi.

➤ Fermer xo'jaliklariga birlashtirilgan umumiy yer maydoni 5841,0 ming gektarni tashkil qildi.

➤ 2012 yilning 1 yanvariga holatiga fermer xo'jaliklarida yirik shoxli qoramollar 507,2 ming boshni, shu jumladan sigirlar 174,0 ming boshni, qo'y va echkilar 1203,3 ming boshni, parrandalar 4974,2 ming boshni tashkil qildi.

➤ 2011 yilning 1 yanvariga nisbatan yirik shoxli qoramollar 5,5ming boshga (o'tgan yilning shu davriga nisbatan 1,1 foizga), shu jumladan sigirlar 1,4 ming boshga (0,8 foizga), qo'y va echkilar 53,4 ming boshga (4,6foizga), parrandalar 1015,6 ming boshga (25,7 foizga) ko'paydi.

➤ YAlpi ichki mahsulotning yuqori sur'atlar bilan o'sishida raqobatga bardoshli tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish hamda zamonaviy xizmat

ko'rsatish sohasini tez sur'atlar bilan taraqqiy etishini belgilab beradigan jiddiy tarkibiy o'zgarishlar va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish evaziga ta'minlanishi e'tiborga loyiqdir. Demak, tarmoq iqtisodiyotlarini tashkil etish, rejalashtirish, bashoratlash, marketing nazariyalaridan foydalanish, element, operatsiya va jarayonlarni muvofiqlashtirish, innovatsiyaga e'tiborni, oshirish, tartibga solish, ilg'or boshqaruv yechimlarini qabul qilish, jarayon va tizimlarni nazorat qilish, jarayon va tizimlarni nazoart qilish, iqtisodiy va statistik taxlil qilish, tizimli sintez qilish, iqtisodiy foydalanish kabi imkoniyatlar ijrochilar va boshqa xodimlar uchun qurol va mexanizm sifatida ishlatilsa ayni muddao bo'ladi.

2006-2012 yillarda Respublika bo'yicha mavjud va yangi sotib olingan qishloq xo'jaligi texnikalari to'g'risida

MA'LUMOT

Texnikalar nomi	2006 yil		2007 yil		2008 yil		2009 yil		2010 yil		2012 yil		2006-2012 yillarda	
	mavjud soni, dona	yangi sotib olingani, dona	mavjud soni, dona	yangi sotib olingani, dona	mavjud soni, dona	yangi sotib olingani, dona	mavjud soni, dona	yangi sotib olingani, dona	mavjud soni, dona	yangi sotib olingani, dona	mavjud soni, dona	yangi sotib olingani, dona	2010y 1 dekabr holatiga mavjud soni, dona	7 yilda jami yangidan sotib olingani, dona
Traktorlar, jami	151870	2211	152452	1652	153973	2231	152974	3007	153707	2671	154831	2124	156378	13896
Haydov traktorlari	14042	634	14401	164	14732	454	14277	191	13913	378	9368	546	14291	2367
sh.j.yuqori unumli	1942	2	1944	6	1950	6	1986	36	1964	83	4724	297	2047	430
Chopiq traktorlari	45234	1182	45436	1293	46729	1174	46884	1697	47156	1359	31839	1098	48515	7803
Traktor tirkamalari	63614	368	55117	250	57258	348	54114	1421	50161	691	24972	882	50852	3960
Kultivatorlar	26053	503	24572	279	26458	440	25858	1433	25719	633	25348	315	26352	3603
Chigit seyalkalari	16428	352	14625	178	14475	237	13389	215	12799	320	12953	552	13119	1854
Pluglar	10690	130	9617	90	9889	117	9520	244	9415	67	8643	153	9482	801
Don o'rish kombaynlari:	4725	116	4645	93	4962	332	4903	123	4822	167	3011	245	4989	1076
sh. j. yuqori unumli	2057	55	1962	52	2181	86	2286	110	2671	167	2978	245	2838	715
O't-o'rgichlar	1732	30	1481	59	1334	40	1380	308	1211	173	876	169	1384	779
Zichlab-bog' ligichlar	622	1	511		397	14	395	47	385	126	484	72	511	260

**"O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2011 yil 4 fevraldagi 30-sonli Qaroriga asosan fermer xo'jaliklariga
2011 yil davomida yo'naltirilgan ijobiy farq summasi to'g'risida**

MA'LUMOT

TG'R	Hududlar nomi	Jami	shundan											
			yanvar	fevral	mart	aprel	may	iyun	iyul	avgust	sentyabr	oktyabr	noyabr	dekabr
1	Qoraqalpog'iston R	23258	2765	2349	2682	2847	2748	932	1541	2265	2257	928	1253	691
2	Andijon	35564	4228	3592	4100	4353	4203	1425	2357	3464	3452	1419	1915	1056
3	Buxoro	46583	5538	4705	5370	5702	5504	1866	3087	4537	4521	1859	2508	1386
4	Jizzax	21650	2574	2187	2496	2650	2558	867	1435	2109	2101	864	1166	643
5	Qashqadaryo	56208	6682	5677	6481	6880	6642	2252	3725	5474	5456	2243	3027	1669
6	Navoiy	14876	1768	1502	1715	1821	1758	596	986	1449	1444	594	801	442
7	Namangan	24159	2872	2440	2785	2957	2855	968	1601	2354	2345	964	1301	717
8	Samarqand	33029	3927	3336	3808	4043	3903	1323	2189	3217	3205	1318	1779	981
9	Surxondaryo	39239	4665	3963	4524	4803	4637	1572	2600	3822	3809	1566	2113	1165
10	Sirdaryo	20783	2471	2099	2396	2544	2456	833	1377	2024	2017	830	1119	617
11	Toshkent	24891	2959	2514	2870	3047	2941	997	1650	2424	2416	993	1340	739
12	Farg'ona	30551	3632	3086	3522	3740	3610	1224	2025	2976	2965	1219	1645	907
13	Xorazm	32526	3867	3285	3750	3981	3843	1303	2156	3168	3157	1298	1752	966
	Jami	403315	47948	40735	46499	49367	47659	16158	26729	39280	39146	16097	21720	11979

Hosildorligi past yerlarda davlat ehtiyojlari uchun qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtiruvchi fermer xo'jaliklariga davlat byudjetida berilayotgan subsidiyalar to'g'risida ma'lumot

	Yillar	Moliyaviy yordam hajmi, mlrd. so'm
1	2008	60
2	2009	120
3	2010	130
4	2011	140
5	2012	160

Hukumat kafolati ostida amalga oshirilayotgan va 2012 yil manzilli jadvalga kiritilgan investitsiya loyihalari to'g'risida

MA'LUMOT

(mln. AQSh doll.)

tG'r	Loyihalar nomi	Xorijiy hamkor	Investitsiya va kreditlarning umumiy qiymati	2012 yilda o'zlashtirish		
				Reja	fakt	%
	<i>Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi, Jami</i>		<i>561,0</i>	<i>105,2</i>	<i>112,9</i>	<i>107%</i>
1	O'zbekiston Drenaj loyihasi. Janubiy Qoraqalpog' istondan	XRTB, XTA	60,0	5,36	5,36	100%

	drenaj o'tkazish loyihasi					
2	Buxoro viloyati "Quy-Mozor" nasos stansiyasini qayta tiklash loyihasi	OPEK	12,0	3,81	11,37	298%
3	Buxoro viloyati "Olot" nasos stansiyasini qayta tiklash" loyihasi	STJ	12,0	4,0	4,064	100%
4	"Amu-Zang mashina kanalini qayta tiklash" loyihasi	OTB	73,2	5,45	5,45	100%
5	"Farg'ona va Zarafshon vodiylarida suv resurslarini boshqarish" loyihasi	OTB	100,0	16,98	17,0	100%
6	"Farg'ona vodiysida suv resurslarini boshqarish. 1-bosqich." loyihasi	XTA	65,54	14,974	14,974	100%
7	"Jizzax va Sirdaryo viloyatlarida irrigatsiya-drenaj tarmoqlarini tiqlash" loyihasi	ITB, QAITJ, OPEK	81,0	17,635	17,67	100%
8	Buxoro viloyati "Qoraku" nasos stansiyasini qayta tiklash" loyihasi	XHRX	7,323	7,3	7,3238	100%
9	Navoiy viloyatidagi "Navoiy" va "Uchkara" nasos stansiyalarini rekonstruksiya qilish " loyihasi	Fransiya Hukumati	21,75	0,089	0,089	100%
10	"Qishloq xo'jaligi korxonalarini qo'llab-quvvatlash" loyihasi (2-chi bosqichi)	XTA	68,0	16,927	16,95	100%
11	"Buxoro, Navoiy va Qashqadaryo viloyatlarida yerlarning	OTB	60,2	12,66	12,663	100%

meliorativ holatini yaxshilash” loyihasi					
--	--	--	--	--	--

Respublikada infratuzilma ob’ektlari soni o’zgarishi

Infratuzilma ob’ektlari	2006 y	2007 y	2008 y	2009 y	2010 y	2012 y.
Mini bank	895	1207	1094	1478	1179	1462
Muqobil MTP	1562	1779	1777	1757	1720	1681
Mineral o’g’itlar sotish shoxobchasi	1051	891	928	935	917	917
Suvdan foydalanuvchilar uyushmasi	1271	1676	1676	1712	1711	1487
YOMM sotish shoxobchasi	1110	1340	1373	1389	1377	1366
Qishloq xo’jalik mahsulotlari sotish shoxobchasi	581	443	424	424	424	420
Zooveterinariya punktlari	381	2180	2278	2411	2540	2596
Axborot ta’minoti va konsalting xizmati ko’rsatish shoxobchalari	317	295	300	300	301	318
Transport xizmati ko’rsatish shoxobchasi	77	82	82	82	82	85
Tara, idish va qadoqlash materiallari bilan ta’minlash shoxobchalari	73	78	78	78	78	78

Respublikamizning qishloq xo'jaligi iqtisodiyotimizning asosiy tarmoqlaridan biri sifatida ko'p qirrali yondoshuvni talab etadi. Shu sababdan qishloq xo'jaligini rivojlantirishda zamonaviy texnika va texnologiyalardan foydalanish samaradorligini oshirish muhim ahamiyatga ega. Jumladan mustaqillik yillarida qishloq xo'jaligini modernizatsiyalash bo'yicha qishloq xo'jaligi texnikalari xarid qilindi va foydalanishga topshirildi. Masalan: 2006 yilda Respublikamiz bo'yicha jami traktorlar soni 151870 dona bo'lgan bo'lsa 2012 yilga kelib 156378 donani tashkil etmoqda, kombaynlarning soni esa 4725 donadan 4979 donaga ko'paydi. Bir qarashda bu raqamlar juda kichikka o'xshaydi, ammo ularning bajaradigan ish hajmi va sifati hozirgi kundagi talablarga javob bera oladi.

Qishloq xo'jaligini yanada takomillashtirish, hosildorligi past yerlardan foydalanish hamda ularni o'zlashtirish yuzasidan davlat mablag'lari hisobiga subsidiyalar berilishi miqdori ham yil sayin ortib bormoqda, hususan 2008 yilda 60 mlrd so'mni tashkil etgan bo'lsa 2012 yilga borib bu ko'rsatkich 160 mlrd so'mga chiqdi. Albatta bu mablag'lar qishloq xo'jaligi infratuzilmasini takomillashtirish uchun xizmat qiladi.

Qishloq xo'jaligiga hukumat kafolati ostida amalga oshirilayotgan manzilli jadvalga kiritilgan investitsiya loyihalari ham salmoqli ulushga ega bo'lib bu investitsiyalar, drenajlar barpo etish, yerlarning meliorativ holatini yaxshilash va hokazolar uchun maqsadli yo'naltirilmoqda. Hususan 2011 yil uchun qishloq va suv xo'jaligi vazirligi tashabbusi bilan kiritilayotgan investitsiyalarning qiymati 561 mln. AQSh dollarini tashkil qildi.

Qishloq xo'jalik sohasiga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish maqsadida respublikamizda infratuzilma ob'ektlari soni yildan – yilga ortib bormoqda. Bular quyidagilar:

- mini banklar;
- muqobil MTPlar;
- mineral og'itlar sotish shahobchalari;
- zooveterinariya punktlari;
- axborot ta'minoti va konsalting xizmati ko'rsatish shahobchalari;

- transport xizmati ko'rsatish shoxobchasi;
- tara idish va qadoqlash materiallari bilan ta'minlash shoxobchalari.

Masalan mini banklarning soni 2006 yilda 895 ta bo'lgan bo'lsa, 2012 yil boshiga kelib bu ko'rsatkich 1462 tani tashkil etdi, zooveterinariya punktlari esa 381tadan 2596 tagacha ko'paydi va hokazo.

O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishda qo'llanilayotgan ustuvor yo'nalishlar bilan birga oldimizda turgan asosiy vazifalar (iqtisodiyotning barqaror va munosib sur'atlarda o'sishi hamda tarkibiy o'zgarishlar va modernizatsiyalashni ta'minlash, uning eng muhim tarmoqlarini texnik, innovatsion va texnologik jihatdan yaxshilash, soliq siyosatini yanada erkinlashtirish) ko'p, hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan hayotiy masalalarning ijobiy hal bo'lishini ta'minlashimiz zarur.

Ma'lumki, yetishtirilgan mahsulotlar iste'molchilarga yetkazish tizimini bozor munosabatiga mos qilib yaratish, tadbirkorlik va ishbilarmonlikka keng imkoniyatlar, talab va taklif doirasida tashkil etish, yangi ish o'rinlarini barpo etish, haqiqiy mulkdorlar qatlamini shakllantirish kabi qator bozor iqtisodiyotiga mos muammolarni hal etishda keng imkoniyatlar ochib berildi. Ishlab chiqaruvchi, xizmat ko'rsatuvchi (savdo va umumiy ovqatlanish, moliya, bank xizmatlari, transport xizmatlari, kammunal xizmatlar, aloqa va axborotlashtirish xizmatlari, avtomabillarni va boshqa texnikalarni ta'mirlash, mehmonxona xizmati, sayyoxlik - ekskursiya xizmatlari, boshqa xizmatlar) va iste'molchilar o'rtasida keng ko'lamda sodir bo'ladigan o'zaro munosabatlarni muvofiqlashtiruvchi, ularga ko'p qirrali xizmatlar ko'rsatuvchi hamda shu bilan bir qatorda ishchi kuchlarini oqilona joylashtirishga xizmat qiluvchi turli muassasalar (firma, korxonalar, tashkiliy va boshqalar) majmui bo'lishi bozor infratuzilmalari shakllantirildi va ular takomillashtirilmogda.

Biroq, O'zbekistonda, ayniqsa uning qishloq joylarida, bozor infratuzilmasining shakllanish sur'ati past, uning korxonalarida faoliyat yurgizadigan malakali xodimlar bilan ta'minlash, yetishtirilgan mahsulotlarni tashishdagi ba'zi-bir iqtisodiy va boshqaruv muammolari, transport xizmati

ko'rsatish tizimini iqtisodiy baholash yuqori darajada emasligi unumdorlikni pasayishiga olib keladi, oqibatda mahsulot tannarxi qimmatlashadi.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov ma'ruzasida keltirilganidek, rivojlangan mamlakatlarda xizmat ko'rsatish sohalarida ishlayotganlar ulushi iqtisodiyotda band aholining 55-70 foizini tashkil etadi. Ayni vaqtda bizda, bu ko'rsatkich 10-15 foizga boradi, xolos.

Qishloq aholisi butun aholiga taklif qilinayotgan xizmatlarning 20 foizidagina (ya'ni bu 5 marta kam demakdir) foydalanilmoqda. O'zbekiston Respublikasi qishloq xo'jalik mahsulotining 97 foizini xususiy sektor yetkazib bermoqda. Biroq, qishloq xo'jalik infratuzilmasi (xalq xo'jalik infratuzilmasi, hududiy infratuzilma, tugunli yoki uzelli infratuzilma, alohida korxonalar infratuzilmasi, xalqaro infratuzilma va boshqalar) da xizmat ko'rsatish tarmoqlarida mashg'ul bo'lgan aholining 60-70 foiziga ko'rsatish uchun (hozir bu raqam 9 foiz) katta ilmiy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy evolyutsiyani bosib o'tish yo'llari bilan bog'liq. Shu bois soha mutaxassislari, tadbirkorlari, menejerlari, rahbar (menejment)lari chuqur bilim egasi bo'lishlari bilan birga bozor mexanizmini qishloq xo'jalik taraqqiyotida va boshqa tarmoqlarni bir-biriga qo'shib olib borish va innovatsiya faoliyatiga e'tiborni oshirish vazifalarni hal qilishlari kerak.

Ma'lumki, har bir korxonalar yoki xo'jalik ishlab chiqarish jarayonida transport va texnika vositalari bajariladigan ish hajmiga ehtiyoji bo'ladi. Qishloq xo'jalik korxonalar firmalari transport vositalaridan ishlab chiqarish tizimida foydalanishi lozim. Bu korxonaning transport vositasiga bo'lgan ehtiyojidir. Lekin bu ehtiyojlarni qaysi yo'nalishda, qaysi variantlarda, qanaqa tarzda qondirish lozim. Qaysi usul yoki variant korxonalar foydasini maksimallashtiruvchi hisoblanadi, shu bilan birga qulaylik yaratadi.

Firma (korxonalar)lar o'z faoliyatlarini samarali olib borishga intilib va tobora uzoqroq muddat uchun oldindan ustuvor rejalashtirish usulidan foydalanadilar. Bozordagi o'zgarishlar va fan-texnika taraqqiyoti yo'nalishlarini tahlil qilish asosida korxonalar yoki tarmoqning ustuvorligini ishlab chiqish uchun

negiz bo'ladigan umumiy maqsadlarni belgilaydi. Firma yoki tarmoqning ustuvor (strategik)lik faoliyatining bosh dasturi, marketing, moliya, tashkiliy faoliyat, xodimlar siyosati va boshqa sohalardagi birlamchi yo'nalish va ne'mat (resurs)lar taqsimotini aks ettiradi.

Ustuvor rejalashtirish tarmoq iqtisodiyotlari taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish sohasidagi barcha harakatlarning maqsadga muvofiq yo'nalishini aks ettiradi. So'ngra har bir yo'nalish bo'yicha batafsil rejalar tuziladi, chunki marketing g'oyasini qo'llaydigan tarmoq yoki korxonalar faoliyat natijalari ko'proq savdo sohasi bilan belgilanadi, rejalar orasida mahsulot nusxasi (assortimenti)ni yaratishdan boshlab tovar pirovard sotishga qadar mahsulot harakati (siljishi) jarayonlarini qamraydigan marketingni rejalashtirish alohida o'rinni egallaydi.

Ustuvor marketing bozor talablarini tizimli tahlil qilish bilan bog'liq, servis xizmati ko'rsatuvchining o'z faoliyatida yangi yo'nalishlarini tanlash imkonini beradi, samaraliroq mahsulotlarni tanlab olish, iste'molchi guruhlarni aniqlash, xizmatlarini davom etish strategiyasini ishlab chiqish imkonini beradi. Yana bir muhim omilni chetda qoldirish mumkin emas. U ham bo'lsa - jarayon va operatsiyalarni vaqt bo'yicha bajarilishining davom etish ko'rsatkichiga rioya qilishdir.

Ishlab chiqarish (erni ekishga tayyorlash, ekish, o'simlikni parvarish qilish, yetilgan hosilni yig'ish, tashish vositalariga joylash, ortish, tashish, tashish vositasidan tushirish, saqlash, sotish va hokazolar) siklini uzoqligi - ishlab chiqarishga boshlang'ich materiallarni foydalanishga kiritilgan moment (daqiqqa)dan iste'molchiga tayyor mahsulotni yetkazgungacha vaqt davri. Lekin bu ta'rif yangi mahsulotlarni buyurtmachining topshirig'i bo'yicha ishlab chiqarish bilan bog'liq xizmatlarni bajarishga to'g'ri keladi. Pirovard natija tarmoq iqtisodiyotini yuqorilashishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

1.3. Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida milliy madaniyatning ahamiyati.

Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida milliy xalqning ijtimoiy omillari, madaniyati, axloqi, xulqi, to'plangan tajribalar, milliy xodimlarning taffakkuri, ma'naviyati, milliy e'tiqod kabi omillar mamlakat boyligida katta o'rin tutadi. Chunki kishilik jamiyati rivojlanib borar ekan, odamlarning ma'naviy ne'matlarga, xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlari to'xtovsiz ortib boradi.

O'zbekiston Respublikasining mustaqilligi uning fuqarolariga inson erkinligi huquqlaridan foydalanishga keng yo'l ochib berdi. Ayniqsa, ijodkorlarga, ixtirochilarga, aqliy mulk egalari qulay sharoitlar yaratdi. Ular aql-zakovat mulkini: ixtirolari, ilmiy kashfiyotlari, texnologik yangiliklari, uslubiy ishlanmalarini tovar sifatida erkin sotish imkoniyatiga ega bo'lishdi. Bu, bir tomondan, xalqimiz ichidan yangi ijodkorlar, ijodkorlarning yetishib chiqishiga xizmat qilsa, ikkinchi tomondan, ma'naviyat, ma'rifat, ilm-fan kabilarning o'sishiga imkoniyat yaratadi.

Zamonaviy tarmoq (tashkilot, korxonalar, firma, infratuzilma va ular)ning iqtisodiyotiga o'zlari faoliyat ko'rsatayotgan mamlakat va uning jamiyati asta-sekin bo'lsa ham ta'sir qiladi. Shuning uchun tashkilotlar jamoatchilik muhiti bilan qanday munosabatda bo'lishi kerak, o'zlarini ijtimoiy javobgar hisoblashlari kerakmi? Albatta, qonunlarni va davlat tomonidan boshqariladigan me'yorlarni buzmay foydalanish tashkilot yoki tarmoqlarning ijtimoiy javobgarligida ifodalanadi. Bu tomondan korxonalar iqtisodiy maqsadlarni ko'zlashlari kerak. Shu bilan birga firmalar iqtisodiy javobgarliklariga qo'shimcha faoliyatlarida insoniy va ijtimoiy yo'nalishlarni hisobga olib firma jamoasiga, jamiyatga ta'sirlarini his etishlari lozim, oqibatda ijtimoiy muammolarning yechilishiga ijobiy hissa qo'shishlari maqsadga muvofiq.

Ijtimoiy javobgarlik deganda firma tomonidan ijtimoiy muammolarga javoban ixtiyoriy harakatning ma'lum darajasi tushuniladi. Bu harakat qonun bilan belgilangan va davlat organlari tomonidan boshqariladigan talablardan tashqari yoki bu talablar me'yoridan yuqori bajarilishi nazarda tutiladi. Firmalarda har xil yordam jamg'armalari, atrof muhitni muhofaza qilish, tabiiy ofatlarda

ko'rsatiladigan yordamlar obodonlashtirishga ajratmalar va shu kabilar ijtimoiy javobgarlikka kiradi.

Ijtimoiy javobgarlikning xarajatlari jamiyatning guruhlarini takomillashtirish, tashkilotga jamiyat munosabatini yaxshilash kabilarda o'z ifodasini topadi va shular orqali qoplanadi.

Ijtimoiy javobgarlik muammosining markazida shaxsiy xodim turadi. Rahbarlar va oddiy xodimlarning axloqiy xulqining xususiyatlarini ko'tarish maqsadida firmalarga har xil chora-tadbirlar ko'rilmogda. Masalan, ahloqiy me'yornomaning ishlanmasi, axloq bo'yicha qo'mitalar tuzish, ijtimoiy taftish o'tkazish va axloqiy xulqqa o'rgatish kabilar.

Ma'lumki iqtisodiyot – ijtimoiy hayotning maxsus sohasi. U o'zining xususiy qonunlariga binoan faoliyat ko'rsatadi, rivojlanadi. Iqtisodiyotda har bir kishi iqtisodchi bo'lmog'i kerak. Shuning uchun ham iqtisodiyotning ob'ekti odamlardir. Shu bois iqtisodiyotni odamlar, insonlar haqidagi fan, ijtimoiy fan sifatida hisoblanishi mumkin. Uning predmeti bo'lib –jamiyatning moddiy ne'matlarga bo'lgan ehtiyojini qondirish maqsadida ishlab chiqarish, (xizmat ko'rsatish) resurslaridan foydalanish jarayonida odamlarning o'zaro ta'sirini samarali usullarini izlash nazariyalari, tashkilot va tarmoqlarning hisobot materiallari va shu kabilar xizmat qiladi.

Mamlakat iqtisodiyotida ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, xarid-sotish, tayyorlash, tashish, yuklash-tushirish, saqlash, texnologik jarayonlarni tashkil etish, marketing nazariyasidan foydalanish, muvofiqlashtirish, hisobga olish, nazorat qilish, boshqaruv yechimini qabul qilish, axborot almashish, tahlil qilish kabi ishlarni loyihalash lozim. Buning uchun tizim ma'lum guruhlarda andozalanadi. Masalan, texnologik operatsiyalar, foydalaniladigan ish usullari, ishni bajarish ko'rsatkichlari va odam texnika orasidagi o'zaro munosabat, ya'ni ishni qurish; xodimlar bajaradigan texnologik operatsiyalar sonini kengaytirish, ya'ni ish ko'lamini kengaytirish; xodimlarni almashtirib yoki almashlab ishlatish tartibi; ishni tavsifini boyitish; inson omili (ijtimoiy-madaniy tarbiyadagi xulqli odam) plyus ishning texnologiyasi; ishni loyihalash andozasini tanlash.

Korxonada yoki tarmoqda ishlaydigan odam uchun tashkilotga qanday ijtimoiy - madaniy tarbiyadagi xulqli odam kerakligini bilish muhim: ish uchun odam kerakmi tashkilot (tarmoq)ga yoki odam uchun ish kerakmi, bu muqobillikni yechayotgan korxonada uchun birinchi holat muhim, ya'ni ijrochi kerak, ikkinchi holatda - tashabbuskor. Shundan boshlanadi, ishlaydigan odam uchun o'zining shaxsiy muammosi: "Men yashash uchun ishlaymanmi yoki yashayman, ishlash uchun, umuman, men nima uchun ishlayman va kim uchun?". Ushbu madaniyat g'oyasi korxonada (tarmoq) xodimlari tomonidan e'tirof etilgan eng qimmatli qadriyatlar bo'lib, ularning faoliyatlaridagi axloqlari yo'nalishini belgilovchi omillardir.

Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida asosan to'rtta madaniyat g'oyasi: "Iqtisodiy odam", "Ruhiy odam", "Texnologik odam" va "Axloqiy odam". Ular jamlanib tashkiliy xulq segmentini tashkil etadi. Tashkiliy hulk tashkilot yoki tarmoqlarning ma'lum ijtimoiy-madaniy muhitida namoyon bo'ladi. Ishbilarmonlik (ahloqiy odam) axloqi korxonada yoki tarmoq madaniyati tushunchasi bilan chatishib ketgan. Bu esa barcha mamlakatlarda, jumladan, O'zbekiston biznesida ham muvaffaqiyat tayanchi bo'lib qoladi.

Tashkilot (korxonada) madaniyati - bu muassasa, firma, xo'jalik va tarmoqlardagi barcha ishlaydiganlarning qadriyat (bino, dizayn, joylashishi, uskuna va jihozlar, mebel, fazoviy hajmi, qulayligi, qabul xonalari, avtomobil va texnikalar uchun saqlash joyi va shunga o'xshash xolis qadriyatlar, odatlar, an'analar marosimlar, til muomalasi, ishoralar, firma qaxramonlari, raxnomalari, tashkilot tarixi va sub'ektiv qadriyatlar) va qat'iy ishonch tizimidir.

Tashkilot yoki tarmoq madaniyati mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida juda katta ahamiyatga ega. Shuning uchun tashkilot (tarmoq) madaniyatiga rahbar tomonidan doimiy e'tibor qaratilmog'i lozim.

Mamlakat iqtisodiyotini rivojlashi yillar davomida holatlarning ta'siridan milliy madaniyat ma'lum darajada o'zgarishi mumkin. Masalan, 1850-1920 yillarda pul muomilasi tomoyiliga asoslangan "Iqtisodiy odam" xulqi, 1920-1960 yillarda ta'sir etish usullaridan foydalanib, o'ziga qulaylik yaratishga asoslangan "Ruhiy odam" xulqi, 1960-1975 yillarda yangi komp'yuter-injiningga asoslangan

“Texnologik odam” xulqi, 1975 yildan hozirgi davrgacha biznesdagi ehtiyojlarning o‘zaro majburiyatlarini “o‘sishi” dan kelib chiqqan “Axloqiy odam” xulqi mavjud bo‘lgan va ba’zilar davom etmoqda. Hozirgi vaqtda odamlarning aqlida o‘zgarishlar bo‘ladimi-yo‘qmi, bunga ishontirish qiyin. Buni bilish uchun tashkilotlardagi rahnamo ketganidan keyingi dalillargina ko‘rsatadi, odamlar yangi madaniyat bilan davom ettirishadimi yoki boshqachami.

Mamlakat, tarmoqlar, tashkilotlar va xo‘jaliklarning faoliyat darajasi va imkoniyatlari ularning madaniyatini belgilaydi. Chunki odamlar nima uchun, tashkilot a‘zosi bo‘laklar, ular orasidagi munosabatlar qanday qurilgan tashkilot (korxonaning qaysi turg‘un me‘yorlari va hayotiy tamoyillari, faoliyatini ma‘qul ko‘radilar, ularning fikricha nima yaxshiyu, nima sayoz, nimalar qadrli va me‘yorli. Bulardan ko‘rinib turibdiki, tashkilot o‘ta murakkab organizm, uning rivojlanishi esa undan ham murakkab. Ammo mamlakat (tarmoq, tashkilot) madaniyati yuzaga aniq qalkib chiqmaydi, uni “ushlab ko‘rish” qiyin. Tashkilot madaniyatini ifodalovchi bu odamlarning madaniyatini (tashkilot madaniyatini) asosan ikki tavsifda rivojlanadi: korporativli va individualistik tashkilotlar turada.

Korporativli tashkilot madaniyati (kishi ish uchun, tashkilotga nisbatan sodiq turish, tashkilot kishi uchun javob beradi, tashkilotning mustaqilligi, tashkilot uchun erkinlik, ishlab chiqarishining manfaatini kishining o‘zi takror ishlab chiqarishga manfaatdorligi bilan aniqlaydi, yechim qabul qilishda qo‘pchilik va kattalik tamoyili, tashkilot faoliyatida yakka xokimlik va standartlash, resurlarni markazlashib taqsimlash bilan noyoblik imkonini keltirib chiqarish, mansabdorlik tuzilmasini hukumronligi va b.) ma‘lum axloqqa mos keladi. Ahloq esa xulqdagi ikkilamchi axloq bo‘lib qatnashadi-individualistik ahloq va korporativ ahloq.

Korporativ tuzilmalarda tashkilot (tarmoq, korxonalar, xo‘jaynlik) ga munosabat bo‘yicha sodiqlik hukimron, itoatkor va bajaruvchanlik ma‘qullanadi, oqibatda mas‘uliyatsizlik paydo bo‘ladi.

Individualistik tashkilot madaniyati (kishilarni erkin, ochiq, o‘z ixtiyorm bilan uyushishi; tashkilotda a‘zolar, guruhlar faoliyatida raqobat va kooperatsiyalarni birga olib borilishi; demokratik jarayon doirasida hamma a‘zolarning manfaatini bog‘lash

tamoyilining hukmdorligi; manfaatning egasi shaxs; kishi o'zi uchun o'zi javob beradi; shaxsning mustaqilligi; shaxs uchun erkinlik; yechim qabul qilishda kamchilik tamoyili; xulqida umumodamiylik axloqi va sog'lom fikri; o'z e'tiqodiga nisbatan sodiqligi; ish kuchi uchun; ishlab chiqarishning manfaatini kishining o'zi takror ishlab chiqarish manfaatdorliklari bilan aniqlaydi) korporativga qarama-qarshidir. Bu ham kishilar uyushmasi, birgalikda faoliyat ko'rsatadi, ammo uyushish erkin, ochiq, o'z xohishi bilan. Individualistik tashkilot o'zi qo'shilgan yoki yarim muxtor birliklardan iboratdir. Masalan, jamoa mulki bunday tashkilotlarda-bu xammasi xususiy degani emas, balki jamoa a'zolarining har birining xususiy mulkidir.

Individualistik tashkilotda quyi mansabdorlarning yukori mansabdorlarga bosqichma-bosqich bo'ysunishi o'rniga demokratik jarayonlar doirasida barcha a'zolarining manfaatiga bog'lanish tamoyili hukimrondir.

Individualistik tashkilotda manfaat sub'ekti shaxsdir. Hamma tashkilotning madaniyati shaxs atrofida shakllanadi va rivojlanadi. Ish uchun kishi qidirilmadi, balki shaxs uchun, uning qobiliyati, asoslanishi bo'yicha ish yaratiladi.

Bunday hollarda kishi o'zi uchun o'zi javob bera boshlaydi. Masalan, kosib, xunarmand va boshqa kasanachilar misol bo'la oladilar. Keyingi yillarda iqtisodiyotimizni o'sish sur'atlariga ijobiy ta'sir etish uchun, mamlakatimiz aholisiga kasanachilikning turli shakllari bilan shug'ullanishi uchun shart-sharoit yaratib berish, muxtoj oilalarni chorva mollari bilan ta'minlash borasida qilingan ishlar tufayli O'zbekistonda qariyb 570 mingta ish o'rni yaratildi.

Iqtisodiyotda qaysi turdagi tashkilotning madaniyati keng va jadal rivojlanishi – kooperativmi yoki individualistikmi, bu uning rivojlanish darajasi davr talablariga mos ravishda eguluvchi va tez o'zgarish imkoniga bog'liq.

Keyingi yillarda rivojlangan mamlakatlar industrial axborotlar jamiyatining birinchi pog'onasiga ko'tarildi. Milliy xo'jalik iqtisodiyotida optimal faoliyatning tizimi vujudga keldi. Bu yo'nalish asosida milliy iqtisodiyotning yagona optimal mezoni, baholash, sarmoyalarning samaradorligi, insonparvarlik, iste'molni me'yorlash va boshqa masalalar dolzarblashdi.

Kelajakda mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida milliy madaniyat qanday bo'lishi kerak? Ular qanday rejalarni amalga oshirishlari lozim? Ularda rivojlanish qanday asosda birlashishlari yoki bo'linishlari maqsadga muvofik bo'ladi? Bu savollarni hammasiga javob berish qiyin. Ammo hozirgi vaqtda yuqori texnologiyali sohalarda, tez o'sayotgan tarmoqlarda kelajagi bor tashkilotlar paydo bo'lmoqda. Ilmiy adabiyotlarda bunday tashkilotlar edxokratik nom bilan ataladi. Ular standart bo'lmagan, murakkab ishlarda, qiyinchilik bilan aniqlanadigan va innovatsion faoliyatga asoslangan, tez o'zgaradigan tizimlarda, chukur bilimga va yetarli ma'lumotga ega bo'lgan, bilimdonlikka asoslangan hokimlikda, quyi mansabdorlarning yuqori mansabdorlarga bosqichma-bosqich bo'ysunishi shart bo'lmagan vaziyatda va chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmasida qo'llanishi mumkin.

Mamlakat, tarmoq va tashkilot (milliy) madaniyatini tahlil qilish va sintez tizimi ko'rsatadiki, uni o'rganishda o'zgaruvchan yo'nalishlarni tizimlarga ajratib olish lozimdir.

Milliy madaniyatni sodir etuvchi yo'nalishlar (oila tizimi, ta'lim tizimi, iqtisodiy tizim orqali jamoa mahsulot ishlab chiqaradi va taqsimlaydi, siyosiy tizim orqali hukumronlik va haqqoniyliklar o'rnatiladi, diniy tizim madaniyatning nomaterial, ruhiy yo'nalishi bo'lib, yashash va his-tuyg'u uyg'otishda o'z o'rnini topadi, ijtimoylashtirish tizimi, ya'ni ijtimoiy guruhlarga bo'lish tamoyillari, tibbiy tizim, xordiq chiqarish tizimi kabi sharqona madaniyat bilan cheklanmaydi. Sanab o'tilgan milliy madaniyatni boyitishda ulkan ahamiyat kasb etadi.

Odamlar harakatining to'g'ri ekanligini tanlashda axloq haqidagi tushunchani ko'ra bilish muhimdir. Sharqona urf odat, an'ana, xulq-atvorini boshqarishga tayyorligi, mehribon va xushmuomalaligi, og'ir sharoitda ham o'zni tuta bilishi, nimani qilish mumkin, nimani qilmaslik kerak degan savollarga ijtimoiy nuqtai nazardan yondasha olish kabilar axloq me'yorlari hisoblanadi. Axloq jamiyat tomonidan boshqariladi. U orqali kishilarning ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarini, xulqini o'rganish va tashkilot (tarmok, firma) faoliyatida qo'llash jamoani katta muvaffaqiyatlarga olib keladi.

Bozor iqtisodiyoti ma'rifatli va madaniyatli bo'lishni, o'z kasbini keng va chuqur egallashni, yuqori ahloq me'yorlariga amal qilishni talab etadi. Ma'rifat, madaniyat va axloq orqali kishilarning iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini, xulqini o'rganish va tashkilot faoliyatida qo'llash katta muvaffaqiyatlarga olib keladi.

Inson yoki xodim shaxs sifatida jamoada o'z o'rni va mavqeiga ega bo'lishi kerak. Tashkilot yoki korxonaga kirib kelayotganida qancha talab qo'ysa, korxonaga ham unga turli xil talablar qo'yadi. Xodim mashina emas. U samarali boshqarilishi, ko'ngli faoliyatga majbur etilishi kerak. Bunda kishi xulqiga mo'ljallab ish ko'rinishini ifodalaydi.

Inson o'zi yashab turgan mamlakatdagi aholining farovonligi, odob va rivojlangan bo'lishini, iqtisodiy va intellektual salohiyatlarini ishga solishini istaydi. Boshkacha ayganda, iqtisodiyot eng avvalo insonlar faoliyatidir, ularning tabiatga va o'zaro ta'siri natijasida transport xizmatlari ko'rsatadi, mahsulotlar, moddiy ne'matlar yaratiladi, bunyodkorlik va injodkorlik qilinadi. Demak iqtisodiyotning boshlanishi mahsulot ishlab chiqarish, uni tayyorlash, tashish, yuklash, tushirish, saqlash, xarid qilish kabi xizmatlar ko'rsatishdir. Korxonaning muhim maqsadi ham ana shunda.

1.4. O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarishning ilg'or shakllari va usullarini aniqlash

Respublika, viloyatlar, tumanlar va korxonalar iqtisodiyotini boshqarish shakllari va usullari har xil yo'llar bilan takomillashtiriladi, shu jumladan, ichki (milliy) va dunyo (eksport va xalqaro) bozorlarning organik o'zaro ta'sir etishi bilan bog'liqligidan.

Respublika iqtisodiyotini boshqarish organlarining asosiy masalalariga iqtisodiy usullarning boshchilik qilishni shakllantirishdir. Shundan kelib chiqib, tarmoq (xususan, transport, qishloq xo'jaligi, sanoat va b.)larni boshqarish organlarining vazifasi va tuzilmasi o'zgaradilar. Masalan, transport tarmog'ini boshqarish organlari (Davlat hissadorlik temir yo'l kompaniyasi "O'zbekiston temir yo'llari", Milliy aviatsiya kompaniyasi "O'zbekiston havo yo'llari", Davlat

Hissadorlik konserni “O’zavtoyo’l”, O’zbekiston transport va daryo transporti agentligi, Davlat assotsiatsiyasi “Toshshaharyo’lovchitrans” va b.)ning vazifa (funksiya)si taraqqiyotning asosiy yo’nalishlari, taraqqiyotining ustuvor rejalari va istiqbolini, tarmoqdagi ilmiy - texnik va investitsiya siyosatini aniqlash, ilmiy - texnika taraqqiyoti yutuqlari va ilg’or tajribalarini tashkiliy boshqarish jarayonlarini umumlashtirish va tadbiiq etish, korxonalar (tashkilot, firma)larning tashqi iqtisodiy faoliyatini, xodimlar tayyorlash va qayta tayyorlashni rivojlantirishga yo’naltirilgan.

O’zbekiston Respublikasi bozor munosabatiga o’tishi bilan barcha turdagi transportlarni tashkiliy boshqarish tuzilmasini takomillashtirishga to’g’ri keldi.

Kompaniyalar va assotsiatsiyalarning rahbarlari bir yo’la yana davlat boshqaruv organlarining ma’muriy vakillari hamdir. Ularning boshqarish tizimi chiziqli - funksional shaklda amalga oshiriladi. Chunki bozor doimo o’zgaruvchi iqtisodiy unsur (element)dir. Bu narsa hissadorlik jamiyatlari (har xil o’rtoqlik, xo’jalik jamiyatlari, xo’jalik birlashmalari (korxonalar, firma, davlat va munitsipal korxonalar, konglomerat, kartel’, sindikat, korporatsiya, transmilliy korporatsiya, trest, konsern, xolding, moliyaviy guruh, konsorsium, qo’shma korxonalar, kooperativ, kooperativ firmalar va shu kabilar), ishlab chiqarish va potrebkooperatsiyalar)ni majmui tuzilmalardan iborat bo’lishini talab etadi.

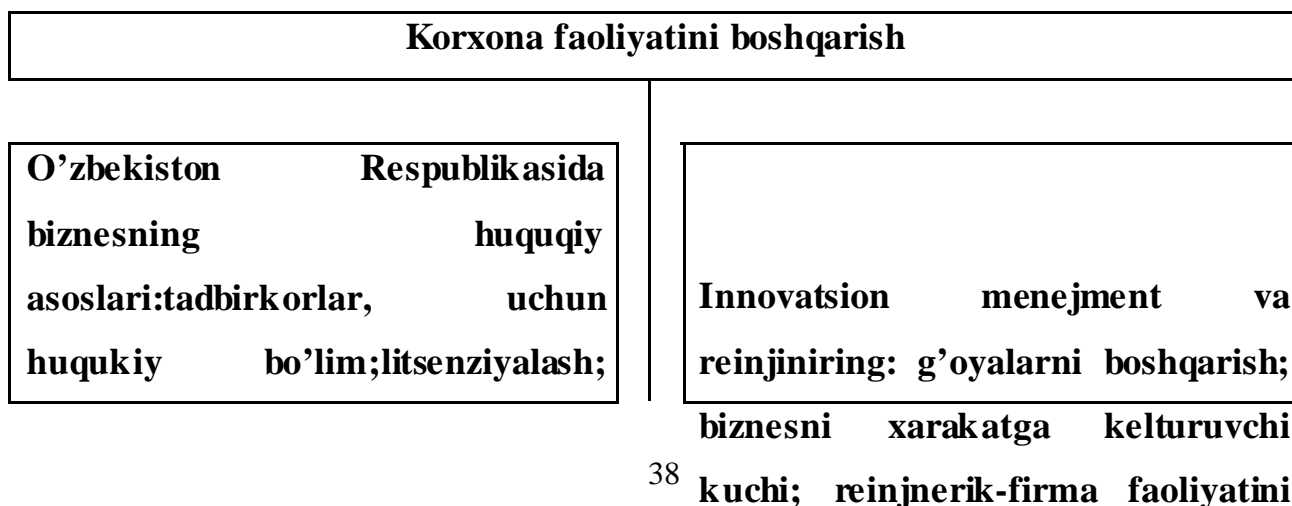
Hissadorlik jamiyatlari(AO)-korporatsiyalarining xo’jalik faoliyati, huquqiy holatlari, mulkchilik shakllari bo’yicha murakkab tasniflarga ega, ya’ni:

- xo’jalik faoliyati bo’yicha mahsulot ishlab chiqarish (sanoat sohasi, qishloq xo’jalik sohasi, qurilish sohasi va b.), halqaro yuklar va yo’lovchilar tashish (transport sohasi), mahsulotlarni sotib olish va sotish bo’yicha shug’ullanish (savdo sohasi), halqaro yuklarni halqaro tashishda sug’urta qilishni iste’molchilarga yetkazishdagi operatsiyalarni amalga oshirish (sug’urta qilish) va sh.o’.
- korxonalar va firmalarning huquqiy holatlari bo’yicha-yuridik shaxs, jismoniy shaxs, yuridik shaxs xususiy huquqda, yagona shaxsga taalluqli korxonalar, uyushma korxonalar, to’liq o’rtoqlik, xissadorlik uyushma, paychilik uyushma, tadbirkorlik va b.;

- mulkchilik shakli bo'yicha-xususiy korxonalar, firma, tashkilot, kartel(uyushma), sindakat, trest, konsern, sanoat xoldingi, moliya guruhi, davlat firmalari va sh.o'.

Korporatsiya (ongli uyushgan odamlar guruh) larini boshqarishning asosi bo'lib iqtisodiy islohatlarning o'zbek modeli, mulkiy munosabatlarning huquqiy shakllari, antimonopoliya qonunchilik, raqobatchilikning huquqiy asoslari, bozor imkoniyatlarining taraqqiyotlari, iqtisodiyotning davlat boshqaruvi, marketing strategiyasi va boshqalar hisoblanadi. Korxonadagi faoliyatni boshqarish murakkab muammo bo'lishini e'tiborga olgan holda 1-chizmada, uning umumiy ifodasi keltirildi.

Korxonalarining tashkiliy-huquqiy jihatlarini rivojlantirish, foyda olish, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish samaradorligini oshirish, xodimlarni ijtimoiy himoyasini kuchaytirish, korxonani axborot va xodimlar bilan ta'minlash, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish infratuzilmasini rivojlantirish, xodimlarni ruhiy darajasini ko'tarish kabilar bilan amaliy jihatdan qurollantirishdir. Ma'lumki, O'zbekiston Respublikasi Qishloq va Suv xo'jaligi Vazirligi tizimida hozirgi davrda 66 ming fermer xo'jaliklari bo'lib, ularda 4953.2 ming ga yer maydoni, 1.4 mln. ishchi band bo'lib, 1 fermer xo'jaligida o'rtacha 7.5 kishi ishlamoqda, 1 kishiga 3.5 o'rtacha ga yer maydoni to'g'ri kelsa, 14.4 ming haydov traktorlari, 60478 ta traktor tirkamalari, 111747 tirkamalar, 15780 ta chigit seyalkalari va moslamalari, 36410 ta kultivatorlar, 10197 ta pluglar va boshqa texnik vositalardan foydalanmoqdalar. Ma'muriy jihatdan qaraganda har bir viloyatda 10 tadan hokimiyat bo'lsa, respublikada 100-120 ta ma'muriy organlar bo'ladi. Bu esa faollik jihatdan talab darajasida emas.



**menejerlar uchun imkoniyat;
firmaning asosiy xo'jalik
jarayonlari**

**yaxshilash uchun jarayonlarini
qayta ishlab chiqish**

**Marketing va bohoni shakllantirish:
marketing reja; marketing
bo'linmasining tashliliy tuzilmasi;
baho siyosati, bahoni shakllantirish.
Maqsad-mahsulot va xizmat
bozorida keng qo'lamli faoliyatga
erishish va rag'batlantirishga
qaratish**

**Tashkiliy menejment: korxonada
faoliyatini boshqarishning tashkiliy
mexanizmi; tashkiliy tuzilma va
axborot almashish; narmallashtirish
va markazlashtirish; bo'linmalarda
tadbirkorlik. Maqsad-korxonada
funsiyasini amalga oshirishga
qaratish**

**Ustuvor menedjment: tashqi
muhitni o'zgarishidan kelib
chiqqan holda korxonada bo'yichi
uzoq muddatli maqsadlarga
erishish uchun soxalarni va tizimlarni
tanlash; tadbirkorlikni
rejalashtirish; menejerlar
harakatini yuqori mas'uliyatda
ustuvor rejalashtirish; menejerlar
harakatini yuqori mas'uliyatda
ustuvor rejalashtirish; firma
faoliyatining umumiy yo'nalishini**

**Nazorat va kontroling: korxonada
ishlarining natijasini baholash va
hisobga olish; faoliyatni boshqarish;**

**39 kontrollingning mexanizmi-o'z
vaqtida, ustuvor onglilik,
hujjatlashtirish, xarakatga keltirish**

aniqlash

taraqqiyoti sharoitida, firmaning ustuvor maqsadlariga erishishda tanlangan yagona yakka tizim

Korxonani byudjetlashtirish; portoreshli; ekkoutning; soliq...
67qboshkarish: firmajeng hisobga olish;

Modernizatsiyalash, dizayn va mahsulot (xizmat ko'rsatish) Tayyorlash texnologiyasini muntazam yangilash muammolari

Tashqi iqtisodiy menejment: tashqi bozorni tadqiq qilish; offsholi (soliqsiz) biznes; boshqa mamlakatlardagi kompaniyalar bilan savdo, ilmiy-texnik, ishlab chiqarish va boshqa xo'jalik munosabatlari; amaliy yondashuvlar

Tavakkalsiz tadbirkorlik bo'lmas: tavakkallikni boshqarish tizimi; investitsiya (sarmoya) tavakkallikdan saqlanish

Zamonaviy menejer va tashkilotchilik qobiliyatini shakllantirish: firmadagi milliy madaniyatni mukammallashtirish:

Korxonaning milliy madaniyati:

<p>malakasini muntazam oshirish; muayyan topshiodatini ijrochilarga topshira bilish; rioya etish;ijodiy fikrlash va faollik qilish</p>	<p>xolis qadriyatlar; inson resurslarini boshqarishni takomillashtirish orqali korxonada foydasini oshirish; inson xulqining iqtisodiyotga ta'siri; milliy madaniyat tizimi; antropologiyaning andozalari; firmadagi muayyan madaniyatning g'oyasi</p>
---	---

1-Korxonalar faoliyatini zamonaviy boshqarish tarkibi.

YUqorida keltirilgan dalil va faktlarni birinchidan-iqtisodiy va ijtimoiy, bozor infratuzilmasi va ijtimoiy-madaniy infratuzilmalari, innovatsion ustunlikka erishish va korporatsion boshqaruv, menejment va marketing taraqqiyoti, qishloq xo'jalik firmalari faoliyatidagi texnik-texnologik, tashkiliy-boshqaruv tizimlarining sifati va miqdorini o'sishi kabilarni e'tiborga olinsa, ularning faoliyatiga ijobiy ta'sir etuvchi omil va kuchlar yuqori darajaga ko'tarilmagan deyish mumkin. Qolaversa bunday murakkab tizimli muommolarni ijobiy hal qilish o'ta murakkab bo'lganligi uchun nazariy jihatdan jarayonlarni mavjud bo'lish qonuniyatlarini aniqlab bersa, boshqarishning uslubiyati bo'lmish fan nazariyasidan kelib chiquvchi insonlarning ilmiy va amaliy ishlari asosida bajarilmog'i lozim. Ana shunday murakkab bosqichlar orqali mahsulotlar ishlab chiqaruvchilari, xizmat ko'rsatuvchilari, bunyodkorlari, mahsulotlarni bozor infratuzilmalar, ijtimoiy infratuzilmalari, ishlab chiqarish infratuzilmalari orasidagi innovatsion faoliyat tizimining tarkibini ishlab chiqish talab etiladi. Buning uchun boshqaruv ilmining dialektik usullar ishlab chiqarish (xizmat

ko'rsatish) va iqtisodiy munosabatlarda ishtirok etuvchi insonlar, mehnat jamoalarining ruhiy holatlari va mehnat munosabatlari o'rnatiladi. Bunda ilmiy-tarixiy, tizimli tahlil, sintez tahlili, matematik va iqtisodiy andozalash, holatliy, maqsadli uslub, tahlil va sintez, induksiya va deduksiya uslublaridan foydalaniladi.

Ikkinchidan - tarmoqlarda ishlab chiqarish infratuzilmasi faoliyatini mukammallashtirishning mazmuni bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan moddiy ishlab chiqaruvchi korxonalar, servis xizmati ko'rsatuvchi firmalar, xo'jalik birlashmalari, har xil hissadorlik jamiyatlari, ishlab chiqarish korporatsiyalari, ayniqsa iqtisodiy rivojlangan mamalakatlarning institutlari (xarid qilish agentligi, sug'urta kompaniyalari, investitsion fonlar, banklar, birja fondlari, pension fondlar, halqaro moliyaviy institutlar, ARB - Osiyo taraqqiyoti banki, yeBRR - yevropo banki, Halqaro "Uzprivatbank", O'zbekiston-Turkiya "Uttbank"i, "Doychebank", "Bermenbank", Koreya banki va b.) tajribalari asosida takomillashtirilishi lozim.

Korxonalar va ularning bo'g'inlaridagi xo'jalik faoliyati (mahsulot ishlab chiqarish, savdo, tayyorlov ishlari, tashish, saqlash, qayta ishlash, sug'urta, injiniring, ijara va b.), huquqiy holati, mulkchilik shakllari muhim va muammolarni hal qiluvchi mexanizmlardandir. Ularni mukammallashtirishning poydevorlari deb qabul qilish mumkin.

Uchinchidan, tahlil va o'tkazilgan so'rovlardan ma'lum bo'ladiki, kichik va hususiy korxonalar ishlab chiqqan mahsulot asosan-ichki bozorga mo'ljallangan. Tashqi bozorbop, raqobatbardosh mahsulotlar turi va hajmi juda kam miqdorda ishlab chiqariladi. Mahsulotini eksportga chiqarayotgan kichik tadbirkorlar-eksport protseduralarini o'tkazish murakkabligi, bojxona talablariga javob berish qiyinchiliklari, tashqi bozorlar bo'yicha axborotlar va ma'lumotlar kamligi va turli xil ma'muriy to'siqlar mavjudligini ta'kidlashgan.

Ta'kidlangan dolzarb muammolardan kelib chiqib, korxonalar, xo'jaliklar innovatsion faoliyatlar, kichik mexanizatsiyalash (transport, texnikalar, jihozlar va uskunalar)ni ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonlarida keng qo'llash va

ulardan samarali foydalanish kabi qator imkoniyatlar mavjud, foydalanish samarasini yuqori darajaga ko'tarishimiz lozim.

Qaerlarda va kimlarda, qaysi korxonalarda mahsulotlarni iste'molchilarga yetkazib sota olishimizga yuqori qulaylik yarataylik. Shuning uchun tashkiliy va boshqaruv tizimlarni takomillashtirish lozim.

Transport korxonalari faoliyatini chiziqli boshqaruv tizimidan funksional (vazifaviy) boshqaruv tizimiga o'tkazilishi maqsadga muvofiqdir.

Funksional boshqaruv tizimi chiziqli boshqaruv tizimi qatori faoliyat ko'rsatadi, biroq ijrochilar uchun ikki-uch tomonlama bo'ysunish paydo bo'ladi. Umumiy yechim savollari bo'yicha kollegial, korporatsion hal qilinadi. Funksional tashkiliy bo'linmalar (rejalashtirish, ekkounting, ishlab chiqarishni tashkil etish, marketing nazariyasidan foydalanish, korxonaga xizmat ko'rsatuvchi bo'limlar, ishlab chiqarish yoki tashish, yuklash-tushirish, saqlash, savdo qilish, sug'urta, ijara, injiniring va b., huquqiy holati, mulkchilik shakllari, nazorat, muvofiqlashtirish, halqaro munosabatlarni ta'minlash va sh.k.) quyi pog'onadagi tegishli bo'ysinuvchilarga ko'rsatma va farmoyishlar, maslahatlar berish huquqiga ega bo'ladilar.

Funksional boshqaruv tizimi odatda o'z tarkibida yuqori malakali mutaxassislariga ega bo'ladilar. Albatta ularning bilimi, malakasi, tajribasidan foydalangan transport korxonalarining faoliyat ko'lami quvvati (iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy va b.)ga, korxonalarining tashkiliy boshqaruv tizimiga bog'liq.

Chiziqli-funksional boshqaruv tizimida asosiy boshqaruv bo'lib qoladi. Hamma boshqaruv bosqichlarida va mustaqil xo'jaliklarni boshqarish faoliyatida chiziqli rahbarlar ajratilgan. Ularga korxonada faoliyatini yakkaboshchilik tamoyiliga ko'ra boshqarish huquqi saqlanib qolgan.

Funksional xizmat bo'linmasi (agentlar, byuro, guruhlar, bo'limlar, broker, diler va b.) jamoa bo'linmalariga, mahallalarga joylashgan holda yuk tashishni tashkil etadilar va boshqa ishlar bo'yicha tadbirlarga yordam ko'rsatadilar. Kerakli kasbiy maslahatlarda yordam beradilar.

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi sharoitida ishlayotgan rahbarlarga, mahalliy hokimiyatlarga malakali yordam va xizmat ko'rsatish uchun funksional va idoraviy muassasa (tashkilot, byuro, guruh, kichik korxonalar va b.) tashkil etiladi, bu tashkilotlarning vazifasi buyurtmalarni, boshqaruv organlari qabul qilgan yechimlarni tayyorlash, amalga oshirish va tizimli boshqarishni bajarilishiga malakali yordam berishdan iborat. Demak, funksional boshqaruv tizimi chiziqli boshqaruv tizimi tarkibida samarali faoliyat ko'rsatishi darkor. Funksional tashkilotlarda, ularning katta, o'rta va kichik korxonalar bo'lishidan qat'iy nazar yuqori malakali xodimlar bilan ta'minlashdek muhim muammo yechiladi.

Iqtisodiy jihatdan ravnaq topgan mamlakatlarning barchasi o'zining farovonligiga xo'jalik yuritishning bozor tizimi tufayli erishgan ekan, hozirgi vaqtda bizning mamlakatimizda amaliy va ilmiy muhitlar yaratilmoqda. O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarishning ilg'or usul va shakllariga erishish uchun katta ilmiy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy ko'tarilish yo'llarini muvoffaqqiyatli bosib o'tishda. Mavjud transport vositalari, mashina-traktor parklari, ixtisoslashtirilgan tijorat banklari, uyushma korxonalar, trestlar, konsern va sanoat xoldinglari, kichik korxonalar xizmati, ularning xizmat ko'rsatish usullari, ijtimoiy va iqtisodiy munosabatining darajasi, xizmat ko'rsatish kuchlarining saviyasini ko'tarish muhim mohiyat kasb etadi.

Bulardan ko'rinib turibdiki, O'zbekiston Respublikasining barcha tarmoqlari va ularning infratuzilmalari faoliyatini takomillashtirish va ularni normal samarali faoliyatini ta'minlash xodimlarimizdan katta bilim, ijod, mehnat va matonat talab etadi. Buning uchun ilmiy-amaliy tadqiqot ob'ektining tashkiliy va boshqaruv tuzilmasini to'g'ri tanlash, uni bunyod etish, umumiy tizimdagi unsurlarining va bo'g'inlarining tuzilishi orasidagi muttanasoblikni va ularning o'zaro ta'sirini aniqlash lozim. Bu bilan xodimlarning aql-zakovatidagi, tafakkuridagi ba'zi bir sayoz tomonlarini to'ldirishga ta'sir ko'rsatadi, hamda jarayonlarni bajarilishida kerak bo'lgan malakani oshirish uchun sharoitni yaratishga ongli munosabatda bo'linadi.

Bunyod qiluvchining yana bir muhim vazifasi mahsulotlar ishlab chiqaruvchilariga xizmat ko'rsatuvchilar bilan ularning mahsulotini iste'mol

qiluvchilari o'rtasidagi faoliyatini har tomonlama iqtisodiy, statistik, morfologik tahlil qilish, infratuzilmadagi holat, tashkilot (korxonalar, firma, xo'jaliklar) qismlari orasidagi o'zaro bog'liqliklar, korxonaning ichki va tashqi muhitlari, ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani bilish, korxonalarni boshqa tarmoq va sohalarni rivojlanishida tutgan o'rni, shu sohalar bo'yicha qonunlar, tamoyillar, qarorlari, usullari, huquqiy asoslarini o'rganish, boshqarish yechimlarini qabul qilish kabilardir. Chunki, ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot qonunlarining o'zaro ta'sirini, o'zaro bog'liq har xil iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, tashkiliy, ruhiy, axboratli va boshqa boshqaruv yo'nalishlarining tadqiqotlari hisobga olinishi kerak, ya'ni tizimli yondashuvi shart. Buning hammasi mutaxassisdan infratuzilma faoliyatini chuqur egallab, o'rganib ilg'or varianlar va usullari, mexanizmlarini korxonalar faoliyatida qo'llay bilishini talab etadi. Demak, davrimiz taraqqiyotini va yutuqlarini infratuzilmalar faoliyatida qo'llashni, tashkil etish usullarini yaratish muhim vazifalardandir.

O'zini o'zi sinash uchun savollar

1. O'zRda iqtisodiyot rivojlanishining asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlariga izoh berilsin?
2. Qishloq xo'jalik toifalari bo'yicha mahsulotlarni yetishtirish bo'yicha qanday rivojlanmoqda?
3. O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishda qanday asosiy vazifalarga e'tibor beriladi?
4. Firma va korxonalar o'z faoliyatlarini samarali olib borishlari uchun nimalardan foydalanishlari zarur?.
5. Zamonaviy ishlab chiqirishda milliy madaniyatning asosiy o'rni nimalarda?
6. Ijtimoiy javoblikka tushuntirish bering?
7. Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishidagi madaniyat g'oyalariga izoh berilsin.

8. Individualistik tashkilot va korporativli tashkilot madaniyati qanday axloqqa mos keladi?
9. So'nggi yillarda rivojlangan mamlakatlar qanday jamiyatning pog'onasiga ko'tarildi?
10. Axloq tushungasiga izoh berilsin.
11. Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuniga izoh berilsin.
12. Fanning maqsadi nimalardan iborat ?
13. Menejment fanining predmeti va ob'ekti nimalarni o'rganadi ?
14. Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentining vazifalariga tushuntirish berilsin.
15. Menejment fanining umumiy tavsifi qanday yo'nalishlarni bilishni talab etadi?
16. O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarish organlarining ilg'or shakllari nimalarni anglatadi?
17. Korxonalar faoliyatini zamonaviy boshqarish tarkibiga izoh berilsin.
18. Nima uchun funksional boshqaruv tizimi chiziqli boshqaruv tizimi qatori faoliyat ko'rsatadi?

2-mavzu. Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalari taraqqiyotining qonunlari va tamoyillari.

2.1.Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarining rivojlanishiga oid davlat qonunlari.

Bozor iqtisodiyotiga asoslangan erkin demokratik jamiyat barpo etayotgan O'zbekiston xalqi o'zining mustaqillik yillarida siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, ma'naviy sohalarida ulkan taraqqiyotga erishdi. Xuddi shuningdek, xo'jalik tashkilotlari ham ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish sohalarida, ayniqsa, sanoat, transport, qurilish, tashqi iqtisodiy aloqalarda yaxshi natijalarga erishdi. Ular zaminida mukammal ishlab chiqilgan qonun va tamoyillar yotadi.

Fan-texnika taraqqiyoti, mehnat unumdorligining o'sishi, resurslardan tejimli foydalanish, resurslarni tejash, mahsulot, xizmat ko'rsatish sifatini ko'rsatish, bozor munosabatlarida tijorat, moliya faoliyatlarini mustahkamlash, resurslarning xavfsizligini taminlash, ekkounting, boshqaruv faoliyatlarini takomillashtirishda jamoat tashkilotlarining o'rni va ahamiyati beqiyosdir. Demak, xar qanday rasmiy tashkilot jamoat va xo'jalik (tashkilotlar umumiy tavsifiga ko'ra, jamoat va xo'jalik tashkilotlari guruhlariga bo'linadi) yo'nalishlarida faoliyat ko'rsatuvchi tuzilmalarning tashkil topishi mumkin.

Jamoat tashkilotlari o'z nizomlarida yozib qo'ygan maqsadlar va vazifalarga muvofiq hamda qonunlarda belgilanadigan tartibda chet eldan keladigan pul mablag'larini va boshqa mol-mulkni olishlari mumkin.

Siyosiy maqsadlarni ko'zlaydigan siyosiy partiyalar va ijtimoiy harakatlar xorijiy tashkilotlar, fuqarolardan moliyaviy va o'zga moddiy yordam olishga haqli emaslar. Jamoat uyushmalari tugatilganidan keyin qolgan mol-mulk uning nizomida ko'zda tutilgan maqsadlarga ishlatiladi.

Ushbu qonun-qoidalar ijtimoiy tashkilotlar uchun faqatgina tamoyil bo'lib qolmasdan, ularni so'zsiz amalga oshirish talab qilinadi. Albatta ijtimoiy

tashkilotlarining faoliyatlari uchun, ularning rivojlanishlari va taraqqiy etishlari uchun puxta ishlab chiqilgan tamoyillar asosiy poydevor bo'lib xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish faoliyati jarayonida yuzaga kelgan chiqim, xarajatlar, sarflar korxonada balansida o'z ifodasini topadi. Uning faoliyatida iqtisodiy va xuquqiy qonunlarni qo'llash hayotiy muhim intizomdir. Ularni Prezident farmonlari, Vazirlar Mahkamasi, Oliy Majlis, Vazirliklar, Davlat Qo'mitalari, Birlashmalar va uyushmalar tomonidan tartibga solinadi.

O'zbekistonda qator qonunlar ishlab chiqilgan va ularga rioya qilinmoqda. Masalan, 1993 yilda "Dehqon (fermer) xo'jaliklari to'g'risida" gi qonun qabul qilinishi bilan mamlakatimizda mavjud shaxsiy tomorqa egalari dehqon (fermer) xo'jaliklari maqomini olib faoliyat ko'rsatish imkoniga ega bo'ldilar. 1998 yilda O'zbekiston Respublikasining "Fermer xo'jaliklari to'g'risida"gi yangi qonun qabul qilindi. Ushbu qonunga binoan fermer xo'jaliklari alohida xo'jalik yurituvchi sub'ekt, yani dehqon xo'jaligidan farqli o'laroq, o'ziga uzoq muddatli (10-50 yilgacha) ijaraga olingan yerda qishloq xo'jaligi mahsulotini ishlab chiqarishga va a'zolarining birgalikdagi faoliyatiga asoslangan xuquqiy shaxs maqomiga ega mustaqil xo'jalik sifatida tashkil eta boshladi, yani fermer xo'jaliklari barcha yuridik tashkilotlar kabi o'zining nizomiga, shtampiga, muhiriga ega va o'zi sudlarda davogar sifatida qatnashish huquqiga ega bo'lishdi.

Vazirlar Mahkamasining 607-sonli qaroriga qo'shimcha sifatida 2006 yilda 638 norentabel va istiqbolsiz shirkatlar fermer xo'jaliklariga aylantirish choralari ko'rilgan. O'zgarishdagi hodisaga ta'sir etish boshqarish jarayonidir. Har qanday holatda ham oxirida qandaydir o'zgarayotgan hodisaga tasir etish boshqarish deb aytiladi.

Jamoat tashkilotlarini boshqarishni tashkil etishda quyidagi asosiy tamoyillarga rioya qilinishi kerak:

- boshqa unsurlarga ta'sir eta oladigan unsur (hodisa, tizim) bo'lishi kerak;
- ta'sir etadigan unsurlar yoki mavjudotlar harakatga keltira olish qobiliyatiga, ya'ni boshqariluvchi mavjudotni harakatga keltira olishga ega bo'lsin;
- mavjudotga tasir etish samarali bo'lishi kerak.

Boshqarishni tashkil etishda ishlab chiqarishni ixcham, mukammal va arzon tashkil etish, bo'linmalar faoliyatini ilmiy asoslangan tamoyillari, me'yor va me'yorlashlar, standartlar yordamida tashkil etish, mehnatni ilmiy asosda tashkil etishni unutmazlik lozim.

2.2. O'zbekiston mustaqilligi va uning tashqi iqtisodiy tamoyillari.

O'zbek xalqining ajralmas huquqi-o'z taqdirini o'zi belgilash huquqi ro'yobga chiqarildi. 1991 yilning 31-avgustida O'zbekiston Respublikasining mustaqilligi e'lon qilindi. Muqaddas orzu ushaldi. O'zbekiston tinch, parlament yo'li bilan o'zining haqiqiy davlatchiligiga erishdi. Bu-xalqimizning ko'p asrlik tarixida buyuk voqeadir. "O'zbekiston Respublikasining davlat mustaqilligi asoslari to'g'risida"gi konstitutsiyaviy qonunda respublikadagi ko'p millatli barcha aholining hoxish-irodasi mustahkamlab qo'yildi va umumxalq referendumini buni qat'iy tasdiqladi. Bu tarixiy voqea davlatimiz yilnomasiga zarhal harflar bilan yozib qo'yildi.

O'rtacha qo'yilgan maqsadlarning, tanlangan yo'nalishlarning to'g'riligini hayotning o'zi ishonarli tarzda va yaqqol tasdiqlanadi. Respublika mustaqilligining bir yili ichida asrlar mobaynida amalga oshirilmagan ko'p narsalarga erishishga muvaffaq bo'ldik. O'zbekiston xalqi jonajon o'lkadagi beqiyos boylikning abadul-abad haqiqiy egasi bo'lib qoldi. Respublika o'z oltinini, boshqa nodir va qimmatbaho metallarni mustaqil qazib chiqarib, qayta ishlamoqda va saqlamoqda. yer, yer osti boyliklari, boshqa tabiiy boyliklar, avlod-ajdodlarning mehnati bilan yaratilgan iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy va ma'naviy kuch-qudrat va imkoniyatlar milliy boylik bo'lib, odamlar farovonligining kafolati, ijtimoiy taraqqiyot va ravnaqning asosi bo'lib xizmat qiladi.

O'zgarmas bir tartib qaror topdi: O'zbekiston Respublikasining hududi va iqtisodiy qudrati bo'linmas, uning chegarasi esa daxlsiz bo'lib, davlat himoyasidadir.

Respublikada demokratik huquqiy jamiyat asoslari faol ravishda vujudga keltirilmoqda. Avvalgi yakkahokimlik tizimining illatlari qat'iy tugatilmoqda. Ko'ppartiyaviylik, g'oyalar va fikrlarning xilma-xilligiga toqat qilish real voqelikka aylanmoqda. YAgona mafkuraning yakkahokimligiga barham berildi. Umumbashariy

qadriyatlarining ustivorligi, chinakam demokratiya, inson erkinliklari va huquqlarining butun dunyo tan olgan marom va qoidalari tobora ko'proq qaror topmoqda.

Qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyati vakolatlarini taqsimlash tamoyili izchillik bilan o'tkazilmoqda. O'zbekiston xalqi davlat hokimiyatining chinakam egasi bo'lib qoldi hamda uni bevosita va shuningdek o'z vakillari-noiblari orqali ham amalga oshirmoqda.

Respublika parlamenti qonun yaratuvchilik faoliyati bilan faol shug'ullanmoqdaki, u yosh mustaqil davlatning shakllanishini huquqiy jihatdan har tomonlama ta'minlashga qaratilgandir. Davlat boshqaruvining yangi, zamonaviy va samarali tizimi shakllanmoqda. Prezidentlik boshqaruv usuli-shu tizimning o'zagidir. Joylarda ham boshqaruv tizimi qayta tashkil etilmoqda-viloyatlar, tumanlar va shaharlarda hokimlik lavozimi ta'sis etildi. Sud hokimiyati isloh qilinmoqda, u qonunning ustunligini, barcha fuqarolarning qonun oldida tengligini ta'minlanishi lozim. Fuqorolik jamiyatining turmush tarzi tarkibiy qismlarini tashkil etuvchi mana shu omillarning hammasi qonuniylik va huquq-tartibotning, qattiq intizomning, ichki uyushqoqlik va mas'uliyatning negizi bo'lib xizmat qiladi.

O'zbekistonning davlat mustaqilligini amalda namoyon qiladigan va ro'yobga chiqaradigan tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish jarayoni davom etmoqda. Mudofa va Tashqi iqtisodiy aloqalar vazirliklari, Milliy xavfsizlik xizmati, Davlat bojxona qo'mitasi tuzildi. Davlat mulkini boshqarish va xususiyashtirish, Qimmatbaho metallar, Fan va texnika qo'mitalari, Oliy Attestatsiya komissiyasi birinchi marta tashkil etildi. Markaziy iqtisodiy idoralarning vazifalari va faoliyat yo'nalishlari tubdan o'zgartirildi.

Bank tizimi qayta tashkil etilmoqda. Respublikamizning Markaziy banki boshqaruv idoralaridan mustaqil bo'ldi. O'zimizning Tashqi iqtisodiy faoliyat milliy bankimiz ochildi. Ko'pgina tarmoq vazirliklari va idoralari tugatildi. Mustaqil milliy aviakompaniya, axborot agentligi, kinokompaniya va boshqa umumdavlat xizmatlari ishlab turibdi.

O'zbek xalqining mustaqillikka bo'lgan intilishini jahon hamjamiyati, halqaro jamoatchilik qo'llab-quvvatlandi. Dunyodagi 150 mamlakat O'zbekistonning Davlat

mustaqilligini tan oldi. 74 dan ziyod xorijiy mamlakatlar bilan diplomatiya munosabatlari o'rnatildi. Toshkentda Turkiya Jumhuriyatining, Amerika Qo'shma Shtatlarining, Hindiston, Fransiya, Germaniya Respublikalarining va boshqa davlatlarning elchixonalari ochildi. Boshqa xorijiy davlatlar bilan ham diplomatiya vakolatxonalarini ayirboshlash to'g'risida muzokaralar olib borilmoqda.

Tarixda ilk bor, 1992 yilning 2 martida O'zbekiston halqaro huquqning teng huquqli sub'ekti sifatida Birlashgan Millatlar Tashkilotiga qabul qilindi. Respublika yevropada xavfsizlik va hamkorlikka bag'ishlangan Kengashning YAkunlovchi aktini imzolab, Xelsinki jarayoniga qo'shildi. Mana shularning hammasi respublika taraqqiyotida mazmunan yangi bosqichni boshlab berdi va teng huquqli asoslarda xalqaro iqtisodiy, ilmiy va madaniy sohalarda faol hamkorlik qilish imkoniyatini ochdi.

O'zbekistonning davlat mustaqilligini qo'lga kiritilganligi va u xalqaro miqyosda tan olinganligi shuni bildirdiki, bundan buyon respublika mustaqil ichki va tashqi siyosatni olib boradi, hech kimning vositachiligisiz o'zaro manfaatli munosabatlarni o'rnatadi. Respublikani haqiqatan ham, uning milliy manfaatlaridan kelib chiqqan holda, xalqning azaliy turmush tarzi, an'analari, urf-odatlar va ko'nikmalarini, mavjud beqiyos tabiiy boyliklarni har tomonlama hisobga olib, yuksaltirish amalda mumkin bo'lib qoladi.

Barqaror bozor iqtisodiyoti ochiq tashqi siyosatga asoslangan kuchli demokratik huquqiy davlat va fuqorolik jamiyatini barpo etish pirovard maqsad bo'lib qolishi kerak. Shunday jamiyatgina O'zbekiston xalqining munosib turmushini, uning huquqlari va erkinligini kafolatlashi, milliy an'analar va madaniyat qayta tiklanishini, shaxs sifatida insonning ma'naviy-ahloqiy kamol topishini ta'minlashi mumkin.

O'zbekiston iqtisodiyotini isloh qilish jarayonining birinchi bosqichida yangi iqtisodiy tizimning huquqiy negizlarini yaratishga, davlatchilikni shakllantirish va mustahkamlashga, eskicha fikrlash tarzlarini ongimizdan chiqarib tashlashga qaratilgan edi. Bu bosqichda yangi tuzum uchun ishonchli poydevor yaratish vazifasi qo'yildi va hal qilindi.

O'zbekistonning tashqi iqtisodiy faoliyat tamoyillari O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 17-moddasida takidlanganiga mosdir. Ushbu modda aytiladiki, O'zbekiston Respublikasi xalqaro munosabatlarning to'la huquqli sub'ektidir. Uning tashqi siyosati davlatlarning suveren tengligi, kuch ishlatmaslik yoki kuch bilan tahdid qilmaslik, chegaralarning daxlsizligi, nizolarni tinch yo'l bilan hal etish, boshqa davlatlarning ichki ishlariga aralashmaslik qoidalariga va xalqaro huquqning umum e'tirof etilgan boshqa qoidalari va normalariga asoslanadi.

Respublika davlatning, xalqining oliy manfaatlari, farovonligi va xavfsizligini ta'minlash maqsadida ittifoqlar tuzishi, hamdo'stliklarga va boshqa davlatlararo tuzilmalarga kirishi va ulardan ajralib chiqishi mumkin.

Konstitutsiyada belgilab qo'yilgankim: O'zbekiston-suveren demokratik respublika, davlat xalq idorasini ifoda etib, uning manfaatlariga xizmat qiladi. Davlat organlari va mansabdor shaxslar jamiyat va fuqorolar oldida mas'uldir; O'zbekiston Respublikasi o'zining milliy-davlat va ma'muriy-hududiy tuzilishini, davlat hokimiyati va boshqaruv organlarining tizimini belgilaydi, ichki va tashqi siyosatini amalga oshiradi va shu kabilar.

Ikkinchi asosiy tamoyillarga xalq hokimiyatchiligini keltirish mumkin; uchinchi asosiy tamoyillar-konstitutsiya va qonunni ustunligi; to'rtinchi asosiy tamoyillar-tashqi siyosatdir.

O'zbekiston iqtisodiyotining, bir necha o'n yillar davomida bo'lgani kabi tashqi dunyodan ajralib qolishi hollariga barham berilganligi, mustaqil tashqi iqtisodiy yo'l shakllantirilib, amalga oshirilganligi iqtisodiy islohatlar birinchi bosqichining eng muhim natijasi bo'ldi.

Mustaqillik yillari ochiq iqtisodiyot poydevorini vujudga keltirish uchun zarur siyosiy, huquqiy va tashkiliy negizlarni yaratish yillari bo'ldi. Vujudga kelgan vaziyat tashqi iqtisodiy kompleksni boshqarishning o'ziga xos tizimini zudlik bilan shakllantirishni, tashqi aloqalarni yo'lga qo'yish borasida o'z qoidalarimizni ishlab chiqishni, O'zbekistonning jahon iqtisodiy tizimiga qo'shilish yo'llarini mustaqil ravishda belgilashni taqozo etdi. Bu esa ma'muriy cheklashlarni keskin qisqartirdi va ularni umum qabul qilingan xalqaro me'yorlar va qoidalar, tashqi savdoni

boshqarishning bozor vositalari bilan almashtirilib, tashqi iqtisodiy faoliyatini asta-sekin erkinlashtirishni dolzarb vazifa qilib qo'ydi.

Mustaqillik yillarida tashqi iqtisodiy faoliyatning asosiy tamoyillari ishlab chiqildi va izchil amalga oshirildi. Bu tamoyillar, avvalo, O'zbekistonning o'z tashqi siyosatini teng huquqlilik va o'zaro manfaatdorlik, boshqa mamlakatlarning ichki ishlariga aralashmaslik negizida qurishga intilayotganligidan kelib chiqadi.

O'zbekiston suveren davlat sifatida ochiq iqtisodiyotni vujudga keltirish sohasida faol ish olib bormoqda. Mamlakatning jahon xo'jalik aloqalarida, xalqaro mehnat taqsimotida keng miqyosda ishtirok etishi ochiq turdagi iqtisodiyotni barpo etishning asosidir. Biz iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish, ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini shakllantirish tadbirlarini izchillik bilan amalga oshirmoqdamiz. Bunda bozor iqtisodiyoti-erkin iqtisodiyot ekanligi, u ochiq tusda bo'lib, yakkalanish va biqlik unga yot ekanligidan iborat haqiqatga asoslanib ish tutmoqdamiz. Shu bois, iqtisodiyotimizning kelajagi uning jahon xo'jaligiga qo'shilishiga bog'liqdir.

2.3.Fermer xo'jaliklarining shakllanishi.

O'zbekistonda to'plangan tajriba va jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, iqtisodiyot faqat uning o'zigagina xos bo'lgan qonunlar asosida rivojlanib boradi, bozorning mana shu hammaga ma'lum rivojlanish qonunidan boshqa, yani unga muqobil bo'lgan taraqqiylanish yo'li yo'qdir. Turli mamlakatlardagi bozor iqtisodiyoti umumiy qonunlar bo'yicha taraqqiy etib borgan holda har biri o'ziga xos xususiyatlarga ham ega bo'lgan. Bu xususiyatlar milliy xo'jalikning tuzilishi orqali, ijtimoiy texnik mexanizmlarning avloddan avlodga o'tishi, tabiat, iqlim sharoitlari bilan, mamlakatning geografik mavqei, o'z milliy rasm – rusumlari, ananalari, milliy tabiat orqali belgilanadi.

Makro va mikroiqtisodiyotning rivojlanish qonunlarini, tadbirkorlikni rivojlantirish qonuni, fermer xo'jaliklarini rivojlanishiga, ishlab chiqarish, tijorat va ichki fermerlik hisoblashlariga va rivojlanishning asosiy qonunlariga majmui va tizimli yondashishni, tabiat manbalaridan foydalanishni, mulkchilik shakllaridan samarali

foydalanishni, me'yor va me'yorlash qonuni bo'yicha mulkni taqsimlashni rivojlanishi bozordagi talab va takliflardan kelib chiqadigan rivojlanish qonunlarini teran tushuntirib beradigan bilimni, fan – texnika taraqqiyoti yutuqlarini egallab olishni va yana o'nlab qonunlar va nazariyalarni bilish kerak. Har bir mamlakat, har bir mintaqa (region), har bir jamiyat, har bir fermer xo'jaliklari o'zidagi shart – sharoitlar, imkoniyatlarni hisobga olgan holda o'z taraqqiyot andozasini, o'z rivojlanish yo'lini tanlab oladi.

O'zbekiston keyingi yigirma yilda milliy iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida ulkan muvaffaqiyatlarga erishdi. Qishloq xo'jaligi muvaffaqiyatli rivoj topdi. 1998 yilda qabul qilingan qonunga binoan fermer xo'jaliklari alohida xo'jalik yurituvchi sub'ekt huquqiga ega bo'ldi. Fermerlar endi bankdan kreditlarni olish uchun o'z mol – mulkini hamda yer uchastkasini ijaraga olish haqini garovga qo'yish xuquqiga ega bo'lishdi. Bu dastlab fermer xo'jaligi faoliyatini yuritish uchun moliya mablag'i kam yoki yo'q bo'lgan aholi uchun moliya mablag'i kam yoki yo'q bo'lgan aholi uchun xo'jalikni yuritishga manfaatdorlikni taminlab berdi.

Natijada 1998 yil oxirida Respublikamizda 23 ming fermer xo'jaliklari faoliyat ko'rsatgan. 2002 yilda 72406 fermer xo'jaligiga 1367,7 ming gektar yer ajratilgan, hamda 505.9 ming ishchilar ishlab chiqarishda band bo'lgan. 2006 yilda 63567 ta yangi fermer xo'jaliklari tashkil etilgan, 2006 yil oxiriga kelib, yurtimizda 189235 ta fermer xo'jaliklari faoliyat ko'rsatgan. Ularga qariyb 5 mln gektar yer ajratgan va ularda 1396,8 ming kishi ishlagan.

2007 yilda fermer xo'jaliklariga aylantiriladigan 329 qishloq xo'jalik korxonalarini tugatilib, ular o'rniga 926 ta bozor va ishlab chiqarish infratuzilmalari barpo etishga erishildi.

Demak, respublikada fermer xo'jaliklari soni ko'payishi qishloq aholisini ish bilan taminlashda muxim ahamiyat kasb etmoqda, ularning agrar iqtisodiyotdagi o'rnini tobora oshib bormoqda.

Etishtirilgan qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqarish, tayyorlov jarayonlarini bajarish, mahsulotlarni transportda tashish, qayta ishlash, saqlash, xarid qilish esa o'ta murakkabdir. Ularni amalga oshirib texnik, texnologik, sifat jihatidan

benuqson taminlash, kerakli mablag' va jarayonlarni hisobga olish, hisoblash ishlarini bajarish, mezonlar bilan moliyaviy bog'liqliklarni o'rnatish kabi tashkiliy operatsiyalarni bajarilishiga e'tibor ortirilishi lozim.

2.4. Qishloq xo'jalik korxonalarida ilg'or mehnat usullaridan foydalanish

O'zbekiston Respublikasi qudratli mehnat salohiyatiga ega. Mehnat zahirolari butun aholining deyarli 50 foizini tashkil etadi.

Mehnat salohiyatining muhim xususiyati – uning yosh xodimlar va kasb tarkibidir. Mamlakatimiz aholisining (uning 60 foizidan ziyodi qishloq xo'jaligida) o'rtacha yoshi ham navqiron . Yana bir xususiyati – uning ta'lim va malaka darajasi yuqoriligidir. Aholining savodxonlik darajasi muttasil yuqorilab bormoqda (YUNESKO ko'rsatkichlari bo'yicha 2006 yilda 99,41 foizini tashkil etadi).

Respublikamizda 62 ta oliy ta'lim muassasasi – 18 ta universitet, 42 ta institut va 2 ta akademiya ishlab turipti. Ularning 22 tasi ta'lim sohasida, 4 tasi qishloq xo'jaligi , 15 tasida sanoat, qurilish, transport va aloqa, 5 tasida tibbiyot, 9 tasida iqtisodiyot va huquq sohasidagi kadrlar tayyorlanmoqda.

Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining barcha oliy o'quv yurtlari va 4 ta malaka oshirish institutlarida mutaxassislarning malakasini oshirish va qayta tayyorlash bo'yicha 14 ta markaz va 16 ta fakul'tet ochilgan bo'lib , shu jumladan Namangan muxandislik – pedagogika instituti (Namangan viloyatida 3 ta oliy o'quv yurti , Andijonda – 3 ta (uning 1 tasi qishloq xo'jaligi bo'yicha) , Farg'onada – 2 ta oliy o'quv yurti bor) va Buxoro yengil va oziq-ovqat sanoati texnologiya institutida 2 ta fakultet, 4 ta markaz va 14 ta malaka oshirish kurslari mavjud.

So'nggi vaqtlarda respublikada telekommunikatsiyalar va axborot texnologiyalari yuqori sur'atlar bilan rivojlanib bormoqda. Moddiy ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida band bo'lgan to'rt xodimning bittasi oliy yoki o'rta maxsus ma'lumotga ega.

Mamlakatimizning ilmiy-tadqiqot majmui akademiya, oliy o'quv yurtlari va tarmoq yo'nalishidagi 362 muassasasini, shu jumladan, 101 ilmiy tadqiqot institutini,

oliy o'quv yurtlaridagi 55 ilmiy-tadqiqot bo'linmalarini, 65 loyiha-konstruktorlik muassasasini, 32 ilmiy ishlab chiqarish birlashmasi va tajriba korxonalarini, 30 axborot-hisoblash markazini o'z ichiga oladi.

Fan sohasida 46 mingga yaqin xodim band bo'lib, ulardan 2.8 minggi fan doktori va taxminan 16.1 minggi fan nomzodidir. 2005-2006 o'quv yilida oliy o'quv yurtlarida 1.65 fan doktorlari, professorlar va 7.09 ming fan nomzodlari, dotsenlar faoliyat ko'rsatmoqdalar. Ular yosh kadrlarni tayyorlashga xizmat qilmoqdalar.

Bozor munosabati rivoj topayotgan davrda o'sib-unib kelayotgan yosh kadrlarni ongli, mahoratli, kasbiy faoliyatda yetuk, qalbida mafkuraviy jo'shqinlik urib turgan mutaxassislar tayyorlash muhimdir. Bu muammoni ijobiy yechish uchun respublikamizda to'la imkoniyatlar mavjud va unga muhit yaratilgan.

Jamiyat taraqqiyotida fanlarning rivojlanishi va aqliy salohiyatining ahamiyati benihoya katta, chunki fan ishlab chiqarish va bunyodkorlik (shu jumladan, qishloq xo'jaligida ham) kuchiga aylanmoqda. Davrimiz taraqqiyotidagi kadrlarni tayyorlashning asosiy maqsadi halqimiz (ayniqsa qishloq sharoitdagilar) ning moddiy va madaniy talablarini to'laroq qondirish uchun, inson baxt-saodati uchun xizmat qilishga qaratilgan. Bu maqsadlarni amalga oshirish yo'lida olib borilayotgan tadbirlar qishloq va suv xo'jaligi vazirligi tizimidagi korxonalarni rivojlantirish sur'atini oshirishga qaratilgan. Uni har tomonlama fan va texnika, bunyodkorlik va menejment, iqtisodiy va ijtimoiy yutuqlari asosida jadallashtirishga, biznes va tadbirkorlik asosida mehnat unumdorligini tez sur'atlar bilan o'sishiga bog'liq. Bunday jarayonlarni hal etish qishloq xo'jaligining turli jabhalarida xizmat qilayotgan kadrlar-olimu-ijrochiga, mutaxassisu-sohibkor, rahbaru-transportchiga, mehanizatiru-ma'muriy hodimlar zimmasiga yuklanadi.

Hozirgi davrimiz in'om etgan imkoniyatlar, ne'matlar va ulardan bahramand bo'layotgan biz insonlardan ulkan javoblar ham kutadi. Bozor iqtisodiyoti rivojlanayotgan sharoitida ba'zi bir mamlakatlar xalqining hayotida sinalgan boshqarish haqidagi bir qator maxsus adabiy manbalar paydo bo'la boshladi, ularning aksariyatida davrimizga mos xo'jalik yuritish san'atidan tavsiyalar bor desak haqlidir. Navbatdagi vazifamiz davrimiz, jamiyatimiz, jamoamiz, shaxs yoki kadrlarimizga

mos. Keng ommaga yetkazish va uni singdirishdir. Bundan maqsad barcha tabiat resurslari, inson mehnati va uning mahsuloti, aql-idrokidan samarali foydalanishdir. Vazifani amalga oshiradigan ham insondir. Inson omili haqida, uning iqtisodiy bilimi, madaniyati, hulqi, tashkilotchilik va tadbirkorlik qobiliyati, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, resurslarga munosabati kabi omillar yuqorida qayd qilingan maxsus adabiyotlarda keltirilgan. Ikkinchi tomondan ma'lumki, har davr, jamiyat, tabiat, muhitning o'ziga xos qonunlari, qoidalari, tamoyillari, nazariyalari (eslab ko'raylik, hozirgi kunda oliy o'quv yurtlarida 40 dan ziyod marketing fani, 30 ga yaqin menejment, shu jumladan innovatsion menejment va boshqa fanlar o'qitilmoqda) yoki andozalari tinimsiz o'zgarib turadi.

Bozor munosabatlari rivojlanayotgan bir davrda O'zbekiston qishloq xo'jaligi xodimlariga ham ulkan muammolarni qo'ydi. Ma'lumki, qishloq xo'jaligi mahsulotlarisiz hayotni tasavvur qilish qiyin. Fermer, shirkat va dehqon xo'jaliklari, ularni ta'minlovchi korxonalarsiz samarali va maqsadga muvofiqli aholiga va xalq xo'jaligiga xizmat ko'rsata olmaydi. Bu tizim doimo rivojlanishda, takomillashishdadir, demak qishloq xo'jaligi kadrlari zamonaviy rivojlanishdan ortda qolishlari mumkin emas.

Agrosanoat firmalari faoliyatini boshqarishda mutaxassislardan unumli foydalanish darajasini oshirishdan maqsad moddiy, tabiiy, moliyaviy, aqliy resurslardan, ayniqsa inson mehnati va uning mahsulotidan, aql-idrokidan samarali foydalanishdir. Bu bilan iqtisodiyotimiz asosi bo'lgan omilni ko'tarishga erishiladi. Kadrlar –qishloq xo'jaligida bosh figura deb bejiz etilmagan.

Kadrlarning qishloq xo'jalik mahsulotlarini yetishtirishni boshqarish, shaxsni boshqarish, iqtisodiyotni boshqarish, texnik vositalarni boshqarish, agrotexnologiya, biologiya, zoologiya, iqtisodiy bilimlari, hulqiy fanlarning tavsiyalaridan faoliyatlarida unumli va samarali foydalana bilishlari, madaniyati, ahloqi va hulqi, tashkilotchilik va tadbirkorlik qobiliyatlari, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishda foydali munosabatda bo'la olishlari davr talabidir, ular o'qitilmoqda.

Qishloq xo'jalik korxonalarini (ayniqsa, fermerlar, shirkat va dehqon xo'jaliklari rahbarlari) va boshqarmadagi apparat xodimlari, menejerlari, mutaxassislari o'zlari

boshqarayotgan hodimlariga quyidagi mexanizmlar orqali ta'sir etsalar: iqtisodiy boshqarish; personalni boshqarish; texnik vositalarni boshqarish.

Personalni boshqarish bo'linmasidagi kadrlar bo'limi, mehnat bo'limi va ish haqi, harakat xavfsizligi, texnika xavfsizligi, ma'muriy-xo'jalik qismi, uyushmalar, kichik xizmat xodimlari va sh.k. o'z mutaxassisliklari bo'yicha samarali faoliyat ko'rsatsalar ayni muddao bo'ladi.

Iqtisodiyotni boshqarish bo'linmasidagi marketing bo'limi, oila pudrati, ijrochilar, tijorat bo'limi, reja bo'limi, buxgalteriya va sh.k. bozor iqtisodiyoti sharoiti talab etgan zamonaviy texnika asosida faoliyat yuritishlari lozim.

Texnik vositalardan foydalanish va ularni boshqarishdagi ishlab chiqarish va tashish texnika bo'limi, agrotexnologiyani va qishloq xo'jalik mashinalarini ta'mirlash ustaxonasi, bosh mexanik bo'limi, texnik nazorat bo'limi, ishlab chiqarish qismlari, ishlab chiqarishni markaziy boshqarish va sh.k. davr talabiga va mintaqa hususiyatlari yuqori darajada mos kelishi muhimdir.

YUqorida sanab o'tilgan talablarga mos ravishda kadrlarni tayyorlash va boshqarish maqsadga muvofiq deb o'ylaymiz.

Chunki agrosanoat firmalari faoliyatini boshqarishda mutaxassislardan unumli foydalanish keng tizimdagi mehnat, moliyaviy va moddiy mulklardan, tabiiy boyliklardan, insonlarning ishbilarmonlik qobiliyatlaridan oqilona foydalanib mahsulot yetishtirish, uni iste'molga tayyorlash, tashish, qayta ishlash, xarid qilish va boshqa xizmat ko'rsatishda mehnat unumdorligini oshirish, tannarxni pasaytirish, rentabellikni oshirish, tashish (xizmat ko'rsatish) sifatini ta'minlash, tizimdagi barcha element, operatsiya va jarayonlarni bajarilish munosabatini takomillashtirish kabi vazifalar (masalalar) doimiy ravishda bajarilib boriladi.

Albatta adabiyotlar va tadqiqotlardagi ilg'or tavsiyalar, usul, uslublar, bunyodkorlik takliflari benixoya qadrli. Ammo ularni qanday bo'lsa shundayligicha hozirgi taraqqiyot davrida aynan ko'chirib bo'lmaydi. Chunonchi, insonlar, guruxlar, korxonalar, yangi muxitda, chunki ijtimoiy munosabatlar tizimida faoliyat ko'rsatmoqdalar. Shu kunga qadar mahalliy xalq, guruh, jamoa, firma, shirkat, dehqon xo'jaligi, kompaniya davlat ruhiga moslab, hayotiy lashib kelgan ahloqiy me'yor,

dunyoqarash, qadriyatlarimizga istiqloq ruhini singdirish holda boshqarish lozim. Demak, agrosanoat firmalari faoliyatini boshqarishda raxbar zimmasidagi, jamiyat oldidagi ma'suliyat, javobgarlikni teran idrok etish, xalollik, e'tiqodida maxkam turish, o'ziga va xodimlariga talabchanlik, bunyodkorlik, ayni vaktida odamgarchilikni unutmastlik, ezgu orzularni o'shalishi yo'lida belbog'ini bog'lab kilinadigan mexnatga xam jismonan, xam aqlan mos, ijodkorlik va tadbirkorlik bilan bajarilgan vazifa xar kandy korxonajamoasini bozor iqtisodiyoti munosabatlarida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishlariga kafolat bo'ladi.

Hozirgi kunda yangi va muayyan ijodiy ishlar yetarli darajada agrosanoat firmalari, dehqon va shirkat xo'jaliklariga, talaba va o'qituvchilarga yetib kelmaydi, oqibatda iqtisodiy va boshqaruv fanlari o'qitishdagi amaliy taraqqiyot orqada kolishi mumkin, zamonaviy yosh mutaxassislarni tayyorlashga, amaliyot talablariga javob berishga (bojxonalar atrofida sabzovot mahsulotlari orqida avtopoezdlarni chet el bozorlariga o'ta olmay turib qolishi eslashni o'zi kifoya) mutaxassis va mutassadi xodimlarni o'z vaqtida o'rgatishga xalaqit beradi. Bebaxo ilmiy texnik boylik o'z mualliflari bilan, monografiya va darsliklarga o'tib ulgurmay yoki aql – idroklar orqali xayotda o'z o'rnini topmay qolib ketishi mumkun.

Ushbu muammo bugun yoki kecha paydo bo'lgan emas, o'tmishdagi allomalarimizdan Abu Nasir Farobiy (873-950), Abu Ali Ibn Sino (980-1037), Amir Temur (1336-1405), Mirzo Ulug'bek (1394-1449), Alisher Navoiy (1441-1501), Zaxiriddin Muxammad Bobur (1483-1530) va boshqa ko'plab donolar iqtisodiy g'oyalar bilan milliy iqtisodiyotni, uning asosiy bo'g'ini korxonajamoasini va tashkilotlar faoliyatini yaxshilashga qaratilgan.

YUqorida keltirilgan donolar bisotidan maqsad kadrlar tayyorlash va ularning malakasini oshirish uzoq tarixiy va eskirmas muammo ekanligini dalillash xolos.

O'zbekiston zamida juda ulkan va noyob xom ashyo resurslari mavjud. Barcha respublika mahsulotlarining eksporti bo'yicha 27.5% paxta tolasini tashkil etsa, 5.4% meva-sabzavot mahsulotlariga to'g'ri keladi. Demak, jami bo'lib qishloq xo'jalik mahsulotlari eksport bo'yicha 32.9% ni tashkil etadi.. demak, O'zbekiston chet elvalyutasining 1G'3 qismi qishloq xo'jaligiga to'g'ri keladi.

O'zbekiston Respublikasining milliy iqtisodiyotida faoliyat ko'rsatayotgan, fermer va dehqon xo'jaliklari va boshqa tarmoqdagi minglab bo'lim boshliqlari, quyi, o'rta va yuqori pog'onadagi menejerlar, boshqaruvchilar armiyasi bozor munosabati talablariga javob bera oladilarmi? Bunga ijobiy va alternativ shaklda javob berish qiyin. Ular bunday sharoitga nazariy va amaliy jihatdan puxta bilim va tajriba egalari deyishga asosimiz kam. Ularning aksariyat qismi malakalarini oshirishga, ba'zan qayta tayyorlashga muhtojdirlar. Agar respublikada boshqaruv xodimlari 13.14% ni tashkil etsa, ba'zi viloyatlarda 20-30% (Xorazm -37.75%, Qoraqalpog'iston Respublikasi - 37.13%, Andijon- 26.96%, Namangan- 21.06%, Samarqand-5.35%, Navoiy- 8.67%, va hokozo.). Agarda chet eldagi me'yor va raqamlarga e'tibor beradigan bo'lsak, 5.8 % ni tashkil etadi. Demak, boshqaruv xodimlarini tayyorlashda hali qilishi lozim bo'lgan muammolar yetarlidir.

Evropa mamlakatlarida qishloq xo'jalik kadrlari va umuman qishloq xo'jaligi, qishloq xo'jaligi infratuzilmasi, ularni boshqarish shakli yillar davomida taraqqiy eta bordi. 1960 yillarda qishloq xo'jalik shirkatlari egallagan ekin maydoni 450 ga atrofida bo'lgan bo'lsa, bu ko'rsatkich keyingi yillarda 5-6 martaga oshdi, oqibatda shirkatlar soni 5-6 martaga kamaydi. Xuddi shuningdek davlat xo'jaliklari va boshqa qishloq xo'jalik korxonalarini ham taraqqiy etmoqda.

Ishlab chiqarishni konsentratsiyalash va ixtisoslashtirish an'anasi ishlab chiqarish bo'linmalarini ixtisoslashtirishda namoyon bo'ladi. Ixtisoslashtirish darajasi mahsulotlar turiga yoki faoliyat ko'rinishiga teskari proporsionaldir. Bo'linmalarning o'lchamiga qarab ixtisoslashtirish, shunga mos kadrlar tayyorlash darajasini aniqlash benihoya murakkabdirlar. Chunki tashkiliy tuzilmani yaratishda ta'sir qiluvchi omillarni ba'zi biri quyidagilar:

- dehqonchilik;
- chorvachilik;
- dehqonchilik va chorvachilik orasidagi bog'liqlikni yechish;
- texnik-muxandislik sho'bbalarini tashkil qilish;
- boshqaruv sohasida tashkiliy bilimni yaratish;
- boshqaruv apparati;

- kommunikatsiya yoki aloqalarni tashkil etish;
- yangi korxonalar buniyod etilishi bilan bog'liq omillar;
- yangi korxonalar buniyod etishda qatnashuvchi xodimlar;
- yangi korxonalar tizimini joriy etish.

Ushbu sanab o'tilgan korxonalar yoki tashkilot ichidagi muhitdan tashqari tashqi muhitni ham e'tiborga va hisobga olish zarur.

Mana kadrlar tayyorlashning yo'llari, muammolari, masalalari.

O'zini o'zi sinash uchun savollar

1. Erkin demokratik jamiyatda ishlab chiqilgan qonun va tamoyillarga tavsif bering.
2. Jamoat tashkilotlari o'z nizomlariga ko'ra nimalarga haqli?
3. Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarining rivojlanish bosqichlaridagi qonunlarga tushuntirish bering.
4. Jamoat tashkilotlarini boshqarishni tashkil etish nimalardan iborat?
5. Makro va mikroiqtsodiyotning rivojlanish qonunlari nimalar bilan ifodalanadi?
6. Keyingi yigirma yilda qishloq xo'jaligining rivojlanishi fermer xo'jaliklariga qanday tasir ko'rsatdi?
7. O'zbekistondagi mehnat salohiyatining xususiyatlarini tushuntirib berilsin.
8. Bozor munosabati rivoj topayotgan davrda mutaxassislar tayyorlashning muhim tomonlariga tavsif berilsin.
9. Malakali kadrlar tayyorlashdan maqsad nima?
10. Firma, dehqon xo'jaliklari va korxonalar faoliyatini boshqarishda mutaxassislardan unumli foydalanish darajasini oshirishning maqsadi nimalarda aks etadi?
11. Zamonaviy ishlab chiqarish talablariga mos kadrlar tayyorlash uchun nimalarga e'tibor borilmoqda?

3 – mavzu. Ishlab chiqarish tizimi va uning firmalari.

3.1. Zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyasi sharoitida marketingni qo'llanilishi

Ishlab chiqarish – firma (korxonalar, konsernlar, kompaniyalar, tashkilotlar, trestlar) faoliyatining asosini tashkil etadi. Har qanday firma yoki korxonalar ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) munosabatlari asosiga quriladi. Ishlab chiqarish korxonasining maqsadi ma'lum mahsulot yoki tovar ishlab chiqarishdir. Bunda faoliyat ko'rsatuvchi xodimlardan yaratuvchanlik, ijodkorlik, ishlab chiqarish talab qilinadi, ya'ni tadbirkorlik hislatlari bo'lishi lozim.

Firmaning asosiy vazifasi resurslardan oqilona foydalanib mahsulot ishlab chiqarishdir (xizmat ko'rsatishdir). Resurslarni olib mahsulot tayyorlash mahsulotni uzatish – firma mahsulotlarini jalb etish jarayonlarini talab etish bilan bog'liq.

Zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyasi innovasion taraqqiyotning vositasi sifatida barcha mamlakatlarda menejmentning mustaqil ob'ekti bo'lib qoldi. Tadbirkorlar, iqtisodchilar, rahbarlar yangilik kiritish, investitsiya, innovasiyani joriy qilish kabi atamalar bilan tez- tez duch kelmoqdalar. Firma ishlab chiqarish faoliyatida bir qancha ishlab chiqarish omillaridan foydalanadi. Shunga ko'ra, ishlab chiqarish omillaridan uchta yirik guruxlarga- mehnat, moddiy resurslar va kapital sarflarga ajratish mumkin. Bularning xar bittasi bir qancha boshqa kichik omillardan iborat bo'lishi mumkin. Masalan, malakali mehnat, (ijodiy yoki innovasion mehnat) malakasiz mehnat, tadbirkorlik jixati va xokazo. Huddi shu tartibda moddiy va kapital sarflarni ham kichik guruxlarga ajratish mumkin. Ana shu omillarni zamonaviy ishlab chiqarish jarayoni va pirovard natija bilan o'zaro bog'lanishi ishlab chiqarish funksiyasida nomoyon bo'ladi. Ishlab chiqarish funksiyasi ishlab chiqarish omillarining turli bo'g'inlaridagi bog'lanishda, eng ko'p mahsulot ishlab chiqarish (q) ni ko'rsatadi, ya'ni

Q q f (M i * K i)

bunda: M i- mehnat omillari;

K i – kapital sarflari;

Q – mahsulot hajmi.

Ushbu umumiy shakldagi funksiya mahsulot ishlab chiqarish xajmi, mehnat resurslari va kapital miqdoriga bog'liq. Shu bilan birga aytish lozimki, bu omillarning o'zaro bog'liqligi ishlab chiqarish texnologiyasi bilan ham bevosita bog'liq, chunki shunday ishlar mavjudki, ularning ayrimlarida mehnat, boshqalarida kapital sarflar ko'p talab qiladi yoki shunday ishlar mavjudki, ularning qo'l mehnati bilan bajarish mumkin. Lekin har bir tadbirkorlar ishlab chiqarishni shunday tashkil qilishi kerakki, ya'ni qo'l mehnati bilan yuqori texnologiyaga asoslangan ishlab chiqarishni shunday tashkil etish kerakki, unda ishlab chiqariladigan mahsulot xajmi, sifati va uning samarasi yuqori bo'lsin.

Shunga asosan aytish mumkinki, yuqoridagi tenglama tadbirkor, firma, xo'jalik, korxonalar rahbarining bilim doirasiga bog'liq.

Jahonning rivojlangan mamlakatlarda xo'jalik hayotining hamma sohalarida har tomonlama tadbiq etilayotgan marketing va innovasiya nazariyalari amaliyotida keng taraqqiy etgan. Marketing mahsulot sotilayotgan bozorni o'rganish, tovarlarni reklama qilish, yangilik va bunyodkorlikni, sotishni rag'batlantirish singari ayrim tamoyillaridan mutaxassislar foydalanmoqdalar.

Zamonaviy ishlab chiqarish vositalari marketingi ko'pgina firmalarning xo'jalik yuritish amaliyotiga aylanib bormoqda. Ishlab chiqarish vositalari marketingi va innovasion yangiliklarni joriy etish korxonalar va jamiyat iqtisodiyotini boshqarishdagi ta'sirchan mexanizm bo'lib qolmoqda.

G'arbiy yevropa mamlakatlarda qishloq xo'jaligidagi iste'molchilar talabini o'rganish bilan shug'ullanuvchi maxsus firmalar mavjud. Bu firmalarning tadqiqotlarida qo'lga kiritilgan ma'lumotlardan tegishli tayyorlovchi – firmalar keng foydalanishadi. Bu ma'lumotlar traktorlar, qishloq xo'jalik texnikasi va boshqalar bozorining tayinli bir qismini birmuncha aniqroq ko'zda tutib, ish olib borishda tayyorlovchilarga ko'p jihatdan yordam beradi.

Qishloq xo'jalik texnikasini tayyorlovchi firmalarning o'zlari ham muvaffaqiyat bilan marketing faoliyatini olib boradi. Qishloq xo'jaligi texnikasini tayyorlovchi yirik kompaniyalar qatorida „Katerpillar“ (AQSh), Fiat (Italiya), „Reno“ (Fransiya), „Ford motor“ (AQSh) va boshqa ko'pgina kompaniyalar bor. Shu firmalarning har biri o'zining tashkiliy tuzilishida marketing xizmatiga egadir.

Agrosanoat kompleksi (ASK) tizimidagi marketingning maqsadi mahsulot ishlab chiqarishdan ham ko'ra ko'proq shu mahsulotni iste'mol qilish davomida foydali natija olishdan iborat bo'lib qolmoqda. Bu pirovard natijada iste'molchining tovarlarga ma'lum talabini „ishlab chiqarish“ ga yordam beradi. Shu munosabat bilan ASK sini rivojlantirish va samaradorligini oshirishda marketingning roli (ahamiyati) shak – shubhasiz ortadi.

Mamlakat iqtisodiyotining rivojlanish darajasi birinchi galda fan taraqqiyoti, ilg'or texnologiyalar va g'oyalar, IKT va Internet kabilarning eng yangi yutuqlarini qo'llanish asosida taminlanadi. Chunki, mehnat, kapital va materiallar ishlab chiqarish omili sifatida malakali mehnatni, har xil ishlar mehnatini va rahbarlarning tadbirkorlik harakatini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish jarayoni korxonalar (firma, tashkilot, xo'jalik va b.) lar tomonidan ko'pgina resurslar va materiallardan foydalangan holda operatsiya va elementlarni amalga oshirish yig'indisidir. Ishlab chiqarish majmui mehnat, kapital va materiallardan iborat bo'lishi mumkin. Ishlab chiqarish munosabatlari birinchi navbatda mahsulot ishlab chiqarishdagi texnologik munosabatdir.

Ishlab chiqarish majmuasi qishloq xo'jaligi, sanoat, qurilish, axborot kommunikasiyalar tizimi, transport va aloqa tarmoqlari, yo'l xo'jaligi, savdo va umumiy ovqatlanish, iqtisodiy infratuzilmalar, ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmalar, birja faoliyati va boshqa tarmoq va soha (bo'linma) lardan tashkil topadi, ularning chiqargan mahsulotlari va xizmatlarining hajmi va daromadi mamlakatning yalpi milliy mahsulot (YAMM) bilan o'lchanadi.

O'zbekiston tobora sanoatlashgan, qishloq xo'jaligi rivojlangan, axborot kommunikasiyalar tizimi tashkil topgan, mobil aloqa turi keng tarqalgan, ijtimoiy tarmoqlar taraqqiy etgan, xodimlar tayyorlash milliy tizimi yaratilgan, istiqloq va

taraqqiyot yo'lini tanlab olgan respublikaga aylanib bormoqda. Yirik tarmoqlardan qishloq xo'jaligi, oziq-ovqat sanoati, to'qimachilik sanoati, fan-texnika, mashinasozlik va metallarga ishlov berish tarmog'i, savdo tarmog'i va boshqa tarmoqlar milliy iqtisodiyotimizda katta ahamiyat kasb etmoqda.

Hozirgi vaqtda yurtimizda ko'ptarmoqli sanoat faoliyat ko'rsatmoqda va ularni milliy kadrlar shakllantirganlar, 2200 dan ziyod konsernlar, ishlab chiqarish birlashmalari va sanoat korxonalari faoliyat ko'rsatmoqdalar. yengil sanoat, mashinasozlik va metallarga ishlov berish, ximiya va nefteximiya tarmoqlari, yonilg'i-energetika sanoati, qurilish metallari sanoati, qora metallurgiya, rangli metallurgiya, o'rmon, yog'och ishlash va sellyulozaqog'oz tarmoqlari, boshqa tarmoqlar, soha, sho'balalar yetakchi ahamiyat tarmoqlaridir.

3.2. Korxonalar (firma) faoliyatini zamonaviy boshqarish muammosi

Har qanday korxonalar yoki firma ishlab chiqarish (yoki xizmat ko'rsatish) munosabatlari asosiga quriladi. Ishlab chiqarish korxonasining maqsadi ma'lum mahsulot ishlab chiqarishdir. Bunda faoliyat ko'rsatuvchi kishilardan yaratuvchanlik, ijodkorlik, ishlab chiqarish talab qilinadi, ya'ni tadbirkorlik hislatlari bo'lishi lozim.

Korxonalar va firmalarning asosiy vazifasi resurslardan oqilona foydalanib mahsulot ishlab chiqarish (yoki xizmat ko'rsatish) dir. Resurslarni olib mahsulotni tayyorlash – mahsulotni uzatish – korxonalar mahsulotlarini jalb etish jarayonlari talab etish bilan bog'liq.

Firma (korxonalar) da tashkiliy boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi nuqtasi – bu ishlab chiqarish jarayonidir. U o'zaro bog'langan, yordamchi va xizmat ko'rsatish jarayonlaridan iborat bo'lib, bu jarayonlar natijasida dastlabki materiallar, xom ashyolar tayyor mahsulotga aylanadi. Ushbu jarayon firmaning tashkiliy jamoalari o'rtasida mehnat taqsimotini hamda ular o'rtasida yerni ekishga tayyorlash, ekin ekish, parvarishlash, transport va texnika xizmati, mashinalar, asbob-uskunalar, jixozlar, mexanizmlar va shu singarilarni tegishli ravishda taqsimlashni va

ularni bajarilishini talab qiladi. Shu maqsadda firma ishlab chiqarish bo'linmalari, qismlari, bo'limlari va ularga xos bo'lgan tashkiliy boshqaruv tuzilmasi tuziladi.

Korxonalar yoki qismlari, sexlari, bo'linmalari, bo'limlari, markazlari o'zining aniq tashkiliy boshqarish vazifa (funksiya)lariga ega. Bu tashkiliy boshqarish tuzilmasi ko'pgina omillar (texnologiya, firmani joylanishi, firmaning quvvati, faoliyati, xodimlarning firmaga munosabatlari, muhitni o'zgaruvchanligi, ta'minlanish va hokazolar)ga bog'liq.

Shunday qilib, aytish mumkinki, ishlab chiqarish jarayonidagi o'zgarishlarga qarab boshqarish jarayoni va tashkiliy qurilish ham doimo takomillashib (mukammallashib) boradi. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish o'zgaradi, hamda boshqarish bo'g'inlari bo'yicha vazifalarni taqsimlash ham eskirishi mumkin.

Umumjaxon intilishi ishlab chiqarish texnologiyasida keskin o'zgarishlar orqali global muammolarni hal etishga qaratilgan jaxon taraqqiyoti postindustrial, axborotlar davriga o'tdi.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti muayyan davrda odamlar qatnashuvida kechadigan jarayonlarni tashkil etish bilan bog'liq, hamda ma'lum tadbir etish sohasiga ega bo'lgan kasbiy faoliyatdir.

Qishloq xo'jalik mahsulotlarini yetishtirish va provart jarayonida, yani tizimda qatnashuvchi barcha xodimlar va texnik vositalardan foydalanishga xolis baho berishga marketing kanallari (ko'priklari, xizmati) dan foydalaniladi.

3.3. Firmalarning chet ellarda ishlab chiqarish faoliyatini tashkil etish

TNK (transnatsionalnaya kompaniya) ning xalqaro faoliyatini boshqarishning tashkiliy shakllaridagi yangi xodisalar eksport qilinuvchi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi kompaniyaning mamlakatidagi siyosatga bog'liq holda tashqi bozorlarda xarid (sotiladigan) qilinadigan holatlarga moslashtiriladi.

Bunda eng asosiysi – xo'jalik hayotini transmilliylashtirishdir. Uning (TNK) ishlab chiqarishning ixtisoslashishi va kooperatsiyalashiga talabni oshish holatini ilmiy – texnik inqilob aniqlab bermoqda. Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish va

kooperatsiyalashni global masshtabda ishlab chiqarishning foydasini o'sishini ta'minlovchi muhim shakl sifatida TNK xizmat qilmoqda. Buni amalga oshirish, xususan, ishlab chiqarish dasturini chet eldagi sho'ba kompaniyalari o'rtasida taqsimlash yo'li, ularning korxonalarida asosiy (markaziy) kompaniya erishgan ilg'or ilmiy-texnik natijalarni qo'llash natijasida raqobatbardoshligini oshirishga erishiladi. TNKlarni chet ellardagi faoliyatini kengaytirishga yana muhim rag'batlantiruvchi kuch yirik xarid bozorlarida ishlab chiqarilgan mahsulotlarga xolis ehtiyojni o'sishidir. Bunda ehtiyoj tashqi iqtisodiy ekspansiya (bir davlatdan yangi territoriyalarini bosib olishga intilishi) yoki yoyilishi (tarqalishi, kengayishi)ni kuchaytiradi, bojxona va boshqa bar'arlardan o'tish xohishini paydo qiladi va boshqa mamlakat bozorida o'z pozitsiyasini kengaytirishga intiladi. Bu bilan talabni to'laroq qondirishga harakat qilinadi. Ana shu kabilar TNK ning xalqaro faoliyatidagi tegishli shakllarini paydo bo'lishi va taraqqiy etishini keltirib chiqaradi.

Ishlab chiqaruvchi chet eldagi filiallar va sho'ba kompaniyalar yig'ma korxonalar ko'rinishida, yoki to'liq ishlab chiqarish siklli (davri) korxonalar ko'rinishida yaratiladi. Bazi bir davlatlarda yig'ma korxonalarini bunyod etishga turli imtiyozlar beradi (masalan, Belgiyada, Kanadada, hamda ko'pgina MDXda).

TNK ning yig'ma va ishlab chiqaruvchi sho'ba korxonalarini mashina va uskunalarni qismlarga ajratilgan ko'rinishda jo'natish asosiy va sho'ba kompaniyalar orasida to'g'ridan-to'g'ri kontraktlar yo'li bilan amalga oshiriladi va kompaniyaning balansida aksariyat ishlab chiqaruvchi davlatdan eksport deb ko'rsatiladi. Tayyor mashina va buyumlarni sho'ba kompaniya joylashgan mamlakat bozorida yoki uchinchi bir mamlakat bozorida sotish kompaniyaning tashqi operatsiyalari hisoblanadi va o'zining xususiy sotish kanali, xuddi shuningdek vositachi (o'rtada turuvchi) orqali amalga oshiradi.

TNK lar chet ellarda juda ko'p filial tarmoqlari va sho'ba kompaniyalarini bunyod etganlar. Bunday tashkiliy shakllar uchun quyidagilar tavsifli: ishlab chiqarish faoliyati yirik tijorat operatsiyalarini takomillashtirish bilan; o'rtada mahsulotni bir mamlakatda ishlab chiqaruvchidan, to iste'molchigacha yetishtiriladigan maydon (plantasiya)dan to tijorat magazinigacha o'rta savdo vositasini to'liq qatnashmasligiga

erishish; ishlab chiqarish, savdo va transport funksiyalarini birlashishi; sho''ba shaklidagi sotish (o'tkazish) kompaniyalarida maxsus savdo apparatini tashkil etish; mahsulotni yetishtiriladigan (olinadigan) shaxsiy plantasiya (maydon) va rudniklarning mamlakatlaridan sotib olish operatsiyalarini almashtirish.

Demak, bunday tashkiliy shaklni qo'llash birlamchi xom-ashyoni ishlab chiqaruvchi bilan mahsulotni pirovard iste'molchi o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri aloqa bog'lanishga olib keladi. Yirik kompaniyalar, o'z tarkibida keng tarqalgan tarmoq chet eldagi kompaniyalar sanoat hom-ashyolarini ishlab chiqishda shu hom-ashyoni ichki korporasion taminlash hisobiga o'z iste'molchilarini qondiradi. Chet eldagi nazorat qilinadigan korxonalar hisobiga AQSh, Angliya va boshqa davlatlarni xom-ashyo tovarlari import tovarining salmoqli qismini tashkil etadi. Masalan, AQShda 1G'10 neft' importi va neft' mahsulotlari, 9G'10 alyuminiya va boksitlar, nikelni va temir rudalarini 3G'4 qismi, qo'rg'oshin, sink, mislarni 3G'4 qismi, asbestni 1G'3 qismi nazorat qilinuvchi korxonalar orqali keltiriladi. Umuman AQSh bunday mahsulot importi 32 % gacha yetadi, rivojlanayotgan mamlakatlarda 35% gacha yetdi, shu jumladan, Lotin Amerikasida 41% gacha va Osiyo va Afrikada-32% gacha yetdi. YAponiyaning TNKsida nazorat qilinuvchi korxonalar orqali YAponiyaga import qilinadigan mis rudasini 25%, ko'mir, temir rudasi, nikel va neftni 10-15%, boksitlar, qo'rg'oshin va ruxlarni 5-10% yetkazib beriladi.

TNklarni ko'pgina mamlakatlar bozorida ustunlik qilishi chet elda ishlab chiqaruvchi sho''ba korxonalarini paydo bo'lishiga yoki bunyod qilinishiga muxim tashkiliy shakl bo'lib hizmat qilmoqda.

O'zini o'zi sinab ko'rish uchun savollar.

1. Zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyasi nima uchun menejmentning mustaqil ob'ekti bo'lib qoldi?
2. Nima uchun zamonaviy ishlab chiqarish vositalari marketingi xo'jalik yuritish amaliyotiga aylanib bormoqda?
3. Firmada tashkiliy boshqarishni tashkil etishni belgilovchi nuqtasiga tushuntirish bering?
4. Zamonaviy boshqarish muammosini xal etish qanday faoliyatlar bilan bog'liq ?
5. Xo'jalik hayotini transmilliy lashtirish qanday talablarni xal etish bilan bog'liq?
6. Chet ellarda ishlab chiqarish faoliyati qanday tashkil etilmoqda?

4 - mavzu. Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentining uslubiy asoslari.

4.1. Xususiylashtirish strategiyasi

Har qanday xususiy firma bo'ladimi yoki turli mulkchilikka asoslangan tashkilot bo'ladimi u yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri ichki va tashqi muhitga bog'liq. Tashkilotning har bir qismi-undagi hodisa, shaxs, vosita, voqelik, moddiy dunyo, mavjud bo'lgan borliq, resurslar bilan ta'minlovchilar va texnologiya, iqtisodiyot va raqobatlar, qonunchilik va siyosat, ijtimoiy va madaniy omillar yaxlit tizim deb atalmish tashkilot (korxonalar, firma) ning o'zgarishiga o'z hissasini qo'shadi.

Tashkilotning ichki va tashqi muhitlari, yani maqsad (lar)i, vazifalari, xodimlari, tashkiliy tuzilmalari, texnologiya, qonunchilik va siyosat, iqtisodiyot va raqobatlar va shu kabilarni bilish, o'rganish, ulardagi masalalarni yechishning yo'llari va usullari, hodisa va jarayonlarda yaxshi natijalarga erishish uchun usullarni qanday ishlatish va ishlash kerakligi uslubiy asoslarda o'z ifodasini topadi. Menejmentning uslubiy asoslari ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) usullari, qonunlari, tamoyillari, nazariyalaridan bahs yuritishga poydevor bo'ladi.

O'zbekiston Respublikasida keyingi yigirma yil ichida menejmentning obekti va subektlari, qonunlari (ayniqsa, iqtisodiy, xuquqiy, tashkilotni boshqarish qonunlari) va tamoyillari, hududiy boshqarishlarida katta o'zgarishlarga erishildi. Nodavlat sektorining ulushi yildan yilga o'sib bormoqda. Ko'plab davlat tashkilotlari negizida hissadorlik jamiyatlari paydo bo'lmoqda.

Mulkni xususiylashtirish – bu iqtisodiy omil yoki tasnifdir. Firma yoki tashkilotlar kimlar tomonidan boshqarilishiga qarab faol rivojlanishi mumkin. Bunda davlat bozor munosabatiga o'tishda qatnashadi. Mulkchilikni amalga oshirish murakkab jarayon va bosqichdir.

O'zbekistonda davlat mulklarini xususiylashtirish sohasida usullar, uslublar va uslubiyatlar takomillashtirilmoqda. Bunday usul va uslublar qatoriga aksiyalar savdosini o'tkazish, xususiy mablag' kiritish, mulkni sotish, fermer (korxonalar, tashkilot) rahbarlari va jamiyatlari tomonidan sotib olish, ijaraga berish kabilari kiradi.

Strategik xususiylashtirish borasida O'zbekistonda ishlab chiqarish huquqlari ta'limoti asosida tashkilotlar quyidagi tashkiliy-xuquqiy shakllarga ega: xususiy mulkchilik (xizmat ko'rsatish, fermer xo'jaligi, savdo korxonasi, firmalar, kartel, sindikat, sanoat xoldinglari, moliya guruhi, konsern, trest, dehqon xo'jaligi); jamoa mulkchiligi (oila xo'jaligi, shirkat xo'jaligi va shu kabilar); davlat mulki; aralash mulk; chet el fuqorolari, tashkilot, mulklari.

Tashkilotlarning faoliyat ko'rsatishlaridagi tashkiliy va uslubiy o'zgarishlardan maqsad ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, boshqarish jarayonlarini ma'muriy boshqarishdan ajratib, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga ko'chirishdir, barcha asosiy vazifalarni nazorat qilish davlat organlaridan tashkilot (firma, korxonalar) rahbarlariga o'tkazilishidir. Demak, xo'jalik yuritish sub'ektlarining ulushi ortib beradi.

Yuqoridagi fikr va mulohazalar Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan Nizomda [Mahsulot (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarini shakllantirish tartibi to'g'risida Nizom] umumiy qoidalar, moliyaviy natijalarni shakllantirish, mahsulot (ishlar, xizmatlar) ning ishlab chiqarish tannarxiga kiritiladigan xarajatlar tarkibi, davr xarajatlari, moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar, favqulotda zararlar, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyati natijasida olinadigan daromadlar ro'yxati, tovar-moddiy zahiralarni, tugallanmagan ishlab chiqarishlarni, shuningdek kelgusi davrlar xarajatlarini baholash, soliq solinadigan bazani aniqlash kabilar taqdim etilgan.

Respublika Prezidenti I.A.Karimov "O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida" kitobida [Toshkent: "O'zbekiston", 1995, "O'zbekiston buyuk kelajak sari", Toshkent, "O'zbekiston", 2000] strategik xususiylashtirishni quyidagicha ta'kidlaydi:

- davlat mulklarini xususiylashtirish sohasida boshlangan ishlarni oxiriga yetkazish;
- ishlab chiqarishni pasayishiga barxam berish va mikroiqtisodiy barqarorlikni taminlash;
- milliy valyutani yana ham mustahkamlash;

- iqtisodiyotimiz tuzilmasini tubdan o'zgartirish, xom ashyo yetkazib berishdan tayyor mahsulot ishlab chiqarishga o'tish, uning sifatini va raqobatga bardoshligini jahon bozori talablari darajasiga yetkazishdan iborat.

Bu vazifalarni amalga oshirilishiga ma'naviyatli va ma'rifatli xalqimiz, iqtisodiy o'zgarishlarga asos bo'lib xizmat qiladi.

4.2. O'zbekistonda tashkilotlar, firmalar, korxonalarining tashkiliy - huquqiy shakllari

O'zbekistonda ishlab chiqarish huquqlar ta'limoti asosida korxonalar quyidagi tashkiliy-huquqiy shakllarga ega:

- xususiy mulkchilik;
- jamoa mulkchiligi;
- davlat mulki;
- chet el fuqarolari, tashkilotlari, mulki.

Shunga asosan ijara korxonasi, kichik korxonalar, xususiy korxonalar, hissadorlik jamiyati, qo'shma korxonalar va boshqalar faoliyat ko'rsatmoqdalar. Ular "O'zbekiston Respublikasi korxonalar to'g'risida" gi qonunga binoan faoliyat ko'radilar.

O'zbekiston xalqi jonajon o'lkadagi beqiyos boylikning abadul-abad haqiqiy egasi bo'lib qoldi. Respublika o'z oltinini, boshqa nodir va qimmatbaxo metallarni mustaqil qazib chiqarib, qayta ishlamoqda va saqlamoqda. yer, yer osti boyliklari, boshqa tabiiy boyliklar va boshqa imkoniyatlar milliy boylik bo'lib, ijtimoiy taraqqiyotning asosi bo'lib xizmat qiladi.

Qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyati vakolatlarini taqsimlash tamoyili izchillik bilan o'tkazilmoqda.

O'zbekistonning tashqi iqtisodiy faoliyat tamoyillari O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 17-moddasida ta'kidlanganlarga mosdir. Ushbu moddada aytiladiki, O'zbekiston Respublikasi xalqaro munosabatlarning to'la huquqli subektidir. Uning tashqi siyosati davlatlarning suveren tengligiga, kuch ishlatmaslik yoki kuch bilan tahdid qilmaslik, chegaralarning dahlsizligi, nizolarni tinch yo'l bilan

hal etish, boshqa davlatlarning ichki ishlariga aralashmaslik qoidalariga va halqaro huquqning umum etirof etilgan boshqa qoidalari va normalariga asoslanadi.

Malumki, mamlakatimizda chet ellik sarmoyadorlarning faoliyat ko'rsatishi uchun tegishli huquqiy zamin, qulay imtiyozlar tizimi yaratilgan.

Mamlakatimizda bugungi kunda xorijiy sarmoyadorlar uchun eng qulay investitsiya muhiti barpo etilgan. Bu qulaylik o'z sarmoyasini bermoqda. Ko'plab chet el kompaniya va banklar respublikamiz bilan sheriklikda ishlash, o'z mablag'larini iqtisodiyotimizga yotqizish istagini bildirmoqda, bizni o'zlari uchun istiqbolli hamkor deb tan olmoqda.

4.3.O'zbekiston Qishloq va suv xo'jaligi vazirligida zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti

O'zbekiston Respublikasi keyingi yillarda erishgan tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy yutuqlari benixoya ko'p.Ulardan biri mamlakatimizning Qishloq va Suv Xo'jaligi Vazirligi (QSXV) firmalari faoliyatidagi tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarning samaradorligini oshib borishida.

2011 yilning shu yanvar –dekabrda qishloq xo'jaligi yalpi mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmi 19633,6mlrd. So'mni yoki 2010 yilning shu davriga nisbatan 106,6 foizni tashkil etadi. Jumladan dehqonchilik mahsulotlari 11347,4 mlrd.so'mni (106,0 foiz), chorvachilik mahsulotlari 8286,2 mlrd.so'mni (107,6 foiz) tashkil etadi.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishning umumiy hajmida dehqon xo'jaliklarining ulushi 63,7 foizni (2010 yilning yanvar- dekabrda 62,9 foizni), fermer xo'jaliklarining ulushi 34,1 foizni, (35,0 foizni) qishloq xo'jaligi korxonalarining ulushi 2,2 foizni (2010 yilning shu yanvar- dekabrda 2,1 foizni) tashkil etdi.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarish xajmining xo'jalik toifalari bo'yicha taqsimlanishi quyidagicha ifodalanadi (3-jadval) (umumiy hajmga nisbatan foiz hisobida):

Qishloq xo'jaligi yalpi mahsulotlarini ishlab chiqarishning ulushlari

Xo'jalik toifalari	2010-yilda	2011-yilda
Fermer xo'jaliklari	35,0	34,1
Dehqon xo'jaliklari	62,9	63,7
Qishloq xo'jalik korxonolari	2,1	2,2

Barcha toifadagi xo'jaliklarda 2011 yil hosili uchun ekilgan qishloq xo'jalik ekinlarining umumiy maydoni 3601,2 ming gektar maydonni tashkil qildi.

Bashoqli don ekinlari bilan band bo'lgan ekin maydoni 1607,4 ming gektarni yoki 2010 yil yanvar-dekabriga nisbatan 95,8 foizni, shu jumladan bug'doy ekin maydoni 1432,6 ming gektarni (97,7 foizni) tashkil qildi.

Paxta ekin maydoni 1329,2 ming gektarni yoki 2010 yil yanvar-dekabriga nisbatan 99,0 foizni tashkil etadi.

Kartoshka ekin maydonlari 4,1 foizga, sabzavot ekin maydonlari 1,4 foizga o'sdi, shu bilan birga poliz ekin maydoni 4,1 foizga, ozuqa ekinlari maydoni 1,9 foizga qisqaradi.

2011 yil yanvar-dekabrida barcha toifadagi xo'jaliklar tomonidan 7140,1 ming tonna don ekinlari ishlab chiqarilib, shu jumladan 6703,1 ming tonna boshqoli don, shundan 6526,7 ming tonnasi bug'doyni tashkil etadi.

2011yilda 1862,4 ming tonna kartoshka (2010 yilga nisbatan 10,0 foizga ko'p), 6993,7 ming tonna sabzavot (10,2 foizga), 1294,7 ming tonna poliz ekinlari (9,5 foizga), 1871,1 ming tonna meva va rezavorlar (9,4 foizga) va 1090,2 ming tonna uzum (10,4 foizga) yig'ib olinadi.

Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishning umumiy xajmida chorvachilik mahsulotlarining ulushi 42,2 foizni tashkil etdi.

Respublikaning barcha hududlarida, barcha toifadagi xo'jaliklar bo'yicha yirik shakli qoramollar, shundan sigirlar, qo'y va ekinlar, parrandalar soni oshdi.

Dexqon xo'jaliklarining ulushiga yirik shoxli qoramollar umumiy sonida 93,7 foizi, sigirlarning 94,7 foizi, qo'y va echkilarning 80,5 foizi, parrandalarning 11,6 foizi to'g'ri keladi.

2011 yilda barcha toifadagi xo'jaliklarda 1564,2 ming tonna (tirik vazinda) go'sht (2010 yilga nisbatan 7,0 foizga ko'p), 6766,2 ming tonna sut (9,7 foizga ko'p), 3441,7 mln. dona tuxum (12,5 foizga ko'p), 28,7 ming tonna jun (8,2 foizga ko'p), 1022,3 ming dona qorako'l teri (9,3 foizga ko'p) yetishtiriladi.

Xo'jalik toifalar bo'yicha chorvachilikning asosiy mahsulotlarini ishlab chiqarish quyidagicha ifodalanadi:(4-jadval)

Dehqon xo'jaliklarining umumiy go'sht ishlab chiqarish umumiy hajmida 94,7 foizni, sut ishlab chiqarishda 96,0 foizni, tuxum ishlab chiqarishda 54,5 foizini, jun ishlab chiqarishda 84,4 foizini, qorako'l terisi ishlab chiqarishda 63,0 foizni tashkil etdi.

2011 yilning yanvar- dekabrda fermer xo'jaliklari tomonidan ishlab chiqarilgan qishloq xo'jaligi yalpi mahsulotlari hajmi 6702,3 mlrd.so'mni yoki 2010 yilning yanvar- dekabriga nisbatan 104,4 foizini tashkil qiladi.

4-jadval

Chorvachilik mahsulotlari va ularni ishlab chiqarish xo'jalik toifalari	2010 yil yanvar-dekabr	2009 yil yanvar-dekabrga nisbatan foizga
Go'sht (tirik vaznda, ming tn. Shu jumladan):	1564,2	107,0
Fermer xo'jaliklari	41,0	108,3
Dehqon xo'jaliklari	1481,6	106,7
Qishloq xo'jalik korxonalar	41,6	121,1
Sut, ming tn shu jumladan:	6766,2	109,7
Fermer xo'jaliklari	230,1	112,3
Dehqon xo'jaliklari	6494,6	109,6
Qishlok xo'jalik korxonalar	41,5	114,7
Tuxum, mln, dona	3441,7	112,7

Shu jumladan:		
Fermer xo'jaliklari	374,5	130,0
Dehqon xo'jaliklari	1875,5	105,6
Qishloq xo'jalik korxonalar	1191,7	119,8
Jun, tonna	28687,0	108,2
Shu jumladan:		
Fermer xo'jaliklari	1938,0	113,0
Dehqon xo'jaliklari	24198,0	110,2
Qishloq xo'jalik korxonalar	2551,0	89,7
Qorako'lteri, ming dona	1022,3	109,3
Shu jumladan:		
Fermer xo'jaliklari	43,4	98,4
Dehqon xo'jaliklari	643,6	101,8
Qishloq xo'jalik korxonalar	335,3	129,6

Qishloq xo'jaligi yalpi mahsuloti umumiy hajmida fermer xo'jaliklarining ulushi 34,1 foizini tashkil etdi.

Fermer xo'jaliklariga birlashtirilgan umumiy yer maydoni 5841,0 ming gektarni tashkil qiladi.

2012 yilning 1 yanvar holatiga fermer xo'jaliklarida yirik qoramollar 507,2 ming boshni, shu jumladan sigirlar 174,0 ming boshni, qo'y va echkilar 1203,3 ming boshni, parrandalar 4974,2 ming boshni tashkil qildi.

2011 yilning 1 yanvariga nisbatan yirik shoxli qoramollar 5,5 ming boshga (o'tgan yilning shu davriga nisbatan 1,1 foizga), shu jumladan sigirlar 1,4 ming boshga (0,8 foizga), qo'y va echkilar 53,4 ming boshga (4,6 foizga), parrandalar 1015,6 ming boshga (25,7 foizga) ko'paydi.

Fermer xo'jaliklari tomonidan ishlab chiqarilgan asosiy qishloq xo'jalik mahsulotlari va ularning umumiy ishlab chiqarish hajmiga nisbatan ulushi quyidagicha ifodalanadi:(5-jadval)

5-jadval

Mahsulotlar	2011yil		2010 yilga nisbatan foizda
	Ming tonna	Ishlab chiqarish umumiy xajmdagi ulushi, foizda	
Donli ekinlar	5752,2	80,6	94,8
Paxta	3483,5	99,5	102,9
Kartoshka	397,7	21,4	118,2
Sabzavotlar	2474,4	35,4	111,7
Poliz ekinlari	653,6	50,5	109,7
Mevalar	890,3	47,6	109,0
Uzum	608,0	55,8	109,2
Go'sht	41,0	2,6	108,3
Sut	230,1	3,4	112,3
Tuxum, mln.dona	374,5	10,9	130,0
Jun, tonna	1938,0	6,8	113,0
Qorako'l, ming dona	43,4	4,2	98,4

O'zbekiston Respublikasida viloyatlar bo'yicha qishloq xo'jalik mahsulotini ishlab chiqarish quyidagicha ifodalangan:(6-jadval)

6-jadval

Respublika viloyatlar	2011 yil yanvar-dekabrida qishloq xo'jalik mahsulotini ishlab chiqarish		2012 yil 1 yanvar xolatiga qishloq xo'jalik mahsulotining xo'jalik toifalari bo'yicha tarkibi, foizda		
	Mlrd, so'm	2010 yilga nisbatan foizda	Fermer xo'jaliklari	Dehqon xo'jaliklari	Qishloq xo'jalik korxonalari
O'zbekiston Respublikasi	19633,6	106,6	34,1	63,7	2,2
Qoraqalpog'iston Respublikasi	581,0	105,2	37,4	61,1	1,5
Viloyatlar:					

Andijon	19955,1	108,7	34,4	64,7	0,9
Bu xaro	1813,7	107,4	29,8	69,1	1,1
Jizzax	1031,8	105,3	37,0	62,4	0,6
Qashqadaryo	1587,0	102,5	35,5	63,4	1,1
Navoiy	881,2	108,2	26,7	69,0	4,3
Namangan	1428,6	107,0	30,3	69,0	0,7
Samarqand	2546,5	107,7	35,4	61,7	2,9
Surxandaryo	1598,7	108,6	34,5	64,2	1,3
Sirdaryo	764,8	108,4	44,5	53,1	2,4
Toshkent	2657,9	106,6	35,8	58,4	5,8
Farg'ona	1605,4	107,5	35,5	62,7	1,8
Xorazm	1181,9	101,8	29,3	69,3	1,4

O'zbekiston Respublikasining statistik axborotnomasi.

4.4. Qishloq xo'jalik mahsulotlari, seleksiya, urug'chilik va qishloq xo'jaligini kimyolashda bozorlar taraqqiyotini ta'minlash

Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekiston iqtisodiyoti (shu jumladan, qishloq xo'jalik iqtisodiyoti)ni boshqarishdagi islohatning asosiy ustuvor yo'nalishlaridan biri ayniqsa, korxonalar, uyushmalar, tashkilotlar va boshqa xo'jalik yurituvchi tuzilmalar miqyosidir amaliy faoliyatimizda qo'llanilayotgan firmaning egasi, rahbari, boshqaruv xodimi, mutaxassisi, ijrochisi ilg'or tajriba va fan - texnika yutuqlaridan, ijtimoiy va iqtisodiy omillardan, texnologik va boshqaruv yutuqlaridan aql-idrokka asoslangan xolda foydalanishi maqsadga muvofiq.

Xalq xo'jaligida takror ishlab chiqarish sharoitlarini ta'minlovchi moddiy va nomoddiy ishlab chiqarish tarmoqlari, ya'ni infratuzilmalar (xizmat bozori, maxsus xizmatlar bozori, moliya-kredit tizimi (tuzilma) , birjalar, ulgurji birjalar, qurilish va boshqalar) firma yoki tashkilotning miyasi (bosh vazifasi, shu bilan

birga u tarmoqning har bir bo'g'inning mustaqil xo'jalik sub'ekti) bo'lgani uchun ham ularning maqsadi bu moddiy va nomoddiy ishlab chiqarishdir.

Ishlab chiqarish infratuzilmasining muhim tarkibiy qismi ulgurji va birja savdosi infratuzilmasidir. Ximiyaviy ulgurji savdo infratuzilmasi markaziy respublika aksionerlik va birja savdosi bo'lish "O'zulgurjibirjasavdo" sining bo'g'inlaridan biri bo'lib tashkil etilmog'i darkor.

Ulgurji-birja savdosi faoliyatida tadbirkorlarga tijorat vositachilik, savdo, ishlab chiqarish, transport, moliya, audit, axborot xizmatlari ko'rsatish, ulgurji, birja, yarmarka, kim-audit savdosini tashkil etish hamda barcha yuridik va jismoniy shaxslarga tovar xom-ashyo resurslari bozorida savdo bitimlari tuzish uchun qulay sharoit yaratadi, kontrakt-shartnoma asosida davlat extiyojlari, mamlakatimiz va xorijiy mahsulotlar ishlab chiqaruvchilar, tijorat firmalar, korporatsiya va biznesmenlar uchun hukumat buyurtmalari bo'yicha mahsulot sotib olish, mahsulotni iste'molchilarga sotish kabi vazifalar bilan shug'ullanadi. Shuning uchun ham infratuzilma rahbari o'zining ustuvor rejasini ishlab chiqarish va uni amalga oshirish davomida atrof muhitni tahlil qilish, firmaning ichki muhitidagi kuchli va zaif tomonlarini boshqaruvli tizimdan o'tkazish, ustuvor muqobilni tanlash, tanlangan ustuvor rejaning ro'yobga chiqarilishini rejalashtirish, barcha jarayonlarni amalga oshirish va ularni nazorat qilingach, ustuvor rejaga baho berishi lozim.

Agroximiyasining ulgurji birja savdo infratuzilmasi tarkibida tezkor, analitik, chorvachilikni ximiyasi, atrof muhitni muhofaza qilish guruxlaridan tashkil topishi mumkin.

Tezkor guruh dalaga agroximiya xizmati ko'rsatish, kartografiya tuzish, loyiha-smeta hujjatlarini tayyorlash, tuproqni o'g'itlash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqarish kabi omillar bilan shug'ullanadi.

Analitik guruh tuproqni tahlil qilish va o'g'itlarni tahlil qilish bilan mashg'ul bo'ladi.

Chorvachilikni ximoyalash guruhi chorvalar va o'simliklarni tahlil qilish, ozuqalarni yaxshilash va foydalanish bo'yicha namuna va tavsiyalarni tanlash

kabilarni amalga oshirsa, ximoyaviy taksikologiya va radiologiya bilan atrof muhitini muhofaza qiluvchi guruh shug'ullanadi.

Ulgurji birja savdo infratuzilmasi mineral o'g'itlarni yetkazib berish va o'simliklarni ximoya qilish uchun qo'llaniladigan ximoyaviy vositalar bo'yicha bajariladigan ishlarni bajarish uchun zarur texnikalar bilan ta'minlaydi.

Davlat va nodavlat sektorlaridagi infratuzilmalar faoliyati yildan-yilga taraqqiy etishi va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning murakkablashuvi tabiiy holatdir. Shu bois qishloq xo'jalik mahsulotlari, urug'chilik va qishloq xo'jaligini ximoya (kimyo)lashning ulgurji birja savdo infratuzilma (magazinlar, konsignalizatsiya, ombori, maxsus qishloq xo'jalik bozori, O'zulgurjisavdo va boshqalar) larini taraqqiy etishi davr talabi deb o'ylaymiz.

Ulgurji birja savdo infratuzilmalari mintaqa bo'yicha aniqlanib, xizmat ko'rsatadilar. Bunda mineral o'g'itlar saqlanadigan omborlarda yuklash-tushirish vositalaridan aniqlana foydalanish, mineral o'g'itlarning turi, xajmi va yetkaziladigan joyi (masofasi)ga qarab, stellajlari kod bilan belgilash (kodlash), tezkor hisobga olish va tahlil qilish, o'z vaqtida o'g'itlarni turi bo'yicha iste'molchilarga yetkazib berish, qisqa muddatli, uzoq muddatli saqlash, jarayonlarni avtomatik boshqarish kabilar davr talabidir. Chunki qishloq xo'jalik korxonalarini mineral o'g'itlar bilan yil davomida bir tekis ta'minlanishida ulgurji birja savdo bozorlarining ahamiyati yuqori.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 18 fevraldagi majlisida ta'kidlaganidek, qishloq xo'jalik sohasida islohotlar bo'lyapti, lekin bu sohada ham turli kamchiliklar, salbiy holatlar uchrayotganidan ko'z yumib bo'lmaydi.

Aytaylik, bir fermer majburiyatini bajarib, o'z daromadidan ortirib, maktab yoki bog'cha qurayapti, ba'zi fermerlar esa zimmasiga olgan shartnoma rejasini ham bajarmayapti. Holbuki, ular uchun urug'lik, yoqilg'i, o'g'it va kredit mablag'lari o'z vaqtida yetkazib berilmoqda.

Har bir fermer avvalo men qaysi bozor guruhiga kuchni yo'naltirishim kerak? Har bir hududda qaysi bozor ulushi mos keladi? Nima uchun aynan

bizning mahsulotni xarid qilishi kerak? Mahsulotimiz yoki xizmatimiz turlari yoki navi va sifati qanday bo'lishi kerak? Mahsulotni xarid qilish, tashish va reklama bosqichlari orasida vositalarni qanday bo'lishi kerak? va shu kabi qator savollarga javob topa olishi kerak.

Mamlakatimizning barcha viloyatlari (12ta), Qoraqalpog'iston Respublikasi va ularning tumanlar (162ta)da qishloq xo'jaligini jadallashtirishni belgilovchi omillar orasida himoyalashtirish, urug'chilik, seleksiya (chatishtirish yo'li bilan yangi navni chiqarish) kabilarining ahamiyati mavjud. Hozirgi vaqtda fermer xo'jaliklari, shirkat xo'jaliklari, dehqon xo'jaliklari, agrofimlar va boshqa korxonalar texnik vositalar mavjud (7169 purkagichlar, changlatgichlar, gerbesid sepish moslamalari, mineral o'g'it sepish mashinalari va boshqalar), hamda xo'jaliklarni himoyalash vositalari bilan ta'minlash vazifalarini bajaruvchilar ulgurji birja savdosidan sotib oladilar. Ularda xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalar, mashina-traktor park (MTP)lari mavjud (7-jadval).

7-jadval

QSVV ixtiyorida asosiy ximiyalash texnik vositalarning xo'jaliklar bo'yicha taqsimlanishi

Texnikalarning nomlari	Jami, soni			Shu jumladan								
				Xo'jaliklar			Fermer xo'jaliklari			Muqobil MTPlarida		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
1.Purkagichlar, changlatgichlar	4193	4042	3822	1896	718	79	350	393	511	1118	1765	1911
2.mineral o'g'it sepish mashinalari	2536	2450	2455	1213	464	49	221	233	343	899	1525	1769
3.Organik o'g'it sepish mashinalari	418	320	233	202	89	14	9	12	8	140	170	155
4.suyuq o'g'it sepish	260	151	150	176	28	1	0	0	0	69	111	135

mashinalari												
5.Gerbesid sepish moslamalari	247	206	183	231	121	0	0	0	0	11	81	179
Jami:	7654	7169	6867	3718	1419	143	580	638	862	2237	3652	4149

Manba: QSXV ning ma'lumotlari asosida ishlangan

Respublikamizning ma'lum xududlarida mineral o'g'itlar saqlanadigan omborxonalar mavjud. O'simliklarni himoya qilish vositalarini saqlash omborxonalari ixtisoslashtirilgan. Do'stlik, Paxtakor, Mirzacho'l tumanlarda va Jizzax shahar temir-yo'l stansiyalarida nozimlik –taqsimlash punktlari uskunalangan bo'lib, ular respublika va mamlakat ximiya zavodlaridan olib kelinadigan mineral o'g'itlarni xo'jaliklarga taqsimlashga xizmat qiladi. Infratuzilmalar kabi faoliyat ko'rsatmoqda.

Ulgurji birja savdo infratuzilmasi ixtisoslashtirilsa mineral o'g'itlar va uni tuproqqa soladigan texnika orqali iste'mol qilish joylariga yetkazadilar. So'ng ular ximiyalashtirish vositalarini yetkazib berish uchun ajratilgan fondga binoan xo'jalik (korxonalar, firma va b.)lar bilan shartnomalar tuzadi, yetkazib beruvchi zavoddan olib kelinadigan ximiyalashtirish vositalarini qabul qilib olishni, ularni nazorat qilishni, saqlashni, temir yo'l vagonlari yoki avtopoezdlardan tushirib olishni ta'minlaydi, ximiya mahsulotini iste'molchining shartlari bo'yicha o'z transporti bilan tashib beradi. Bunda yetkazib beruvchi korxonalar, xo'jaliklar va tijorat banki bilan mineral o'g'itlar hamda oziq fosfatlarning sanoat va qishloq xo'jalik narxlari o'rtasidagi tafofutlarning o'rnini to'ldirish bo'yicha o'zaro hisob-kitob qilishni tashkil etadi.

Tumanlararo tuzilishi mumkin bo'lgan ulgurji birja savdo infratuzilmasi xuzurida tuziladigan unumdorlik mexanizatsiyalashgan guruhlar qishloq xo'jalik xizmatining moddiy negizi vazifasini bajaradi. Ularga traktor yoki avtomobil' tirkamalari va osiladigan qurollari bilan birgalikda MTP biriktirib qo'yilishi mumkin.

Mexanizatsiyalashgan guruhlar odatda ixtisoslashgan brigada (guruhcha)larga bo'linadi. Birjadagi guruhda osma bul'dozerlari va yuklovchi traktor va har xil markadagi traktorlar bilan ta'minlanadi.

Ulgurji birjada quruq o'g'it, ximiyaviy moddalar va gerbesidlar saqlanadigan omborxonaga ega bo'ladi. Ishlab chiqish, ijtimoiy va bozor infratuzilmalari (tizimi) dan kelib chiqib, firmalar, shirkatlar, dehqon xo'jaliklarining pirovard mahsulotlariga resurslarni uning asosiy guruhlari bo'yicha (mineral o'g'itlar, gerbesidlar va boshqa ximiyalashtirish vositalari, texnika, yoqilg'i, hamda moylash materiallari, qurilish materiallari va hakazolar) sarflarning narx normativ (me'yorlash)lari tizimiga o'tish bozor munosabatining talablariga moslashtirilishi kerak.

Ximiyalashtirish ishini keng miqyosda amalga oshirishdan oldin agroxiimiklar korxonasi, tashkilot, firma, xo'jaliklarning dalalarini, qo'llaniladigan maxalliy o'g'itlarning tarkibini, mineral va organik o'g'itlarni solishning turli tlg'or va samarali usullari sarasini o'rganishadi, tajribalar o'tkazadilar. Natijada, xo'jalikning muayyan sharoitida turli xil o'g'itlarni qo'llash samaradorligi aniqlanadi.

Ulgurji birja savdo infratuzilmasi o'zining imkoniyatlardan butun ish majmuidasi eng ko'p darajada foydalanish, tumandagi firma, shirkat va dehqon xo'jaliklarining tuproqning unumdorligini oshirishga bo'lgan ehtiyojlarini viloyatda qo'llaniladigan dehqonchilik tizimining xususiyati bilan uyg'unlashtirish imkonini beruvchi asosiy bo'g'in ijobiy faoliyat ko'rsatishi mumkin. Bozor munosabati sharoitida tuzilgan shartnomalar bo'yicha xo'jaliklar iqtisodiy munosabat ko'rsatadilar. Shartnoma mineral o'g'itlar va boshqa ximiya vositalari yetkazib berish, turli xil agroxiimiya ishlari va xizmatlarini bajarish jarayonida tomonlarning huquqlari hamda majburiyatlarini belgilovchi asosiy hujjatdir. Lekin tajribalarning natijalariga ko'ra, infratuzilma bajarilgan ishning hajmi va shu bosqichda olingan foyda bir-biriga uyg'unlashib ketadi. U firma yoki korxonasi ishlab chiqarishning pirovard- natijasiga, olingan mahsulotning miqdori va sifatiga bog'liq emas. Bu hosilning taqdirini belgilovchi agroxiimiya ishlarini yetarli

ravishda o'z vaqtida va sifatli amalga oshirishga rag'batlantirmaydi. Shunga qaramasdan, ish hajmi bajarilganligi uchun agroximiya ko'p mukofat oladi, agroximiya ishlarining rentabelligi darajasi shundan dalolat beradi.

Ko'pgina xo'jaliklarda o'g'itlarni qo'llanishning mufassal ishlab chiqilgan tizimi yo'q. U bo'lganida ekinlarni almashtirish va almashlab ekishga, ularning biologik xususiyatlariga, shuningdek o'g'itlarning xususiyati hamda tuproq-iqlim sharoitiga qarab faqat o'g'it solishning miqdorigina emas, balki muddati ham, usuli ham hisobga olingan bo'lardi. O'g'itlarni qo'llashning iqtisodiy jihatdan eng ko'p asoslangan me'yorini belgilash uchun har bir xo'jalik bo'yicha tuzilgan va fosforli hamda kaliyli o'g'itlarning eriydigan shakllari mavjudligi hisobga olingan agroximiya kartogrammasi asos bo'lishi lozim. Mutaxassislarning fikricha, solinadigan azotli o'g'itning miqdorini azotning fosforli va kaliliy o'g'itlar bilan zarur nisbatini hamda olinadigan paxta hosilini hisobga olib belgilash mumkin. Bunday kartogrammalar o'g'itlarni dalalarga taqsimlash uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Mineral o'g'itlarni tashish, yuklash, tushirish, saqlash, tayyorlash, yerga solish kabi ishlar bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarning hajmi ancha salmoqli. Mutaxassislarning ma'lumotlariga qaraganda, barcha sarf-xarajatlarning 30-40% mineral o'g'itlarga to'g'ri keladi, chunki o'g'itlarni ishlab chiqarish bilan iste'mol qilish arafasidagi masofa sezilarli darajada. Bundan tashqari, uzoq masofaga tashiganda o'g'itning sifati pasayadi. Natijada o'g'itni tuproqqa solish uchun tayyorlashga qo'shimcha sarf-xarajat qilishni talab etadi. Bu jarayonlar kam mexanizatsiyalashgan, ko'p mehnat va material sarflashni talab qiladi.

Qishloq xo'jalik mahsuloti yetishtirishning texnologik jarayoniga xizmat ko'rsatuvchi mexanizatsiyalashgan guruhlar bajaradigan ishlar tuproq unumdorligini oshirishga bevosita ta'sir ko'rsatadi, ta'minot yoki iste'molchining omboriga mineral o'g'itni yetkazib berish bu jarayonga bilvosita ta'sir ko'rsatadi. Sarf-xarajatlar va xodimlarni ishlab chiqarish infratuzilmalariga taqsimlash tuzilmasining tahlili shuni ko'rsatadiki, mexanizatsiyalashgan guruhlar mahsulot yetishtirish, ishlar va boshqa xizmatlarga yeng ko'p hissa qo'shadi. Ular ishlab chiqarishning xajmi sarf-xarajatlar salmog'i bo'yicha 60% ga teng. Ta'minot

bo'linmalarida bu ko'rsatkichlar mos ravishda 35-40%ni tashkil etadi. Mexanizatsiyalashgan guruhlarining asosiy kampost tayyorlashga, organik va mineral o'g'itlarni dalaga tashib chiqarish hamda tuproqqa solishga, ximiyalash vositalarini qo'llanishga qaratilgan.

Shunday qilib, ishlab chiqarish ishlari va xizmatlarning asosiy hajmi to'g'ri keladigan mexanizatsiyalashgan guruhning xo'jaliklar bilan munosabatlarini takomillashtirish bozor munosabatlarini qishloq xo'jalik ulgurji birja savdo infratuzilmalarining ishini firmalar, shirkatlar, dehqon xo'jaliklari, agrofirkalar, shaxsiy dehqon xo'jaliklari ishlab chiqarishning pirovard natijalari bilan, bozor munosabati asosida yaxshilash muhim ahamiyatga ega. Aynan ular qishloq xo'jalik korxonalarida mahsulotlar yetishtirish jarayonida qatnashib, tuproq unumdorligi oshishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tashkil etilishi lozim bo'lgan qishloq xo'jaligini ximiyalash bo'yicha ulgurji birja savdo infratuzilmasining bozor munosabatlari asosida faoliyat ko'rsatishi firma, shirkat va boshqa korxonalar faoliyatiga tizimli yondoshish mumkin.

Bu bilan qishloq xo'jalik mahsulotlarini yetishtirish texnologiyasi jarayonining asosiy qismidan iborat ishlar va xizmatlar (organik va mineral o'g'itlarni dalaga tashib chiqarish hamda tuproqqa solish, qishloq xo'jalik ekinlarining zararkunandalari hamda kasalliklariga qarshi kurashish va shu kabilar) bo'yicha bozor munosabatlariga asoslanadi.

Yana u yoki bu ishlab chiqarish texnologiyasini qo'llanish imkoniyatini tayyorlovchi qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini ximiyalashtirish uchun materiallarni yetkazib berish bo'yicha ta'minot, ishlar va xizmatlar sohasidagi ishlab chiqarish aloqalaridan iborat. Bu yerda pirovard mahsulotni yetishtirishga asoslangan ximiyalashtirish vositalarining o'zi ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish tizimining pirovard natijalariga aloqador ishlar va xizmatlarning bu guruhi qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini ximiyalashtirishning yuqori sifatli vositalari va materiallari o'z vaqtida yetkazib berish orqali ta'sir ko'rsatadi.

Lekin shuni aytish lozimki, ximiyalashtirilgan infratuzilmaning guruhida band bo'lgan xodimlar xo'jaliklarining ximiyalash vositalari yetkazib berish yuzasidan

tushgan buyurtmalarni to'plash va umumlashtirish, ularni asoslash hajmida korxonalariga o'z vaqtida yetkazish yuzasidan ma'suliyatli vazifani bajarishadi. Ular faoliyatini ham optimallashtirish maqsadga muvofiqdir.

Ma'lumki, yetkazib beruvchi zavodlar mineral o'g'itlarni yil davomida asosan bir me'yorda ishlab chiqaradi va taqsimlaydi. O'g'itlardan qishloq xo'jaligida foydalanish esa mavsumiy tavsifga ega. O'zbekiston qishloq xo'javligi uchun o'g'itlardan foydalanishning juda xilma-xil agrotexnika sharoitlari xarakterli. Lekin ko'pincha qishloq xo'jalik mintaqalari uchun o'g'itni solishning ma'lum davrlari bor:

- bahorda kuzgi g'alla, ko'p yil o'tlar bilan oziqlantirish, makkajo'xori, kartoshka va boshqa ekinlarga ham solinadi (30-35%);
- yozda xaydaladigan ekinlar, g'o'za, makkajo'xori va boshqa ekinlar oziqlantiriladi (10%);
- yozning oxiri va kuzda o'g'itlar kuzgi ekinlarga yerni shudgorlash oldidan solinadi (55-60%).

Bunday xulosalarga qishloq joylarida yashaydigan mutaxassis, ijrochilar shubha qilishmasalar kerak. Ko'pincha tumanllar va korxonalarda mineral o'g'itlar xo'jaliklarga va dalaga olib boriladigan mahalliy (avtomobil') yo'llari qoniqarsiz ahvolda.

Shulardan kelib chiqqan holda qishloq xo'jaligini ximiyalash bo'yicha ulgurji birja savdo infratuzilmalarini maxsus tashish va saqlash vositalari bilan ta'minlash katta ahamiyat kasb etadi.

Shunday qilib, xulosamizdagi ushbu tavsiyalar ximiyalash bo'yicha ulgurji birja savdo infratuzilmasini yaratishiga uslubiy asos yaratiladi deb o'ylaymiz.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar.

1. Tashkilotning ichki va tashqi muhitlaridagi muammo va masalalarni yechish uchun uslubiy asoslarni bilish zarurmi?
2. Menejmentning uslubiy asoslariga tushuntirib bering.
3. O'zbekistonda strategik xususiylashtirish kimlar tomonidan va va qanday mezonlarga asoslanib boshqariladi?

4. Strategik xususiylashtirish qanday tashkiliy-huquqiy shakllarga ega?
5. O'zbekiston Respublikasida strategik xususiylashtirish qanday tartibda amalga oshiriladi?
6. O'zbekistonning korxonalarining tashkiliy-huquqiy shakllariga izoh bering.
7. O'zbekistonning tashqi iqtisodiy siyosati nimalardan iborat?
8. Qishloq xo'jalik mahsulotining ulgurji bozorini mukammallashtirish uchun nimalar qilmoq lozim?
9. Qishloq xo'jalik sohasida bo'layotgan islohatlarga izoh berilsin?
10. Hozirgi vaqtda fermer xo'jaliklari, dehqon xo'jaliklari va qishloq xo'jalik korxonalarini ixtiyoridagi texnik vositalarni taqsimlanishi tushuntiring?
11. Qishloq xo'jaliklarida o'g'itlarni tayyorlash, tashish yerga solish kabi ishlarning xarajatlarini kamaytirish uchun nimalar mukammallashtirilmoqda?.

5– mavzu. Boshqaruv – jamiyatning rivojlanish tizimidir.

5.1. Boshqaruv – rivojlanish tizimidir

Boshqarishning ilmiy-uslubiy asoslarini o'rganishda u, tizimli, tarkibiy, vaziyatli integrasion yondashuvlar, andozalash, iqtisodiy-matematik usullar, kuzatish, tajriba, ijtimoiy kuzatish kabilardan foydalaniladi, voqea va xodisalar, munosabat va rivojlanish (dialektika) ning asosiy qonunlari tahlil qilinadi.

Boshqaruv yuqori saviyada olib boriladigan firma va tashkilotlarda bajariladigan ishlarning hajmi, mahsulot yoki xizmat ko'rsatishning turlari, sarf xarajatlari va daromadlarini aniqlash, xodimlar o'rtasida mehnatni taqsimlash, resurslarni yetkazib berish, hisob-kitob va moliyaviy natijalarni shakllantirish, ulardan foydalanish darajasini kuzatib borish va nazorat qilish kabilar aniq bajariladi. Shuning uchun ham boshqaruvga jiddiy ahamiyat beriladi.

Boshqaruv kishilarning ijtimoiy harakatiga tasir ko'rsatib turadi, chunki ular hamisha ijtimoiy tizimdir, jamoalar sharoitida harakat qiladilar va tizimlar, jamoalar ular oldida muayyan talablar (huquqiy, axloqiy va shu kabi talablar) qo'yadi.

Har qanday ishlab chiqarish, bajariladigan ish, xizmat ko'rsatish negizlari bajariladigan obekt va boshqariluvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil topadi.

Boshqariladigan va boshqaruvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa xodimlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Ular doimo iqtisodiy va ijtimoiy, texnik va texnologik rivojlanishdadir. Fan-texnika va tadbirkorliklarning rivojlanish darajasini hisobga olish, ularning rivojlanish qonunlarini o'rganish muhim mano kasb etadi.

Boshqarish tizimi boshqariladigan o'zaro bog'liqlikni muayyan ifodalovchi shaklidir. U esa boshqarish vazifalarini amaliy ro'yobga chiqishida substansiya (bo'lakchasi) bo'lib xizmat qiladi. Shu bois boshqarish tizimi kichik tizimlarga ajraladi:

- tuzilmali funksional (vazifaviy) tizim (boshqarish g'oyasi va boshqarish tizimining maqsadli qarashi; boshqarish faoliyatining jarayonlarida

qatnashuvchilarning me'yoriy manfaat va hulqlari; boshqarish tizimida kommunikasiya yoki bog'lanishni axborot va axborotlar bilan taminlash);

- axborotli-hulqiy kichik tizim (uning shakllari - boshqarish nazariyasi va boshqarish obektining xodimlari, tashqi o'rab turgan vakillar orasidagi rasmiy va norasmiy munosabatlar; tashkiliy taraqqiy etganlik saviyasi, hamda boshqarish jamoasining alohida har bir azosining yetuklik darajasi; xodimlarning axborot, axborot tashuvchi, axborotlarni tarqatish shakllari va usullari bilan taminlanishi);

- boshqarish tizimining o'zini-o'zi taraqqiy ettirish kichik tizimi. Bu tizim boshqarish tizimining yaxshilash yo'nalishidagi o'zgarishlarga talab (ehtiyoj) va doimiy yangilanib turishga ehtiyojlarni qondirish ko'rinishidagi o'zini-o'zi rivojlantiradigan kichik tizimdir.

Yaxshi tashkilot o'zining xodimlarining salohiyatidan samarali foydalanadi, ular salohiyatidan jadal rivojlanish uchun ularga imkoniyat yaratadi. Ko'pgina insonlar o'zlarining ongli hayotini tashkilotda o'tkazadilar. Shuning uchun tashkilotning muvaffaqiyatiga befarq bo'lishlari mumkin emas. Tashkilotning tarkibida mehnat qiluvchi xodimlarning umumiy maqsadlarining qondirilishiga muvaffaqiyatli tasir ko'rsatadi. Tashkilotda inson eng qimmatli "resurs" dir.

5.2. Inson ishini bajarishga tayyorligi, xohishi va ishbilarmonligi-menejment asosidir

Jamiyat hayotida qatnashuvchi korxonalar (firma, tashkilot) lar shahar obodonchiligiga katta sarmoya sarflamoqdalar, nogironlarga yordam ko'rsatmoqdalar, xalq san'atini va sportni qo'llab-quvvatlamodalar.

O'zbekistondagi aloqa tarmoqlarini rivojlanishi milliy iqtisodiyotning rivojlanishiga ijobiy tasir ko'rsatmoqda. Ma'lumotlarni uzatish vazifasini bajaradigan ko'pgina korxonalarining har biri boshqalardan ma'lumotlarni uzatib turish turi, miqdori, tarkibi, vositalarining tavsifi, o'zlarining faoliyatidagi iqtisodiy natijalari bilan farqlanadilar. Aloqaning foydali samarasini iste'mol qilishga kelganda bu borada mahsulotlar boshqalardan farqlanmaydilar.

Aloqa obekt tarzida qaralsa-ko'ptarmoqli xo'jalik, elektrik aloqaning tarmoqlaridan tashkil topadi-telefon (qishloq, shahar, xalqaro) va telegrafli, mobil aloqa, radioaloqalar tarmog'i, radioeshittirish va televideniyalar, komp'yuter texnikasi va telekommunikatsiya tizimi, kosmik, pochтали aloqalar.

Tashkiliy va texnik munosabat tomonidan esa har bir aloqa tarmog'i yagona majmua butun mamlakat miqyosida yagona majmuani tashkil etadi, boshqa tarmoqlarning aloqalari bilan o'zaro birgalikda ishlab turadi.

Axborotni tizimlashtirish mashina orqali amalga oshirish tobora kuchayib bormoqda. Mashina bilan inson o'rtasida axborot almashuvining umumlashishiga va oson yo'llarini ishlab chiqish vazifasi ko'ndalang qo'yilmoqda. Masalan, raqamli traktorlarni tuzilmalari har doim parametrlarning qanday ishlab turish va ularni qurish usuli ishlab chiqilgan.

Raqamli uzatish tizimlarining asosiy sifat ko'rsatkichlaridan biri – bu axborotni ishonchli uzatish hisoblanadi. Axborotni sifatli uzatish uchun avvalambor, axborotni uzatayotgan traktorning sifatini baholash kerak bo'ladi. Buning uchun har xil simvollardan tashkil topgan sinov signallarini butun trakt bo'ylab, uzatish kerak bo'ladi.

Mobil aloqa turi bugungi kunda keng tarqalgan aloqa turi hisoblanadi. O'zbekiston aholisining deyarli yarmi ushbu aloqa turidan foydalanmoqdalar deyilsa, mubolag'a bo'lmaydi. Shu bois respublikamizda mobil aloqaning turli shahobchalari faoliyat ko'rsatmoqdalar. Har bir shahobchalar, mijozlarga o'z xizmatlarini ko'rsatmoqdalar. Hozirgi kunda butun dunyo Internet tarmog'i barcha sohalarda keng qo'llanilmoqda.

Prezident I.Karimov ta'kidlashicha, ta'limning yangi modeli jamiyatda mustaqil fikrlovchi erkin shaxsning shakllanishiga olib keladi. O'zining qadr-qiymatini anglaydigan, irodasi baquvvat, iymoni butun, hayotda aniq maqsadga ega bo'lgan insonlarni tarbiyalashga ega bo'lamiz. Ana shundan keyin ongli turmush kechirish jamiyat hayotining bosh mezoniga aylanadi.

Firmalar o'z ixtiyorlari bilan jamiyat hayotida qatnashishini maqul ko'rmoqdalar.

So'rov o'tkazilgan rahbarlarning fikriga ko'ra 500 dan ziyod firmalar 10 yil avvalgiga qaraganda xodimlariga bo'lgan ijtimoiy mas'uliyati sezilarli ortdi. Masalan "Ford Motor" kompaniyasi bu ishda deyarli o'zini boshqacha tuta boshladi.

Ijtimoiy mas'uliyat muammosining markazida shaxsiy qadriyat, ma'naviyat, axloq, xulq va ularning qoidalarini bajarilishida inson ishini bajarishga tayyorligi, xohishi va bilarmonligi yotadi.

Zamonaviy boshqarish marifatli bo'lishni, o'z kasbini keng va chuqur egallashni, yuqori axloq me'yorlariga amal qilishni talab etadi. Marifat, axloq, inson ishini bajarishga tayyorligi, xohishi va bilarmonligi orqali insonlarning iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini, xulqini o'rganish va firma faoliyatida qo'llash katta muvaffaqiyatlarga olib keladi.

Malumki, har qanday firma, korxonalar, tashkilot, muassasa, kompaniya va boshqalar tirik, nafas oluvchi organizmdir. Organizm esa kichik to'qimalardan tuzilgan, ular uchun "shaxs" deb nom berilgan. Tashkilot emas insonlar ishlaydi. Shu bois tashkilotdagi rahbar va menejerlar samarali ijro etishga erishmoq uchun tayyorgarlik, xohish va bilarmonlik formulasidan to'g'ri foydalanishlari kerak. Muvaffaqiyat formulasi quyidagilardan iborat: tayyorgarlik yoki zarur vositalar (T); xohish yoki kutilayotgan oqibatning muvozanati (X); ishbilarmonlik yoki mahorat (nima qilish kerak bo'lsa bilish, ishonch, nimani bilasiz, qanday bajarasiz) (B). Bajariladigan ish, daromad yoki unumdorlik, tashkilot rentabelligi (M). Muvaffaqiyatning formulasi quyidagicha ifodalanadi:

$$MqT \cdot X \cdot B$$

Tashkilotning pirovard maqsadi foydani ko'paytirishdan iborat. Buning uchun menejmentning uslubiy asoslari xizmat qiladi.

Haqiqiy menejer insonlarni kamolatga yetkazish uchun o'z mahoratini ishga soladi. Menejer har biri xodimi bilan o'zaro tasir etgach xodim nimadir, foyda olishi kerak, har biri ishdan qaytganda odamlar biroz bo'lsa ham aqlliroq, ishiga, o'ziga ishonchliroq, o'z kasbida san'atkorroq bo'lib uyiga qaytsin. Mana shunda menejning tasiri qoniqarli bo'ladi va menejmentning asosini tashkil etadi.

5.3. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishni ta'minlash logistikasi (tashish, saqlash, qayta ishlash, qadoqlash, realizasiya qilish)

Transport – yuklarini tashishda bo'ladigan, moddiy ishlab chiqarishning tarmog'idir. Ijtimoiy ishlab chiqarish strukturasi moddiy xizmatlar ishlab chiqarishga kiradi.

Transport logistikasining vazifalari quyidagilar:

- transport tizimlarini, jumladan transport qoidalari va transport zanjirlarini tashkil etish: transport jarayonlarini turli xildagi transport birligi faoliyatini rejalashtirish;
- transport- ombor jarayonlarining texnologik birligini ta'minlash;
- transport jarayonini ombor va ishlab chiqarish bilan muvofiqlashtirilgan holda rejalashtirish;
- transport vositasi turini tanlash;
- etkazishning optimal marshrutlarini aniqlash;
- mahsulotlarni tashish va saqlash uchun agrosanoat majmuini refrijerator transporti va konteynerlar bilan to'liq ta'minlash va boshqalar.

Xo'jaliklarda keng ko'lamda nonvoyxonalar, sabzavotlarni tuzlash punktlari, turli xil konservalar tayyorlaydigan kichik va o'rta korxonalar, meva va uzumlarni quritish maydonchalari tashkil etilayapti. Don va boshqa qishloq xo'jalik mahsulotlarini qayta ishlash uni saqlash bilan uzviy chambarchas bog'langandir. Korxonalarni muntazam ishlashi uchun xom-ashyo, yarim fabrikalar va tayyor mahsulotlar saqlanadigan omborlar bo'lishi kerak.

Qishloq xo'jaligida mahsulotlarni saqlash hosilot, iqtisodchi va zoomuxandislarga bog'liq. Ularga va boshqa qishloq xo'jalik xodimlariga mahsulotlarni saqlashda quyidagi vazifalar qo'yiladi:

- *mahsulotlarni va urug'lik fondini imkoniyati boricha isrof qilmasdan hamda sifatini tushirmasdan saqlash;*
- *mahsulotlarni saqlayotgan paytda tegishli texnologik usul va rejimlar qo'llab ularning sifatini yanada oshirish;*

-oz mehnat sarf-xarajat qilib, mahsulotlarni rentabel holda saqlash.

Mahsulotlarni saqlash muammosi juda muximdir, chunki ba'zi mahsulotlarni saqlashdagi xarajatlar mahsulotni ishlab chiqarishdagi qiymatidan ham ortib ketadi. Xarajatlarni qaytarish urug'lik, ozuqa-em va boshqa mahsulotlarning tannarxini pasaytirishga hamda uni sotib foyda olishga olib keladi. Xo'jaliklar tarkibidagi texnika bazasini korxonalarining rivojlanish yo'nalishiga, u joylashgan yerning ob-havo sharoitiga qarab qurish, jihozlari va texnik hamda iqtisodiy tomonidan unumli foydalanish zarur.

Ma'lumki, qishloq xo'jaligida yetishtiriladigan har bir xom-ashyoning sifati qator omillarga bog'liq. Don va boshqa qishloq xo'jalik mahsulotlarining oziq-ovqat va texnologik qiymati to'g'ridan-to'g'ri nav, agrotexnik tadbir, ob-havo, yetishtirish sharoiti, hosilni yig'ib olish usuli va muddati, hosil yig'ib olinadigan keyingi tayyorlashda, tashish va saqlashga uzviy bog'liqdir. Mahsulotlarni unumli saqlash nafaqat mavjud texnik bazasi, ombor, turli mashina va uskunalardan foydalanishga, saqlanadigan mahsulotlarning chidamliligiga ham chambarchas bog'liqdir.

Transport turini tanlash masalasi logistikani zaxiralarning optimal darajasini tashkil qilish va ushlab turish, qadoqlash va o'rash turini tanlash va boshqa shu kabi masalalari bilan bog'liq holda yechiladi.

Ushbu bo'limda transport vositalarining unumdorligi asosiy hisoblanadi. Transport vositalari ish unumdorligi va unga texnik-ekspluatasion ko'rsatkichlarning ta'sirini o'rganish va tahlil qilishda quyidagi formuladan foydalanish lozim bo'ladi.

Transport vositasining kunlik ish unumdorligi, bu bir qatnovda tashilgan yuk hajmi (t) va bajarilgan transport ishi (yuk oboroti) (tkm). Ular quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$Q_{kq} \frac{T_{isk} = q_H \cdot \gamma_{CT} \cdot \beta \cdot V_T \cdot t}{l_{yuk} Q \beta \cdot V_T \cdot t_{0-T}} \quad R_{kq} \frac{T_{isk} = q_H \cdot \gamma_{CT} \cdot \beta \cdot V_T \cdot l_{yuk}}{l_{yuk} Q \beta \cdot V_T \cdot t_{0-T}}, tkm$$

Bunda:

Q_n - nominal yuk ko'taruvchanligi;

T_{na} - naryad vaqti;

V_T - o'rtacha texnik tezlik;

β - bosib o'tilgan yo'ldan foydalanish koeffitsienti;

K_{st} - yuk ko'taruvchanlikdan statik foydalanish koeffitsienti;

V_{o-t} - yuk ortish-tushirishda bo'sh turish vaqti.

Misol 1. KrAZ-256B1 avtomobili (q-12 t) paxta tozalash zavodga yuk tashiydi. Tashish masofasi 20km. Marshrutdagi masofadan foydalanish koeffitsienti 0,5. Texnik tezlik 25 kmG'soat. Avtomobilning liniyadagi ish vaqti 17 soat. Bir qatnovdagi ortish- tushirish vaqti 0,5 soat. Bir kunlik no'linchi masofa 5km. Avtomobilning t va tkm dagi kunlik ish unumdorligi hisoblansin.

Misol 2 O'zbekistonda paxta tashish logistikasi bo'yicha sarf-harajatlar. Toshkent-Poti, Toshkent-Riga, Toshkent-Brest marshrutlari orqali paxtani konteynerda va yopiq vagonlarda tashishidagi harajat va foydalar aniqlansin. Konteynerli marshrutli poezd 28-50 vagonidan iborat yukni tashiydi. Yigirma futli konteynerlar 22-24 tonnani sig'diradi. YOpiq vagonga 40-51,6 tonnani joylashtiradi. (8-jadval)

Topshiriq:

- 1.YUklarni xom-ashyodan mahsulot ishlab chiqaruvchi va iste'molchigacha transportda tashish ishlarini bajaruvchi transport firmasi ko'rsatilsin.

8-jadval

Yo'nalish	Masofa km.	Konteynerli vagonga yuk tashish baxosi	YOpiq vagonda yuk tashish bahosi	TG'km
Toshkent-Brest	4236			0,016

Toshkent -Riga	4286			0,017
Toshkent-Poti	3017			0,020
yo'nalish	Konteynerli tashishda masofaga yetgan xarajatlar	Odatdagi yuk tashish masofaga ketgan xarajatlar	Konteynerli yuk tashishda sotuvdan tushgan foydalar	Odatdagi yuk tashishda sotuvdan tushgan foydalar
Toshkent -Brest				
Toshkent-Riga				
Toshkent-Poti				

Brest orqali yo'li cheklangan hajmi 28 vagondan, Riga orqali 35 vagondan, Poti orqali 50 vagondan iborat.

2.Sxemada ko'rsatilgan transport xizmati turlardan transport firmasi bajariladigani tanlansin.

3.Transport xizmatiga tavsifnoma berilsin.

Misol Z.ZIL-130avtomobilning yuk ko'tarish qobiliyati t, avtomobilning yukli masofasi 90km, bir qatnovdagi masofadan foydalanish koeffitsienti -0,5 texnik tezlik 30kmG'soat, ish vaqti-8 soat, qatnovlar soni-5, bir qatnovdagi ortish-tushirish vaqti-0,5 soat. bir kunlik no'linchi masofa 5km. Avtomobilning t va tkm dagi kunlik ish unumdorligi hisoblansin.

Misol 4. Tanqidli N-firmasiga 100000 tonna paxta berish kerak. Agar marshrutli poezdning yuki 2500 tonna paxtani tashkil etsa, firma ehtiyojini qondirish uchun necha kun kerak bo'ladi?

YUkni jo'natuvchidan N-firmasiga yetkazish uchun 30 kun ketadi.

Agar jo'natish tezligi bir oyda bir tarkibli qismga to'g'ri kelsa 100000 tonna paxtani yetkazish uchun qancha vaqt ketishi aniqlansin.

Misol 5. Amerika tipidagi paxtaning bir funti 77,50-86,75 sent., Meksikaniki 79,00 sent, Argentinaniki 72,50-74,50, Turkiyaniki- 73,00 sent Markaziy Osiyoniki 71,00. Transport xarajatlari: O'zbek paxtasini transportda tashish bahosi paxta

tozalash zavodidan yuk ortish portigacha tonnasiga 75-100 AQSh dollarini va ohirgi iste'molchiga yetkazish tonnasiga 100-120 AQSh dollarini tashkil etadi.

YOpiq vagonlarga 51,6 tonnali paxtani joylashtirish mumkin.

Qirq futli konteynerlar 11,5-142 tonna joylaydi. Markaziy Osiyoda toyning standart o'lchovi bo'yicha 40-futli konteynerga 105 tadan 120 ta toygacha joylash imkonini beradi, bu esa o'rtacha 22-25 tonnali yuklash imkonini beradi. Amerika toylari 40 futli konteynerga 80 ta toy, yani 18 tonna yukni joylashdi, demak Markaziy Osiyodagi yuk AQSh dagi yukka nisbatan 25% ga arzondir. O'rta Osiyodagi vagonlarga va Amerika vagonlariga 5.000.000 tonna paxtani yetkazish uchun nechta tarkibli qism talab etilishi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar.

1. Transport logistikasining vazifasi nimalardan iborat?
2. Transport jarayonini ombor va ishlab chiqarish bilan birgalikda rejalashtirish uchun nima qilish lozim?
3. Transport vositalari turlariga misol keltirilsin.
4. Transport vositalarining ish ko'rsatkichlari nimalar?

6-mavzu. Ijtimoiy omillar va menejmentning ahloqi.

6.1. Ijtimoiy omillar haqida tushuncha

Ijtimoiy sohaning barcha imkoniyatlari, to'plangan tajribalar, milliy xodimlarimizning tafakkuri, ma'naviyat, milliy etiqod kabi omillar mamlakat boyligida katta o'rin tutadi. Chunki kishilik jamiyati rivojlanib borar ekan, odamlarning ma'naviy nematlarga, xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlari to'xtovsiz ortib boradi.

O'zbekiston Respublikasining mustaqilligi uning fuqarolariga inson erkinligi huquqlaridan foydalanishga keng yo'l ochib berdi. Ayniqsa, ijodkorlarga, ixtirochilarga, intellektual aqliy mulk egalariga qulay sharoitlar yaratdi. Ular o'z intellektual aql-zakovat mulkini: ixtirolari, ilmiy kashfiyotlari, texnologik yangiliklari, uslubiy ishlanmalarini tovar sifatida erkin sotish imkoniyatiga ega bo'lishdi. Bu, bir tomondan, xalqimiz ichidan yangi ixtirochilar, ijodkorlarning yetishib chiqishiga xizmat qilsa, ikkinchi tomondan, ma'naviyat, ma'rifat, ilm-fan kabilarning o'sishiga imkoniyat yaratadi.

Zamonaviy ishlab chiqarish firmalarining iqtisodiyotiga o'zlari faoliyat ko'rsatayotgan jamiyat asta-sekin bo'lsa ham tasir qiladi. Shuning uchun firma (korxonalar, tashkilotlar) jamoatchilik muhiti bilan qanday munosabatda bo'lishi kerak, o'zlarini ijtimoiy javobgar hisoblashlari kerakmi? Albatta, qonunlarni va davlat tomonidan boshqariladigan me'yorlarni buzmaganda foydalanish firmalarning ijtimoiy javobgarligida ifodalanadi. Bu tomondan firmalar iqtisodiy maqsadlarini ko'zlashlari kerak. Shu bilan birga firmalar iqtisodiy javobgarliklariga qo'shimcha faoliyatlarida insoniy va ijtimoiy yo'nalishlarni xisobga olib firma jamoasiga, jamiyatga tasirlarini his etishlari lozim, oqibatda ijtimoiy muammolarning yechilishiga ijobiy hissa qo'shishlari maqsadga muvofiq.

Ijtimoiy javobgarlik deganda firma tomonidan ijtimoiy muammolarga javoban ixtiyoriy harakatning malum darajasi tushuniladi. Bu harakat qonun bilan belgilangan va organlar tomonidan boshqariladigan talablardan tashqarisi yoki bu talablar

me'yoridan yuqori bajarilishi nazarda tutiladi. Firmalarda har xil yordam jamg'armalari, atrof muhitni muhofaza qilish, tabiiy ofatlarda ko'rsatiladigan yordamlar, obodonlashtirishga ajratmalar va shu kabilar ijtimoiy javobgarlikka kiradi.

Ijtimoiy javobgarlikning xarajatlari jamiyatning guruhlarini takomillashtirish, tashkilotga jamiyat munosabatlarini yaxshilash kabilarda o'z ifodasini topadi va shular orqali qoplanadi.

Javobgarlik ijtimoiy-iqtisodiy munosabat ifodasida o'z obektiv mazmuni va turli ifodalanish shakllariga ega. Masalan, tashkilotlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun ma'muriy, huquqiy, axloqiy (estetik) mas'uliyatlar mavjud. Ma'muriy, huquqiy va ahloqiy mas'uliyatlar orqali firmalar bir-birlari bilan o'zaro bog'liqlirlar.

Ijtimoiy tarmoqlar taraqqiyoti inson madaniyatining olg'a qarab rivojlanishining moddiy asosidir. Endilikda inson g'oyat nozik operatsiyalarni bajarishni taminlayotgan g'oyat murakkab texnik va texnologik tizimlar, ixcham, tezda qayta ishga solib yuboriladigan avtomatlashtirilgan majmualar, moddalar tuzilishining o'zini molekulyar va atom darajasida o'zgartirib yuboradigan eng yangi texnologiya bilan qurollangan IKT va Internet xodimning intellektual imkoniyatlarini ko'p marta kengaytirib yuboradi.

O'zbekiston mustaqil rivojlanishda xalq manfaatlariga katta e'tibor bilan qaramoqda. Inson salohiyati eng faol, eng bunyodkor omil bo'lib, u jamiyatning ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanish darajasi bilan belgilanadi. "O'zbek modeli", yani ta'limning modeli xalqaro miqyosda obro'li mutaxassislar tomonidan tan olinmoqda. Ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillari: ta'lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik tavsifda ekanligi; ta'limning uzluksizligi va izchilligi; o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining ixtiyoriyligi va majburiyligi; ta'lim tizimida davlat va jamoat boshqaruvini uyg'unlashtirish va shu kabilar.

6.2. Ijtimoiy - texnik yondashuv

Firmalar samarali faoliyat ko'rsatishlari uchun inson markaziy omil bo'lsa, uning ijtimoiy imkoniyatini yaxshilash uchun har bir ishlab chiqaruvchi yoki xizmat

ko'rsatuvchining xo'jalik ehtiyojlarini qondirish va sanoat korxonalari, assotsiyalari, qurilish, transport, qishloq xo'jaligi va boshqa qator tashkilotlar ixtiyoriga beriladigan ne'matlardan samarali foydalanish zarur.

Malumki, robot va nazoratchi komp'yuterlardan foydalanuvchi moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi mahsulotdagi, shuningdek ishlab chiqarishda davom etadigan o'zgarishni ham dasturlashtirib berishi mumkin. Ammo zamonaviy avtomatlashtirish ishlab chiqarishning asosiy o'zagi bo'lgan kishilarni ham inkor qilmay, ularning o'zaro harakatini yanada samarali qilish imkoniga ahamiyat berish lozim.

Xodimlar tayyorlash milliy dasturi "ta'lim to'g'risida" gi O'zbekiston Respublikasi qonunining qoidalariga muvofiq holda tayyorlangan. Milliy dasturning maqsadi-ta'lim sohasini tubdan isloh qilish, uni o'tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlardan to'la xalos etish, rivojlangan demokratik davlatlar darajasida, yuksak ma'naviy va axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash Milliy tizimni yaratishdir.

Faoliyat ko'rsatayotgan firma o'zining samaradorligini ta'minlash bilan birga jamiyat oldida qonunni buzmaslikka javobgar. Shuning uchun firma o'zining ma'lum ne'matlari va kuchlarini ijtimoiy kanallar bo'yicha yo'naltirishga majbur. Firma sog'liqni saqlash va xavfsizlikni ta'minlashga, fuqoralar xuquqini, iste'molchilar manfaatini himoya qilishga javobgar.

6.3. Firmalar amaliyotidagi mas'uliyat

Raxbar xodimlarning hissadorlik jamiyatida ishtimoiy javobgarligi masalasi bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlarga binoan, aytish mumkinki, uning ijobiy tomonga o'zgarishi yaqqol sezilmoqda. So'rov o'tkazilgan raxbarlarning fikriga ko'ra, biznesning ishtimoiy javobgarligini oshishi yo'nalishidagi ta'siri katta ahamiyatga ega va u davom etadi.

Jamiyat xayotida qatnashuvchi korporatsiya (firma, tashkilot, korxonalar) lar shaxar obodonchiligiga katta sarmoya sarflamoqdalar, nogironlarga yordam

ko'rsatmoqdalar, halq san'atini va sportini qo'llab-quvvatlamodalar. Foyda va daromadlarni ko'paytirishga intilish boshqaruvchilarni o'z resurslarini qismini ijtimoiy mas'uliyat bilan bog'liq bo'lgan dasturga o'tkazishni maqul ko'rmoqdalar. Jamiyat hayotida qatnashishni maqul ko'rmoqdalar. Aytish kerakki bu yechim ixtiyoriy ravishda bajariladi.

Maishiy xizmat ko'rsatish tarmog'i (maishiy xizmat ko'rsatish uyi, kombinat, korxonalar, ustaxona, salonlar va boshqalar) aholiga juda ko'p sohalar bo'yicha xizmat ko'rsatadi. Kir yuvish punktlari, kiyimlarni kimyoviy tozalash korxonalari, avtomobillarga texnik xizmati ko'rsatish punktlari va yoqilg'i quyish shahobchalari va boshqa maxsus jihozlar bilan maxsus texnologiya jarayonlarini amalga oshiradilar.

Mamlakatimizda maishiy xizmat ko'rsatish tizimida ishlaydigan mutaxassislar tayyorlovchi oliy o'quv yurtlari va ixtisoslashgan o'rta maxsus kasb – hunar talimlari faoliyat ko'rsatmoqdalar.

6.4. Zamonaviy boshqarish, ma'rifat va axloq

Zamonaviy boshqarish ma'rifatli bo'lishni, o'z kasbini keng va chuqur egallashni, yuqori axloq me'yorlariga amal qilishni talab etadi. Ma'rifat va axloq orqali kishilarning iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini, xulqini o'rganish va tashkilot faoliyatida qo'llash katta muvaffaqiyatlarga olib keladi. Shuni takidlash lozimki, mas'uliyat hamisha ham mavhum bo'lib qolmaydi. U buyurtmachi bilan ishlab-chiqaruvchi o'rtasida bog'liq bo'lim va bo'linmalar, bozor infrastrukaturalari o'rtasidagi munosabatlarda nomoyon bo'ladi.

Ijtimoiy mas'uliyat muammosini markazida shaxsiy qadriyat, ma'naviyat, axloq, xulq va ularning qoidalarini bajarishi yotadi.

Qonunga rioya qilib, tashkilot foydasini maksimallashtirishga erishish kerak degan kishilar aksariyat foydani oshirish, qonunga qattiq rioya qilib samaradorlikka erishish mumkinligini tushunadilar. Bunday kishilar tashkilot o'zini to'g'ri olib boryapti va ijtimoiy javobgar deb hisoblaydilar. Ularning ishdagi hamkasblari bilan madaniyatli muomalada bo'lishi, bo'ysunuvchilari bilan sizlab gaplashishi, mehnat

intizomini saqlashi, boshqalarni diqqat bilan eshitishi o'zgalardan tomonidan bildirilgan takliflarni rad qilmasligi, luqma tashlamasligi, yig'ilishlarda faollikni rag'batlantirish, bo'ysunuvchilarga topshiriq berayotganda hushmuomala bo'lishi, bo'ysunuvchilarga nisbatan etiborli bo'lishi, ular muvaffaqiyatini o'z vaqtida taqdirlashi, jazoga tortilishda uning yoshi, jinsi, mijoziga e'tibor berishi, suxbatdoshlariga odil bo'lishi, tanqid qilishda ustalik va extiyotkorlik bilan foydalanishi, o'ziga va aqliy qobiliyatiga mustaqil kishilarni qadirlashi, laganbardorlar hizmatidan uzoqroq bo'lishi, yakka hokimlik xuquqidan ortiqcha foydalanmasligi, boshqa ilg'or g'oyalarni hurmat qilishi kabilar axloq me'yorlari hisoblanadi.

Odamlar harakatining to'g'ri ekanligini tanlashda axloq haqidagi tushunchani ko'ra bilish muhimdir. Sharqona urf-odat, an'ana, xulq-atvorini boshqarishga tayyorligi, mexribon va hushmuomalaligi, og'ir sharoitda ham o'zini tuta bilishi, nimani qilish mumkin, nimani qilmaslik kerak degan savollarga ijtimoiy nuqtaviy nazardan yondasha olish kabilar axloq me'yorlari hisoblanadi. Axloq jamiyat tomonidan boshqariladi. U orqali kishilarning ijtimoiy iqtisodiy munosabatlarini, xulqini o'rganish va firma faoliyatida qo'llash jamoani katta muvaffaqiyatlarga olib keladi.

Xulq-shaxsning faoliyat va muammolarda tarkib topadigan va namoyon bo'ladigan barqaror individual xususiyatlari bo'lib, individ uchun tipik xulq-atvor usullarini yuzaga keltiradi. Xulq davlat organlari tomonidan boshqariladi va tartibga solinadi. Kishining xulqini irodasi (dadillik, ishonchsizlik, qo'rqqoqlik), his-tuyg'ulari (xushchaqchaqlik, ruxan, siqilganlik), aqllilik, yengiltaklik, emosiya, shubxalilik, oliy-ximmatlilik, saxovatlilik, kek saqlash kabilar belgilaydi.

O'zini-o'zi sinash uchun savollar.

1. Sharqona axloq zamonaviy boshqarishda qanday ifodasini topmoqda?
2. Ma'rifatning zamonaviy boshqarishga qanday tasiri bor?
3. Nima uchun tashkilot yoki firma jamoalari jamoatchilik muxitida o'zlarni ijtimoiy javobgar hisoblaydilar?

4. Ijtimoiy javobgarlikka tarif berilsin.
5. Nima sababdan ta'limotlar, tavsiyalarni hozirgi taraqqiyotda aynan ko'chirib ishlatib bo'lmaydi?
6. Ijtimoiy-texnik yondashish deganda nimalarni anglaysiz?
7. Nima uchun firma raxbarlarining xodimlariga bo'lgan ijtimoiy mas'uliyati ortib bormoqda?

7-mavzu. Firma strategiyasi va uni ishlab chiqish.

7. 1. Biznesning strategik turlari

Firma deganda savdo-sotiq tashkiloti yoki ishlab chiqarish birlashmasi tushunilib, biznes va mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalardagi faoliyatdir.

Firma uchun strategiyani aniqlash firma faoliyat ko'rsatayotgan muayyan holatga o'ta bog'liq. Ammo strategiyani ifodalashga ba'zi umumiy yondashishlar mavjud.

Firma strategiyasini aniqlashda rahbariyat bozordagi firmaning holati bilan bog'liq bo'lgan uchta masalalarga duch keladilar: qaysi biznesni tugatish; qaysi biznesni davom ettirish; qaysi biznesga o'tish.

Firmaning faoliyat ko'rish strategiyasini uchta asosiy ishlab chiqarish sohasi bor: ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishda rahnamolik qilish; mahsulot ishlab chiqarishda ixtisoslashtirilish; firmani bozorning malum guruhiga qayd qilinishi va tanlangan bozor guruhiga firma imkonini yo'naltirish.

Amaliyotda o'ta tarqalgan biznesning strategik taraqqiyoti odatda etalon (asosiy) deb ataladi. Etalonli strategiyaning birinchi guruh yondashishi jamlangan o'sish strategiyasi deb ataladi. Bu guruhga quyidagilar kiradi: bozordagi nuqtai nazarni kuchaytirish strategiyasi; bozorni taraqqiy ettirish strategiyasi; mahsulotni taraqqiy ettirish strategiyasi.

Etalonli strategiyaning ikkinchi guruhiga yangi tashkiliy tuzilmani qo'shilish yo'li bilan firmani kengaytirishga qaratilgan biznesning strategiyalari kiradi. Bu strategiyalarni yaxlitlashtirilgan o'sish strategiyasi deb ataladi va uning ikki toifasi mavjud: teskari vertikal yaxlitlanish strategiyasi; oldinga yo'naluvchi vertikal yaxlitlanish strategiyasi.

Biznesning taraqqiy etishdagi etalonli strategiyaning uchinchi guruhi –bu bundan buyon o'sa olmaslik (diversifikasiya) strategiyasi. Masalan, markaziy biznes qolgan holda yangi ishlab chiqarish o'zlashtirilgan bozorga mo'ljallab pasayish yoki

o'sa olmaslik strategiyasi; gorizontal o'sa olmaslik strategiyasi; konglomerativ (shaxsning, menejerning omilkorligi....) o'sa olmaslik strategiyasi.

Biznesning taraqqiy etishdagi etalonli strategiyaning to'rtinchi toifasiga qisqartirish strategiyasi kiradi va quyidagi strategiyalardan iborat: bartaraf qilish; qisqartirish; xarajatlarni qisqartirish.

7.2. Firma strategiyasini ishlab chiqish

Strategiyani tanlash jarayoni quyidagi asosiy bosqichlardan iborat: joriy strategiyani aniq bilib olish; mahsulot portfeli (xajmi)ni tahlil qilish; firma strategiyasini tanlash va tanlangan strategiyani boholash.

Joriy strategiyani aniq bilib olish tashqi (firma faoliyatining ko'lamini va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning har xilligi, firmani o'sa olmasligi, firmaning umumiy tavsifi, tashqi havflarga munosabati,...) va ichki omillar (firma maqsadlari, ishlab chiqarish bo'yicha sarmoya qo'yish, resurslarni taqsimlash mezonlari, ilmiy tadqiqot, tajriba, konstruktorlik ishlari,...)dan iborat.

Mahsulot portfelini tahlil qilish esa biznesning tavakkallik, pulni kelib tushishi, yangilanish va eskirish kabi muhim omillardan iborat. Mahsulot portfelini tahlil qilish bosqichlari: mahsulot portfelini tahlil qilish uchun firmada pog'ona yoki bosqichlarni tanlash; biznesning strategik birligini belgilash; mahsulot portfelini tahlil qilish qolipining parametrlarini aniqlash va o'zgaruvchanlarini tanlash; biznesning kuchini o'lchamoq uchun bozorning hissasi, uni o'sishi yetakchi markaga nisbatan bozorning nisbiy hissasi kabi o'zgaruvchilardan foydalanish; soha o'ziga jalb qila olishi, firmaning raqobatbardoshligi, firmaga havf soluvchilar va imkoniyatlar, resurslar va xodimlarning malakasi kabi yo'nalishlarni o'rganish; mahsulot portfelining qolipini tuzish va tahlil qilish.

Firmaning holatini tahlil qilish asosida rahbariyat strategiyani tanlaydi. Uning muhim omillari: firmaning o'sish strategiyasini tanlashda sohaning kuchli tomonlari, firmaning kuchli tomonlarini hisobga olish; firmaning maqsadlari; rahbariyatning qiziqishlari va munosabatlari; firmaning moliyaviy resurslari; firmaning

majburiyatlari; tashqi muhitdan bog'liqlik darajasi; vaqtli omil; tanlangan strategiyani baholash; tanlangan strategiyaning holati va atrofidagi qurshov talablariga mos kelishi; tanlangan strategiyani firma salohiyati va imkoniyatiga mos kelishi; strategiyada qo'llaniladigan tavakkallikni yaroqligligi.

7. 3. Strategiyani bajarilishi

Strategiyani bajarilishi uchta masalani yechish bilan bog'liq: ma'muriy masalalar orasida ustunligini o'rnatish; tanlangan strategiya bilan firma ichidagi jarayonlar orasida moslik o'rnatilish; firmani boshqarishda rahnamoning uslubi va yondashishi strategiyani amalga oshirish bilan tanlash va keltirishda mosligi. Barcha uchchala masala o'zgarishlar orqali yechiladi.

Strategik o'zgarishlar, agarda ular to'g'ri o'tkazilsa, tizimli tavsifga ega bo'ladi. Bunda ular tashkilotning barcha tomonlariga taalluqlidir.

Strategiyani bajarish bilan zarur o'zgarishlar o'tkazish ko'zda tutiladi. Strategiyani bajarilishi uchun salohiyatni jalb etish zarur. Bu borada inson salohiyatidan foydalanish uchun firma a'zolari strategiyani amalga oshirishga tarafdor bo'lishlari kerak. Shu bilan birga resurslar salohiyatidan to'g'ri foydalanish lozim.

7. 4. Xodimlarning vazifasi va ular tashkilotining loyihalanishi

Ushbu mavzu firma (tashkilot) ni boshqarish vazifalari, ishlarni loyihalash va ishni loyihalash andozalariga bag'ishlanadi. Loyixa-bu masalalar va omillar yig'indisi, ular orqali maqsadga erishiladi.

Firma (tashkilot)ni boshqarish vazifalari firmaning umumiy vazifalari, ma'muriy boshqarish vazifalari, boshqarish vazifalari nima degan savollarga javob beradi.

Firma (tashkilot, korxon)ning umumiy vazifalari: rejalashtirish (vaqt), marketing (iste'molchi), tadbirkorlik, moliya (pul), xodim, ishlab chiqarish (texnologiya), innovasiya (g'oya), ma'lumotlar (dalillar), ijtimoiy taraqqiyot

(madaniyat) kabilardan iborat. Har bir keltirilgan umumiy vazifalar tashkilotni boshqarish bo'yicha ma'lum ishlarning ko'rishidir. Boshqarishda mehnatni taqsimlash, ixtisoslashtirish va har xilini kombinasiya qilish-bu doimiy jarayondir.

Ma'muriy vazifalar g'oyasi tashkilotni boshqarish bo'yicha mehnat faoliyatining bir ko'rinishidir. Tashkilotni umumiy boshqarishda ma'muriy boshqarishning ahamiyati quyidagilardan kelib chiqqan; ko'ra bilish, tashkil eta bilish, rahbarlik qila bilish, muvofiqlashtirish, nazorat qila bilish.

Boshqarish vazifalari-bu boshqarish faoliyatining nisbatan erkin, ixtisoslashtirilgan va alohida qismidir. Bunday boshqarish vazifalari bilan hisoblashmoq uchun aniq ifodalangan mazmun lozim.

Ishni loyihalash masalasiga kelganda ishlarni loyixalashdagi g'oyalarga, ishning tahlili, ishning parametrlari, ishning mazmunini idrok qilish, ishning texnologiyasi va uni loyihalash kabi savollarga etibor beriladi.

“Ish” tushunchasi faoliyatning amalga oshirishning tashkiliy tomonini, shaxs bajaradigan ishini ham o'z ichiga oladi, yani qanday bajarmoq va kimga bajartirmoq kerak degan savolga javob beradi. Bularning hammasi bir bo'lib u yoki bu qismning ishini aniq ajratish va tariflash imkonini beradi. Bu jarayonni firma (tashkilot, korxonona) da ishni loyihalash deb ataladi.

7. 5. Tashkilotni qurish

Tashkilotni qurish (tuzish) to'rt bosqichdan iborat: tashkilotning tuzilmasini tanlash, departamentlashtirish, moslashtirilgan tashkiliy tuzilmani tanlash, markazlashgan va nomarkazlashgan tashkilotlarni aniq ajratish.

Tashkilotning tuzilmasini tanlashda tashkiliy loyihalashning bosqichlariga, amaldorlikka etibor berish lozim.

Amaldorli tashkiliy tuzilma mehnatni yuqori darajada bo'lishi bilan tavsifli, xodimlar hulqining ko'pdan ko'p qoida va me'yorini borligi, xodimlarni ularning ishbilarmonlik va kasbning sifatiga qarab tanlash kabilar bilan tavsiflandi.

Keng tarqalganlaridan biri boshqarishni amaldorli (funksional) tashkiliy tuzilmasi, yirik tashkilotlarda esa bo'linmali (devizionli) tuzilma, xalqaro bozorlarda faoliyat ko'radigan firmaning tashkiliy tuzilmasi, moslashtirilgan tashkiliy tuzilma, markazlashtirilgan va nomarkazlashtirilgan tashkilotdir.

Amaldorli tuzilmaning ba'zi-bir muammolari uzviy ravishda yoki moslashtirilgan tashkiliy tuzilmalarni kiritish bilan yechilishlari mumkin. Moslashtirilgan tuzilmalarni asosiy turlari loyihalash tashkiloti, matritsali tuzilmadagi tashkilot, muayyan vaziyatga mos keladigan tashkilot turlari kerak.

Tashkilotning barcha masalalari va rejalaridagi tafovutlarini hisobga olish va ifodalamoq maqsadida korxonalar rahbari departamentlashtirishning har xil tizimlaridan foydalanadi, yani boshqarishning amaldorlik andozasini ijobiy xususiyatlaridan, tashkilotni alohida bo'limlarga bo'lish jarayonidan foydalanadi. Bunda bo'linmali tuzilish bo'lishi mumkin: mahsulotli tuzilish, mahsulotli tuzilishga mo'ljallangan tashkiliy tuzilma, mintaqali tashkiliy tuzilma, mo'ljallangan bo'linmalarni tanlash.

Tashkilot qurilishi (tuzilishi) ni tanlashda mahsulotli ishlab chiqarish muhim o'rin tutsa, u holda boshqarish bo'yicha vakolat o'sha mahsulot rahbariga beriladi, u esa ushbu mahsulot uchun javobgardir. Qolgan ikkinchi funksional bo'linma rahbari (ishlab chiqarish, texnik, tijorat va boshqa bo'lim) shu mahsulot bo'yicha boshqarma boshlig'i oldida hisobot beradilar.

7. 6. Ishlab chiqarish jarayonini tezkor boshqarish

7.6.1. Korxonani baholash

Korxonalar to'g'risidagi axborot investorlar korxonaning ishonchliligi, uning bozordagi holati barqarorligiga ishonch hosil qilishlari uchun iloji boricha to'liq bo'lishi lozim. Korxonani tavsiflash uning yaratilish tarixi, tashkiliy-huquqiy shakli, davlat idoralarida ro'yxatdan o'tishi, xo'jalik aloqalari, eng yirik foydali loyihalari, menejmentning samaradorligi haqidagi ma'lumotlar va boshqalarni qamrab olishi lozim.

Korxonada tavsifnomasi quyidagi savollarga to'liq javob berishi zarur:

- korxonada tarixi, o'tgan davr mobaynida uning rivojlanishi;
- korxonaning asosiy egalari ro'yxati, ulardan har birining korxonaning asos topishi va faoliyat ko'rsatishidagi roli;
- korxonada rivojlanishiga ta'sir ko'rsatgan hodisalar;
- korxonaning tashkiliy tuzilmasi va xodimlar haqidagi ma'lumotlar;
- mahsulotni sotishda tarixiy va joriy tendensiyalar;
- so'nggi uch yil mobaynida korxonaning texnik-iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlari;
- korxonaning asosiy yutuq va ustunliklari;
- sotuv hajmi dinamikasi;
- korxonaning bozordagi ulushi va uning tendensiyalari;
- korxonada reklamasi va reklama imkoniyatlaridan foydalanish darajasi;
- korxonaning tashkiliy-huquqiy darajasi;
- korxonada xarajatlari;
- moliyaviy-xo'jalik faoliyatida korxonada oldida vujudga keluvchi muammolar;
- korxonaning kuchli va zaif tomonlarini baholash (mahsulot yoki xizmat sifati, sotuv imkoniyatlari, ishlab chiqarish xarajatlari darajasi, xodimlar malakasi va tajribasi, texnologiyalar darajasi, materiallar va butlovchi qismlarni yetkazib berish sharoitlari, menejment darajasi).

Marketing³ konsepsiyasi

Marketing konsepsiyasi yuqoridagi 24 ta "P" harfi bilan boshlanuvchi so'zlardan tashkil topgan. Odatda avvallari adabiyotlarda 4 R tushunchasi bilan atalardi, hozirgi kunga kelib bu tushuncha o'z mazmun va mohiyatini kengaytirgan bo'lib 24 taga oshgan.

3. G'ulomov S.S. Marketing asoslari. T: "Sharq", 2002

4.

№	“R”	
1	Product	Mahsulot
2	Price	Narx
3	Promotion	Mahsulotni harakatlantirish
4	Place	Joy
5	People	Sotuvchi va xaridorlar
6	Package	Qadoqlash
7	Purchase	Xarid
8	Personal	Personal
9	Process	Jarayon
10	Politics	Kompaniya siyosati
11	Public relation's	Ommalashtirish
12	Plan	Rejalashtirish
13	Power	Hukmronlik
14	Position	Joylashtirish
15	Press	Pressa, OAV
16	Psychology	Psixologiya
17	Prestige	Prestij
18	Purpose	Maqsad
19	Presentation	Prezentatsiya
20	Provider's	Etkazib beruvchilar
21	Presage	Intuitsiya
22	Potential	Imkoniyatlar
23	Progress	Rivojlanish, yuksalish
24	Probe	Tadqiqot

Talab elastikligi

Ma'lumki, tovarga bo'lgan talab, uning narxiga, iste'molchi daromadiga va boshqa tovarlar narxiga bog'liqdir. Xuddi shunday, taklif tovar narxiga va tovarni ishlab chiqarish xarajatiga bog'liq.

Masalan, limonning narxi oshsa, unga talab kamayadi. Lekin, biz shu tovarga talabni yoki taklifini miqdoriy jihatdan o'sishi yoki kamayishini bilmoqchimiz. Agar limon narxi 15% ga oshsa, unga bo'lgan talab qanchaga o'zgaradi? YOKi daromad

10% ga oshgandagi talab qanchaga o'zgaradi? Bunday savolga javob berish uchun, elastiklik tushunchasidan foydalanamiz.

Elastiklik - bir o'zgaruvchining boshqa bir o'zgaruvchi ta'siri ostida o'zgarishini o'lchaydigan o'lchov; aniqroq qilib aytganda, biror o'zgaruvchining bir foizga o'zgarishini natijasida boshqa bir o'zgaruvchining ma'lum foiz miqdorga o'zgarishini ko'rsatadigan sonidir.

Bunga eng muhim misollardan biri bo'lib, narxga bog'liq bo'lgan talab elastikligidir. Bu elastiklik tovar narxining bir foizga o'zgarishi, unga bo'lgan talabning necha foizga o'zgarishini ko'rsatadi.

Bu ko'rsatkichni to'liqroq ko'rib chiqamiz. Narxga bog'liq talab elastikligini quyidagicha yozamiz:

$$E_p^D = \frac{(\Delta Q\%)}{(\Delta P\%)}, \quad (1)$$

bu yerda $\Delta Q\%$ - Q ning foiz bo'yicha o'zgarishi; $\Delta P\%$ - P ning foiz o'zgarishi.

Shuni eslatish lozimki, foiz o'zgarish, o'zgaruvchining absolyut o'zgarishini, o'zgaruvchining oldingi darajasiga nisbatidir, ya'ni:

$$\Delta Q\% = \frac{\Delta Q}{Q} \cdot 100\%; \quad \Delta P\% = \frac{\Delta P}{P} \cdot 100\% .$$

Demak,

$$E_p = \frac{\frac{\Delta Q}{Q} \cdot 100\%}{\frac{\Delta P}{P} \cdot 100\%} = \frac{P}{Q} \cdot \frac{\Delta Q}{\Delta P} . \quad (2)$$

Agar talab uzluksiz funksiya sifatida, ya'ni $Q^D = f(P)$ ko'rinishida berilgan bo'lsa, uning elastiklik koeffitsienti quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q} = f'(P) \cdot \frac{P}{Q} .$$

Narxga bog'liq talab elastikligi manfiydir, ya'ni $E_p < 0$. Tovar narxi oshganda, unga talab kamayadi, shuning uchun $\frac{\Delta Q}{\Delta P} < 0$. (2) tenglamadan kelib chiqadiki, narxga

bog'liq talab elastikligi, narxning tovar miqdoriga nisbatining $\left(\frac{P}{Q}\right)$ birlik narxga

to'g'ri keladigan tovar birligi o'zgarishiga $\left(\frac{\Delta Q}{\Delta P}\right)$ ko'paytirishdan hosil bo'ladigan miqdorga teng. Lekin, talab egri chizig'i bo'yicha yurganda $\frac{\Delta Q}{\Delta P}$ o'zgarishi yoki o'zgarmasligi mumkin, narx va tovar miqdori esa har doim o'zgarib boradi. Demak, narxga bog'liq talab elastikligi talab chizig'ining alohida nuqtasida o'lchanadi va egri chiziq bo'yicha siljiganimizda, u o'zgarib boradi.

Real statistik ma'lumotlarga ko'ra, nuqtaviy va yoysimon elastiklik koeffitsientlarini aniqlash mumkin, **nuqtaviy elastiklik**

Talabning narxga ko'ra elastiklik koeffitsientini hisoblash formulasi:

$$E_D = \frac{\frac{Q_2^D - Q_1^D}{Q_1^D}}{\frac{P_2 - P_1}{P_1}}.$$

Taklifning narxga ko'ra elastiklik koeffitsientini hisoblash formulasi:

$$E_S = \frac{\frac{Q_2^S - Q_1^S}{Q_1^S}}{\frac{P_2 - P_1}{P_1}}.$$

Talabning narxga ko'ra yoysimon elastikligini hisoblash formulasi:

$$E_D = \frac{\left(\frac{Q_2^D - Q_1^D}{(Q_1^D + Q_2^D)/2}\right)}{\left(\frac{P_2 - P_1}{(P_1 + P_2)/2}\right)}.$$

Bu yerda Q_1^D va P_1 talabning va tovar narxining boshlang'ich qiymatlari, Q_2^D va P_2 - talabning va tovar narxining o'zgargan qiymatlari.

Yoysimon elastiklik hisoblanganda, Q^D va P larning bazis ko'rsatkichlari sifatida, ularning boshlang'ich va o'zgargan qiymatlarining o'rtacha qiymatlari olinadi.

Misol. Limonga bo'lgan talab 100 dona bo'lganda, har bir limon narxi 21 so'mni tashkil qiladi, talab 200 dona bo'lganda bir dona limon 18 so'm bo'ladi. Yoysimon elastiklik koeffitsientini hisoblaymiz.

$$Q_1^D = 100; \quad P_1 = 21; \quad Q_2^D = 200; \quad P_2 = 18.$$

$$E_D = \frac{\left(\frac{(200-100)}{(100+200)/2}\right)}{\left(\frac{(18-21)}{(21+18)/2}\right)} = -\frac{100/150}{3/19,5} = -\frac{0,67}{0,15} \approx -4,33,$$

demak, bitta limon narxi bir foizga tushganda, unga bo'lgan talab 4,33 foizga o'sadi.

Elastiklik koeffitsienti qiymatiga qarab talabni elastik, noelastik va birlik elastiklikka ega bo'lgan talablarga ajratish mumkin.

Agar talabning narx bo'yicha elastiklik koeffitsienti $|E_D| > 1$ bo'lsa, talab elastik deyiladi.

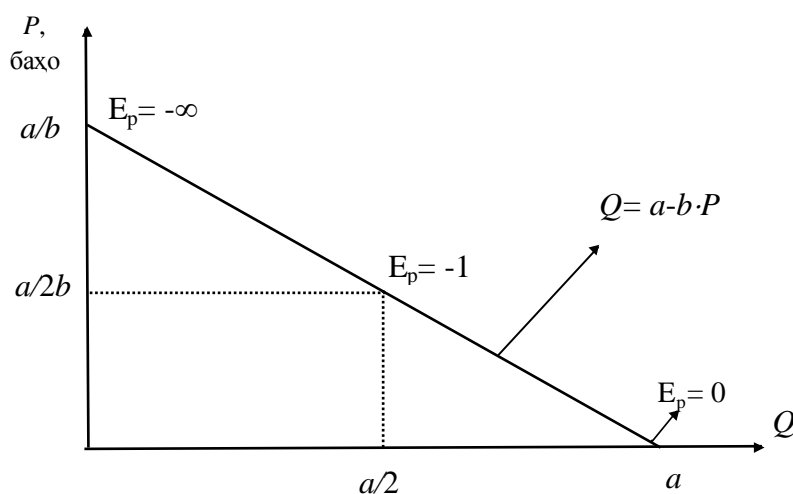
Agar talabning narx bo'yicha elastiklik koeffitsienti $|E_D| < 1$ bo'lsa, talab noelastik deyiladi.

Agar talabning narx bo'yicha elastiklik koeffitsienti $|E_D| = 1$ bo'lsa, talab birlik elastiklikka ega deyiladi.

Misol tariqasida chiziqli talab funksiyasini qaraylik:

$$Q = a - b \cdot P.$$

Bu chiziqli funksiya uchun $\frac{\Delta Q}{\Delta P} = -b$ bo'lib, u o'zgarmasdir. Lekin bu chiziq o'zgarmas elastiklik koeffitsientiga ega emas. 4.1-rasmdan ko'rinib turibdiki, agar biz chiziq bo'yicha pastga qarab yursak $\frac{P}{Q}$ miqdor kamayib boradi, natijada elastiklik miqdori ham kamayadi.



4.1-rasm. Chiziqli talab chizig'i.

Chiziqli talab funksiyasining elastiklik koeffitsienti quyidagiga teng:

$$E_p = -b \cdot \frac{P}{Q}$$

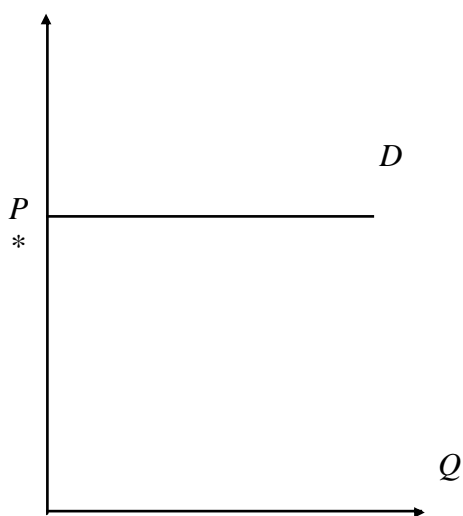
Talab chizig'i narx o'qi bilan kesishganda $Q \rightarrow 0$ va $E_p = -\infty$ bo'ladi, $Q = \frac{a}{2}$;

$P = \frac{a}{2b}$ da $E_p = -b \cdot \left(\frac{\left(\frac{a/2b}{\left(\frac{a}{2} \right)} \right)}{\left(\frac{a}{2} \right)} \right) = -1$. Talab chizig'i tovar miqdori o'qi bilan kesishganda

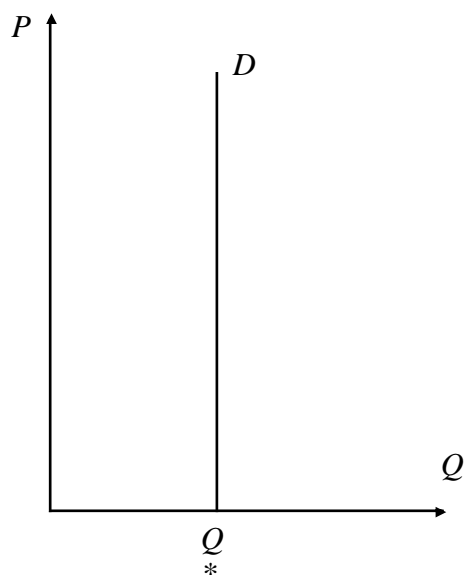
$P = 0$ va $E_p = 0$.

$\frac{\Delta Q}{\Delta P}$ - chiziqning tangens burchak yotiqqligini beradi. Shu sababli, talab chizig'i qancha tik bo'lsa, talab elastikligi shuncha kichik bo'ladi.

Quyidagi 4.2, 4.3-rasmlarda elastiklikning o'ziga xos alohida ko'rinishlari keltirilgan.



4.2-rasm. Talab absolyut elastik, elastikligi cheksiz bo'lganda talab chizig'i



4.3-rasm. Elastik bo'lmagan talab chizig'i

4.2-rasmda elastikligi cheksiz bo'lgan talab chizig'i keltirilgan. Bu holda yagona narx P^* bo'lib, iste'molchilar shu narxda mahsulot sotib olishadi. Narxni har qanday

kichik oshishi, talabni nolga tushiradi va narxning P^* darajadan har qanday kamayishi, talabni cheksiz oshib ketishiga olib keladi.

4.3-rasmdagi talab chizig'i mutlaqo elastik emas. Iste'molchilar narxdan qat'iy nazar belgilangan miqdorda Q tovar sotib olishadi.

Misol. Talabning daromadga ko'ra chiziqli funksiyasi berilgan bo'lsin:

$$Q^D = -30 + 3 \cdot R,$$

daromad $R = 120$ bo'lganda, talabning daromadga bog'liq elastiklik koeffitsientini aniqlang.

Chiziqli funksiyaning elastiklik koeffitsientini aniqlash formulasiga ko'ra yozamiz:

$$E_D = \frac{dQ^D}{dR} \cdot \frac{P}{Q^D} = 3 \cdot \frac{120}{330} = 1,1.$$

Demak, daromad bir foizga oshganda, talab miqdori 1,1% ga oshadi.

Misol. Talabning chiziqli funksiyasi $Q^D = 28 - 3 \cdot P$ ko'rinishga ega. Talab miqdori $Q^D = 16$ bo'lganda, talab elastikligi koeffitsienti nechaga tengligini quyidagi tartibda aniqlaymiz, taklif $Q^D = 16$ bo'lganda, narx darajasini aniqlaymiz,

$$16 = 28 - 3 \cdot P, \text{ bundan } P = 4.$$

Endi chiziqli funksiyaning elastiklik koeffitsientini aniqlash formulasiga ko'ra

$$E_D = \frac{dQ^D}{dP} \cdot \frac{P}{Q^D} = -3 \cdot \frac{4}{16} = -0,75$$

Demak, narx bir foizga oshsa, talab miqdori 0,75 foizga kamayadi.

Talab elastikligi narxdan tashqari, daromadga ham bog'liqdir. Ko'pgina tovarlarga talab, iste'molchilar daromadi oshganda oshadi. Daromad bo'yicha elastiklik, bu daromad R (*Revenue*)ni bir foizga o'zgarishi talab qilingan tovar Q ni necha foizga o'zgarishini bildiradi:

$$E_R^D = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta R}{R}} = \frac{R}{Q} \cdot \frac{\Delta Q}{\Delta R}. \quad (3)$$

Tovarlar daromadga bog'liq talab elastikligiga ko'ra quyidagilarga bo'linadi: normal tovarlar, agar $E_R > 0$ bo'lsa; yuqori kategoriyali tovarlar, agar $E_R > 1$ bo'lsa; quyi kategoriyali tovarlar, agar $E_R < 1$ bo'lsa.

Kesishgan talab elastikligi

Bitta tovarga bo'lgan talabga boshqa bir tovarning narxi ta'sir ko'rsatadi. Masalan, pivo bilan vino ma'lum ma'noda bir birini o'rnini bosadi, agar vinoning narxi oshsa pivoga bo'lgan talab oshadi. Bunday bog'liqlikdagi talab o'zgarishiga narxga bog'liq kesishgan talab elastikligi deyiladi. Kesishgan talab elastikligi - bu boshqa tovarlar narxi bir foizga o'zgarganda, talab qilinadigan tovarga talabning necha foizga o'zgarishini bildiradi:

$$E_{Q_1/Q_2} = \frac{\Delta Q_1 / Q_1}{\Delta P_2 / P_2} = \frac{P_2}{Q_1} \cdot \frac{\Delta Q_1}{\Delta P_2}, \quad (4)$$

bu yerda Q_1 - birinchi tovar miqdori;

P_2 - ikkinchi tovar narxi.

Pivoning vino narxi P_b bo'yicha kesishgan elastikligi E_{Q_n/P_b} quyidagicha:

$$E_{Q_n/P_b} = \frac{\Delta Q_n / Q_n}{\Delta P_b / P_b} = \frac{P_b}{Q_n} \cdot \frac{\Delta Q_n}{\Delta P_b}$$

Q_n - pivo miqdori; (vino narxi oshganda pivoga talab oshadi, demak pivoning talab chizig'i o'ngga siljiydi).

Yuqorida keltirilgan misolda pivo bilan vino o'zaro bir-birini o'rnini bosadigan tovarlar bo'lgani uchun, narx bo'yicha kesishgan elastiklik musbatdir, ya'ni bittasining narxini oshishi ikkinchisiga talabni oshiradi. Lekin, har doim ham shunday bo'lavermaydi.

Ba'zi bir tovarlar, *to'ldiruvchi* tovarlar hisoblanadi va ular birgalikda ishlatiladi, shu sababli birortasining narxini o'sishi, ikkinchi tovar iste'molini kamaytiradi. Bunga

misol tariqasida benzin bilan avtomobil motori yog'ini olish mumkin. Agar benzin narxi oshsa, benzin iste'moli kamayadi, nima uchun deganda, avtomobil haydovchilar mashinada kamroq yura boshlaydi. Ammo, motor moyiga ham talab kamayadi (Motor moyiga talab egri chizig'i chap tomonga siljiydi). Shunday qilib, motor moyining benzina nisbatan elastikligi manfiydir. Yana bir eslatib o'tamiz, bozor talabining asosiy determinantlari, ya'ni talab chizig'i holatini o'zgartiruvchi, yoki talabdagi o'zgarishni keltirib chiqaruvchi determinantlar quyidagilar: iste'molchining didi va afzal ko'rishi; bozordagi iste'molchilar soni; iste'molchilar daromadi; bir-birini o'rnini bosuvchi, to'ldiruvchi tovarlar; kelajakda bo'ladigan narx va daromadlarga nisbatan iste'molchining kutishi.

Taklif elastikligi

Taklifning narx bo'yicha elastikligi - bu narxning bir foiz o'zgarishiga javoban, taklif qilinadigan tovarning miqdorini foiz bo'yicha o'zgarishini bildiradi. Bunday elastiklikning qiymati musbat bo'ladi, nima uchun deganda, ishlab chiqaruvchilar uchun yuqori narx, ularni ko'proq mahsulot ishlab chiqarishga rag'batlantiradi.

$$E_p^T = \frac{\frac{\Delta Q^S}{Q^S}}{\frac{\Delta P}{P}} = \frac{P}{Q^S} \cdot \frac{\Delta Q^S}{\Delta P},$$

bu yerda Q^S - tovar taklifi; P - tovar narxi.

Statistik ma'lumotlarga ko'ra taklif elastikligi quyidagicha hisoblanadi:

$$E_p^T = \frac{Q_2^S - Q_1^S}{Q_1^S} \cdot \frac{P_2 - P_1}{P_1}.$$

Bu yerda ham, taklif elastikligi ishlab chiqarishga ta'sir qiluvchi omillar bo'yicha qaralishi mumkin: foiz stavkasi; ish haqi; xom ashyo, yarimfabrikatlar narxi. Masalan, ko'pgina sanoat mahsulotlari uchun xom ashyo, yarim fabrikatlar narxiga nisbatan taklif elastikligi manfiydir. Xom ashyo narxining oshishi firmalar xarajatlarining oshishini bildiradi, shu sababli boshqa shart-sharoitlar o'zgarmaganda taklif qilinadigan mahsulot miqdori kamayadi.

Taklif chizig'i holatini siljishiga olib keladigan determinantlar quyidagilar: resurslar narxi; ishlab chiqarish texnologiyasi; soliq va dotatsiyalar; boshqa tovarlar narxi; narx o'zgarishini kutish; bozordagi sotuvchilar soni.

Bozor sharoiti o'zgarishlarining oqibatlarini baholash va prognoz qilish

Bu yerda chiziqli taklif va talab chiziqlari yordamida qanday qilib oddiy hisob-kitoblar qilinishini qarab chiqamiz. Buning uchun, bozor ma'lumotlariga muvofiq talab va taklifning chiziqli grafiklarini chizishni qarab chiqishimiz kerak. (Biz hozir, statistik usullar orqali quriladigan chiziqli regressiya, tenglamalarni hisoblashni qaramaymiz.) Faraz qilaylik, biror tovar uchun ikkita miqdor berilgan bo'lsin: tovar narxi va uning miqdori, bu ko'rsatkichlar bozorda muhim ko'rsatkichlar hisoblanadi (bu ko'rsatkichlar bozorda o'rtacha ko'rsatkich bo'lib, bozordagi muvozanatlik holatida aniqlangan, yoki bozordagi shart-sharoitlar turg'unlashgan davrdagi ko'rsatkichlar bo'lsin). Bu ko'rsatkichlarni muvozanat ko'rsatkichlar deb qaraymiz va quyidagicha belgilaymiz: muvozanat narx P^* , muvozanat tovar miqdori Q^* . Berilgan tovarning muvozanat nuqta yoki uning atrofidagi narx bo'yicha taklif va talab elastikligini mos ravishda E_s va E_D harflari bilan belgilaymiz.

Bu ko'rsatkichlarning, ya'ni P^*, Q^*, E_s va E_D son miqdori, faraz qilaylik, statistik hisob-kitoblar orqali aniqlangan va ular asoslangan bo'lsin. Berilgan ma'lumotlar asosida taklif va talab chiziqlarini quramiz. Taklif va talab chiziqlari yordamida, talab va taklif miqdorining siljishlarini, narxning o'zgarishini, berilgan tovar miqdorining boshqa tovar narxiga nisbatan o'zgarishini va hokazolarni hisoblash mumkin.

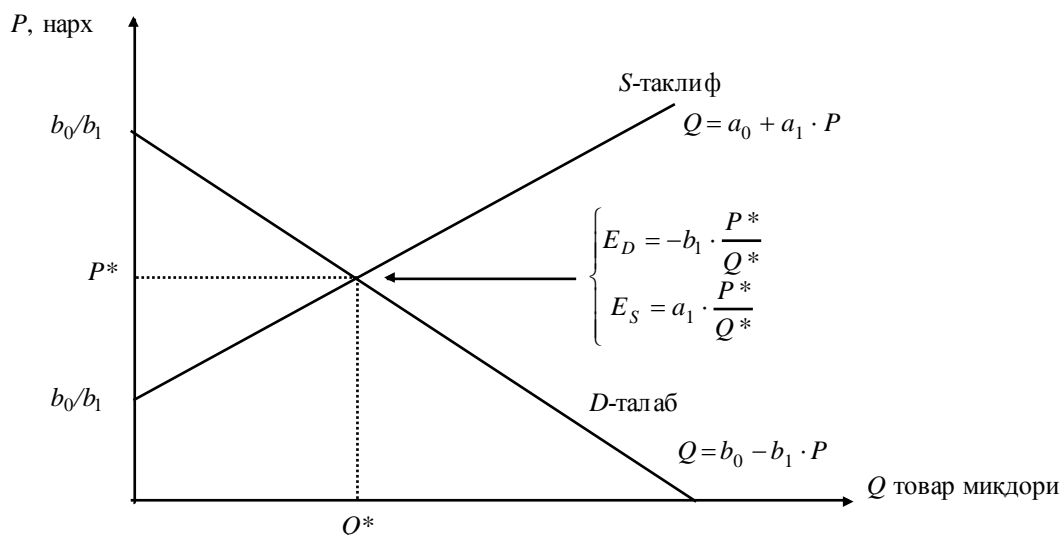
Talab va taklifning grafigini chizamiz (4.4-rasm).

Talab va taklif tenglamalari quyidagicha yoziladi:

$$\text{Talab: } Q^D = b_0 - b_1 \cdot P \quad (5)$$

Taklif: $Q^S = a_0 + a_1 \cdot P$ (6)

Asosiy muammo, berilgan tenglamalardagi o'zgarmlar a_0, a_1, b_0, b_1 qiymatlarini aniqlashdan iborat. Bu o'zgarmlarni tanlash ikki bosqichda amalga oshiriladi.



4.4-rasm. Talab va taklifning eksperimental yo'l bilan chizilgan grafigi.

Birinchi bosqich. Talab va taklifning narx bo'yicha elastikligini eslaymiz:

$$E = \frac{P}{Q} \cdot \frac{\Delta Q}{\Delta P},$$

bu yerda $\frac{\Delta Q}{\Delta P}$ - narxning bir birlik o'zgarishiga to'g'ri keladigan talab yoki taklifning

miqdoriy o'zgarishi. Chiziqli bog'lanishlarda $\frac{\Delta Q}{\Delta P}$ nisbat o'zgarmlar miqdori bo'ladi. (5)

va (6) tenglamalardan ko'rinib turibdiki, taklif uchun bu nisbat $\frac{\Delta Q}{\Delta P} = a_1$, talab uchun

esa $\frac{\Delta Q}{\Delta P} = -b_1$. Endi bu qiymatlarni, ya'ni $\frac{\Delta Q}{\Delta P}$ ni elastiklik formulasiga qo'yamiz:

Taklif: $E_S = a_1 \cdot \left(\frac{P^*}{Q^*}\right)$ (7)

Talab: $E_D = -b_1 \cdot \left(\frac{P^*}{Q^*}\right)$. (8)

Bu yerda P^* va Q^* lar muvozanat narx va muvozanat tovar miqdori bo'lib, ular berilgan. Biz E_s, E_d, P^*, Q^* ko'rsatkichlarning qiymatlariga ega bo'lganimiz uchun, ularni (7) va (8) tenglamalarga qo'yishimiz mumkin. Demak, biz shu yo'l bilan a_1 va b_1 larning qiymatlarini hisoblaymiz.

Ikkinchi bosqich. Endi a_1 va b_1 larning qiymatlarini va P^* va Q^* larni (5) va (6) tenglamalarga qo'yib a_0 va b_0 larning qiymatini topamiz:

$$a_0 = Q^* - a_1 \cdot P^*; \quad b_0 = Q^* + b_1 \cdot P^* .$$

Misol. Apelsinning narx bo'yicha taklif va talab elastiklik koeffitsientlari E_s va E_d berilgan. Apelsinning bozordagi ko'rsatkichlari quyidagicha:

$$Q^* = 7,5 \text{ т/йил}, \quad P^* = 75 \text{ so'm (1kg)}, \quad E_s = 1,6; \quad E_d = -0,8$$

Birinchi bosqich. Berilganlarni (7) tenglamaga qo'yib a_1 ni topamiz.

$$1,6 = a_1 \cdot \left(\frac{75}{7500} \right) = 0,01 \cdot a_1, \quad \text{bundan } a_1 = \frac{1,6}{0,01} = 160 .$$

Ikkinchi bosqich. a_1 ning qiymatini P^* va Q^* larning qiymati bilan birga (5) tenglamaga qo'yib, a_0 ni aniqlaymiz:

$$7500 = a_0 + 160 \cdot 75 = a_0 + 12000,$$

bundan, $a_0 = 7500 - 12000 = -4500$. Biz aniqlangan a_0 va a_1 larning qiymatini taklif tenglamasiga qo'yib, taklifning aniq tenglamasini topamiz:

$$\text{Taklif: } Q_s = -4500 + 160 \cdot P .$$

Xuddi shu yo'l bilan talab tenglamasini aniqlaymiz:

$$-0,8 = -b_1 \cdot \left(\frac{75}{7500} \right) = -0,01 \cdot b_1 ,$$

demak, $b_1 = \frac{0,8}{0,01} = 80$. b_1 , P^* , Q^* larning qiymatlarini (6) tenglamaga qo'yamiz va b_0 ni aniqlaymiz:

$$7500 = b_0 - 80 \cdot 75 = b_0 - 6000, \quad \text{yoki } b_0 = 7500 + 6000 = 13500 .$$

Shunday qilib, talab chizig'i quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

$$\text{Talab: } Q_d = 13500 - 80 \cdot P .$$

Xatoga yo'l qo'yilmaganligini tekshirish uchun talab bilan taklifni tenglashtirib, muvozanat narxni aniqlaymiz:

$$Q_s = Q_d, 4500 + 160 \cdot P = 13500 - 80 \cdot P,$$

$$240 \cdot P = 18000, \text{ bundan } P = \frac{18000}{240} = 75, P = 75,$$

demak, tenglamalar to'g'ri aniqlangan, nima uchun deganda, 75 so'm berilgan muvozanat narx.

Endi biz bozorda apelsin narxi o'zgarganda unga bo'lgan talabni yoki taklifni o'zgarishini yoki bo'lmasa unga bo'lgan talab yoki uni taklifi o'zgarganda apelsin narxini qanchaga o'zgarishini prognoz qilishimiz mumkin bo'ladi.

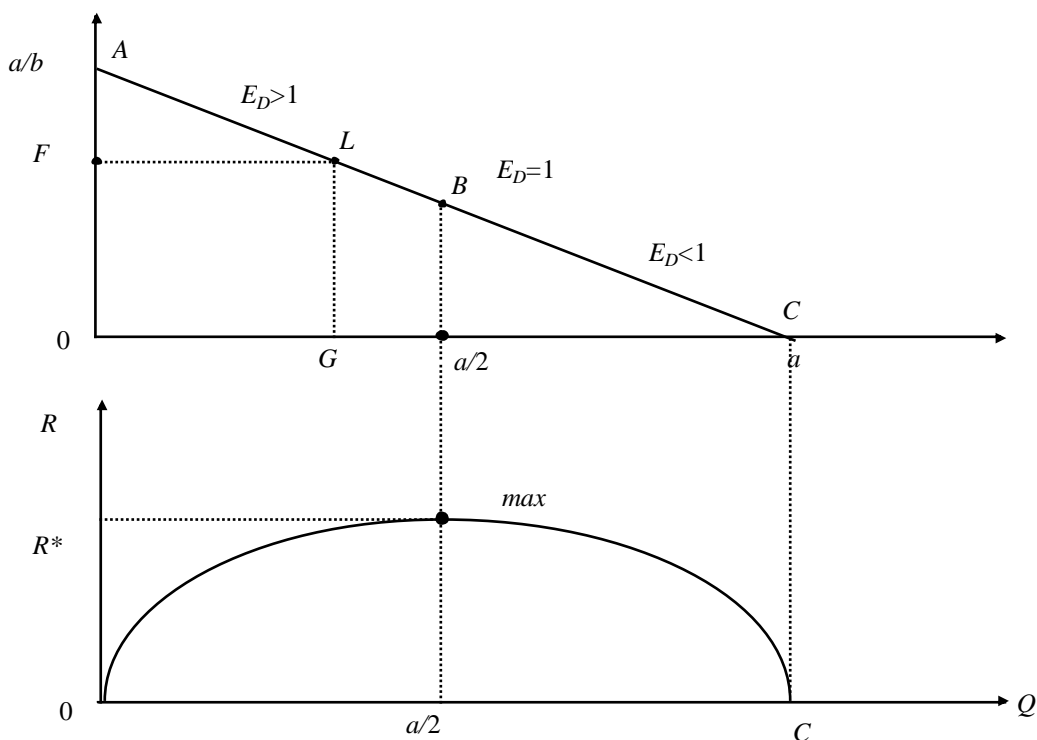
Masalan, apelsinga bo'lgan talab 40 foizga oshdi deylik, unda talab miqdori 7800 kg teng bo'ladi. Ishlab chiqaruvchilar qaysi narxda ushbu talabni qondirishi mumkinligini aniqlaymiz.

Muvozanatlik shartiga ko'ra quyidagini yozamiz:

$$7800 \text{ q} - 4500 \text{ q} = 160 \cdot P,$$

$$P \text{ q } 76,875.$$

Demak, bir kilogramm apelsin narxi 76 so'm 90 tiyin bo'lsa, talab qondirilishi mumkin.



Talabning narx bo'yicha elastikligi yordamida daromadlarni tahlil qilish.

Tahlilni chiziqli talab funksiyasi yordamida ko'rib chiqamiz.

Umumiy holdagi talab chiziqli funksiyasi berilgan bo'lsin (4.5-rasm).

$$Q^D = a - b \cdot P \quad (1)$$

Elastiklikning ta'rifiga ko'ra:

$$E_p = Q_p' \cdot \frac{P}{Q} = -b \cdot \frac{P}{a - b \cdot P} = -\frac{P}{\frac{a}{b} - P} = -\frac{LG}{AF} = -\frac{LC}{AL}.$$

Shunday qilib, L nuqta talab chizig'i bo'yicha A nuqtadan C nuqtaga harakat qilganda, talab elastikligi kamayadi. U har doim manfiy, absolyut qiymati bo'yicha LC kesmaning AL kesmaga nisbatiga teng va AC chiziqning o'rtasida birga teng.

4.6-rasmning pastki qismida daromadning narxga bog'liqligi ko'rsatilgan.

$$R = Q \cdot P(Q). \quad (2)$$

Bu funksiya kvadratik funksiya bo'lib, u o'zining maksimumiga $[0C]$ kesmaning o'rtasida erishadi:

$Q^D = a - b \cdot P$ funksiyadan P ni topsak, $P = \frac{a - Q^D}{b}$ bo'ladi va P ni (2) formulaga qo'yamiz. Natijada ishlab chiqarish hajmi Q dan bog'liq daromad funksiyasini olamiz:

$$R = Q \cdot \frac{a - Q^D}{b} = \frac{Q \cdot a}{b} - \frac{Q^2}{b}.$$

Bu funksiyaning kritik nuqtasini topamiz, ya'ni daromadni maksimal qiladigan Q ni topamiz (buning uchun daromad funksiyasidan Q bo'yicha hosila olib nolga tenglashtirib, Q ga nisbatan yechib, daromadni maksimallashtiradigan Q^* ni topamiz):

$$\frac{dR}{dQ} = \frac{a}{b} - 2Q \cdot \frac{1}{b} = 0,$$

yoki $Q^* = \frac{a}{2}$ da daromad maksimal qiymatga erishishga ishonch hosil qilamiz.

Haqiqatdan ham 4.6-rasmda, talab AB oraliqda elastik ($E_D > 0$) va bu oraliqda talab miqdorining oshishi va narxning kamayishi daromadni oshib borishiga, talab elastik bo'lmagan BC oraliqda daromad miqdorining kamayib borishiga olib keladi.

Shunday qilib, agar talab elastik bo'lmasa, narxning o'sishi daromadni o'sishiga, kamayishi, daromadni kamayishiga olib keladi va bunday xolda sotuvchilar faqat narxni oshirish orqali daromadni oshirishi mumkin. Talab elastik bo'lganda, daromadning o'zgarishi narxning o'zgarishiga teskari bo'ladi va sotuvchilar bu holda narxni pasaytirish orqali daromadni oshirishlari mumkin. Talab elastik bo'lganda, narxning pasayish sur'atidan talabni oshish sur'ati yuqori bo'ladi, natijada daromad oshadi. Talab elastik bo'lmaganda ($E_D < 1$) narxning pasayish sur'ati, talabning o'sish sur'atidan yuqori bo'ladi, bu o'z navbatida daromadni pasayishiga olib keladi.

Masalan, yil yaxshi kelib fermerlar yuqori hosil olganda, ularning daromadi kamayib ketadi, nima uchun deganda qishloq xo'jalik mahsulotlariga bo'lgan talab elastikligi ancha past.

Xuddi shunday, byudjet daromadini oshirish maqsadida, davlat korxonalari mahsulotlarining narxi oshirilsa, agar ushbu mahsulotlarga talab elastik bo'lmasa, davlat byudjetiga tushadigan mablag' kamayishi mumkin. Temir yo'l transporti chiptalari narxi oshirilsa, chiptalarga bo'lgan talabni kamaytiradi. (Ma'lumki, temir yo'l chiptalariga bo'lgan talab elastik emas.)

Misol. Faraz qilaylik, bug'doyga bo'lgan talab funksiyasi quyidagi ko'rinishda berilgan bo'lsin:

$$Q_D = 4000 - 250 \cdot P,$$

bu yerda P - bir pud bug'doy narxi;

Q_D - bug'doyga bulgan talab hajmi, mln. pud.

a) sotuvchi daromadini maksimallashtiruvchi sotiladigan bug'doy hajmi Q aniqlansin.

Echish. Masalani yechish uchun teskari talab funksiyasini aniqlaymiz:

$$P = 16 - Q \frac{1}{250}.$$

Sotuvchining daromad funksiyasini tuzamiz:

$$R = P \cdot Q = \left(16 - Q \frac{1}{250}\right) \cdot Q = 16Q - \frac{Q^2}{250}.$$

Daromad funksiyasidan Q bo'yicha hosila olib, natijani nolga tenglashtirib yechamiz.

$$\frac{dR}{dQ} = 16 - \frac{2Q}{250} = 0.$$

$$Q^* = 4000 : 2 = 2000 \text{ mln. pud.}$$

Demak, sotuvchi daromadini maksimallashtiruvchi sotiladigan bug'doy hajmi

$Q^* = 2000$ mln. pudga teng ekan.

Bir pud bug'doy narxi:

$$P = 16 - 8 = 8 \text{ pul birligiga teng.}$$

Umumiy daromad $R = 2000 \cdot 8 = 16000$ pul birligi.

Faraz qilaylik, sotuvchi sotiladigan bug'doy hajmini 250 mln. pudga oshirdi deylik. Uning daromadi qanday bo'lishini hisoblaymiz.

Sotiladigan bug'doy hajmi 2250 mln. pud. U holda bir pud bug'doy narxi

$$P = 16 - \frac{2250}{250} = 7$$

pul birligiga teng.

Umumiy daromad

$$R = 2250 \cdot 7 = 15750 \text{ pul birligiga teng.}$$

Ko'rinib turibdiki, sotuvchi sotiladigan bug'doy hajmini optimal hajmdan oshirsa, uning daromadi maksimal daromaddan past bo'ladi.

Xuddiy shunday, sotuvchi optimal hajmdan kamroq hajmda bug'doy sotsa ham, uning umumiy daromadi kamayadi. Bu holni o'quvchi tekshirib ko'rib ishonch hosil qilishi mumkin.

Tashqi muxitga munosabati nuqtai nazaridan korxonani tahlilini amalga oshirish uchun samarali vosita sifatida SWOT - tahlilini amalga oshirishni tavsiya etish mumkin.

SWOT -quyidagilarni bildiradi: S - **Strength** (kuchli tomonlar); W- **Weakness** (zaif tomonlar); O - **Opportunities** (imkoniyatlar); T- **Threats** (xavflar).

SWOT -tahlili korxonaning kuchli va zaif tomonlari tahlilini, mumkin bo'lgan xavf-xatarlar muxitini o'rganish va bashorat qilishni (prognozlash), zararni oldini olish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqishni, korxonaning strategik va joriy (taktik) imkoniyatlari tahlilini, xavflarni oldini olish, zaif tomonlarni qisqartirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqishni, korxonaning kuchli tomonlarini mustahkamlash va imkoniyatlarni kengaytirishni ko'zda tutadi. Baholashning mukammalligi va uning biznes-rejada detallashtirish darajasi tahlilning yo'naltirilishiga (kimga va nima uchun) va maqsadlariga bog'liq bo'ladi.

SWOT -tahlilning asosiy g'oyalarini tushunarli bo'lishi uchun olingan natijalarni jadval shaklida aks ettirish maqsadga muvofiq.

SWOT -tahlilning mazmunini quyidagi 7.6.2-rasmda ko'rish mumkin.

S - strength. Kuchli tomonlar	W - Weakness. Zaif tomonlar
Sizda hamma narsadan ham yaxshi ko'rsatkichga ega bo'lgan barcha tomonlarni o'z ichiga oladi. Masalan: sizning mahsulotingiz raqobatchilarnikidan yaxshi va do'koningiz qulay joyda joylashgan. Ayni vaqtda sizning ishchi va xizmatchilaringizning malakasi yuqoridir.	Sizning biznesingizning zaif tomonlarini aks ettiradi. Masalan: sizning mahsulotlaringiz raqobatchilarnikiga nisbatan qimmatroq, mahsulotingizni reklama qilish uchun etarli mablag'ingiz yo'q yoki raqobatchilaringiz ko'rsatayotgan xizmatlardek xizmat ko'rsatish imkoniyatiga ega emassiz

O - Opportunities. Imkoniyatlar	T - Thereats. Xavflar
Sizning xududingizda joylashgan va biznesingizga xizmat qilishi mumkin bo'lgan barcha omillar imkoniyatlarni tashkil etadi. Masalan: Sizni do'koningizga o'xshagan do'kon tumaningizda boshqa bo'lmaganligi sababli sizning mahsulotingiz tobora ommalashib bormoqda yoki yangi firmalar ko'plab ochilganligi uchun mijozlaringiz soni ortishi mumkin.	Sizning atrofingizda joylashib, sizni biznesingiz rivojiga salbiy ta'sir o'tkazayotgan barcha omil va vositalar-xavflardir. Masalan: xuddi shunday mahsulot chiqarayotgan firmalar mavjudligi yoki savdo bo'yicha soliqlar oshirilishi mumkin, unda mahsulotingiz narxi ko'tariladi, siz esa mahsulotingiz qachongacha ommabop bo'lib turishini bilasiz.

Marketing⁴ asosida tuzilgan biznes reja quyidagilarni o'z ichiga olishi shart.

S-(specific)- maqsad aniq, konkret bo'lishi lozim

M-(measure)- o'lchanishi mumkin bo'lgan

A-(achievable)- erishish imkoniyati chegarasida

R-(realistic)- eng muhim, zarur ehtiyojlar

T-(Time bound)- davr talabiga mos

Fermer xo'jaliklarini rivojlantirishda marketing tadqiqotlarini amalga oshirish va SWOT xamda PEST taxlilini ishlab chiqish.

Marketing tadqiqotlari turli xil marketing muammolari, shu jumladan, bozor rivojlanishining o'lchamlari va tendensiyalari, u yoki bu marketing holatlariga javob reaksiyalari, shuningdek, fermer xo'jalikning bozor rivojlanishi va marketingni boshqarish haqidagi ma'lumotlarni sistemali yig'ish, tartibga solish va tahlil qilish tushuniladi. Tadqiqotlarning yo'nalishlari doim kengayib boradi. Biroq quyidagi yo'nalishlardagi tadqiqotlar eng muhim bo'lib hisoblanadi:

5. G'ulomov S.S. Marketing asoslari. T: "Sharq", 2002

6.

1. *Bozor sig'imi va uning potentsiali.*
2. *Aholi daromadlari.*
3. *Iste'molchilarning xatti-harakatlari va motivatsiyasi.*
4. *Bozor ulushlarining fermer xo'jaliklar o'rtasida taqsimlanishi.*
5. *Reklama, uning samaradorligi.*
6. *Narx siyosati va narx egiluvchanligi.*
7. *Axborot oqimlari.*
8. *Tovar harakati kanallari.*
9. *Ish faolligining tendensiyalari.*
10. *Qonunchilik tomonidan tartiblashtirish va cheklashlar.*
11. *O'tkaziladigan tadqiqotlarning uslubiyatlari.*
12. *Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning asosiy tendensiyalari.*
13. *Mahsulot va fermer xo'jaliklarning raqobatbardoshligi.*
14. *Jamoat ahamiyatliligi va aloqalari.*
15. *Marketing infrastrukturasi.*

Ko'rinib turibdiki, bozor rivojlanishining tendensiyalari va jarayonlari, uning sig'imi, sotilishlar dinamikasi, raqobatchilar faoliyati, ijobiy tomonlari va xavf-xatarlar tadqiq qilinadi. Iste'molchilarni o'rganish ular xatti-harakatlarining sabablarini aniqlashga imkon beradi. Tovar tadqiqotlari korxonada mahsulotining raqobatbardoshligini aniqlashga yordam beradi. Shuningdek, rag'batlantirish va reklamaning samaradorligi, taqsimlash kanallarining harakatchanligi o'rganiladi. Fermer xo'jaligining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash marketing tadqiqotlarining muhim yo'nalishi bo'lib qolmoqda. (1-jadval)

“Istiqlol-Shukurova G.N.” fermer xo’jaligining SWOT taxlili

S	<ul style="list-style-type: none"> - Xududi va yer fondi katta - Shaxarga yaqin va qulay joyda joylashgan - Rivojlanishi uchun barcha sharoitlar mavjud
W	<ul style="list-style-type: none"> - Maxsulot turi kam - Yangi tashkil etilgan fermer xo’jalik - Moddiy texnika bazasi yetarli darajada emas
O	<ul style="list-style-type: none"> - Katta texnikalarni sotib olish imkoniyati bor - Imkoniyatlari xar tomonlama keng - Ishchilarini malakasini oshirishga yuborish imkoniyati bor
T	<ul style="list-style-type: none"> - Mineral o’g’itlarni vaqtida yetkazib berilmasligi - Chorva mollariga kasalliklar tarqalishi - Tabiiy ofatlar

Ma’lumki, har qanday fermer xo’jaligining faoliyati tashqi muhit omillari ta’sirida amalga oshiriladi. Bu omillar ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, siyosiy omillarga bo’linadi. (2-jadval)

“Istiqlol Shukurova G.N.” fermer xo’jaligining PEST taxlili

P	<ul style="list-style-type: none"> - Fermer xo’jaligini rivojlantirishda joriy qilinayotgan qonunlar - Kelajakdagi qonunlarning o’zgarishlari bo’lish extimoli - Davlat tomonidan fermer xo’jaligini nazorat qilinishi - Fermer xo’jaliklarini davlat tomonidan optimallashtirilishi va kengaytirilishi
E	<ul style="list-style-type: none"> - fermer xo’jaligining iqtisodiy xolati - xo’jalikning davlat tomonidan imtiyozli kreditlar bilan ta’minlanishi - fermer xo’jaliklar bilan iqtisodiy aloqasi - fermerning rentabelligi oshishi
S	<ul style="list-style-type: none"> - fermer xo’jalikning ijtimoiy fondlarni tashkil qilishi - jamoatchilik bilan aloqasi - xayriya jamg’armalarini tashkil etishi
T	<ul style="list-style-type: none"> - fermer xo’jaligining lizingdan foydalanish imkoniyati - yangi texnologiyalarni joriy etishi - tadqiqotlarni moliyalashtirishi - maxsulotlarni qayta ishlash texnologiyalarini joriy etishi

Yig’indida ularning tijorat faoliyati natijalariga ta’sir etib, ko’p jihatdan kelajakdagi istiqbolini belgilaydi.

7.6.2. Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish

Ishlab chiqarishni boshqarish-xodimlarni boshqarishdir, ular o’z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Xodimlarni boshqarish-kishilarning o’zini boshqarishgina emas, balki ularning ishlab chiqarish (transport xizmati ko’rsatish) dagi munosabatlariga tasir etish hamdir.

Ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) ni tezkor boshqarish biznes-rejaning ichki taktik rejaning organik qismi va yakunlovchi bosqichi bo'lib, strategik rejani uzil-kesil aniqlashtiradi va uni oylik, haftalik, kunlik yoki smenali topshirig'i sifatida har bir bajaruvchiga yetkazib beradi.

Ishlab chiqarishni tezkor boshqarishning muhim vazifasi barcha bo'linmalarining muntazam ishlashini taminlash maqsadida kundalik hisoblab borishdan, olingan axborotlarning tahlili natijalariga qarab ish joylarining faoliyatini tezkor boshqarishdan iborat.

Ishlab chiqarishni tezkor boshqarishning bir necha tizimlari bor: bo'linmalararo va bo'linmalar ichida ishlab chiqarishni tezkor boshqarishdir. Ularning faoliyati tashkil etiladi, rejalashtiriladi, o'zaro ta'sirlari muvofiqlashtiriladi, nazorat qilinadi.

Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish tashkilotning ishlab chiqarish faoliyatiga rahbarlik qilishning muhim ajralmas qismi hisoblanadi. Uning asosiy element (unsur)lari: nematlar, boshqarish ob'ekti, ishlab chiqarish mahsuloti, javob qaytarish ma'lumoti, solishtirish, tuzatish kiritish omili.

7.6.3. Mahsulot ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish)ni rejalashtirish

Agar ishlab chiqarish deganda mahsulotlar chiqarishni va xom-ashyoni qayta ishlashni tushunilsa, "operasiya" deganda kengroq, yani "ishlab chiqarish" va plyus xizmat ko'rsatish tushuniladi. Shuning uchun ishlab chiqarishni rejalashtirganda barcha ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmini o'zgarishi operasion tizim hajmini ham o'zgartiradi.

Mahsulot ishlab chiqarish rejasi ishlab chiqarish xarajatlarining barcha turining qiymatiga ta'sir etadi: saqlash, mahsulot portfeli (hajmi), bekor turib qolish, subpodryad.

Ishlab chiqarishni yiriklashtirilgan rejalashtirishning maqsadi operasion tizimdagi mahsulotlar va xizmat ko'rsatishlarga bo'lgan barcha talablarni umumiy yig'indisi minimal holda qondirishdir. Optimal strategiya muayyan operasion tizim uchun uning tavsifi bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarishning umumiy hajmini strategik rejalashtirishda uchga bo'lib qaraladi: o'zgarmas ishchi kuchida o'zgarmas ishlab chiqarish hajmi; o'zgarmas ishchi kuchida o'zgaruvchan hajmda mahsulot ishlab chiqarish; o'zgaruvchan ishchi kuchida o'zgaruvchan hajmda mahsulot ishlab chiqarish.

7.6.4. Zahiradagi materiallarni boshqarish

Zahiradagi materiallar barcha mahsulot ishlab chiqarish operatsiyali tizimlarda va ko'pgina xizmat ko'rsatadigan sohalarning tizimlarida malum kafolat (zahira) uchun ne'matlar bo'ladi. Masalan, elektrolampochka.

Kafolatda materialni saqlashdan maqsad-ne'matlarni jo'natuvchidan yetkazib berish oralig'ida uzilish darajasini kamaytirish va muntazam ishlashni ta'minlash.

Zahirani boshqarishdan maqsad-xarajatlarni kamaytirish. Masalan, sotib olinadigan materiallar qiymati, buyurtmalarni rasmiylashtirishdagi xarajatlar, saqlash xarajatlari, uzilishdan kelib chiqadigan xarajatlar.

7.6.5. Loyihalarni boshqarish

Loyihalashning bajarilishida loyixa (bu masalalar va omillar yig'indisi, ular orqali maqsadga erishiladi) larning mezonlari va tanlov jarayonlariga, ishlab chiqarish tizimining zamonaviy rivojlanish darajasiga katta ahamiyat berilishi lozim.

Buyumlarni loyihalash mezonlari: qiymat, foydalanishning foydaliligi, sifat, o'lcham, quvvat, xizmat muddati, foydalanishda ishonchlilik, xizmat ko'rsatishga talablari, uni qulayligi, foydalanishda havfsizligi.

Loyixalash variantlarini tanlash: o'lchamlari va shakllari, materiallari, havfsiz unsurlari va hokazolar.

Ishlab chiqarish jarayonini loyihalash mezoni: unumdorlik, ishonchlilik, tamirlashga yaroqlilik, ishchilarning hayotiy ehtiyojlarini qondirish va shu kabilar.

Ishlab chiqarish jarayonlarining variantlarini tanlash: qayta ishlash tizimining turlari (loyixalash tizimi, kichik hajmda ishlab chiqarish, ommoviy ishlab chiqarish,

muntazam ishlab chiqarish, kombinasiyalari); o'zi ishlab chiqarishi yoki buyumlarini tashqaridan olib to'ldirish; qayta ishlash usullari; mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi; ishchi joyini ixtisoslanishi.

7.6.6. Loyihalarni boshqarish usullari

Loyihalarni boshqarish usullari quyidagilar: tanglik yo'li, ishni bajarilishini nazorat qilish, loyihalash an'analari. Tanglik usulida alohida hodisa va ish tarmog'i sifatida qaraladi. Bu tizimda ishlar loyihaning har qanday unsuri bo'lib, uni bajarilishiga vaqt talab qiladi. "PERT" usuli operatsiyalarning davom etish muddatiga no'malumlikka imkon beradi va butun loyixa bo'yicha ishlarning davom etishida bu noaniqlikning ta'sir etishi tahlil qilinadi.

Ishni bajarilishini nazorat qilishda ishning rejasiga suyaladi. Bunda ish yo'nalishi, xarajatlar va sifatning xususiyatlari hisobga olinadi. Loyihaning amalga oshirilishini tezkor boshqarishdagi muhim tamoyili, bu loyiha bo'yicha ishni bajarilishini samarali nazorat qilish uchun uning to'liq rejasi kerak.

Loyihalarni boshqarish usullarini loyihalashtirishdagi an'analardan biri loyihalarni boshqarishda EHM va Internetlardan foydalanishdir.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar.

1. Biznesning strategik turlariga tushuntirish berilsin.
2. Firmaning xo'jalik yuritishdagi tamoyillari sanab o'tilsin.
3. Firmaning strategiyasini aniqlash sohalari tushuntirilsin.
4. Etalonli strategiyaning birinchi guruh yondashishi nimalarni anglatadi?
5. Firmaning etalonli strategiyasining ikkinchi guruh yondashishi nimalarni bildiradi?
6. Biznesning diversifikasiya qilingan strategiyasiga nimalar kiradi?
7. Firma strategiyasini aniqlash bosqichlari nimalardan iborat?
8. Firma strategiyasini tanlash qanday amalga oshiriladi?
9. Firma strategiyasining bajarilishida inson salohiyatining tutgan o'rni qanday?

10. Zamonaviy korxonaning foydalaniladigan asosiy resurslari va vazifalari sanab o'ring.
11. Tashkilotni boshqarishda mehnatni taqsimlash jarayoni qanday kechadi?
12. Tashkilotni boshqarish vazifalarining tarkibi keltirib o'ring.
13. Tashkilotdagi ishni loyixalashning vazifalarini o'zaro bog'liqligi uning tuzilishiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
14. Tashkilotdagi ishni loyihalashda nimalarga rioya qiladilar?
15. Tashkilotdagi ishni qurish deganda nimalar anglanadi?
16. Ishlab chiqarish jarayonini tezkor boshqarish mavzusi nima maqsadda menejment fani tarkibiga kiritilgan?
17. Tashkilotdagi mahsulotni ishlab chiqarish faoliyatining to'la tizimi tushuntirilsin, yani operatsiyali tizimga tavsif bering.
18. Tashkilotdagi loyihalarni boshqarish deganda nimani anglaysiz?
19. Tashkilotdagi loyihalarni boshqarish usullariga tavsif bering.
20. Ishlab chiqarishni boshqarishda sifatni taminlash nima uchun zarur?

8-mavzu. Ishlab chiqarishni boshqarishda kafolat va sifatni taminlash.

8.1. Kafolatdagi materiallarni boshqarish

Kafolatdagi materiallar barcha mahsulot ishlab chiqaradigan operatsiyali tizimlarda va ko'pgina xizmat ko'rsatadigan sohalarning tizimlarida ma'lum kafolatlangan ne'matlar bo'ladi. Masalan, elektr lampochkalari kafolatda bo'lishi kerak.

Kafolatdagi materiallarni tayinlash asosan uch toifaga bo'linadi:

- boshlang'ich materiallarning kafolati;
- tugallanmagan ishlab chiqarishning kafolati;
- tayyor mahsulotlarning kafolati. Bular tezkor eguluvchan boshqarishni ta'minlaydilar. Kafolatlarning borligi iqtisodiy jihatdan qulay hajmda mahsulotlarni xarid qilish yoki tovar ishlab chiqarish imkonini beradi.

b. Kafolatlarni va xarajatlarni boshqarishdagi yechimlar, ya'ni boshqarishda qabul qilinadigan yechimlar ishlab chiqarish xarajatlarining to'rt turiga aynan ta'sir ko'rsatadi:

- buyurtmalarning muddati va miqdori sotib olinadigan buyumlarning qiymatiga ta'sir qiladi;
- buyurtmalarni rasmiylashtirishdagi xarajatlar;
- moddiy – texnik kafolatlarni saqlashdagi xarajatlar;
- kafolatlarning yo'qligidagi kelib chiqadigan xarajatlar.

Korxonaga uchun moddiy – texnik kafolatlarni boshqarish benihoya muhim ahamiyat kasb etadi.

8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda sifatni ta'minlash

Ishlab chiqarishni boshqarishda sifatni ta'minlashning asosiy yo'nalishlari:

- iste'molchining talabi – mahsulot – ishlab chiqarish jarayoni;

- sifatning faoliyat ko'rsatishi – mahsulot (yoki xizmat ko'rsatish)ning sifati – texnik sharoitlarga mos ravishda sifat.

Sifatni tashkiliy ta'minlashda maqsadlarni aniqlash muhimdir. Bunda sifatning standartlari muhim ahamiyat kasb etadi. Sifatni nazorat qilishda tanlov nazorat o'tkazish va texnologik jarayonning nazorat xaritasi qo'llaniladi. Sifatni boshqarishda dempingning yondashuvi, sifat to'garagi, "sifat uchun to'lanmaydi" kabi yuqori samarali dasturlar qo'llaniladi.

Dempingning dasturida jo'natuvchi, qabul qiluvchi, investorlarning kuchi doimo sifatni oshirishga qaratiladi.

Sifat to'garagi - bu ishlab chiqarish bo'linmalarining xodimlar guruhi bo'lib, ular ixtiyorlari bilan sifat masalasini hal qilish uchun to'planadilar, sifatni oshirish bo'yicha g'oyalari va takliflarini muxokamada olib boradilar.

"Sifat uchun to'lanmaydi" degan g'oyada sifat uchun to'lanmasa ham sifatdagi nuqsonlarning yo'qligi uchun pul to'lanadi.

8.3.Ishlab chiqarishni boshqarishda zamonaviy bozor munosabatini yaratish

Qishloq xo'jalik korxonalarining texnik xizmat ko'rsatish bo'g'inlari ishiga bo'lgan ehtiyojni ta'minlashdagi rivojlantirish qator omillar bilan uzviy bog'liq (2-chizma). Bozor iqtisodiyotida umuminsoniy nazariyalar asos qilib olinganligi sababli transport infratuzilmasi faoliyatini baholashda ko'rsatkichga aniq chegara qo'yish qiyin. Iqtisodiy qonunlarning ta'siri iqtisodiy nazariyalarning taraqqiyoti xukumronlik ko'rinishida, iqtisodiy qarama-qarshilikda, qaysi jamiyat taraqqiyoti davomida hal qilinadi.

Qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqarishda iste'molchiga yetkazish jarayonlarida markaziy nazorat va tartibga solish tizimi (dispetchirlashtirish yoki nozimlashtirish) muhim ahamiyat kasb etadi. Buning uchun aloqaning texnik vositalari, telefon, internet va signallashtirish, telemexanika, avtomatika, tashkiliy va hisoblash texnikalaridan foydalaniladi. Bajariladigan vazifalar, holatlar,

masalalarining har xilligi va ko'p sonligi xodimlardan tashkilotning va boshqaruv qobiliyatlarini talab etadi (2-chizma).

Qishloq ho'jaligida traktor, avtomobil va boshqa qishloq xo'jaligi mashinalaridan foydalanishning samaradorligini oshirish yillik mehnat sig'imi bilan aniqlanadi.

Texnik vositalardan foydalanish xizmati bo'linmasi rahbarlari va xodimlari qator masalalarga (hudud iqtisodiyotini o'rganishga, bajariladigan ishlarning tasnifiga va miqdorini aniqlashga, ish rejasi va shartnomalarni bajarilishini tahlil qilishga, mijozlarga xizmat ko'rsatishni tashkil etishni doimiy yaxshilashga, vositalarni samaradorligini oshirishga va hakoazolarga) katta e'tibor berishlari lozim.

Kichik va o'rta xususiy korxonalar faoliyatini boshqaruvchi ba'zi bir zamonaviy iqtisodiy - ijtimoiy fanlari

<p>O'zRda biznesning xuquqiy asoslari: Tadbirkor, menejerlar, uchun xuquqiy qo'llanmalar. Litsenziyalash; Manevr uchun imkoniyat. Firmaning asosiy xo'jalik jarayonlari.</p>	<p>Tashkiliy menejment Korxonalar faoliyatini boshqarishning tashkiliy mexanizmi. Tashkiliy tuzilmasi va axborot almashish. Korxonalarni markazlash tirish vanomarkazlashtirish bo'linmalarida tadbirkorlik. Maqsad korxonalar funksiyasini oshirishga qaratish</p>
<p>Marketing va baxoni shakillantirish Marketing reja: Marketing bo'linmasini tashkiliy tuzilmasi. Baxo, baxo siyosati, baxoni shakillantirish. Maqsilot-maxsulot va xizmat bozorida keng ko'lamli faoliyatga erishish va rag'batlantirishga qaratish.</p>	<p>Ustuvor menejment. Tashqi muxitni o'zgartirishdan kelib chiqqan xolda korxonalar bo'yicha uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun soxa va tizimlarni taminlash. Tadbirkorlieni rejalashtirish. Menejerlar xarakatini yuqori masuliyatda ustuvor rejalashtirish</p>
<p>Korxonaning milliy madaniyati. Firmadagi ijtimoiy madaniy muxit. Inson</p>	<p>Nazorat va kontiroling korxonalar faoliyatini natijasini baxolash va</p>

<p>resurslarini boshqarishni mukammallashtirish orqali korxonani foydasini taminlash. Inson xulqining iqtisodiyotga tasiri. Milliy madaniyat tizimi, qadriyatlar. Antopologiyaning andozalari va firmadagi muayyan madaniyat</p>
<p>Zamonaviy menejer va uning qobiliyatini shakillantirish Firmadagi milliy madaniyatni mukammallashtirish orqali; Malakani muntazam oshirish; Muayyan topshiriqlarni ijrochilarga topshira bilish; Rahbarlik odatini o'zida ishlab chiqish</p>
<p>Korxonani moliyasini boshqarish Byudjetlashtirish, soliq va xisobga olish tizimi. Firma portfeli.</p>
<p>Modernizatsiyalash, dizayin va maxsulot (xizmat ko'rsatish) tayyorlash texnologiyasini muntazam yangilash muammolari</p>

<p>xisobga olish, xujjatlashtirish, xarakatga keltirish va tormozlash Kontrolning - bu menejment, ekkoutingning usullarining yig'indisi.</p>
<p>Tashqi iqtisodiy menejment Tashqi bozorni tadqiq qilish. Boshqa mamlakatlardagi kompaniyalar bilan savdo, ilmiy -texnik, ishlab chiqarish va boshqa xo'jalik munosabatlari. Amaliy yondashuvlar va offshorli (soliqsiz) biznes.</p>
<p>Innovatsion menejment va reinjenering. G'oyalarni boshqarish va biznesni xarakatga keltirish. Reinjenering - firma faoliyatini yaxshilash uchun jarayonlarini qayta ishlab chiqarish.</p>
<p>Tavakkalsiz tadbirkorlik bo'lmas: Tavakkallikni boshqarish tizimi; Investitsiya tavakkalligi va foizli qarz; YUqori tavakkallikdan saqlanish.</p>

Tashkilotchilik va boshqaruv qobiliyatlarini shakillantirish

Tashkilotchilik imkoniyatlari

Tashkilotchilik va boshqaruv (T va b) qobiliyatlarining individual diapazoni soxasi

T va B faoliyat faoliyatini amalga oshirishdagi individual uslublar.

shaxsning T va B qobiliyatlarini ishtiy oqi

Guruhlaridagi shaxslar munosabatlarining tashkilotchiligin rivojlantirish

T va b faoliyati va ularning ijtimoiy ruxiy tabiati taj-ribasi aql-idrok xis- tuyg'u qobilyat va sh.k

keng qamrovli individual diapazonning umumiy qobiliyatlar bilan bog'liqligi A.Temur, Aristotel, A.Navoi, I.Sino, M.Ulugbek, GETE, Lamonosov, Pushkin, Talstoy.

Tashkilotchilik guruh azolariga tasir ko'rsatishning individual demokratik va liberal usullar.

ijtimoiy faoliyatni takomillash va uni boshqarish mativlari va motivatsiya tushunchasi.

Gurux va jamoalarda muloqatga jamoalarda muloqatga va o'zaro ta'siriga o'rgatishga shartli ekanligi.

Raxnomo va tashkilotchilik samarali raxbar M T*X*B

ijtimoiy va ijtimoiy ruxiy mativlar yuksak darajaga ko'tarilish mofoqiyatli erishish ijodiy

Tashkilotchilik orqali inson xuquqiga va boshqarish darajasini aniqlash

T va B qobilyatlarining yoshga bog'liq tanlovchanligi va cheklanganligi boallik yoshi faollik emotsionalligi

Shaxsning tipologik9badiy fikrlovchi va o'rta togifalari va xarakteriologik.Frenalogiya yoki Gall taminoti bo'yicha shaxsni sifatini aniqlandi bosh suyaklarni miya qavariqlariga mosligi va uni antropologik talimoti isbotlanmaganligi sifatlarning boshqaruv uslubiga

yigit va qizlarda ijodi tashkilotchilik qobiliyatlarini namoyon bo'lishi va ularni maqsadli

Guruxning ushbu jarayonga ijobiy va salbiy ta'sirlari fastilitatsiyalari (norasmiy guruxlar xavida)

Tashkilotchi shaxsning funksional tizimi va individual xususiyatlari

motivatsiyani maqsadga bo'yindirishlik orqali tashkilotchilik faoliyatiga qiziqishni raxbatlantirish.

		aloqadorligi shaxsining		
Tashkilotchi va rahbar shaxsi tizimi-da umumiy (murakkab tuzilmaga ega bo'lgan ruhiy azilatlar yig'indisi), maxsus pedagogik, adabiy, musiqiy, muhandislik va sh.k va axsning xusu-siyatlar, axsning yo'nalishi, tayyorligi	Tashkilotchilarning o'ziga xos xususiyatlari: ruhiy tanlovchanlik, aqlning amaliy yo'nalganligi, pedagogik takt, jamoat faoliyatidagi jonbozligi talabchanlik, tanqidiy munosabat, tashkilotchilikka moyillik		Faoliyat ko'rsatishning ijodiy xarakteri bajaruvchi uchun uning maqbuliligi va kenglik darajasi o'z faoliyatida boshqarishda va bu jarayonda	
Tashkilotchilikka no'noqlik: asab tizimining kuchi, nisbati, fiziologik xususiyatlari			Shaxsni o'rab turgan ijtimoiy muhitdagi	

Chizma2

O'zini o'zi sinash uchun savollar.

1. Kafolatlangan materiallarga tushuntirish bering.
2. Kafolatlarni va xarajatlarni boshqarishdagi yechimlarga tavsif bering.
3. Ishlab chiqarishni boshqarishda sifatni ta'minlashning yo'nalishlari keltiring.
4. Sifatni boshqarishda qanday dasturlar qo'llaniladi?

9-mavzu. Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentida moyillik tushunchasi

9.1.Moyillikning umumiy tavsifi va nazariyalari

Kishining o'z ishiga tayyorligi, hohishi va bajara olishi korxonani muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun muhim omil hisoblanadi. Kishini samarali boshqarishga uning moyilligi, ya'ni xush ko'rishi, ixlosi, rag'batlari, yoqtirilishi, kayfiyati, hohishi, hafsalasini tushunish orqali erishiladi. Insonning faoliyatga moyilligi harakat kuchlar yig'indisi, ma'lum xarakterni amalga oshirishda kishini undash yoki majbur etish kabilar tushuniladi. Moyillik-bu kishini faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlar yig'indisi, faoliyatga chegaralar va shakllar beradi va bu faoliyatga yo'nalish ko'rsatadi, ma'lum maqsadlarga erishish yo'lini mo'ljallaydi. Moyillikning inson hulqiga ta'siri ko'p omillarga bog'liq, ko'p holatlarda inson faoliyatidan kelib chiqib ta'sirlar o'zgarishi mumkin.

Moyillik tavsifini tushunmoq uchun inson ehtiyoji, sababi, rag'batlantiruvchi omillar, urinish, halollik, biror maqsadga qaratilganlik kabi faoliyat tavsiflarini aniqlay bilish lozim.

Moyillik nazariyasining yo'nalishlari ichida "ichki moyillik" va "tashqi moyillik"larning munosabati haqidagi savollar yetarlicha o'rganilmagan. Haqiqatda ham "ichki" va "tashqi" moyilliklar chegarasini aniq ajratib bo'lmaydi.

Moyillikning har xil nazariyalarini mazmuniy va jarayonga oid toifaga bo'lish mumkin.

Moyillik nazariyasi-ruhiy omil bo'lib, kishilar harakati maqsadli va aniq yo'nalishga egalik baxsh etishidir. Bu nazariyalar ehtiyojlarning tuzilmasini, ular mazmunini ifodalaydi va ehtiyojlar kishining moyilligi faoliyati bilan bog'liqligini ko'rsatadi.

Moyillik mazmunining nazariyasi inson ko'nglini uning faoliyatiga majbur etishga qaratilgan.

9.2. Moyillik jarayonining nazariyasi

Kishilar istalgan natijalariga erishishda moyillik jarayoni qanday tuziladi va dalillari qanday amalga oshirish haqida qator nazariyalar mavjud. Asosiy moyillik jarayoniga oid nazariyalarga kutish nazariyasi, maqsadlarni qo'yish nazariyasi, tenglik (adolat) nazariyasi, boshqarishning partisipativ g'oyasi (nazariyasi) kiradi.

Agar kishi korxonadagi har xil ichki tashkiliy faoliyatda qiziqib qatnashsa, o'zi bundan qoniqish olsa, katta foyda keltirib, yaxshiroq, sifatliroq va unumliroq ishlaydi. Boshqarishning partisipativ nazariyasi mana shu natijadan kelib chiqadi. Partisipativ boshqarish korxonada kishi bilan bog'liq bo'lgan savollarga yechim qabul qilishda qatnashishga yo'l ochadi, o'zining ishini yaxshi bajarishga imkon beradi. Korxonada o'zining kishilari salohiyatidan to'laroq foydalanishga erishadi.

O'zini o'zi sinash uchun savollar.

1. Moyillikning umumiy tavsifi keltiring.
2. Moyillik nazariyasining yo'nalishlari sanab o'ting.
3. Moyillik jarayonining nazariyasining asosiyliklariga tushuntirish bering.
4. Boshqarishning partisipativ nazariyasi nimalardan kelib chiqadi?

10–mavzu. Ishlab chiqarishda boshqaruv yechimi (qaror) ni qabul qilish

10.1. Menejment jarayonlarida boshqaruv yechimini qabul qilish

Bu “Markaz”, atrofida korxonalar xayoti aylanib turadi. yechim (qaror)ni boshqarish mehnatining mahsuloti deb qarash mumkin, uni qabul qilish esa ushbu mahsulotni deb qarash mumkin, uni qabul qilish esa ushbu mahsulotni yaratilishiga olib keluvchi jarayondir.

Boshqarish yechimlarini qabul qilish – korxonaning ichki sub’ektlari va korxonalar bilan tashqi muhit orasidagi o’zaro munosabatlarni boshqarishda muhim bog’lovchi jarayondir. yechim - umumiy maqsadlar yo’nalishida imkoniyatlardan birini tanlashdir. yechimlar asosan rejalashtirilgan va rejalashtirilmagan turlarga bo’linadi. Birinchisi takrorlanuvchi, ilgari aniqlangan vaziyatlarga taa’lluqli bo’lib, ularni qabul qilishga mulohazali yondoshish imkoniyati mavjud. Ikkinchisi – tashqi muhit ta’siri natijasida korxonalarda shakllanuvchi favqulotdagi vaziyatlarni hal qilish bilan bog’liq. Bu holatda rahbarlarning o’zlari qabul qiladilar. Ularning natijasi va samaradorligi menejerning saviyasi, tajribasi va tadbirkorlik darajasining rivojlanganligiga bog’liq.

Boshqarish yechimlarini oqilona hal etish bosqichlari – bu kamchiliklarni aniqlash, yechim qabul qilishning cheklanganligi va mezonlarini ta’riflab berish, bir – biriga ziddiyatli yo’lni aniqlash, ularni baholash, yakuniy tanlash.

Vaqt o’zgarishi bilan vaziyatlari ham o’zgaradi. Agar bular katta farq bilan bo’lsa, vaziyat shu darajada boshqa tus olishi mumkinki, yechim qabul qilish uchun mezon keraksiz bo’lib qoladi. Shuning uchun yechimlar muayyan muammoga to’g’ri kelsa va aniq bo’lsa yechim qabul qilish va hayotga tadbiiq qilish mumkin.

Boshqarish yechimini tayyorlash o’ta murakkab bosqich. Chunki kimga qandaydir yangi ko’rsatma bersangiz, kishilar bor kuchi bilan qarshi turadilar. Yangi haqiqatni uzoq vaqt kutish kerak.

10.2. Menejment jarayonida tezkor yechim qabul qilish

Tezkor yechim qabul qilishda o'xshash usul, o'rin almashish, o'zgalar qarashi, fantaziya, aqliy hujum usullaridan foydalanilgan ma'qul. Bulardan tashqari morfologik tahlil, soddalashtirish, tasniflash, tuzilmalashtirish, induksiya (alohida dalillardan umumiy xulosa chaqarish), deduksiya (umumiy qonuniyatlardan xususiy natijalarga mantiq qoidalari bo'yicha xulosa), yechim qabul qilish jadvali, yechim qabul qilish daraxti, kundalik usuli kabilar ham muvaffaqiyatli qo'llanilishi mumkin.

Odatda yechim qabul qilish yengil. YAxshi boshqaruv yechimi qabul qilish esa og'ir. Muammoni yechish uchun yechim amalga oshirilgan bo'lishi kerak. Muammolarni yechish jarayoni muqobil (alternativ) ini tanlash bilan tugaydi. yechimning haqiqiy qiymati uni amalga oshirilgandan keyingina ko'rina boshlaydi, boshqarish uchun asosiy signal bo'la boshlaydi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar

1. Nima uchun boshqarish yechimlarini qabul qilish boshqarishda muhim bog'lovchi jarayondir?
2. Boshqarish yechimlarini oqilona hal etish bosqichlari qanday amalga oshiriladi?
3. Menejment jarayonida tezkor yechim qabul qilish usullari keltirilsin.
4. YAxshi boshqaruv yechimi qabul qilishga qanday erishiladi?

11 – mavzu: Turli mulkchilik guruhlarining ijtimoiy - iqtisodiy xususiyatlarini shakllantirish

11.1. YAlpi ichki mahsulotda tadbirkorlar faoliyatining roli

Ma'lumki, yalpi ichki mahsulot (xom – ashyo , yarim fabrikantlar, yonilg'i, energiya va shu kabilar) va pirovard mahsulot ishlab chiqarish jarayonidan o'tgan va pirovord iste'molga yuborilgan iste'mol qiymatining yig'indisi. YAlpi ichki mahsulot (YAIM) - bu barcha mahsulot va xizmat ko'rsatishlarni yillik yalpi qiymatidan ularning oraliq qiymatini ayirilganidir.

Mulkchilik munosabatlari iqtisodiy manfaatlarni ro'yobga chiqarishning muhim vositasi hisoblanadi. Xususiy mulk va o'rta mulkdorlar sinfini shakllantirish muammolari qonuni jixatdan e'tirof e'tilishi, tadbirkorlik faoliyati huquqiy kafolatlarining ta'minlanishi jamiyat a'zolarining uzoq yillar davomida ta'qiqlanib kelgan erkin va mustaqil xo'jalik faoliyati yuritishga intilish ko'rinishidagi iqtisodiy manfaatlarining amalga oshirilishi uchun keng yo'l ochib berdi.

1994 yilda davlat ta'sarrufidan chiqarish va xususiylashtirish davlat dasturida belgilagan 5127 ta ob'ektni xususiylashtirish bilan bir qatorda, qo'shimcha ravishda 4617 ta korxonaning mulkchilik shakllari o'zgartirildi 1995-1996 yillarida qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash, qishloq xo'jaligi, elektrotexnika sanoati va sog'likni saqlash tizimidagi 12 mingga yaqin davlat mulki ob'ektlari xususiylashtirildi.

O'zbekistonda haqiqiy mulkdorlar sinfining qaror topishi davlatning mazkur yo'nalishidagi izchil va ahamiyatli siyosati orqali jadal sur'atlarda amalga oshib, tez orada o'zining ijobiy natijalarini ko'rsatdi. Agar 1990 yilda O'zbekistonda YAIM umumiy xajmining atigi 38,1 foizi iqtisodiyotning nodavlat sektorida ishlab chiqarilgan bo'lsa, 2007 yilga kelib bu ko'rsatkich 77,8foizni (1998yilda - 67,7%ni) tashkil etdi. Ayniqsa, qishloq xo'jaligi mahsuloti ishlab chiqarish xajmi va chakana savdo aylanmasi eng yuqori salmoq – 99,7 foizga yetdi. Bugungi kunda ro'yxatga olingan kichik tadbirkorlik korxonalarining umumiy sonida nodavlat mulki korxonalarining ulushi 94,3 foizga yetdi.

Bunda eng katta salmoqni fermer va dehqon xo'jaliklari tashkil etdi. Xozirgi vaziyatda ko'plab davlat tashkilotlari negizida hissadorlik jamiyatlari paydo bo'lmoqda.

Davlat mulkini xususiyashtirish sohasida usullar takomillashtirilmoqda. Bunday usullar qatoriga aksiyalar savdosini o'tkazish, xususiy mablag' kiritish, mulkni sotish, firma yoki tashkilot raxbarlari va jamiyatlari tomonidan sotib olish, ijaraga berish kabilar kiradi.

Ustuvor xususiyashtirish borasida O'zbekistonda ishlab chiqarish huquqlari ta'minoti asosida firmalar, tashkilotlar quyidagi tashkiliy - huquqiy shakllarga ega: xususiy mulkchilik, jamoa mulkchiligi, davlat mulki, aralash mulkchilik, chet el fuqorolari, tashkilotlar, davlat mulklari.

O'zbekistonda quyidagi biznes sub'ekt (ega)lari bor: qonun oldida javob bera oladigan fuqoro, fuqorolar guruhi, jamoa biznesi, chet el fuqorosi yoki yuridik shaxs, aralash mulk sub'ektlari.

Xo'jalik yurituvchi sub'ekt ixtiyorida mulk bo'lishi kerak. Mulk deganda yer, suv, o'simlik va xayvonot dunyosi, mashina, uskuna, bino-inshoat, konlar, mahsulotlar, xizmatlar, tarixiy-madaniy yodgorliklar, ilmiy-texnika g'oyalar, tovor belgilari, tovarlarning o'zi, aqliy-jismoniy qobiliyatlar nazarda tutiladi.

Ma'lumki, bozor iqtisodiyoti biznes va uning tarkibida kiruvchi tadbirkorlikka asoslangan iqtisodiyotdir. Biznes ham biror faoliyat, ya'ni xo'jalik yuritishidir. Tadbirkorlar sifati turli toifadagi ishbilarmonlardan iborat. Tadbirkorlikning mulkiy shakllari ham har xil. Qishloqlarda fermer xo'jaliklari, sanoat-savdo markazlarida yirik tadbirkorlik, mayda xududiy bo'g'ing'larda oilaviy-yakka va mahalla jamoa tadbirkorligiga sharoit qulay bo'ladi.

Tadbirkorlik o'z-o'zidan davlat ishtirokisiz, uning yordamisiz rivoj topmaydi. Davlat subsidiyalar, eksport imtiyozlari, soliqlar, uning axborot xizmatlari orqali, shuningdek, o'z hisobidan bepul umumiy ta'lim berish orqali tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlaydi.

Bozor iqtisodiyotidagi tashkilot, u qanday bo'lishidan qat'iy nazar asosiy tovar ishlab chiqaruvchidir.

Tashkilotlarning zamonaviy yiriklashishi shakllari: hissadorlik uyushmalari, hissadorlik jamoalari, korporasiya, transnatsional kompaniya, xolding, konsorsium, qo'shma korxonalar, kartel', sindikat, trest kabilar ko'rinishida amalda faoliyat ko'rsatmoqda.

11.2. Turli mulkchilik guruhlarining ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlar

Firma yoki tashkilotlarning faoliyat ko'rsatishlaridagi mulkiy munosabatlar, tashkiliy uslubiy o'zgarishlardan maqsad ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) jarayonlarini oqilona tashkil etish uchun rahbarlar ixtiyoriga o'tkazishdir. Demak, bu bilan turli mulkchilik guruhlarining ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlari ortib boradi.

Xo'jalik yuritish sub'ektlari ikkita umumiy shaklda ishlab chiqaradi: natural va tovar. Xo'jalik yuritish - iqtisodiy faoliyat demakdir.

Natural xo'jalik bozor iqtisodiyotiga qadar ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy shakli bo'lib kelgan. Natural xo'jalikning mavjudligi ishlab chiqaruvchi kuchlar rivojlanish darajasining pastligi, mehnat taqsimotining yo'qligi, mehnat unumdorligining g'oyatda pastligi va boshqa xususiyatlar bilan bog'liqdir, ulardagi ishlab chiqarish, asosan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishidan iborat bo'lib, to industrial davrlar uchun tavsif (xarakter)li edi.

Asta-sekin ishlab chiqaruvchi kuchlarning o'sishi, mehnat taqsimotining paydo bo'lishi, xususiy mulkchilikning qaror topishi natural xo'jalikning yemirilishiga, uning o'rnida tovar xo'jaligi degan yangi ijtimoiy xo'jalik shaklini shakllanishiga olib keladi. Tovar xo'jaligi uzoq tarixiy taraqqiyot mahsuloti sifatida vujudga keldi.

Tovar xo'jaliklarining iqtisodiy jihatdan mustaqil bo'lib, alohida-alohida faoliyat olib boradi. Buning ma'nosi shundaki, nima ishlab chiqaradi, qancha ishlab chiqaradi, kimga va qaerda sotadi, qanday boxolarda sotadi - bu faqat tovar ishlab chiqaruvchining o'z ishi, u faqat bozor qonunlari (qiymat qonuni, talab va taklif qonuni, pul muomilasi qonuni, raqobat kurashi qonuni)ni tan oladi, ularning talablari bilan hisoblashadi, xolos.

Tovar ishlab chiqarish bozor iqtisodiyoti tizimining moddiy asosi. Demak, xususiy mulkchilikni, uning rang-barang shakllarini, umuman ko'p mulkchilikni vujudga keltirish lozim. Shuning uchun ham O'zbekistonda "Mulknı davlat ta'sarrufidan chiqarish va xususiylatirish to'g'risida" qonun qabul qilingan.

Tovar ishlab chiqarish tizim sifatida asosiy munosabatga aylanishi boshqa iqtisodiy tizimlarning butunlay cheklanishini bildirmaydi. Masalan, o'z tavsifiga ko'ra natural shaklda bo'lgan shaxsiy yordamchi xo'jalik, uy xo'jaligi, yakka xo'jalik kabilar ham mavjud munosabatlar doirasida bemaolol yashashi mumkin.

1992-1996 yillarda O'zbekiston Respublikasida mulkdorlar sinfi shakllanib, u quyidagilarni qamrab oldi: 1,07 mln.dan ortiq xususiylashtirilgan uy-joy egalari: 2 mln nafar xususiylashtirilgan korxonalarining aksiyalari, ulushlari va paylarining egalari; 3mln nafar xususiy va kichik korxonaga egalari; 14 ming nafar ko'chmas mulk egalari.

2000-2006 yillar mobaynida 8135 ta davlat ta'sarrufidagi korxonaga va ob'ektlar xususiylashtirilib, ular asosida 708 ta aksiionerlik jamiyatlari, 1259 ta mas'uliyat cheklangan jamiyat, 5103 ta xususiy korxonaga tashkil etildi. Bu davrda xususiylashtirishdan tushgan pul mablag'lari hajmi 366,6 mlrd.so'mdan oshib ketdi.

Mustaqillik yillarida mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy hayotida ahamiyatli yutuqlar, salmoqli natija va sezilarli o'zgarishlar qo'lga kiritildi. Respublikamizning ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida qo'lga kiritilayotgan yutuqlarga o'z-o'ziga, osonlik bilan erishilayotgani yo'q. Mazkur raqamlar ostida yurtimiz rahbari tomonidan har tomonlama o'ylab, oqilona tarzda ishlab chiqilgan va amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy siyosat, bunyodkorlik xalqimizning fidokorona va jasorat bilan qilayotgan mehnatlari yotadi.

2000 yilga nisbatan 2006 yilda iqtisodiyotning o'sishi 45% ni tashkil etganligi, real ish haqi esa 4 marta oshdi, inflyatsiyaning yillik darajasi 4 martadan ziyod pasayganligini qayd etish lozim.

2006 yilda sanoatning YAIMdagi ulushi 2000 yildagi 14,2% o'rniga 22,1%ni, xizmatlar ko'rsatish sohasining ulushi 30% o'rniga 39,5%ni tashkil etdi, qishloq xo'jaligida esa aksincha - bu ko'rsatkich pasayib, 32%-dan 24%ga tushdi.

O'zbekistonda olib borilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, Prezidentimiz ta'бири bilan aytganda, odamlarning "hayot falsafasi" ni o'zgartirdi. Demak, turli mulkchilik katta ahamiyatga ega ekanligiga shubha qolmadi.

O'zini o'zi sinash uchun savollar.

1. YAAlpi ichki mahsulot deganda nimalarni anglaysiz?
2. Xususiy mulk va o'rta mulkdorlar sinfini shakllantirish uchun nimalar yo'l ochib berdi?
3. Davlat mulkini xususiy lashtirish usullariga nimalar kiradi?
4. Biznes sub'ektlari deganda niman i anglaysiz?
5. Tadbirkorlikning rivojlanishi nimalar orqali qo'llab-quvvatlanadi?
6. Turli mulkchilik guruhlarining ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlarini ifodalang.
7. Natural va tovar xo'jaliklarining xususiyatlariga tushuntirish bering?
8. O'zbekistonda mulkdorlar sinfining shakllanishiga tushuncha bering?

yúie áeð àqñàä áíøqà àqñàääà yðeøeøää òàeàqèð ááðàäe. Ìàñàeàí, eíöeyöeyàà qàðøe êóðàø ba'zida íóääòfàqeyòs izèekka íeèá eàeàäe, yðeàe èeøe íeèañeíe ííääeé ò àuíèííòeíe úeéàá, eúiðíq ààqò èøää áuíeèøeää òúg' ðe eàeàäe, áó yñà úç íàääàòeää íeèàâeé ííæaðoèàð àà íeèá eàeàäe.

Hàð bir ðàùáàðíeíã äíeìeé vazifasi eøeää ÷eqàðeøíe òàçéíð ðààeøää áíøqàðeøääí eáíðàð, yúie rahbar áíøqàðuv qàðíðeàðeíe qàáóe qeèeøni àìàeää íøeðàäe. Òàçéíð áíøqàðeø ííöääeé àçìóí àeèái áíe, ÷óíeé äíeìì úçãàðeá òóðóâ÷e øàðíeð yíãe íuammoèàðíe þçääà keltiradi. Íuammoèàðíe à÷eø ó÷óí òàæðeàá, àeèàeèe áeèeì, eíðoèöey àà eæíäeé íáíøeø òàeàá qeèeíàäe. Hàð áeð áíøqàðeø qàðíðeíe qàáóe qeèeø òàøqe íóueðíeíã ñíí-ñàííqñec óíñóðeàðeääí òãñeàðí àeíqà íðqàeè àðeá eàeà, òãái àðáíðíðoää àeèàeèeèeääí íóííñàääòdir.

Øóíäeé qeèeá, áíøqàðeø qàðíðeíe qàáóe qeèeø òãóííeíãeýñeíe áeð íá÷à áíñqe÷eàðãà áuíeñàe áuíeàäe. Birinchi bosqich – áíøqàðeø àqñàäeíe àìeqeàø, áíð àðáíðíðíe òàhèèe qeèeø, ikkinchi bosqich – qàáóe qeèeíãái qàðíðíe òíäeìeàð àeèái êó÷eèeðeø, uchinchi bosqich – qàðíð áàæàðeø íóääàòe (íààðää íääeé øóíeèe eøeàòilàe: àeðeí÷e íóääàò òíäeìeàð ó÷óí, èèeèeí÷e íóääàò áíøeèqqà ááðeèà, òãái ùeñíáíð ó÷óí); to'rtinchi bosqich ííääeé àà íàuíàð ðãñóðñeàðeíeíã òàðàæàðeàðe; beshinchi bosqich êóðeèà, òãái íàðeæà (eqøeñíäeé ñàìàðà, òãóíeé èe eæðeìíeé àñàeàíe à÷eø).

Òàçéíð áíøqàðuv qàðíðíe qàáóe qeèeø àeèái ÷eèeàíàeäe, ilgari qàáóe qeèeíãái qàðíðíe æíðeé yòeø àà eæðí íàçíðàòeíe òàøeèeèàøðeðeø áuíeè÷e ñãðíàøàqqàð èø áàæàðeèeøe eàðàe.

12.2. Áíøqàðuvíeíã àðáíðíðò òàuíeííòe

*Àañoàääàe ñúç áuíeèá, áó ñúç òóäííeèe
yáe àà ñúçíeíã úçe òóäí yáe.*

Èoaí Íæeèeääí

Àðáíðíðò çàíííãeé òáííeíã yíã íóðàeèeá, òúeàeèe÷e à èàøò yòeèíãääí ñeðeè òàðííg' eàeð.

Áó yñà axborotga ááðeèeääí àuíeóííð, áeèeì, àðáðíðò àãáíðeèeèe kabi ííàìeq òàúðeòeàðää ùàì úç àeñeíe òííãái. "èe òàeñàòeé òàúðeòda shunday deyiladi axborot bu áeð

o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.

1. Asosiy maqsadlar uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.

Asosiy maqsadlar uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.

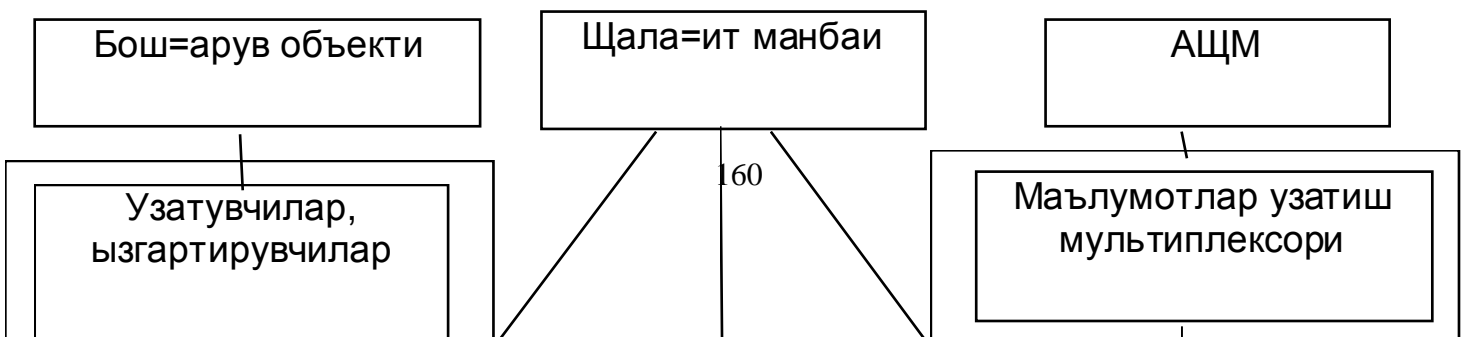
Asosiy maqsadlar uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.

Asosiy maqsadlar uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.

O'zbek tili uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.

Olamni tashkil qiluvchi uchlik (materiya, energiya va axborot)dan biri asosiy maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.

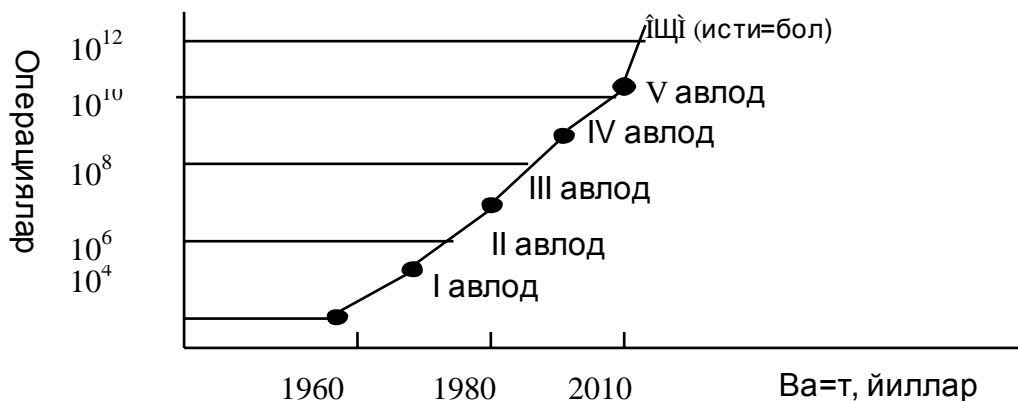
Asosiy maqsadlar uchun asosiy maqsadlar. Ushbu maqsadlar o'zbek tili uchun asosiy maqsadlar.



12-ðañì. Àõáíðìò óçàðèø chizmasi.

–àõáíðìò àòãðèýíéíã qàòíð õóõõñèýòèàðèããá ýãà, óíè íèèø, éèg’èø (,çèø), éúq qèèèø (û÷èðèá ààøèàø), óçàðèø íóíèèí. Èãèèí áèð òèçèíàáí áíøqà òèçèíã àõáíðìòíè óçàðèøãã óçàðóá÷è òèçèíã àõáíðìò ñííè ùçããðìãéãè, qàáóè qèèóá÷è òèçèíã ýñà, àõáíðìò hàæìè, íãàòãã, íðòèá áíðããè, (àõáíðìòíèíã áó õóõõñèýòè íðìòãññíðããí áèèè ìèóá÷è òàèãããèðìè ÷àèãñííãñèçèèèããí qóðqàðããè);

–àõáíðìò ýíà áèð íí,á õóõõñèýòèãã ýãà: èíñííèýòíèíã òàðèèèé ðèáíæèáíèøèãã áèèèíèíã barcha sohalarida (èæðèíèèé-ñè,ñèèé, èèèèé, óíòíìãããíèèé, òãóíèèèããèé) àõáíðìò hàæìè èàíèíèèéãè, áàèèè íðòèá, òàèíèèèèèèèé áíðãããðããè, áíøqà çàhèðãèèèèèí ñàìàðãèè èøèàòèøãã ðããí áãðãè, ááúçèãã ýíãèèèèèèèé ðçããã èãèèèèèèèè. Àõáíðìòíèíã íðèðãè õóõõñèýòèíè òàèq õíæãèèèèèèèè ðèáíæèáíèèèèèèèè ùèñííãã íèèø íóùèíèèèð, ÷óíèè ýíãè ñèòàòèè àõáíðìò ilg’or òãóíèèèèèèèèèèèè èèéá qèèadi, èíðáíèèèèèèèèèèè èúè í÷èá áãðãè. YÁíãè àõáíðìòèèèèè èøèàòíèèèèè qíøèí÷è ìíãèèèè ðãñóðñèèèè, ìãííàò àà ýíãðãèý hàæìèèèèèèè ñàðòèèèèè ìàèèèèèèèè ýñèòáíèèèèè ðèáíæèáíèèèèèèè íèèá èãèèèèèèèèèèè.



13-ðañi. Ûeñiá iàøeíàeàðe ,ðäàìeäà àõáiðíòíe qàeòà eøeàø òàçeèeäeíeíã îøeøe.

Àññeèeñe, àõáiðíò áíøqàðóá iàùìàðeíeíã iðãäìàðe, àññeðàñe àà iàùñóeèeäeð. Iàùìàð iðãäìàðe ñeðàðeäà àõáiðíòíeíã ññeøðeðìà íg'edèeäe ñãäeé àà ýíãðããðeèe ðãñóðñeàðãáí óñòóí òóðäàe.

Àõáiðíò, ýúíe iàâæóá áàð÷à àeèeíeàð iàìeàeàð áóðeèeäeíeíã àññeèe èúðñàðeèe÷e áúeèeá qíeäàe.

Áíøqàðuv àõáiðíòeñing qàðíð xususiyatlarini – eøíí÷eèeèk (àíeqèek), òàçeíðeèk, iàíçeèeäà yo'naltirilganligi, èúí iàðòà eøeàðeèeøe íóíeèeíeèeäeni aeíùeäà qàeá qeèeø çàðóðäeð.

90-eèe áíøeàðeäà ÀqØ hóeóìàðe hàð eèeè 1 ièðä. òàð ,çeø ó÷óí 1 ièðä. äíeèeàðãà ýqéí òàðàæàð qeèeäáí; 2,6 iei. áàðeèe hóææàðeàð ÷eqàðãáí; áíøqàðuv èäíðà õíäeíeàðeäà 1500 ièðä äíeèeàð ñàðòeäíãáí ýäe. 2 ieiãòà õíäeí eøeäeäeäáí òeðìà íðqàeè 1991-eèe ñíãeíeäà 45 òííãà èeðeø àà 48 òííãà ÷eqeø hóææàðeàð útãáí, áó ýñà hàð áeð eø÷e ùeñíãeäà 25 eã qíg'íç òúg'ðe eãeäàe ääyishdir!

Àõáiðíòíe bó òeèeäãe áíøe áàðe èú÷ããáí ièeá ÷eqóá÷e èúe çàííãeèe ùeñíãeàø òáóíeèeñe bilan bog'liqäeð. Áó àññeðà íðqàeè eèe ñãeéí àõáiðíòíe æãããe qàeòà eøeàø òàçeèeäe íøeá áíðíqãà. Áããð íðeðãe þç eèe ñíãeíeäà àõáiðíò òàðàeàð òàçeèeäe 10 iàðòà íøãáí áúeñà, àeíqà òàçeèeäe 107 iàðòà, àõáiðíòíe qàeòà eøeàø òeçeíe 106 iàðòà íøeá eãòäe.

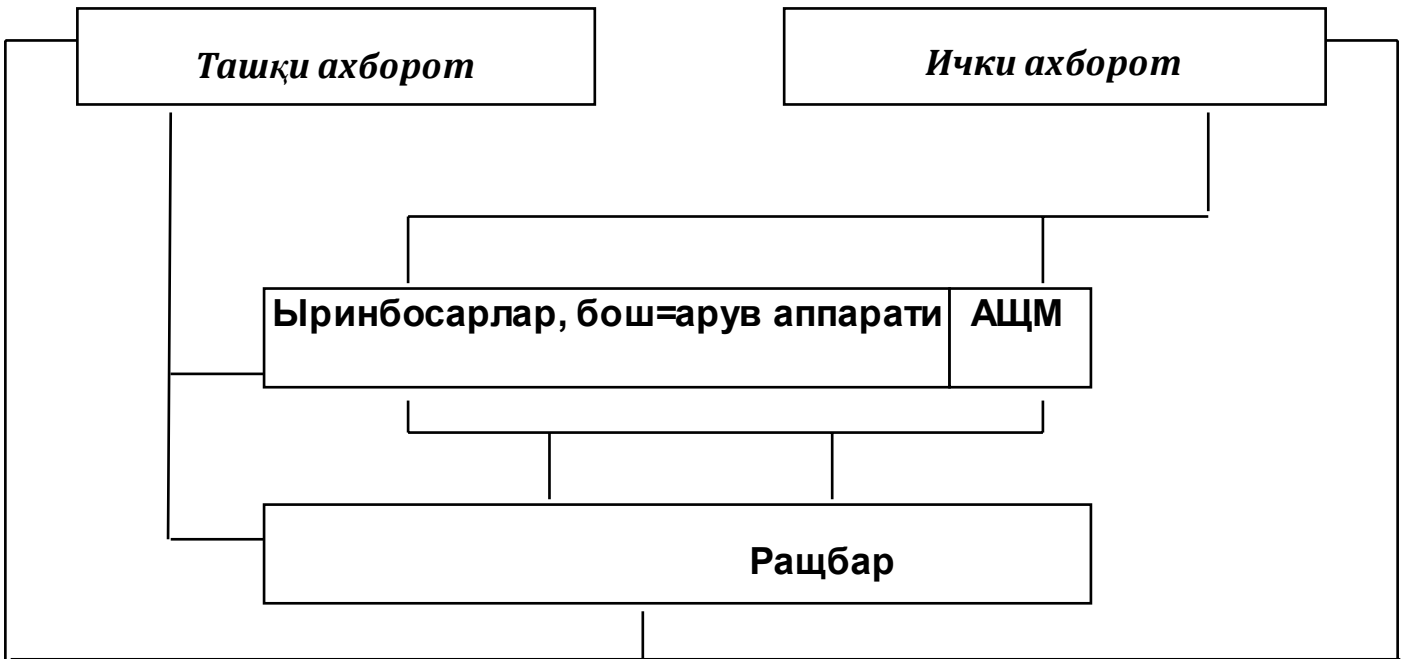
Çàííãeèe ùeñíãeàø iàøeíàeàðe áeèeáí àõáiðíòíe qàeòà eøeàsh òàçeèeäe oíðeèe ùeñíãeàø iàøeíàeàðãà (ÍHÌ) ,ðóg'eèe òàçeèeäe áeèeáí ÷ããàðeäeáíãáí èúðñàðeèe÷ãà ýqéíeàøeá qíeäáí. Áeð ñãeóíããà 1 ièðä. ñíãàðeøý àìeäãà íøããe.

Àõáiðíòíe äãeíãðãíìà øãeèeäà ,çeø ÍHÌíeíã òíðeðãñe àìeäãà áãqè,ñ imkoniyatga ega ýeáíeèeäeäáí äãeíeàð áàðeá, ,çóá çe÷eèeäe 106 áeðG'ñí² äà áòäãe.

Àõáiðíò áíøqàðuv æàðà,íeíeíã àññeäeð, áíøqàðóá÷eíeíã iàùìàðe óíe òããqeq ýðeø àà qàeòà eøðããáí eáíðàð. Àõáiðíòíe eèg'eø, qàeòà eøeàø àà óçàðeèeøeíe òàøeèeèeøðeðeø áíøqàðuv ñãeèeñe bilan áíg'eèqäeð. Èøeäá ÷eqàðeø æàðà,íeäãà þçããà eãeäáí èeðeø àõáiðíòíe àà àõáiðíòíe qàeòà eøeàsh íàðeæãñeäã þçããà eãeäáí eèeèlam÷e àõáiðíòíe òàðqeäeäeäð. 14-ðañiãà ðàùããðíeíã àõáiðíò àeíqà ÷eçíãñe eãeðeðeèeäãí.

Äãçeíóíðìàòeøý ùàì iàâæóá, ó áíøeèq ó÷óí òàe,ðeáíãáí ùeñíãeàðãà, ñãeéíãà ièeèe èñíãeíeèeäãà ñíçíãeäð ààùããeäeäãà ó÷ðãeäe. Äãçeíóíðìàòeøý óñòãííeäeðe òàøãeçíò

lāqñāāēāā īāāīēīā ÷āēēāīāāī hāæīāāāē āōāīđīōīē qāāōē qēēēøīdan ôīēāāēāīēā, ýīā oddiŷ āāīēāđīē īāūīđāō áēēāī èøēāðēā, ‚ēg’īī, ēāēēī nīāāā, òøøēīāðēē «ùāqēqāðīē» ēēøēāā òāqāēī ýðāāī.



14-ðāñī. Ðāùāāđīēīā āōāīđīō āēīqāēāðē.

Åēēāđ òāđīñāðñēçlar÷ā øōīāāē ‚çāāī ýāē: «Åāāđ ‚ēg’īī āāīēðēøāā òūg’ðē ēāēāī áúēñā, āāçāāð÷ā ‚ēg’īī āāīēðēø ēāðāē. Êāððā ‚ēg’īīāā ēē÷ēē ‚ēg’īīāāī ēúðā ēúīđīq èøīīāāē. Íāāīēāđīēīā ŷçēāðē ùāī īāēāā èøēāðāā ‚ēg’īī āāīēðēøāāē, ēāēēī ēāððā ‚ēg’īīāāī óēāð óýēēøāāē. Åāīāē, óēāð āēāāīā, òāāīēīē hāððōī òā, ēēāā ùāī ēāēðēðīāēāē. Hāđ qāīāāē īóāafðāqēýòñēçēēāāī ùāī āōøīāīēāðīē izlaø lozim. Åāāđ óēāð ēúq áúēñā, ŷēēāā òīīēø ēāðāē».

Áīøqāðuv āōāīđīōīēīā āēñāðēýð qēñīēni ðāùāāđ hāīēāñā, ĩqīðēāā òóðóā÷ē ðāùāāđ, īēæīçēāđ áēēāī áúēāāī nōúāāðāāī īēadē. Íēēīāāī āāð÷ā āōāīđīō ŷç qēīīāðēēēēāēāā qāðāīāñāāī ùāīlēøā ham òīēēñīīā áúēāāāðīāēāē. Íāðāīāðēē ðāúīēīñō òēçēīē āñīñēāā ēñīĳðāđ ‚ðāāīēāā ēēg’ēēēā, qāēðā èøēāīāāī āōāīđīōēāð ýīā qēīīāðēē āā òīēēñāēð.

Ūīçēðāē æāīēýðīē «āōāīđīō æāīēýðē», āāāāī òēēð ùāī òūg’ðē. Áīøqāðuv īóāīīēāðēāāī ēēđīq áúēāāī ēēøēāð, òāððōī ēē÷ēē òēðīāīēīā īāūīóðēýðē īēūīýðāā katta hajmli āōāīđīō āēēāī èøēāøēīē ðāñāāāóð qēēīēīāēāē. Íāñāēāī, 200-300 īāāī èøēā, ðāāī ŷððā īāú, ðāāāē

òèæíðàò òàøèèèíðèèääèè ðàñíèé àà íðàñíèé àõáíðíò íqèìèèè qàéòà èøèàøèèè èèñíáää íèääèääí áúèñàk, óíää æóää èàðòà ðàqài þçääà èæèääè.

Úíèää, ááuçèää þçèää ìæíçèèð, òíáàðèàðíèíà èáíà ñíánèèèàðòðàñè, ìæíçèèð áèèái èèñíá-èèðíá qèèèø, ìáíø èèñíá-èèðíáèàðè, qèèíàò àà íàðóðà èòíáääääè òíáàðèàðíèng ñíáíðíííääèè òàðàèàðèèè èèñíáèàø, ìàðèàðèíà, ýúíè áíçíðíè òààqèq qèèèø, ðáèèàà, ðàqíáàð-èèàðíè òàðòè-hàðàèàðè, úçääðóá-ái qííóíèèð, ñíèèq qíèääèàðè, áíæóííà òàðèèèàðè àà øó èàèè àõáíðíðèèàðíè èèðíà ìàúíóðèýòè áèð èèèää ìèèèèíííí íðòèg'èèè qàéòà èøèèèèè. Áíçíðíèíà áíèèí úçääðóá-áièèèè ìàúíóðèýò ýúòèáíðèèèíà òàçèíðèèèèèèè èàèèè qèèèèèè, áààð øó úçääðèø haqidagi àõáíðíò èå-èèñà, èè àñòà-ñáèèè qàéòà èøèèííà, óèàðíèíà íàðèèèèè èèðíà èàíèèèèèèèè æóää ñàèèèèèè èúñèð èúðñàðèèèèè.

Ìàúèóííðèèèð øóíè èúðñàðèèèèèè, 90-èèèèèèèð áíøèää ÀqØääèèèèèè 60% èø-è æíèèèèèð àõáíðíðíèè qàéòà èøèèèè xèçíàðèèèèè áíg'èèq áúèèèè àà áóíga ìèèèèèè ýèèèè ààðñííáíèíà 70% ñàðòèèèèèèè edi. Øó áèèèè àèðèèè ÀqSh, ßíííèý àà Áàðñííáíèíà èèðèè èèðíà àà èíííáíèèèèèèè øó xàðàèàðíèè ñàðòèèèèèèèè, ÷óíèèè híçèðèèèè çàííí àõáíðíò áíøqàðèø òèçèèèèèèèèèè èshlatish, ularga sarflangan xarajatlarni to'la qoplaydi.

Shunisi qiziqki, o'qigan narsaning 10%, eshitgan narsaning 20%, ko'rgan narsaning 30%, eshitib ko'rganimizning 50%, gapirganimizda 70%, qilgan ishimizning 90% ini eslab qolamiz.

Mavhum ta'riflash aniq harakatdan ko'ra kam ifoda kuchiga ega, shuning uchun biz harakatimizni aniq axborot bilan to'ldirishimiz kerak. Boshqaruv axboroti o'ziga xos xususiyatga ega:

- katta hajmdagi axborotlarni qisqa, cheklangan muddatda qayta ishlash kerak;
- iste'molchi talabini hisobga olib, ishlab chiqarishning turli nuqtai nazaridan mavjud axborot bir necha bor ishlab chiqilishi kerak;
- mavjud ma'lumot va hisoblash natijalari uzoq muddat saqlanadi.

Axborotga bo'lgan ushbu talabni tez harakatlanuvchi va ulkan xotiraga ega bo'lgan kompyuterlar bajara oladi. Ishlab chiqarish axborotlarni saqlashning eng qulay yo'li ma'lumotlar baza va banklarini tashkil etishidir. Bir guruh mutaxassislar axborotni qayta ishlab, ma'lumotlar bankiga kiritadi, boshqa mutaxassislar ularni ishlab chiqarishning turli

jabhalarida qo' llaydi. Axborot massivlarining bu xilini yaratilishi va ishlatilishi har ikki tomondagi ish rejimining faolligi bilan ta'minlanadi.

Ma'lumotlarning axborot bazalari korxonada faoliyatining birlamchi statistik ko'rsatkichlarining rekviziti bor faylga birlashtirish yo'li bilan shakllanadi. Iste'molchilarning talabiga muvofiq texnologik jarayon kechishi va axborot ma'lumot bazalari o'zgarib turadi.

Korxonada boshqaruvda ishlab chiqarish muvaffaqiyatli kechishi uchun moddiy, mehnat, xom ashyo, moliya resurslari qatorida axborot resurslari birlamchi ahamiyatga ega.

Ilmiy-texnik axborot yangi texnologiyalar, ishlab chiqarish vositalarining asosi bo'lib xizmat qiladi.

Ustamon kasbkorlar majburlamasdan, taqiqlamasdan ijtimoiy fikrni shakllantiradi va turli siyosiy miflar yaratadi. E. Kassirer aytishicha: «Siyosiy miflar quyonga tashlanishdan oldin uni sehr qilayotgan ilon harakatiga o'xshaydi».

Hozirgi jamiyat axborot bilan bog'liq yangi noma'lum ijtimoiy muammolarni tug'dirmoqda. Aholining ma'lum guruhi kompyuterga o'ralashib qolmoqda, jamiyat boy va kambag'allarga bo'linmoqda. «Axborot zodogonlari», «axborot mehnatkashlari» yuzaga kelmoqda. Bu toifaga axborotni ta'minlovchilar, axborot iste'molchilari kiradi, ular qo'lida axborot biznesining aksariyat qismi to'plangan.

Odatda axborot suv kabi, boshliqdan qo'l ostida ishlovchilarga osonlik bilan oqib tushib, tepaga qiyinchilik bilan ko'tariladi. Lekin axborotning bunday tabiiy oqimiga ham ta'sir ko'rsatishga harakat qilishadi. Ba'zi rahbarlar qo'l ostida ishlovchilar bilan axborotni baham ko'rishni yoqtirishadi, chunki axborot yaxshi bo'lsa pul mukofoti, qo'shimcha haq to'lash talablari yuzaga kelishi mumkin, agar yomon bo'lsa jamoaga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Axborot tepaga boshliqqa uzatilganda doimo bir muammo yuzaga keladi: lavozimdagi o'tirgan xodimlar faqat muvaffaqiyat bilan bog'liq axborot yuboradi. Natijada boshliq atrofida o'ziga xos axborot bo'shliq hosil bo'ladi yoki jannati makon yaratiladi.

Agar axborot manbai pastroq maqomga ega bo'lsa, axborotni olgan rahbar uning obro'yini tushirishga qaratilgan deb, talqin qiladi va uni rad etishga harakat qiladi. Rahbarlar holisona axborotni rad etganliklari tufayli dunyodagi eng dahshatli fojialar sodir bo'lgan. Stalinning razvedka axborotlariga ishonmaganligi katta talofat yetkazdi. Ana shunday holatda Yaponiya aviatsiyasi Pirl-Xarborni yer bilan yakson qildi, 1944-yil dekabr oyida nemis qo'shinlari kutilmaganda Arden tog'larida ittifoqdosh qo'shinlarga hujum qilishdi.

Xalif Harun al-Rashid ham holisona axborot olish uchun gadoy kiyimini kiyib, tunda Bog'dod ko'chalarida yurgan.

Jamiyat, ishlab chiqarish korxonasi, oilada bo'layotgan mojarolar aksariyat holda axborot kamchiligi, voqealarni har xil talqini va olingan axborotning noto'g'riligi tufayli yuzaga keladi.

Muammo inson ustiga yopirilayotgan faqat ulkan axborot hajmi emas, balki uning tartibsizligi va qarama-qarshiligidadir. Bu esa axborotni mantiqsiz gapga aylantiradi. Natijada axborot obrazlari o'zgaradi va axborot samara kuchini yo'qotadi. Axborot tashkiliy tuzilma bo'yicha harakat qilganda sezilarli darajada o'zgarib boradi. Tuzilma bo'g'inlari qancha ko'p bo'lsa, axborot shunga muvofiq o'zgarib boraveradi.

Harakat qilayotgan axborot o'zgarishlarning sabablari quyidagilardan iborat:

–ikki bir xil axborot vaqti va unga berilgan bahoga qarab talqin qilinadi;

–hayajon (qo'rquv, quvonch, jahl va b.) va nomaqbul holat ham axborot mohiyatini o'zgartirib yuboradi;

–yuqori lavozimdagi boshliqqa yoqish maqsadida axborot mazmuni o'zgartiriladi.

Tarixda sharq hukumdorlari yomon xabar olib kelgan odamlarni qatl qilishga yoki o'zini o'zi osishi uchun joy va arqon sovg'a qilar edi.

Kuchli axborot tizimi va axborotni qayta ishlash vositalarini yaratilishi qator kompyuter jinoyatlarini yuzaga keltirdi. Kompyuter virusi, pul o'g'irlash va odamlarning shaxsiy xayotiga aralashishlar shu jumladandir. Savdo tashkilotlari kassalaridan xodimlar, xaridorlar tomonidan pul o'g'irlanishini oldini olish uchun shtrix ishlatish ma'qul. Shtrix kod axborotni o'zgartirishga, buzishga yo'l qo'ymaydi.

Shtrix kod ikki sonli hisoblash shakldagi harf va sonlar (mahsulot ta'rifi, narxi va boshq.)dan iborat. Mahsulotga aniq chiziq va oraliqlar yopishtiriladi, ular elektron optik moslama – skaner yordamida o'qiladi.

Odamning ichki olami tashqi olam bilan bog'lanishi Stanislav Lemning «Solyaris» asarida aks etilgan: odamzod tomonidan tadqiq etilayotgan boshqa sayyoraning axborot tizimi (tafakkur olami) shuncha murakkab-ki, unga o'rganish uchun nihoyat katta bilim va ehtiyotkorlik kerak.

Aniq, holisona axborotsiz boshqaruvda samara bo'lmaydi. Kim yaxshi axborotga ega bo'lsa o'sha amaldagi hokimiyatga egadir. Odam «tabiat tojdori» bo'lsa ham, haligacha uni qurshab olgan tabiiy muhitga moslasha olmagan.

Odam million yil davomida biosfera olamining qismi bo'lsa ham uning sharoitiga don, mevalar, hayvon, kalamush, suvaraklarga qaraganda kamroq moslashgan. Havosiz odam 2-3 minut, suvsiz 3 kun, ovqatsiz 30 kundan ortiq yashay olmaydi. Havo, suv, ovqat tarkibi juda oddiydir. Inson harorat, bosim, radioaktiv nurlanishga ham juda ta'sirlanuvchidir.

Fransuz olimi J.J.Russoning «Tabiat qo'yniga qaytish kerak!» degan shiori ham hayot talabiga javob berolmaydi. Inson butun sivilizatsiya tarixi davomida «yovvoyi» tabiatdan ajralish maqsadida undan yiroqlashib, sun'iy yashash muhit qurishga intilgan.

12.3. Boshqaruvning texnologik vositalari va ish bajarilishini loyihalashtirish

O'z so'zingni ulug' tutgil va farmoyishingni ulug' hisoblagil.
Qomusnoma.

Boshqaruvning yangi vositalari paydo bo'lishi bilan rahbar mehnatida ham o'zgarishlar yuzaga kelgan. YAqin vaqtgacha katta lavozimda ishlayotgan boshliqning xonasida katta stol turishi, stol ustida esa nihoyatda ko'p telefon apparatlar va logorifm chizg'ich bo'lishi shart edi.

Keyinchalik xonaga katta radiopriyomnik va televizor qo'yiladigan bo'ldi. Telefon, siyohdon, logorifm chizig'ich stoldan yo'q bo'lib, ularning o'rniga telefon konsentratori yoki hisob–klavishali mashina, katta stol yonida kichkina stol va kompyuter paydo bo'ldi.

Boshqaruvning texnik vositalari axborot qabul qilish va qayta ishlash apparaturasi va aqliy mehnat texnikasidan iborat. Bularning hammasi axborot bilan ishlovchilarga juda ham kerakdir. Texnika qancha takomillashgan bo'lsa, rahbar undan qancha yaxshi foydalanishni bilsa boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv mehnatini tashkil etish va boshqaruv jarayoni shuncha samaraliroq bo'ladi.

Boshqaruv texnik vositalari majmuasini ishlatish samarasi bir necha shartlarga bog'liqdir. Birinchidan, kompyuterga va aloqa imkoniyatiga, ikkinchidan, dasturni ta'minlash sifatiga va, nihoyat, ushbu dastur foydalanuvchilarning kasbiy tayyorgarligiga bog'liq.

Kibernetikada erishilgan yutuqlarga muvofiq axborotni tez qayta ishlash vositalari – elektron hisoblash mashinalari yuzaga keldi. O'tmishda «Ural-1», «Ural-14D», «Ural-16», «Promin», «Sirela», «Mir», «Nairi-2», «Nairi-K» kabi EHM lar katta xizmat qildi.

XX-asr mo'jizasi – BESM-6 1 sekundda 1 mln. gacha operatsiyani amalga oshirish imkoniyatiga ega.

Keyinchalik axborotni magnitli barabanlarga yozadigan M-20, M-222, operator bilan suhbat olib boruvchi «Minsk-22», «Minsk-32» va yeS EHM larning yagona tizimi yuzaga keldi. EHM larni ixtiro etishda olimlar katta muvaffaqiyatga erishdi.

Hisoblash mashinalari ixtiro qilinishi nafaqat katta hajmli EHM larni yaratilishi bilangina emas, balki ularni ixtirochilari va iste'molchilari o'rtasidagi psixologik chegara bartaraf etildi.

Axborot hisoblash texnik vositalarini rivojlanishi tufayli nafaqat EHMlarni yaratish, balki ilmiy tadqiqot va ishlab chiqarish maqsadlari uchun analogli va boshqaruv hisoblash mashinalar ixtiro qilindi.

Analogli hisoblash mashinalar. AHM tadqiq qilinayotgan jismoniy yoki texnologiya jarayonining elektrik (elektron) analogi, modelini yaratish g'oyasini amalga oshirishga qaratilgan. Masalan, ishlayotgan gazaprovod modeli. Bu model muayyan xususiyatlarga (D – diametr, L – uzunligi, R va r – umumiy va qiyosiy qarshiligi, S –

ko'ndalang o'lchami va boshq.) ega bo'lib, oddiy elektrotexnik elementlardan (elektron va kuchlanishlar, qarshiliklar, sig'implar va boshq.) terilishi mumkin. Tadqiq etilayotgan jarayonning parametrlarini yuqori darajada o'lchamasada AHMLar ana'naviy EHMLardan ishlatilishi, kam narxligi, murakkab dasturi yo'qligi jihatidan ustun turadi.

Boshqaruv hisoblash mashinalari o'ta murakkab, tez va odam hayoti uchun havfli bo'lgan texnologik jarayonlarni nazorat va boshqaruv uchun ishlatiladi. Elektron boshqaruv mashinalar boshqaruv jarayonida olingan axborotni qayta ishlaydi va boshqaruv signallari yordamida boshqarilayotgan ob'ektning organiga ta'sir qiladi.

M rusumli boshqaruv mashinalar 1964-yildan beri chiqarila boshlanib, agregatli (ASVT) va kichik hajmli EM (SM EHM) chet elda chiqarilayotganidan EHMLardan mohiyatan farq qilar edi. Bunday EHMLarning ishlatilish doirasi juda kengdir. Ular radiolakatsion stansiya va yerning sun'iy yo'ldoshlari ustidan nazorat qilishdan tortib turbina generatorlarining energobloklarigacha ishlatilmoqda.

Kompyuterlar. Mikroprotsesser texnikasining paydo bo'lishi bilan katta mashina zallarini qurish, havoni tozalash ulkan tizimlarini yaratishga hojat qolmadi. Mikro EHM va shaxsiy komp'yuterlar (ShK) hisoblash texnikalarini ishlatilish jarayonini kengaytirib, axborot texnologiyalari yanada samaraliroq bo'ldi. Shaxsiy kompyuterlar raqamsiz axborot(dizayn, axborot izlash, grafika, matn, ovozdan yozib olish)da qo'llaniladi. «Hisoblash texnika» atamasi yechilayotgan masalalar mohiyatini aniq ochib berolmaydi.

Bugungi kunda mamlakat korxonalar va muassasalari juda yaxshi kompyuterlar bilan jihozlangandir. Oddiy shaxsiy kompyuterlar eng kuchli EHMdan ko'ra barcha jihatdan ustun turadi. Ular bir sekundda milliard operatsiya bajarishi mumkin bo'lib, cheksiz xotiraga egadir.

Shaxsiy kompyuterlarni yaratish g'oyasi 1976 yilda yuzaga keldi. Bu vaqtda ulkan EHM va bahaybat hisoblash markazlari ish olib borar edi. Bir guruh tashabbuskor ixtirochilar S.Djobs va S.Voznyak boshchiligida 10 ming dollar yordamida kichik garajda birinchi ShK namunasini yaratdilar. Ikki yildan keyin «Eppl» firmasining sotuv hajmi 7 mln. dollarga, 1991-yilda esa 6 mlrd dollarga yetdi. (1984-yildan boshlab firmani «Pepsi» kompaniyasining sobiq prezidenti Dj.Skalli boshqarib kelmoqda).

O'zbekistonda zamonaviy kompyuter tizimi ishlatilmoqda. Ular «IBM», «Makintosh», «Xyulet Pakkard» va bir qator Yapon firmalarda ishlab chiqilgan. Odatda shaxsiy kompyuter bozoriga birinchi bo'lib kichik firmalar kirib kelgan. Bu firmalar bozor konyunkturasi o'zgarishi va iste'molchi talabini yaxshi biladi.

Zamonaviy kompyuterlar turli xil konfiguratsiyadagi standart bloklarga ega. Odatda Intel firmasi bloklarining Pentium turida 333, 433, 700, 1000, 1500 megagersli mikroprotessor bo'lib, 32 dan 256 megabaytgacha bo'lgan xotira sig'imiga ega. Qattiq diskka (uni odatda vinchester, yoki qisqaroq HDD deyiladi) million betga yaqin matn joylashtirsa bo'ladi. Pentium P3 protessori mikrosxemasida 3 milliondan ziyod, R4 da esa 5,5 milliondan ziyod tranzistorlar mavjud.

Monitor kichkina o'lchamdagi himoya qoplamli ekran bo'lib, ulkan xotira hajmiga ega (8 megabaytli xotira ekranda 48 milliondan ortiq rangni ko'rsata oladi). Klaviatura va «sichqon» kompyuterlarning ajralmas qismlari bo'lib hisoblanadi. IBM PC kompyuterlar shaxsiy komp'yuterlarning 80% dan ortig'ini tashkil qiladi. Kompyuterlarni ishlab chiqarish va o'zlashtirish muddatlari sezilarli darajada qisqardi.

Masalan, AQShda kompyuterlarning yangi turlarini chiqarish muddati keyingi 15 yil ichida 7 martagacha qisqartirilib, 1 yilni tashkil qildi. Ko'p yillar mobaynida dasturni ta'minlash asosi bo'lib Microsoft MS-DOS, keyin 1991-yilda Windows operatsiya tizimi xizmat qildi.

Axborot ma'lumot bazasi odatda korxonada faoliyatining birlamchi statistik ko'rsatkichlarining kerakli rekvizitlari yiriklashtirilgan fayllarga aylantirib, shakllantiradi.

Ma'lumot bazalari texnologik jarayon kechishi va boshqaruv masalalari yechimi bilan bog'liq iste'molchilar talablariga muvofiq doimo yangilanib keladi.

Agar kompyuterni tegishli texnika bilan jihozlasa, fantastik imkoniyatlar paydo bo'ladi. Masalan, kompyuter kichik boshqaruv pulti (djoystik), avtomobil ruli va pedali o'rnatilsa, avtomobil, samolyot, hatto kosmik kemani boshqarsa bo'ladi. Virtual shlemni kiyib olsangiz ertak yoki fantastik sarguzashtlar olamiga kirib borasiz. Kompyuter chet tillarini o'rgatadi, diktantlarni ham tekshira oladi. TV tuner qo'shib, kompyuterda ishlash, film yoki teleko'rsatuvlarni tomosha qilish mumkin.

ABT. Boshqaruv avtomatik tizimi odam – mashina tarzda ishlaydigan tizim bo'lib, unda kompyuter axborotni yig'uvchi, saqlovchi, qayta ishlovchi va yetkazib beruvchi bo'lib xizmat qiladi, lekin tezkor qaror qabul qilishni odam amalga oshiradi.

ABT ikki asosiy qism — funksional va ta'minlovchi qismlardan iborat, funksional qismi ob'ektni oqilona boshqaruv tizimlardan iborat. ABT ning tashkil qiluvchi kichik qismlarga ajratish harakat qilayotgan tuzilma va boshqaruv ob'ektining xususiyatlari (korxonasi turi, ishlab chiqarish xususiyatlari, harakatdagi boshqaruv tizimi) ni hisobga olgan tarzda amalga oshiriladi.

ABTning ta'minlovchi qismi axborot, texnik, das40eng murakkab qismi hisoblanadi. Dasturiy ta'minotga kompyuter dasturi, algoritm tili kiradi.

ABTning funksional va ta'minlovchi qismiga ketgan mehnat sarflarining nisbatini tahlili quyida keltirilgan (kishiG'kun, %):

ABTning funksional qismi	89465
ABTning ta'minlovchi qismi	122225
<i>Shu jumladan:</i>	
Axborot ta'minoti	23960
Matematik va dasturiy ta'minot	94980
Texnik ta'minot	1840
va boshqalar	1445

Misollar yirik ABTni ishlab chiqish va joriy etish katta mablag'larni sarf etilishini ko'rsatmoqda. Shu omil boshqaruvning yangi texnologiyalari joriy etilmasligiga sabab bo'lmoqda. Chet el firmalarining ko'p yillik ish tajribasi ABT ning yuqori samaradorligini ko'rsatmoqda.

Boshqaruv sifati va tezkorligini oshirish, ko'p kuch talab qiluvchi qo'l mehnatini yengillashtirish, nazorat, rejalashtirish samarasini oshirishdan tashqari ABT korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga ham jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

Ilmiy manbalarga qaraganda ABTni joriy etilishi daromadni 4-20% ga, ishlab chiqarish hajmini 2-14 martagacha, samaradorlikni 3-6 marta, daromadini 1-5 marta, ishlab chiqarish mehnat samaradorligini 3-12 marta, aylanma vositalar aylanishi 2-10% ga

oshadi, 2-5% asosiy fondlar erkinlashadi, shartnoma majburiyatlari bajarilmaganligi uchun jarima 5-10% ga kamayadi. Boshqaruv operatsiyaga ketgan mehnat 10-30% ga kamayadi. Rahbar va xodimlar uchun ijod qilish vaqti ko'payadi.

Oydinki, texnik va dasturiy vositalarining texnik takomili, narxi kamayganligi munosabati bilan texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar yanada kuchliroq bo'ladi. ABT larni joriy etish hozir ham 80-yillarga nisbatan kam bo'lsada, davom etmoqda.

Har bir inovatsiya kabi ABT ni yaratilishi iqtisodiy, tashkiliy va psixologik qiyinchiliklar bilan bog'lanib keladi. Katta hajmli loyiha ishlaridan tashqari me'yoriy axborot manbalar bazasini yaratilishi bilan bog'liq masalalar yechilishi kerak, elektron hisoblash texnikasini tanlashi va sotib olishini asoslash, xodimlarni o'rgatish va psixologik moslashtirish bo'yicha katta ish olib borilishi kerak.

ABTni tashkil qilishda korxonalar rahbarining roli juda muhim («birinchi shaxs» tamoyili bo'yicha). ABTni joriy etish korxonalar mutaxassislarini yangi axborot bilan boyitishini alohida ta'kidlash lozim. ABTni ishlab chiqish va joriy etilishi texnologik va axborot tizimlarni yangicha baholab olishga, korxonalar boshqaruv tizimini chuqurroq o'ylab ko'rishga imkon beradi.

80-yillarda ixtiro qilingan ABTlar o'z davriga nisbatan eng kuchli (ES-1022, yeS-1033 va boshqa.) EHMLarga ega edi. Zamonaviy EHMLar takomillashtirilgan texnik vositalarga ega. YAKka axborot tarmoqqa birlashtirilib, rivojlangan dasturiy va axborot ta'minotiga ega bo'lgan shaxsiy kompyuterlar ABT tizimiga kiradi. Bularning hammasi ABTning yuqori samaradorligini ta'minlab beradi.

Biroq ABTni yaratishdagi asosiy qiyinchilik uning algoritmini ta'minlash, dasturlash, ma'lumot bazalarini yaratish, texnik vositalarni joriy etish, axborotlarni qayta ishlashda emas, balki korxonalar xodimlarini ABT sharoitiga moslashtirishda yuzaga keladi. Tabiiyki, ana'naviy psixologik to'siq paydo bo'ladi. ABT shakllangan ish tartibini buzadi, xodimning bilim saviyasi qancha past bo'lsa, displey va klaviatura unga shuncha qo'rqinchli ko'rinadi (ABT ixtirochiralari vazirlar va ularning o'rinbosarlarini o'rgatishda ancha qiyinchiliklarga uchradi).

Kompyuter va ABT inson faoliyati tarmoqlariga joriy etilishi yangi turdagi rahbarini shakllantiradi, unga holisona axborot olishga imkon yaratadi, keng axborot maydoniga

yo'l ochadi, texnologik jarayonning aniq kechishini ta'minlaydi. Rahbar o'z ruchkasi yoki telefonidan qanday foydalansa, kompyuter bilan ham shunday foydalana olishi kerak. Iste'molchi va kompyuter bir biri bilan jiplashib, odam – mashina tizimini hosil qilishi kerak.

Ko'p yillar davomida kompyuter bilan ishlash murakkab va qiyindek tuyular edi. Kompyuterni o'rganishda vositachi-dasturchiga murojaat qilib, uning rayiga qarab, ish tutish kerak edi. 80-yillar boshlarida iste'molchini algoritm tiliga o'rgatish kerak, deb tushunilar edi. Lekin vaqt o'tishi bilan mashina turlarini yangi takomillashtirilgan turlari yuzaga keldi. Va, nixoyat, yangi g'oya amalga oshirila boshlandi: odamni mashinaga emas balki mashinani odamga moslashtirish yo'li tanlandi.

Ushbu tamoyilni amalga oshirish odam va mashina o'rtasidagi jarlikni bartaraf qildi.

YAponiyada bir sekundda 32 trillion operatsiya bajarib, cheksiz xotirali kompyuterni ixtiro qilinganligi bilimlarni qiyin shakllanayotgan sohalarini xam kompyuterlashtirishga imkon tug'diradi.

ABTning murakkabroqlarini ixtiro qilish va sun'iy miyani yaratish ishlari bilan birga avtomatlashtirishni sifat jihatidan yangi pog'onaga ko'tarish ishlari olib borilmoqda.

Avtomatika, telemexanika, himoya va blokirovka qilish apparatlarga ishonch keskin ravishda oshganligi tufayli boshqaruvning eng ishonchsiz bo'g'ini bo'lgan odam xizmatidan holi bo'lish imkoniyati tug'ildi, ya'ni boshqaruvni avtomatlashtirilgan tizimidan avtomatik tizimiga o'tishi aniq belgilandi. Bu jarayon muhimligini dunyoda eng yirik texnogen halokatlarning 95%, shu jumladan Chernobildagi halokat ham xodimlar aybi bilan sodir bo'lganligini tasdiqlaydi.

ABT kompyuterga o'tkazilgan axborotlarni qayta ishlash muddatini qisqartiradi, yirik ma'lumot banki va bazalarini shakllantiradi (90-yillarda AqShda 3200, Buyuk Britaniyada 2500, Germaniyada 290 ma'lumot banklari bor bo'lib, bizning mamlakatimizda esa bittasi ham yo'q edi).

ABT quyidagi kichik tizimlarga birlashtirilgan ishlab chiqarish masalalarini:

- ishlab chiqarishni texnik jihatdan tayyorlash;
- texnik-iqtisodiy rejalashtirish;
- asosiy va yordamchi ishlab chiqarishni tezkor bajarishi;

- buxgalteriya hisobini olib borish;
- tayyor mahsulotlarni sotish va tarqatishni boshqaruv;
- moddiy texnika ta'minoti va boshqa qator katta hajmdagi masalalarni (mahsulot sifatini boshqaruv va nazorat qilish, xodimlarni boshqaruv va ro'yxatga olish, muhim hujjat va buyruqlarni ijro etilishini avtomatlashtirilgan holda nazorat qilish) yechishga imkon beradi.

YUqorida keltirilgan ro'yxat me'yoriy-axborot baza asosida kuchli texnik va dasturiy vositalar yaratilganligi haqida dalolat berib, ijro etuvchilar, korxonalar mutaxassislari va rahbarlarining mehnatini yengillashtirishga qaratilgan.

ShK va ABTni kosmik dasturdan tortib kichik korxonani boshqaruvigacha qo'llanilayotganligiga qator misol keltirsa bo'ladi. Shunisi quvonarliki, avtomatlashtirilgan boshqaruv uslublari chakana va ulgurji savdoda xam qo'llanilmoqda. Masalan, ShK Pentium, Parus 5.11 dasturlarni qo'llash Salita kompaniyasiga 1997 yili yirik iqtisodiy samaraga erishishga imkon tug'dirdi.

Hujjatlarni qayta ishlash muddati ikki barobar kamaydi, savdo-ta'minot faoliyatidagi chiqimlar 8% ga tushdi. Aylanma vositalar iqtisodiy samarasi 4% oshdi. Boshqaruvning texnik vositalari va yaratilgan dasturiy ta'minotni samarali ishlatishdagi qiyinchilik iste'molchilarning past saviyaligi, kompyuter va odam orasidagi psixologik chegara borligi, ya'ni boshqaruvning barcha sathidagi chalasovodlik va professionallik o'rtasidagi qarama-qarshilik borligi bilan izohlanadi.

Boshqaruvni avtomatlashtirish rivojining keyingi bosqichi butun dunyo tortanagi – Internet tizimini yaratilishi bo'ldi.

Internet tizimi va virtual korxonalar konsepsiyasi hozirgi «biznes-inqilobi» talabini, oilaviy ishlab chiqarish iqtisodiyotidan individual xizmat ko'rsatish iqtisodiyotiga, buyruqbozlikdan mijoz talabini qondirishga utishni aks etadi. Virtual korxonani yaratilishi tashkilot, yangi axborot va kommunikatsiya texnologiyalarni joriy etish asosida amalga oshdi. Bunga Yaponiyaning «Toyota» avtomobil firmasi misol bo'la oladi. Mijozning buyurtmasidan keyin 72 soat ichida kerakli motori, kuzovi, saloni bor avtomobil tayyor bo'ladi.

Virtual korxonalar yondosh korxonalar bilan kompyuter tarmog'i yordamida faoliyat olib boradi. Bir necha bir-biriga integratsiyalashgan korxonalarining kooperatsiyasi natijasida mijoz buyurtmasi qisqa vaqt ichida bozorga yetkaziladi.

1997 yilda yuz mingdan ortiq virtual korxonalar tashkil etilib, 3 milliondan ortiq ishchi o'ziga qulay bo'lgan vaqtda ishga kelish huquqiga ega bo'ldilar. Buxgalter va dasturchilar uyda ishlash huquqiga ega bo'ldi, savdo bo'yicha agentlar mijozlar bilan bevosita ish olib bordi, ta'minotchilar ta'minlovchilarning ish joyida ishlab, o'z ofisi bilan telefon, elektron pochta orqali aloqa qilish imkoni tug'ildi, ya'ni mehnatning yangi tashkiliy turi – ofissiz korxonalar vujudga keldi.

Internet. Shaxsiy kompyuter, televizor, musiqa sentri, mikro to'lqinli pechka hayotimizga kirib keldi. Yuqori lavozimdagi rahbarlar ham kompyuterni o'rganib olishgan, fayl, protsessor, printer so'zlarini bilishadi.

Katta EHMlar personal kompyuter tomonidan siqib chiqarilmoqda. Shu bilan birga personal kompyuterlarni korxonalar faoliyatiga joriy qilish, ma'lumot bankidan birgalikda foydalanish muammosi tug'ildi. Bir necha personal kompyuter axborotlarining almashinishi dolzarb talabga aylandi, ya'ni kompyuter tarmog'ini shakllantirish talabi yuzaga keldi.

Kompyuterlar tarmog'ini yaratish AQShda Pentagon topshirig'i asosida 1969 yili boshlangan edi. O'sha vaqtda yaratilayotgan kompyuter tarmog'ining asosiy vazifasi bo'lib yadro urushida kommunikatsiya aloqalarini himoya qilish edi.

80 yillarda «Korvus» amerika kompaniyasi maktab tizimida «EppI» kompyuterlar turini yaratishga kirishdi. Hozirgi vaqtda Respublikamizdagi barcha gimnaziya, litsey, kollej, universitetlarimiz kompyuterlar bilan jixozlangan. Ularning aksariyati internet tarmog'iga ulangan.

Birinchi kompyuter tarmog'ida magnitli qattiq disklar ishlatilgan bo'lsa, hozirgi hisoblash tarmoqlar sig'imi milliard baytli yig'uvchilar asosida qurilgandir. Lokal hisoblash tarmoq yuzaga kelgunga qadar axborot bilan almashish uchun fayllarni disketlarga ko'chirib uni boshqa iste'molchilarga berishga to'g'ri kelar edi. Iste'molchilar bir fayldan bir vaqtda foydalanish imkoni yo'q edi.

Bir necha kompyuterlarni hisoblash tarmogiga aylantirish katta iqtisodiy samara beradi. Barcha iste'molchilar bitta umumiy yiguvchidan, yuqori sifatli printerdan foydalanadi. Undan tashqari xodimlarning ishlab chiqarish vaqti kamayishi tufayli iqtisodiy samaraga erishiladi. Lokal hisoblash tarmogi elektron pochtdan foydalanishda, majlis o'tkazishda, jamoa ishini tartibga solishda katta imkon yaratadi. Va, nixoyat, butun jahon tortanak (World Wide Web – WWW) juda keng tarqalib, internetning ajoyib imkoniyatlarini namoyish qilishi kompyuterlar tarmoqlarini birlashganligiga asoslangan (“internet” atamasi “tarmoqlar aro” degan ma’noni anglatadi). Kompyuter mahsus to’lov yordamida butun jahon internet tarmog’iga ulanadi va jahonning istalgan joyiga elektron pochta (E-mail) yuborishga, uydan turib boshqa joydagi do’stlar bilan karta o’ynashga, matnli, ovozli, grafik fayllarni uzatishga imkoniyat beradi.

Internetda shartli belgilar (FAQ – “tez-tez beriladigan savollar”, AFAP – “imkoni boricha tezroq”, hatto xis hayajonlarni ifoda etuvchi ramzlar: :-D – men uchun kulgili, :-)) – hazil, :-(– men xafaman va boshq.) ham qo’llaniladi. Elektron pochta axborotni bir zumda juda uzoq masofaga va birdan bir necha manzilga yuborish imkonini beradi.

Xatdan tashqari elektron pochta orqali grafik materiallar, audio fayllar va dasturlarni uzatish mumkindir.

1997 yilda axborotni elektr tarmoqlar yordamida uzatish mumkin, degan xabar tarqaldi. Buyuk Britaniya olimlarining fikricha, bu loyihani amalga oshirgandan keyin telefon kabeliga, televizor antenasiga hojat qolmaydi: axborot signallari qabul qiluvchi moslamalarga bevosita elektr tarmoqlari orqali uzatiladi.

Davlat muassasalari va tijorat korxonalarini Internet imkoniyatlaridan yaxshi foydalanmoqda. AQShda internetdan 1997 yilda 20 milliondan ortiq iste'molchi foydalangan edi. Hozirgi kunda bu ko'rsatkich yanada oshib ketgan. Masalan, internet tarmog'iga O'zbekistonning qator tijorat va notijorat tarmoq korxonalarini ulangan.

Kompyuter tizimi bazasining rivojlanish jadalligi va doimiy takomillanishi xayratda qoldirmoqda. Kompyuter protsessorlarining samaradorligini oshishi mohiyatan yangi texnologiyalarga, kremniy kristalidan yasalgan tranzistorlar zichligini oshishiga asoslangandir.

Intel asoschilaridan biri Gordon Mur shunday degan edi: “Agar avtomobil’sozlik yarimo’tkazgich sanoati kabi rivojlanganda edi, bugungi kunda “Rols-Roys” bir gallon benzinda yarim million mil bosa olardi va avtomobil’ni saqlash uchun pul to’lashdan ko’ra tashlab yuborish arzonga tushar edi.”

Tashkiliy texnika. Davlat tashkilotlari, sanoat korxonalarini, tijorat firmalari uchun matnli va grafik axborotlarni boshqaruv va qayta ishlash uchun juda kuchli vositalar taklif etilmoqda. Shaxsiy kompyuterlardan tashqari mikro-EHM o’rnatilgan nusxa ko’chiruvchi uskunalari, elektron yozuv mashinalari, turli xildagi aloqa vositalari, EHM xotirasidagi axborotni qayta ishlab beruvchi fototexnika, yuqori yoki ofset bosma uchun fotoformalar, mikrofilmlar uchun apparaturalari, qisqa muddat ichida aytib berilgan matnni yozma shaklida chiqaruvchi yoki bo’lmasa tarjima qiluvchi diktofon texnikalar mavjud.

Hatto oddiy telefon imkoniyatlari kengaydi. Berilgan raqamni avtomatik tarzda qayta terish, avtojavob qaytaruvchini uzoq masofadan boshqaradigan radiotelefonlar (bu moslama boshqa telefondan avtojavob qaytaruvchiga qoldirilgan axborotni eshitib olishga imkon beradi) keng tarqalmoqda.

Yaponiyada ish yuritishni keng avtomatlashtirish idora ishining samaradorligini bir necha bor oshirishga imkon tug’dirdi. Yangi xodim olmasdan ish sifati tubdan o’zgardi. Deyarli barcha firmalar shaxsiy kompyuterlar (100%), nusxa ko’chirish mashinalari (83%), faksimil apparatlar (98%), matnni qayta ishlash protsessorlari (89%) bilan jihozlangan.

Professional rahbar o’zining har kungi ish faoliyatida boshqaruvning kuchli texnik vositalaridan foydalanishi shart.

12.4. Boshqaruv jarayoni va uning texnologiyasi

*Har ish qilsang, aql farmoni bilan qilg’il
va aqldan bemaslahat qilmag’il.*

Qomusnoma.

Boshqaruv jarayoni deganda biz boshqaruv apparati xizmatchilari tomonidan boshqariladigan turli-tuman takrorlanib turuvchi sikllarni birlashishini va o'zaro harakatda bo'lishini tushunamiz. Bu holat boshqaruv texnologiyasini tashkil qiladi.

Yuqorida keltirilgan boshqaruv texnologiyasi tushunchasi bilan to'laroq tanishib chiqamiz. Boshqaruv texnologiyasining tarkibiy elementlarini masala, operatsiya, protsedura va element (element — bu operatsiyani bir qismi) tashkil qiladi. Ularni keyinroq ko'rib chiqamiz. Boshqaruv texnologiyasi kasb, vazifa, malaka, operatsiyalar, mehnat taqsimoti asosida amalga oshiriladi. Bu yerda jarayonning samarali boshqaruv shartlari haqida gap bormoqda.

Uning bir necha shartlari mavjud bo'lib ular qo'yidagilardir:

Birinchi shart — mehnatni kasb bo'yicha taqsimlash. Bu mehnatning kasb bo'yicha taqsimlanishi: buxgalter, iqtisodchi, inspektor, moliyachi.

Ikkinchi shart — mehnatni funksional taqsimlash. U o'z mazmuni bilan birinchi shartga yaqinlashadi va har bir xizmatchi o'zining aniq ishini bajaradi. Masalan, bank boshqaruvchisi umumiy rahbarlikni bajaradi, bo'lim boshlig'i biri necha xodimlarning ishini boshqaradi, bo'lim inspektori o'z ob'ektida nazorat vazifasini bajaradi.

Uchinchi shart — boshqaruv mehnatini malaka asosida taqsimlash. Masalan, iqtisodchilar uchun uch-to'rtta lavozim mavjudligi – oddiy iqtisodchi, birinchi va ikkinchi toyifadagi iqtisodchilar (bosh iqtisodchilar), yetakchi iqtisodchi.

Va, nihoyat, boshqaruv mehnatining to'rtinchi taqsimot turi — texnologiyani operatsiyalari bo'yicha ajratishdir. Bu keng tushunchaga ega bo'lib, boshqaruvchi mehnatni aniq daqiqalar davomida aniq jarayonlarga taqsimlab berishi lozim.

Boshqaruv masalasi deganda biz aniq ish turini tushunamiz. Bu mehnat jarayonini bir qismi bo'lib, boshqaruv qarorini qabul qilish bilan bog'liq, bitta yoki bir necha xizmatchi tomonidan bajariladigan va ma'lum maqsadga erishishga ko'maklashadigan jarayondir.

Boshqaruv operatsiyasi — bu yechilayotgan masalani mantiqiy ajratilgan bir qismi bo'lib, bitta bajaruvchi orqali bajariladi va bo'laklarga bo'linadi. Boshqa so'z bilan aytganda bu masalani yechish harakatidir.

Boshqaruv protsedurasi — bu turli boshqaruv operatsiyalarini yig'indisi bo'lib, ma'lum chizma, ya'ni algoritm orqali bajariladi. Protsedura boshqaruv jarayonida ketma-ket yoki parallel keladigan operatsiyalarni bajarilishini tayyorlash, ko'rib chiqish, muhokama qilish va bajarilishini aks etadi.

Element — bu operatsiyani bir qismi bo'lib, yagona bajaruvchi tomonidan bajariladi va yagona maqsadli vazifaga ega.

Misol sifatida uncha katta bo'lmagan vaziyatni ko'rib chiqamiz va unda biz bu yerda boshqaruv masalasi, operatsiyasi, protsedurasi va elementi nima ekanligini bilib olamiz. Dastgohlarni ishlab chiqaruvchi firma tijorat bankidan yangi qo'shimcha ishlab chiqarish maydonini bunyod qilish uchun ma'lum miqdorda ssuda so'raydi. Bank shunga o'z roziligini bildiradi. Bu holatda bankning bir qator harakatlarini ko'rib chiqamiz.

1. Bankning kredit bo'limi orqali firmaning to'lov qobiliyatini aniqlash — masala;
2. Kredit miqdorini hisoblash — operatsiya;
3. Firmaning kreditga bergan taklifini ko'rib chiqish va uni qondirish imkoniyatlarini mulohaza qilish — protsedura;
4. Firmaga so'ralgan pul mablag'ini o'tkazish — element hisoblanadi.

Shunday qilib boshqaruv tizimida har bir funksional jarayonni tashkil qilish uchun, shu jarayonni tashkil etuvchi vazifa, operatsiya, protsedura va elementlarning miqdori, izchilligini aniqlash lozim. YUqorida berilganlarga asosan boshqaruvga tegishli usullarni, yo'llarni, uslublarni o'rganishni qo'shimcha qilish mumkin. Bunga qo'shimcha ravishda texnologik jarayonlarning sharoitlari, boshqaruv mehnatini uslublarini hisobga olishni ta'kidlash kerak.

12.5. Boshqaruv operatsiyalari va protseduralarining tasnifi

Operatsiya va protseduralardan tashkil topgan boshqaruv jarayoni texnologiyasi bir-biridan qator belgilar bilan farq qiladilar.

Tasnifning birinchi ustuni boshqaruv operatsiyalari va protseduralarini lavozim kategoriyasiga qarab (rahbarlar, mutaxassislar, texnik ijrochilar) bo'linishini aks etadi. Boshqaruv operatsiyalari va protseduralari ijodiy, mantiqiy va texnik turlariga bo'linadi.

Ijodiy operatsiyalarga — tahlil, taqqoslash, tanlab olish, sintez, xulosa, hisoblar, oldindan bilib olish, qaror qabul qilish harakatlari kiradi. Ijodiy operatsiyalarni bajarish bilan rahbar va mutaxassislar band bo'ladi.

Mantiqiy operatsiyalar — avvaldan belgilangan tartibda, ya'ni ishlab chiqilgan algoritm bo'yicha bajariladi. Ular tavsiyanoma yoki me'yoriy hujjatlar bilan cheklangan bo'lishi mumkin. Masalan, buxgalterlik hisobotni tayyorlash, materialga bo'lgan talabni hisoblab chiqish. Bu operatsiyalar ijodiy operatsiyalarga qaraganda oddiyroq, ammo boshqaruv xodimlaridan maxsus tayyorgarlik talab qiladi. Bu ishlarni ko'proq mutaxassislar va ma'lum miqdorda rahbar xodimlar bajaradilar.

Texnik operatsiyalar — ko'proq takrorlanish bilan tavsiflanadi. Bajarialishi bo'yicha oddiy va xizmatchidan yuqori malaka talab qilmaydi. Bu hujjatlarni ko'paytirish, pochmani yetkazib berish, hujjatlarni imzolash, arifmetik hisoblar, hujjatlar bo'yicha ish yuritishdir. Shuning uchun ularni kotibalar, ish yurituvchilar, ijrochilar, arxiv xizmatchilari, ya'ni texnik xodimlar bajaradilar.

Ikkinchi ustunda boshqaruv operatsiyalar protseduralarining mazmuniga muvofiq tasnifi berilgan. Boshqaruv operatsiya va protseduralar o'z mazmuniga qarab qo'yidagicha bo'linishi mumkin.

- a) axborotli, ya'ni axborot bilan ishlash;
- b) mantiqiy — mushohadali — boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish;
- s) tashkiliy — mehnat jarayonlarini tashkil qilish, ma'muriy farmon berish, dispetcherlik ishi, muvofiqlashtirish, bajarilishni nazorat qilish.

Tasnifning uchinchi belgisi bu boshqaruv operatsiya va protseduralarning murakkabligiga qarab taqsimlash. Murakkablik operatsiyadagi elementlar soniga qarab aniqlanadi. Oddiy operatsiyalar bir necha elementlardan tashkil topgan. Agar protsedura haqida gap ketsa 20 tagacha tashkil topadi. Shu bilan bir vaqtda boshqaruv texnologiyasida tez-tez o'ta murakkab operatsiyalar (20—30 elementli) va murakkab protseduralar (100 operatsiyagacha bo'ladi) uchrab turadi.

Keyingi to'rtinchi ustun harakatning takrorlanish omiliga asoslanadi. Bu yerda operatsiyalar va protseduralar takrorlanuvchi va takrorlanmaydigan turlarga bo'linadi.

Takrorlanuvchi standart operatsiyalar — ularni o'lchash, tahlil qilish, me'yorlash va loyihalash mumkin.

Takrorlanmaydigan operatsiyalar — bular ijodiy operatsiyalardir.

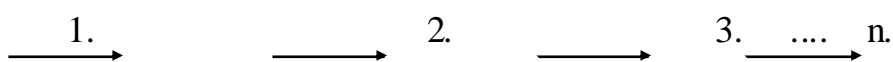
Tasnifning beshinchi ustuni — mexanik qurollanish darajasi bo'yicha bo'ladi. Bu yerda biz uchta turdagi boshqaruv operatsiyasi va protsedurasini ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

- a) qo'lda bajariluvchi, tashkiliy texnika vositalar ishlatilmaydigan;
- b) mexanizatsiyalashgan;
- s) avtomatlashtirilgan, turli hisoblash texnikasi vositalari bilan bajariluvchi.

Oxirgi oltinchi ustun tasnifi — boshqaruv operatsiyalarni bir xil vaqtda birlashtirish va taqsimlash. Bu yerda biz uch xil boshqaruv operatsiya va protsedurasini ajratib ko'rsatamiz.

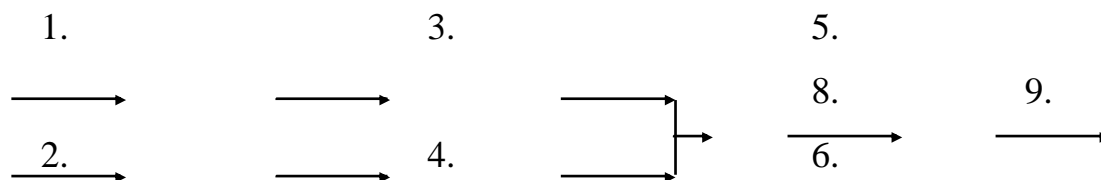
- a) ketma-ket;
- b) parallel bajariluvchi;
- s) ketma-ket parallel bajariluvchi.

1. Ketma-ket turdagi boshqaruv operatsiyalarda har bir so'nggi operatsiya oldingisi tugagandan keyin bajariladi (birinchidan keyin ikkinchisi, ikkinchidan keyin uchinchisi bajariladi).

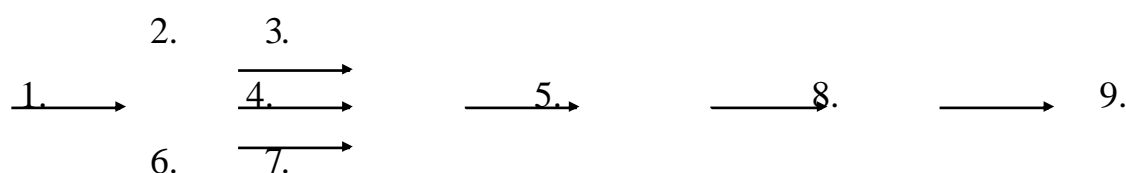


Bu kabi ketma-ket texnologiyada, masalan, bosh buxgalter farmoni qo'l ostidagi hodimlarga uzatiladi.

2. Parallel turi bir vaqtning o'zida bir necha turdagi operatsiyalar bajarilishi bilan tavsiflanadi. U jarayonlarni tezlashtirish maqsadida ishlatiladi. Masalan, korxonaning uch bo'limi zarur bo'lgan bitta buxgalterlik hisoboti ustida olib boradigan ishlar.



3. Ketma-ket parallel tur yondosh operatsiyalarni vaqt va makonda qisman bir bajarilishini ko'zda tutadi.



Keltirilgan chizmani muayyan misolda ko'rib chiqamiz; 1— raqam korxonasi rahbari ijtimoiy—iqtisodiy rejalashtirish masalasini joriy yilga belgilaydi.

Ushbu masala bir necha masalalarga taqsimlanadi, ular uchta bo'limlarda bir vaqtda bajariladi: 2-raqam reja—iqtisodiy bo'limi, 4—raqam mehnat va maosh bo'limi, 6—raqam, moddiy–texnika ta'minoti bo'limi.

Bu bo'limlar o'z operatsiyalari va protseduralari bajarib bo'lganidan keyin, ular o'z natijalarini boshqa ish olib boruvchilarga beradilar (raqamlar 3, 5, 7) so'ngra axborot to'la to'kis holda reja-iqtisodiy bo'limi boshlig'iga uni yanada maromiga yetkazilishi uchun kelib tushadi. (8-raqam) undan iqtisod bo'yicha direktor o'rinbosariga (9-raqam) boradi. Shunday qilib boshqaruvni ketma-ket-parallel, ketma-ket yondoshish jarayoni kelib chiqadi.

Endi jadvalning oxirgi yettinchi punktini ko'rib chiqamiz — bu boshqaruv operatsiya va protseduralarning ishlab chiqarish sikli uzunligiga qarab bo'linishidir. Boshqaruv mehnatida boshqaruv jarayonining to'xtovsiz va siklli xususiyatini, ya'ni uni amalga oshirishdagi vaqt va makonni hisobga olish kerak. Vaqt o'lchovlari bo'yicha boshqaruv sikli (operatsiya, protsedura) bir necha minutdan bir necha yilgacha bo'lgan ko'rsatkichlarda o'lchanishi mumkin. Boshqaruv jarayonining davomiyligi quyidagi vaqtlardan tashkil topadi: axborotni yig'ish, qayta ishlash va uzatish; qarorni ishlab

chiqish va qabul qilish, qaror qabul qilinishini tashkil va nazorat qilish. Ko'rinib turibdiki, boshqaruvda vaqt omili muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun har bir operatsiya bajariladigan vaqtni kamaytirish, tashkiliy va hujjat protseduralarini soddalashtirish, boshqaruv mehnatida kompyuterlashtirish ishlariga keng yo'l ochib berishi zarur.

Boshqaruv jarayoni makon jihatdan sathlarga bo'linadi, ya'ni eng quyi sathdan boshlab eng yuqori sathgacha bo'lgan boshqaruv mavjud. Masalan, kichik bo'limdagi boshqaruv bu bitta kichik makon boshqaruvi, so'ngra korxonada, firma, korporatsiya boshqaruvi va hokazolar.

12.6. Boshqaruv texnologik siklining tavsifi

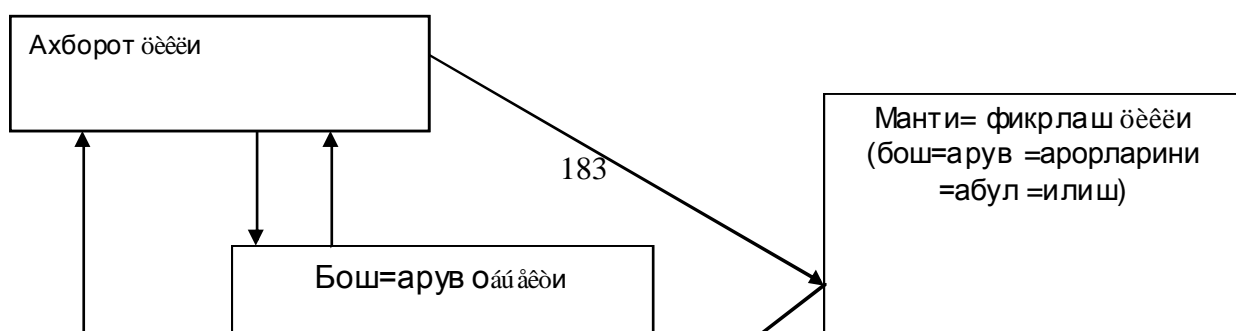
Boshqaruv faoliyati o'zining texnologiyasiga ko'ra uchta asosiy siklga bo'linadi, ular doirasida turli operatsiyalar, masalalar va protseduralar bajariladi.

Birinchi sikl — boshqaruv tizimida — axborotli sikl. Bu ilmiy-texnik, iqtisodiy, hisob-kitob va boshqa axborotlarni jamlash, uzatish, qayta ishlash va uzatish. Bu siklni amalga oshirilishi bilan texnik bajaruvchilar va mutaxassislar shug'ullanadilar.

Ikkinchi sikl — mantiq-fikrlash sikli. Bu bosqichda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish bajariladi. Bularga quyidagi boshqaruv operatsiyalari va protseduralari kiradi: izlanish, tahlil qilish, texnik-iqtisodiy hisoblar, ilmiy-texnik ishlar va istiqbollashtirish.

Bu siklni mutaxassis va rahbar xodimlar amalga oshiradilar.

Uchinchi sikl — tashkiliy sikl. Uning maqsadi boshqaruv masalalari yechimini boshqaruv. Bu kadrlarni tanlash va joy joyiga qo'yish, vazifalarni bajaruvchilarga yetkazish, tavsiya suhbatini o'tkazish, boshqaruv xodimlarining mehnat jarayonlarini tashkil qilish, muvofiqlashtirish, bajarishni nazorat qilish. Bu sikl tarmoq rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi.



5-rasm. Tashkiliy sikl

Shuni aytish zarurki, sikl har qanday boshqaruv faoliyati, boshqaruv tizimining sathidan qat'iy nazar siklli xususiyatga egadir. Har qanday sathdagi boshqaruvda uch sikl bajariladi: axborot, mantiq-fikrlash va tashkiliy.

Operatsiya va protseduralarini bajarilishidagi tafovut barcha sathdagi mehnatni taqsim qilishda nomoyon bo'ladi. Masalan, quyi sathdagi boshqaruv rahbari har uch protsedura siklini bajaradi. «YUqori sathdagi rahbar ishiga», ikkinchi va uchinchi sikllar uchun ko'p vaqt ketadi. Axborotli protseduralarni ko'proq mutaxassislar va xizmatchilar bajaradilar.

Quyidagi jadvalni ko'rib chiqamiz. Unda boshqaruv operatsiya va protsedurasidagi har ikkala mehnat sarfini aks ettiruvchi raqamlar keltirilgan. Bu raqamlar uchta boshqaruv sikliga nisbatan keltirilgan.

4-jadval

Boshqaruv operatsiya va protseduralarining solishtirma og'irligi

Operatsiya va protseduralar turi	Ish vaqti sarfi umumiy xarajatga nisbatan % da		
	Rahbar	Mutaxassis	Texnik bajaruvchi
Axborotli	30	60	80

Boshqaruv qarorini tayyorlash va qabul qilish (qarorlani tayyorlashda va nazorat qilishda ishtirok etish)	30	25	20
Tashkiliy ish	40	15	-
Jami	100	100	100

Boshqaruv operatsiyalari va protseduralarini tasnifi

3-jadval

I. Lavozim kategoriyasi (rahbar, mutaxassis, bajaruvchi)	II. Operats. va protsed. mazmuniga qarab	III. Operats. va protsedura soniga qarab	IV. Takrorlanish darajasiga qarab	V. Ìãàíèê qóðíëääíèø ääðàæãñèga qàðáá	VI. Âàqòíè áèðligiãà qàðáá	VII. Èøëää ÷èqàðèø öèëèèèèè óçóíèèèèè	
						Âàqò òàvñèòlari bo'yicha	Ôàçíàèé távñèflar bo'yicha

1. Èæîäèé	1. Àõáíðîèè (àõáíðî áèèáí èøèàø)	1. Îäèèé	1. Òèèðîðèäíóâ÷è èàð (ñòàíäàððò)	1. qçëää áàæàðè- ladigan va- zifalar (òàõíèè ðäàîñèç áàæàð.)	1. Êåòìèèò	Áèð ääqèqääáí áèð íá÷à éèèää÷à	Áçèèm bîøqàðó-âèääí òàðîíq boshqaruviga cha
2. Ìáíðèqèé	2. Ìáíðèqèé òèèðèâ÷è	2. Ìóðàèkää	2. Òèèðîðèäíèè- äèääíèàð (èæîäèé)	2. Ìåòà- íèçàöèý- èàøääí	2. Ìàðállæ		
3. Òåõíèè	3. Òèèèèèèè			3. Áâðîàò- èàøääí	3. Áðàèèø		

12.7. Boshqaruv operatsiyasi va protseduralarini loyihalashtirish

Rejasiz daraxtzor – changalzor

O'zbek xalq maqoli

Bundan oldingi boblarda biz boshqaruv mehnati texnologiyasini, jumladan, masala, operatsiya, protsedura, element va boshqaruv sikllarini ko'rib chiqdik,. Bo'lim nihoyasida yana bir muhim masalani, ya'ni qanday usullar, uslublar, harakatlar hisobiga boshqaruv texnologiyasini samarali qilish mumkinligini ko'rib chiqamiz. Ularning barchasi boshqaruv texnologiyasini tashkiliy loyihalashtirish degan tushuncha bilan birlashishi mumkin, ya'ni boshqaruv ishining bajarilishini tartib va chizmalar orqali loyihalashtirish. Tashkiliy loyihalashtirishda bosh masala boshqaruv tizimi va uning elementlarining modelini bunyod etishdir. Model ishlab chiqiladi va u o'z aksini loyiha hujjatlari majmuasida topadi. Bu kabi modelni yaratilishida boshqaruv texnologiyasining sifatli tomonlarini aks ettirmoq kerak bo'ladi. Ular quyidagilardir:

1. Mehnatni funksional, kasb va malaka bo'yicha taqsimlash, shu jumladan masalani yechish uchun qanday va qancha miqdorda mutaxassislar zarur bo'lishini aniqlash.

2. Mehnatni operatsiya—texnologik xususiyatiga qarab taqsimlash, ya'ni qanday va qancha miqdorda boshqaruv operatsiyalar va protseduralar zarur bo'lishini aniqlash.

3. Mehnatni taqsimlanish va shirkat tizimini bunyod etish.

4. Boshqaruvni kichik tizimlarini loyihalash: boshqaruv apparati ishchilari mehnatini hisoblash va baholash, ish vaqtini hisoblash, mehnat jarayonlarini tartibga solish va hokazolar.

Firma yangi ishlab chiqarish boshqaruv xizmatlarini bunyod etishda nafaqat ishlab chiqarish jarayonlari, boshqaruv protseduralarini, balki butun boshqaruv texnologiya majmuasini loyihalashtirish muhimdir. Masalan, yangi korxonalar, tashkilot, firma bunyod qilindi. Bu yerda faqat ishlab chiqarish jarayonini bunyod

etish emas, balki boshqaruv jarayonini ham yuzaga keltirish katta ahamiyat kasb etadi.

Tashkiliy loyihalashtirish maxsus loyiha hujjatlarini bunyod etish va ishlatishni ko'zda tutadi. Bular quyidagilar bo'lishi mumkin: boshqaruv operatsiyalari, protseduralar va uning elementlar ro'yxati, protsedura kartalari, texnologik chizmalar, vazifa tavsiyanomalari, bo'lim va xizmatlar haqidagi qoidalar, operogramma, xujjatgrammalar va andozalar.

Operogramma — bu texnologik jarayon elementlarini bitta bo'lim ichidagi xizmatchilar orasida taqsimlanishi.

Xujjatgramma — masalani yechishdagi lozim bo'lgan hujjatlarni turli xizmatlardan o'tishi. U yoki bu boshqaruv protsedurasi doirasida harakatlarni aniq ifodalanishi mohiyatlidir (operatsiya to'la ifodalangan bo'lmog'i kerak). Bu kabi ifodalanish bajaruvchilar uchun masalani tushinish va uni yechish imkonini yengillashtiradi va boshqaruv samaradorligining oshishiga imkon yaratadi.

Zamonaviy bosqichda muhim va birinchi darajali ahamiyatga ega bo'lgan boshqaruv mehnati kompyuterlashtirilmoqda, bu esa ishlab chiqarishni texnologik loyihalashtirishda yuqori shaklli tashkiliy loyihalashtirishni joriy qilish zarurligini ta'kidlaydi. Bu protsedurogrammalar bilan bir qatorda texnologik kartalarni ham ishlab chiqishdir. Texnologik kartalar bajariladigan operatsiyalarni operatsiya bajaruvchilar tarkibini, operatsiya turini, ish mazmunini, tashkiliy texnika va materialga bo'lgan talabni, vaqt birligida operatsiyalarni bajarish uchun lozim bo'lgan mehnat hajmini belgilab beradi. Alohida boshqaruv operatsiyalari mehnat hajmining me'yori boshqaruv apparatida ish texnologiyasini loyihalashtirishda ilmiy asos bo'lib hisoblanadi.

Shunday qilib, tashkiliy loyihalashtirish — bu boshqaruv operatsiyalari, protseduralar va elementlarning, bajarish usulini aniq ifodalash bilan birga boshqaruv mehnatini yaxshilanishiga imkon yaratadi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar.

1. Boshqaruv jarayonida axborot mavqei va roli.

2. Analogli va boshqaruv hisoblash mashinalarning ishlash tamoyillari.
3. Zamonaviy kompyuterning ishlatish asosiy xususiyatlari.
4. Boshqaruv avtomatik tizimlarning asosiy bo'limlari.
5. Boshqaruv mehnatini takomillashtirishda tashkiliy texnika (orgtexnika) ning roli.
6. Internetning istiqboli.
7. Menejment texnologiyasi to'g'risida tushuncha bering, shuningdek boshqaruv texnologiyasi tuzilishi elementlarini misollar orqali ta'riflab bering.
8. Boshqaruv vazifalari, operatsiyalari, protseduralari, elementlari deganda nima tushuniladi?
9. Boshqaruv mehnatini malakaga asosan taqsimlash deganda nima tushuniladi?
10. Boshqaruv mehnatini vazifaviy taqsimlanishi deganda nima tushuniladi?
11. Boshqaruv mehnatini kasbga asosan taqsimlash deganda nima tushuniladi?
12. Boshqaruv mehnati texnologiyalari operatsiyalari bo'yicha taqsimlash deganda nima tushuniladi?
13. Boshqaruv operatsiyalari va protseduralari qaysi belgilari bilan sinflarga ajratiladi?
14. Boshqaruv texnologik sikli nima?
15. Tashkiliy loyihalashtirish va texnologik loyihalashtirish deganda nima tushuniladi?

13-mavzu. Firma jamoasini zamonaviy boshqarish

13.1. Menejment tizimida faoliyatni tartibga solish va nazorat qilish

Xodimlar kelajakda firmadagi jamoaning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarini boshqarish sirlarini egallab, uning bo'limi va bo'linmasida rahbar yoki menejer bo'lib ishlamasin, u samarali faoliyat ko'rsatishga yordam berishdir.

Zamonaviy menejment asoslari muayyan iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy fanlar - milliy xo'jalikni rejalashtirish, bashorat qilish, makro-mikroiqtisodiyot, statistika ,

buxgalteriya hisobi, moliya, kredit, rejalashtirishning ekonometrik usullari, psixologiya, pedagogika, iqtisodiyot nazariyasi, huquqshunoslik, marketing kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir.

Zamonaviy menejment asoslari boshqaruv tizimi va boshqarish ob'ekti orasidagi o'zaro munosabatdir. Har bir firmaning ichida o'ziga xos boshqarish nuqtai nazari bor. Ichki bo'lim va bo'linmalaridagi turli jarayonlar, me'yorlar yechim qabul qilish, kommunikatsiya, boshqaruv apparatiga ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy firmalarning iqtisodiyotiga o'zlari faoliyat ko'rsatayotgan jamiyat asta-sekin bo'lsa ham ta'sir qiladi. Yuqoridagilardan kelib chiqib, menejment tizimida faoliyatni tartibga solish (tadbirkorlik faoliyatini tartibga solish, nazorat qilish jarayonini mukammallashtirish, firma xodimlari va mehnat jamoalarini samarali boshqarish, menejment vazifalarining tabiati va tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, moyillik nazariyalariga rioya qilish, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish samaradorligini umumiy o'sishini ta'minlash kabilar) muhim amaliy va nazariy muommodir.

Masalan, tadbirkorlik faoliyatini tartibga solish quyidagilardan iborat: tadbirkorlar manfaa'tini ta'minlovchi qonunchilikni ishlab chiqish va nazorat qilish; davlat tomonidan tartibga solishning samaradorligini oshirish; firma faoliyatiga to'g'ridan to'g'ri aralishishni pasaytirish; bozorda erkin va halol raqobat sharoitlarni yaratish; pul emissiyasini boshqarish orqali byudjet muvozanatini ta'minlash va shunga o'xshashlar.

Davlat tomonidan firmalar faoliyatini tartibga solish qonunchilik, ijrochilik organlari orqali amalga oshiriladi.

Agar tadbirkorlik faoliyati umuminsoniy faoliyat, qonunlarni buzmaganda holda pul topish va daromad ortirish bo'lsa, uning tarkibiga kiruvchi tadbirkorlik faoliyati esa tavakkallik sharoitida ish ko'rishdir. Tadbirkorlik pul topishning, boyluk to'plashning yaratuvchanlik, boylukni ko'paytirish faoliyati, ya'ni ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, ijodkorlik faoliyatidir. Tijorat, vositachilik qilish, tijorat milliy

bozorni mahsulot bilan to'ldirish, tovar keltirish va undan daromad olish tadbirkorlik jumlasiga kiradi.

Firma jamoasi faoliyatini boshqarish nazorati-bu menejmentning muhim vazifasidir. Uning mohiyati shundaki, nazorat havfli holat paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammolarni oldindan aniqlash va yechimlarini topish, ular o'ta jiddiy bo'lib ketmasliklari uchun zarur va yana faoliyatni muvaffaqiyatli rag'batlantirish uchun ham qo'llanishi mumkin. Nazoratsiz o'ta tartibsizlik boshlanadi.

Firma faoliyati nazoratining asosiy ma'nosi-korxonalar (firma) faoliyatining haqiqiy natijalari haqida ma'lumotlarni yig'ish(to'plash), ishlov berish va tahlil qilish, ularni nirejadagi ko'rsatkichlar bilan solishtirish, og'ishlarni aniqlash va bu og'ishlarning sabablarini tahlil qilish, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun tadbirlar ishlab chiqish kabilardan iborat.

Nazorat qilish jarayonlarini uch bosqichdan o'tkazish maqsadga muvofiq, ya'ni nazorat oldi, joriy va yakuniy. Ularni o'tkazish tartibi ham uch bosqichdan iborat: ishlangan standartlardan va mezonlar, ular bilan muayyan natijalar va harakatlarga zarur o'zgartirishlar qabul qilishni solishtirib ko'rish. Har bir bosqichda ma'lum tadbirlar amalga oshiriladi.

Firmada standart o'rnatilsa, firma mahsulot (xizmat ko'rsatish) larini standartlarda ko'rsatilganlari bilan solishtirilsa bo'ladigan natijalar solishtirilsa, harakatlarni yoki natijalarni o'lchash imkoni bo'lsa nazorat qilishning jarayonlari to'liq bajarilishi mumkin.

Nazorat qilishdan asosiy maqsad xatolarga yoki yolg'onlarga yo'l qo'ymaslik. Xodimlar hulqiga ijobiy ta'sir etish uchun nazorat jarayonidan foydalanish kerak.

Samarali nazoratni ta'minlash uchun birnecha nazoratning ustivor yo'nalishligi, natijaga mo'ljal qilish, ishga mos kelishi, o'z vaqtida nazorat qilish, nazoratni egiluvchanligi, nazoratni oddiyligi, foydaliligi, xalqaro darajadagi nazoratga mosligi kabi omillarga e'tibor qaratiladi. Samarali nazorat o'tkazishning omillari: rasmiy ma'lumot tizimiga zarurat; komp'yuter, internet va axborotli

boshqarish tizimi, axborotli-boshqarish tizimining samaradorligini oshirish, xodimlar malakasini zamonaviy boshqarishga mosligi kabilar.

Axborotli-boshqarish tizimining samaradorligini oshirish uchun foydalanuvchilarni o'rganish, zarur ma'lumotlarni tanlab olish, xizmat ko'rsatuvchi shaxs va uskunalarni ajratish, tizimlar va boshlang'ich ma'lumotlarni zamonaviylashtirilishi maqsadga muvofiq.

13.2. Menejmentning strotegik vazifalarining tabiati va tashkiliy tuzilmasi

Menejmentning asosiy vazifalari firma faoliyatini tashkil eta bilish (qila olish), bozor talabi va an'anasini ko'ra bilish, chiziqli, amaldorli, chiziq-shtabli rahbarlik tuzilmasi, hududiy tuzilmasi, ishlab chiqarishning unsurlari (marketing, biznes-reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, nazorat, hisobga olish, moyillik, rejalashtirish), boshqarish san'ati va shu kabila.

Menejment deb tashkil qila olish va tadbirkorlik xis-tuyg'usiga ega bo'lgan, kasbiy tayyorlangan mutaxasislarni aytish mumkin. Shu bilan birga u ko'pgina ilmiy usullarni amaliy faoliyatda ishlata bilishi kerak, ijodkor ham bo'lishi zarur.

Menejment jarayoni (tashkil etish, texnologiya, rejalashtirish) tashkil etishda biznes-reja, narxni shakllantirish va qarz olish va shu kabilarning vazifalashtirish, boshqaruv xodimlarini tayyorlash ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlarini amalda qo'llash kabilarni ta'minlashi lozim.

Bozor munosabati sharoitida zamonaviy firmalar (korxonalar, tashkilotlar) faoliyat ko'rsatishlari uchun mahsulot tanlashi va resurslarni sotib olishi kerak. Bozor iqtisodiyotida muommolarning barchasini bozor qonunlariga bo'ysingan holda o'zi hal qiladi.

Menejer o'z ishini rejalashtirish va bajarishda har bir unsur kutilmagan qandaydir talablardan kelib chiqadi.

Menejar ishlab chiqariladigan yoki yetishtiriladigan mahsulot hajmini bashorat qilishga harakat qilganda, talab mexanizmida baho asosiy unsur ekanligini

unutmasligi kerak. Bozorda mahsulot talabdan ziyod bo'lishi mumkin, bu holda mahsulot hajmini oshirish uchun mahsulot narxini pasaytirish kerak. Bozor jarayonini karomat qilish qiyin. U talab va takliflarning o'zaro ta'sir etuvchi bozor mexanizmini, narxning shakllanishini va shu kabi an'analarni bilishi kerak. Bu yerda faqat mahsulot (xizmat ko'rsatish) emas, uni ishlab chiqarish (etishtirish, xizmat ko'rsatish)ga jalb qilingan xodimlarning mahoratlari ham muhim.

Firma ichidagi strategik boshqarish chiziqli, amaldorli, chiziq-shtabli, "mahsulot bo'yicha" tashkiliy tuzilma ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Chiziqli tashkiliy tuzilmadagi menejmentning hamma vazifalari bo'linma menejeri qo'lida (vazifasida, ixtiyorida) bo'ladi. Amaldorli tuzilmada menejer faoliyatining muayyan bir sohasiga ixtisoslashadi va unga javob beradi. Chiziqli-shtabli tashkiliy tuzilmada rejalashtirish, hisobga olish va nazorat masalalarini yanada malakaliroq hal qilinadi.

"Mahsulot bo'yicha" tashkiliy tuzilmada boshqarish ancha murakkab, u firmani boshqarishning avtomatik tizimi sharoitidagi an'anali chiziqli-funksional tuzilmaning rivojlangan shaklidir.

Menejmentning mazmuni uning vazifasini ochadi. Menejmentning strategik vazifasi: tarmoq iqtisodiyotining tuzilmasi; uning hududiy tuzilmasi; ishlab chiqarish(xizmat ko'rsatish)ning alohida unsurlari. Ularning o'ziga xos vazifalari: marketing, biznes-reja, tashkil etish, tartibga solish(sozlash), rag'batlantirish, nazorat, hisobga olish, moyillik, rejalashtirish, bashoratlash.

Menejmentning strategik vazifalariga zarur bo'lgan tarkibi va mazmuniga e'tibor (xolis) berilishi kerak, aks holda samara pasayadi.

Menejmentning mehnat faoliyati ijtimoiy, ruhiy, iqtisodiy, pedagogik, kasbiy va boshqa-boshqa fanlar bilan bog'liq. Ularning tavsiyalaridan foydalanish boshqarish san'atini oshiradi. Shunday qilib, menejment strategik vazifalarining tabiatini tushunish uchun uning tushunchalar toifalari bilan bo'ladigan munosabatlari birgalikda tasavvur qilish lozim. Bir tomondan iqtisod, bozor, tadbirkorlik, marketing kabilar faraz qilinsa, ikkinchi tomondan ushbu har bir tushunchalarning ko'rinishini

o'zi tanlash ifodasida menejment tizimiga unsur bo'lib kiradi, birlashib borib shakl ko'rinishini oladi. Oqibatda menejmentning tashkiliy tuzilmasi paydo bo'ladi.

13.3. Menejment tizimida guruhlarning o'zgarishi va rahnamolik

Menejment tizimidagi guruh-bu ikki yoki undan ziyod insonlar bo'lib, ulardan har biri bir vaqtda boshqacha ta'sir ko'rsatadi, va uning ta'sirini o'zi ham xis qiladi.

Rahbariyat o'z ixtiyori bilan guruhlarni yaratadi, ya'ni firmadagi tashkiliy tuzilma bo'linmalaridir (hisobchilar, reja va boshqa bo'limlar). Bular rasmiy guruhlar.

Rasmiy firma (tashkilot, korxonalar, korporatsiya) va guruhlar yaratilishi bilan oq, u yana ijtimoiy muhit bo'lib qoladi, unda rahbar istamagan yo'l-yo'riqlar bo'yicha xodimlar o'zaro ta'sir ko'rsatadilar. Ijtimoiy o'zaro munosabatlardan ko'pgina do'stona guruxlar, norasmiy guruxlar paydo bo'la boshlaydi, bularning barchasi bir bo'lib norasmiy firma (tashkilot, korxonalar) ko'rinishini oladi.

Norasmiy firma-bu o'z-o'zidan yuzaga keladigan insonlar guruhi, bunda ma'lum maqsadlarga erishish muntazam o'zaro ta'sir etadi.

Rasmiy firmada biror o'zgarish o'tkaziladigan bo'lsa norasmiy firma qarshilik ko'rsatadi. Masalan, yangi texnologiyani joriy etish guruhlarga ta'sir ko'rsatadi, mansablari, holatlari o'zgaradi. Buni sezgan kishilar xolis (ob'ektiv) bo'ladigan o'zgarishlar guruhlarga xavf soladi. Rahbariyat qarshilikni pasaytirish uchun qabul qilingan yechimda qatnashuvchilarni rag'batlantiradilar.

Rasmiy firmadagi kabi norasmiy firmalarda ham o'z rahnamolari bo'ladi. Norasmiy rahnamo o'zining holatiga erishadi, ya'ni guruh a'zolariga o'zining munosabati

bo'yicha mansabga ega bo'ladi va qo'llaydi. Bu yerda norasmiy rahnamoni rasmiy firma rahnamosi kabi xodimlarga ta'sir ko'rsatish imkoniyatlari paydo bo'ladi.

Norasmiy rahnamo gurux maqsadiga erishishida yordam beradi, uni faoliyat ko'rsatishini qo'llaydi va mustahkamlaydi.

Norasmiy firmalar rasmiy firma bilan vaqti-vaqti bilan o'zaro munosabatda bo'ladilar, rahbarlar buni tushunishlari muhim.

Norasmiy firmani boshqarish uchun norasmiy firmani mavjudligini tan olish va tushinib yetish kerak, ularni qo'rqitish o'rniga, ular bilan ishlash kerak. Norasmiy guruhlarining a'zolari va rahnomalari fikrini eshitish lozim, to'g'ri xulosa chiqarish foydali.

13.4. Firma xodimlari va mehnat jamoalarini boshqarish

Firmadagi xodimlar va mehnat jamoalari o'zaro munosabatlardan tashkil topadi. Firma (tashkilot, korxonalar, korporatsiya) ni boshqarishdagi iqtisodiy tizimlar, tashkiliy tuzilmalar, ularning ish usullari, iqtisodiy mezonlar shaxslar bir-birlari bilan o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Firmadagi xodimlarning iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatlari o'zaro bog'liq bo'ladi. O'zaro bog'liqlik muammosining mazmuni: hulqi qanday; firma qamroviga xodimning qo'shilishi.

Firmada xodimning ishi uning firma qamrovi bilan doimiy o'zaro ta'sir etuvchi jarayondir. Xodim firma qamrovidan ko'pgina ehtiyojlarini qondirishni kutsa, firma ham xodimdan ko'pgina ish kutadi.

Har bir xodim hayotida firma(korxonalar, tashkilot, korporatsiya) ga kirish jarayonini bir necha marta "boshidan" o'tkazishi mumkin. Firmada bo'lish, uning a'zosi bo'lish, va firmaga kirish, uning a'zosi bo'lib qolish bir xil narsa degani emas.

Firmaga yangi kelgan xodimning muvaffaqiyatli ishlab ketishiga muhim shartlardan biri ushbu firmaning qimmatli tizimini, qoida, me'yor va hulqiy tarzlarini o'rganishdir. Bularga: firmaning bosh maqsadlari; firmaning maqsadlariga erishish uchun afzal vositalarni ishlatilishi; firmaning nufuzi; firmaning bir butun organizm

bo'lib faoliyat ko'rsatishidagi tamoyillari, qoida va me'yorlar; xodim o'ziga oladigan majburiyatlari; xodim o'z burchini bajarishi uchun zarur bo'lgan hulqiy standartlar kiradi.

Ishga qabul qilingan xodim, firma uni nima uchun kerakligini va foyda bo'lishini, ma'lum ahamiyatini bilishi lozim.

Firmaga yangi a'zoni qo'shilishining yakuniy bosqichi uni firmaga to'la huquqli a'zo bo'lib o'tishi bilan yakunlanadi.

Firma qadriyatini va me'yornlarni xodim tomonidan qanchalar o'zlashtirilganligi va qabul qilinganligiga qarab xodimni firmaga qo'shilganlik darajasini belgilash mumkin.

Xodim firma faoliyatining ishtirokchisi, shuning uchun u firmaning ichki va tashqi muhitini idrok etishi zarur (his etishi, sezishi, ishonishi, qadriyati, imoni,...).

Yana shuni unutmaslik lozimki, barcha xodimlar birdek emaslar. Xodimning barcha tavsiflarida uning farqi namoyon bo'ladi. Xodimlarning bo'yi, vazni, yoshi, jinsi, ma'lumoti bilan farqlanadilar, har xil tilda so'zlashadi, bir xil harakatni turlicha bajaradi va o'xshash holatlarda o'zini turlicha tutadi. Bu turli-tumanlik xodimni xodim qiladi, mashina emas, firmaning imkoniyati va salohiyatini sezilarli kengaytiradi. Xuddi shu turli-tumanlik tashkil etishni boshqarishda muammolar, kelishmovchiliklar, ixtiloflar, nizolar, asab buzar holalar, qarama-qarshilik vaziyatlar paydo bo'lishiga sababchi bo'ladi.

Xodim hulqining boshlang'ich shaxsiyati bo'lib idrok qilish, mezonning asosi va moyilliklar hisoblanadi.

Shaxs ijtimoiy faoliyatini tavsiflab bera oladigan alohida ta'rifga muxtoj. Inson hissiy (ya'ni sezgi a'zolari yordamida idrok etiladigan) xususiyatlarga- xulq-atvor, nutq, imo-ishora va xususiyatlarga egadir.

Idrok qilish- bu inson ichki va tashqi muhitda bo'layotgan voqea, xodisa, jarayon va tizimni ongida aks ettirishi.

Xodim firmani idrok qilishi ichki jarayondan iborat: ma'lumotlarni tanlab olish va ma'lumotlarni tizimlash.

Ma'lumotlarni tanlashda har xil kanallardan ma'lumot olinadi. Olingan ma'lumotlar mantiqan ishlov berish usuli orqali, hissiyoti, sezgisi, ishonch orqali ma'lumotlarga ishlov beradi, ularni tizimlaydi.

Xodimlar jamoasini (ayniqsa mehnat jamoalarini) boshqarish keng qamrovli. Shuning uchun rahbar (menejment) ning vazifasi o'ta keng qamrovli (tashkil etish, rejalashtirish, bashoratlash,...). U unumdorlik va samaradorlik haqida ham o'ylashi kerak, boshqa firma (tashkilot, korxonalar,...) larga qaraganda uning firmasi unumliroq ishlashi lozim: mehnat resurslaridan samarali foydalanishi (mehnat resurslarini rejalashtirish, mehnat mahoratlarini ro'yxat qilish, mehnat operatsiyalarini tahlil qilish, ish(mehnat) haqi, qo'shimcha imtiyozlar, ishning mazmundorligi,...); mehnat resurslarini boshqarish (xodimlar bo'limi, mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish va bashoratlash, ishga xodim qabul qilish, tanlab qabul qilish, ish haqi va imtiyozlarni aniqlash, kasb tanlash va moslashuv, ta'lim berish, mehnat faoliyatini baholash, rahbar xodimlarni tayyorlash, yuqori lavozimga ko'tarish, pasaytirish, o'tkazish, bo'shatish).

Boshqaruvchi xodimlarni tayyorlash har xil kurslar, seminarlar yoki rotatsiya (almashlab, belgilangan tartibda almashib) tashkil qilish yo'llari bilan amalga oshirilishi mumkin.

13.5. Samarali boshqarish va ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) samaradorligini umumiy o'sishini ta'minlash

Ishlab chiqarishni boshqarishda firmaning ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) faoliyatlari tizimini tuzish, ishlab chiqarishda operatsiya tizimini ishlab turishi va unumdorlikni boshqarishda majmui yo'l muhim ahamiyat kasb etadi.

Firmalarning ishlab chiqarish faoliyatlarini boshqarishga tizimli yondashish nima ekanligini tushunish uchun operatsiyali tizim, firma (tashkilot, korxonalar) larni boshqarishning mohiyati, operatsiyali tizimning toifvlari, operatsiyali vazifa bilan firmaning boshqa vazifalari orasidagi bog'liqlik, yuksak ishlab chiqarish va firma,

raqobatlasha olish qobiliyati, ishlab chiqarish sohasida bosh yechimlar, xalqaro bozor sharoitida ishlab chiqarishning bosh yo'nalishi kabi atamalarni bilish kerak.

Firmada operatsiyali vazifa – tashqi firmalarga yetkazib beriladigan mahsulotlar ishlab chiqariladi va xizmatlar bajariladi.

Operatsiyali tizim qayta ishlanadigan kichik tizimlar, ta'minlash kichik tizimlari va rejalashtirish va nazorat kichik tizimlardan tashkil topgan. Operatsiyali tizimning asosiy maqsadi is'temolchilardagi ehtiyojlarini qondirish uchun mahsulot chiqarishda yoki xizmat ko'rsatishda ifodalanadi.

Firmalarning boshqarishning mohiyatiga ko'p sonli operatsiyali menejerlarning majburiyati kiradi.

Operatsiyali tizimning toifalari: qayta ishlanadigan tizimlarning turi-loyiha, kichik xajmdagi, ommaviy ishlab chiqarish, uzluksiz jarayon, ishlab chiqariladigan mahsulotlarning hususiyati bo'yicha-mahsulot (qurilish pudratchisi, tipografiya, mahsulotni qayta ishlash), xizmat ko'rsatish (vrach-terapeft, transportni ta'minlash shahobchasi, aeroport, radiostansiya).

Operatsiyali vazifa bilan firmaning boshqa vazifalari orasidagi bog'liqlik- bu o'ta muhim va murakkab ishchi munosabatlar. Ushbu munosabatlardagi samarali boshqarishni ta'minlash zarur. Kelishmovchilik va to'qnashuvlarni kelib chiqishiga yo'l qo'ymaslik lozim.

Xalqaro raqobat ishlab chiqarish sohasidagi “ishlab chiqarish-is'temolchilarning ehtiyoji” zanjiriga e'tibor berishga majbur qilinmoqda, ya'ni “aniq vaqtda”, sifatni majmui nazorat tamoyili, ta'mirlov-oldini olish xizmatining majmui tamoyili kabilarga rioya qilish samara beradi. Omilkorlik bilan ishlash samaradorlik garovi.

Firmada operatsiyali tizimning ishlab turishi ishlab chiqarish jarayonini rejalashtirish, bashoratlash va ularni borishini nazorat qilish muammolari va yechimini topilishi mutaxassisdan ko'p jarayonlarni bilishni talab qiladi. Masalan, ishlab chiqarishni tezkor boshqarish, mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirish, zahirasiidagi resurs (material) larni boshqarish, loyihalarni boshqarish, loyihalarni boshqarish usullari, sifatni ta'minlash kabi yo'nalishlarni yaxshi o'zlashtirilgan bo'lishi kerak.

Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish firmaning ishlab chiqarish faoliyatiga rahbarlik qilishning muhim ajralmas qismi hisoblanadi.

Mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirishda taqvim rejalashtirishning mazmuni va tavsifi muhim o'rin tutadi. Mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirish operatsiyali tizimni umumiy ehtiyojlarning o'zgarishini hisobga olgan holda, qanday foydalanishi haqida yechim qabul qilishni ko'zda tutadi. Umumiy ehtiyoj-bu operatsiya tizimi ishlab turganda barcha mahsulot yoki xizmat ko'rsatishlarga bo'lgan talablar yig'indisi. Umumiy talablar odatda tizimni ish bilan ta'minlanganlik birligida o'lchanadi.

Samaradorlik (unumdorlik) ka juda ko'p omillar (materiallar yoki resurslar, mehnat, sarmoya, energiya, texnika va transport, axborot va aloqa, energiya, rahbarlik, bashoratlash va rejalashtirish, tashkil etish, moyillik, yechim qabul qilish, nazorat va xokazolar) ta'sir qiladi. YUqori samaradorlikni bir-tekis ta'minlab turli boshqarish tizimining barcha vazifalariga va barcha bog'lovchi jarayonlarga taalluqli.

Butun firma (korxonona, tashkilot, korporatsiya) samaradorligini oshirish uchun har bir bosqich rahbari o'zining har kunlik ishida rioya qilishi zarur bo'lgan chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim.

Fan texnika taraqqiyotini boshqarishdagi yutuqlari, boshqaruv mehnatining samaradorligi, boshqaruv mehnati unumdorligi, egiluvchan tizim va hokazolar keng qo'llanishi samaradorlikni oshiradi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar.

1. Firma jamoasini zamonaviy boshqarish qanday fanlar bilan uzviy bog'liq?
2. Menejment tizimida faoliyatni tartibga solish qanday muammolarni ijobiy hal etishni talab etadi?
3. Davlat tomonidan firmalar faoliyatini tartibga solish kimlar orqali amalga oshiriladi?
4. Firma jamoasi faoliyatini boshqarish nazoratining mohiyati nimalardan iborat va nimada ifodalanadi?

5. Firma faoliyatini nazorat qilishdan nima maqsad?
6. Samarali nazorat o'tkazishga qanday erishiladi?
7. Menejmentning asosiy komponentlari nima o'zi?
8. Bozor talabi va an'anasini ko'ra bilish firma faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
9. Firma ichidagi chiziqli va funksional rahbarlik qanday ko'rinishda bo'lishi mumkin?
10. Menejmentning vazifalari nimalardan iborat?
11. Menejmentni nima uchun boshqarish san'ati deb aytiladi?
12. Menejmentda moyillik faoliyati nimalardan iborat?
13. Moyillik jarayoni qanday bosqichlardan iborat?
14. Menejment tizimida guruhlarning o'zgarishiga tavsif berilsin.
15. Firma xodimlarini boshqarish qanday munosabatlardan tashkil topgan?
16. Xodimni firmaga kirib kelishiga tavsif berilsin.
17. Firma faoliyatidagi tashkiliy o'zaro ta'sirida shaxsiyat yo'nalishlari (hissiy xususiyatlar, idrok qilish) nimalarda namoyon bo'ladi?
18. Firmada mehnat jamoalarini boshqarish kimning asosiy vazifasi?
19. Ishlab chiqarishni samarali boshqarishda firmaning ishlab chiqarish faoliyatlari tizimini tuzishga ta'rif berilsin.
20. Ishlab chiqarishda operatsiya tizimini ishlab turishi umumiy ehtiyojlarning o'zgarishiga qanday ta'sir etadi?
21. Samaradorlikni boshqarishda qanday tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

14-mavzu. Ishlab chiqarish boshqaruvining tashkiliy tuzilmalari

Har bir san'at, har bir san'at tizimi qoidalar va shu qoidalarni himoya qiluvchi nazariy fikrlardan iborat

Dj. S. Mill

14.1. Boshqaruvda tashkiliy tuzilmalarning roli

Tuzilma tizim qurilishining shakli, tizim unsurlarining muqim o'zaro aloqalarining yaxlitligidir. Tuzilma funksional munosabatlarining umumiy qonunlariga bo'ysunadi.

Organik tuzilma – sodda xususiyatli bo'lib, keng axborot tarmog'iga ega. Organik tuzilma boshqaruvi markazlashtirilmagan.

Shunday qilib, mexanik tuzilma boshqaruvning qat'iy qonunlarga bo'ysunadi. Organik boshqaruvi esa egiluvchan, murosali boshqaruvdir. Organik boshqaruvda qoida va tavsiyanomalar kam bo'lib, qaror qabul qilishda quyi boshqaruv xalqlar keng huquqqa ega. Organik boshqaruv tuzilmada muomilalar do'stona shakl va uslubda kechadi. Mexanik boshqaruvda esa munosabatlar buyruq va ko'rsatmalarga asoslanadi. Organik boshqaruv menejerlari yuqori malakaga ega bo'ladi.

Qattiq va bo'sh nazorat qilinayotgan tuzilmalarda rahbar va xodimlar o'zlarini qanday xis etib, harakat qiladi degan savol ham muhim ahamiyat kasb etadi. Menejment sohalarida olib borilgan tadqiqotlar quyidagilarni aniqladi:

Qo'l ostidagi xodimlar soni oshaversa rahbar-menejerning mehnatdan olayotgan qoniqish oshib boradi.

Har bir murakkab tizim bir-biriga bo'ysunish, ko'p sathli tamoyilari asosida shakllanadi. Boshqaruvning sifati tuzilmaning yuqori xalqasidan bir hil masofada uzoqlashgan va teng huquqqa ega bo'lgan tizim unsurlari bilan belgilanadi. Tizim boshqaruvning funksiyasini amalga oshirish uchun maxsus apparat tashkil etiladi.

Uning tuzilmasi xalqlar va boshqaruvning bir-biriga tobe bo'lgan bosqichlar miqdori bilan belgilanadi.

Boshqaruv tuzilmaning shakllantiruvchi unsurlar aloqasini va butun tizim faoliyatini ta'minlashi kerak. Bu qoida har bir ishlab chiqarish jamoa, har bir jamiyat, shu jumladan, oila munosabatlariga ham taa'luqlidir. Bundan tashqari bir-biriga tobelik barcha jonzotlarga ham xosdir. To'da (poda, gala) bo'lib yashovchi hayvonlar tobelik asosida tashkil etilgan. To'da bo'lib hayot kechirayotganligi ularni tirik qolishiga kafolat beradi va bu aloqalarni uzilishi naslini yo'q bo'lib ketishiga olib keladi. Tuzilmani bunday shakllanishi, uning vakillari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni tartibga keltiradi, istiqomat joyiga, ovqatga, ovga, jinsiy aloqaga oid tartibni belgilaydi.

Boshqaruv tizimining oqilona tashkil etilgan tuzilmasi uning samaradorligini belgilab beradi, ya'ni boshqaruv ob'ektning ko'p sonli unsurlar aloqalari mustahkamligini va tizim yaxlitligini ta'minlaydi. U tizim unsurlarini bir butun holga keltiradi. Boshqaruv tizim shakli va tashkiliy tomonlariga, ishni tashkil qilish usullariga, muvofiqlashtirishga ta'sir qiladi, tizim faoliyati natijasini baholashga va qiyoslashga imkon beradi.

Tuzilma boshqaruv texnologiyasiga ta'sir ko'rsatadi, axborotni oqilona tarqatish, hodimlarni tanlash va lavozimiga qo'yishdagi boshqaruv texnikalarini ishlatish bilan bog'liq vazifalar qo'yadi. Tizimning "ichki muhitini" uning asosiy funksiyalari yordamida aniqlab olsa bo'ladi.

Murakkab tizimlarda butunlik o'z qismlarining yig'indisidan ko'p. Butunlik imkoniyati uning qismlari imkoniyatlaridan kengroqdir. Mashhur sinergiya qonuni (grek. Synergos) I. Ansoff tomonidan kiritilgan bo'lib, birgalikda kelishilgan ma'noni bildiradi. Bu tizim algebradagi yig'indilarni tashkil qiluvchi unsurlar tizimidan farqlanadi. Sinergiya o'ziga xos tomonlari $2q2q5$ formulasi bilan ifodalanadi.

Ushbu formulani ishlab chiqarishga qo'llanganda yirik korxonaning daromadi unga qarashli filiallar daromadlarining yig'indisidan ko'ra ortiqchadir.

Birinchi ko'rinishda antiqa tuyulgan bu mavxumlikni real hayotdagi ishlab chiqarishga tadbiiq etilsa katta korxonada faoliyatidan olingan daromad yig'indisi har bir filialning daromad yig'indisi ko'rsatkichidan ancha oshiqchadir.

Shuni ta'kidlash joizki, tizim unsurlarining asosiy parametrlari ma'lum bo'lganda ham butun tizim xususiyati haqida hulosa chiqarish qiyin.

Sinergiya qonunining amaliy qiymatini eng avvalo katta tizimlarning o'ziga xos xususiyatlari ochib beradi. O'z-o'zini tashkil etish, cheklangan sonli parametrlarni aniqlash, imkoniyat va bularga ta'sir etish tufayli tizimni boshqaruv shu xususiyatlarga kiradi.

Butunlikni qismlarga, tizimni tizim bo'limlariga bo'lish deyarli erkin kechadi. YAqin vaqtgacha materiya asosini atom tashkil etadi degan tushuncha bor edi, hozirda elementar zarra ham murakkab tizimga ega ekanligi aniq bo'ldi.

Kitob o'zining boblari, paragraflari, mavzulariga nisbatan tobelik tuzilmani hosil qiladi. Tuzilmadagi xato nafaqat boshqaruv tizim samaradorligiga, balki butun tizim tashkiliga xam putur yetkazadi. Boshqaruv masalalari bo'yicha amerikalik maslaxatchilar o'z ishlarining 75% korxonalar boshqaruv tizimidagi kamchiliklarni bartaraf qilish bilan bog'liqligini ta'kidlaydilar.

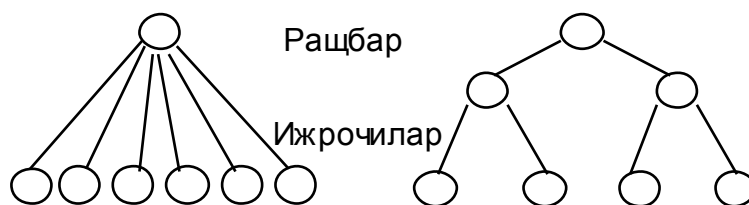
Boshqaruv tuzilmalarining ko'p turlari mavjud. Boshqaruv haqida yangi chiqqan har bir monografiya yangi tashkiliy tuzilmalarni ixtiro etadi (patriarxal, funksional, shtab, matrichli, divizion, oziq-ovqat tuzilmalari bor).

Istiqbol rejalar puxta emasligi tashkiliy sxemalarga ishonmaslik kayfiyatini yuzaga keltirib, ularga tez-tez o'zgartirishlar kerakligi dolzarb bo'lib qoladi.

Bu masalaga qat'iy fikr bildiruvchilar bor. Menejment sohasidagi yirik mutaxassis Don Fuller shunday deydi: «To'g'risini aytish kerak, barcha tashkiliy sxemalar chegaralangan bo'lib, ba'zilar shunchaki yolg'ondir».

Shu bilan birga puxta o'rganib chiqilmagan tuzilmasiz boshqaruvni amalga oshirib bo'lmaydi. Tuzilma sxemasini tez-tez muvofiqlashtirish muammosi ham yaqqol ko'rinib turibdi.

Bir-biriga tobe bo'lgan tuzilma uchun hech bo'lmasa bitta boshqaruv va bitta boshqariladigan tizim bo'lishi kerak. Bir-biriga tobe bo'lgan tizimlarning mavjudligi tashkillashtirishning yuqori saviyasidan dalolat beradi.



6-rasm. Boshqaruvning ikki uslubi.

Ortiqcha tuzilmalar mavjudligi resurslarni maqsadsiz ishlatilishidan dalolat beradi. Tizimni istiqbollashtirish, uning morfologik kelajagiga qaratilgan holatlar bundan mustasnodir.

Boshqaruv atrof muhit o'zgarganda tizim funksiyasini bajarishini ta'minlash maqsadida uning bo'lim va elementlarga ta'sir etadi. Markazlashtirilgan buyruqbozlik boshqaruvda boshqaruv jarayonlarining manbai va rag'batlantiruvchi asosi bo'lib, bir-biriga tobelikning yuqori pog'onasidir.

Sodda qilib aytganda boshqaruv ikki uslubda amalga oshiriladi: qo'l ostida ishlovchilarni bevosita yoki bilvosita boshqaruv mumkin.

Boshqaruvning birinchi uslubida (to'g'ri chiziqli tuzilma) ijrochilar bir boshliqqa tobe bo'lib, faqat undan ko'rsatmalar oladi. Bu uslub oddiy tushunarli va mantiqlidir. Tuzilma bo'limini barcha vakolatlarga ega bo'lgan bir kishi boshqaruv funksiyalarni shaxsan o'zining zimmasiga oladi. Uning chiqargan buyruqlarini barcha xodimlar bajarishi kerak. Bunday sharoitda jamoa samaradorli bo'ladi. Shuni esda tutish kerakki, bir-biriga joriy etilayotgan tobelik tamoyili bir kishi qo'lida butun hokimlikni to'playdi, shu bilan birga rahbar zimmasiga katta javobgarlik yuklanadi. Yuqorida turuvchi boshqaruv idorasi quyi korxonada rahbaridan so'roqsiz ushbu korxonada ishchilariga buyruqni bajarish haqida ko'rsatma berish huquqiga ega emas.

Rahbar jamoa faoliyatining barcha tomonlariga javobgar bo'lib, boshqaruv ishlarining hammasini o'zi bajarishi lozim va shu tufayli ba'zida me'yordan ortiqcha

mahsulot ÷èqàðà, òãàíà àà òàøqè íóhèòè áàðqàðíð áúëãàíà qúëëàø ìàqñàããà ìóâîèèqäèð.

14.2. Áíøqàðvîíéíã òàøéèèèè òóçèèìàlar òóðèèè òàíéàøda áãëëëíã÷è ñèèèèð

*Ûñèø ìóðàèááéèèè à èëéá éãèààè,
ìóðàkèááéèè èúíéíéíã ìhèðèèèð
Íàðèèíîíúíéíã 3-çúíóíè*

Òàøéèèèè òóçèèìàèàðíèng áíøqàðèøãããè ìóhèì àà áãëëëíã÷è ðíèè 80-èéëèèðà à xàèq õúãèèèèè áíøqàðèøíéíã àÿí÷èè òàæðèááñèè à èúðèø ìóíèèí. Íàðèàçèàøðèèøø òàðíèòàà èøèáá ÷èqàðèøíèng éáíãàéðèèèèèè áíøqàðóá èáíðàèàðèèè ðèáíæáíðèèèèè, óèàðíéíã òóçèèìàèàðèèè ìóðàèèááéèàøðèèèèèè òàèèáá qèèèð ÿàè. Áó ÿñà òàðèèèèèè ÿèáíðèèèèè èúíàèèèèè à èèéá éãèàð ÿàè. Óóíèèèèèè àúèèèéá, ñàííàò ààçèðèèèèè, áíøqàðíà, áúèèèèèèè ñííè ìðòéá éãðèè.

80- èèèèèð ùðòàèèèèèè ñíáèq Èðòèèèèíqáà áíøqàðèø àííàðàòè 18 ìéí. èèèèè àòàè. Áããèèèè òèçèèè ùç ñàíàðèèèèè èúííðèèèè ÿàè, çúèéá çèø, ìðàòíðèèè èáíã ðèáíæáíðèèè èãðèè. Hozirgi vaqtda iqðèñíãè, ò óóçèèìà àà óíéíã áíøqàðèø òèçèèè ó÷ òàèqáãáí èáíðàò: áããèèèè áíøqàðóáè – éíðíðàèèèèèè àà òàðííqèè òèññàáíðèèèè æàìèÿòèèè – ùðòà àà èè÷èè éíðòííãèèè.

Íñòèqáíèèè òàhèèè àà ðãæàèèèèèè, òàãqèqíð ààñòóð àà èèèèè-òãóííéíãèè èòèèðíèèèè rivojlantirish, ìàòáíð-èèèèèèèè òàããèèèèèðlarni amalga oshirish, òóðèè òèè

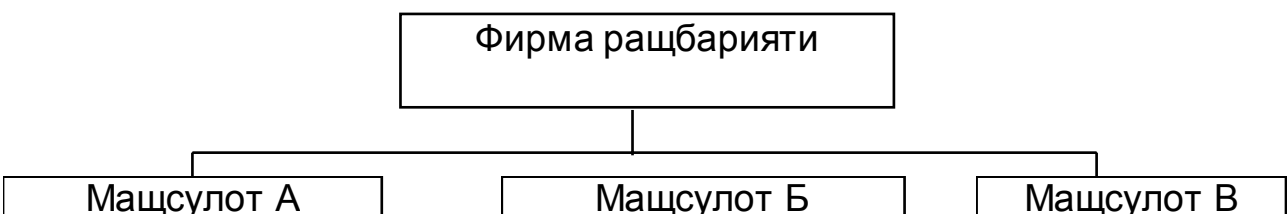
Āāīđīōīē ēēg'ēø āā qāēōā ēøēāø, ĩāðēāðēīā āā nīðēø òāāqēqīðēāðīē óþøðēðø ó÷óí kīđīñðāōēyēāð ēó÷ēē āíøqāðuv òóçēēīāēāð yðāðēøāā ĩāæāóðāēðēāð. Áíøqā āāāēāðēāðāā ũçēāðēīēīā òāðīīq òēðīāēāðēīē òàøēēē qēēā, òāāī òðāīñīēēēē ēīðīñðāōēyēāð āíøqāðēø qāðīðēāðēīēīā nāīāðāāīðēēēāēā òāāēøēē ÷óqóð òāāqēqīðēāð ĩēēā āíðīīqāā.

Òàøēēēēē òóçēēīā ĩāçāðēyñēāā āēçīāñīēīā yīāē òāēñāðāñē ðēāīæēāñīqāā. Áó òāēñāðāīēīā ĩñēyðē «īç āūēñēī-u nīç āūēñēī» āāī ēāīðāð. Óøāó qāðāøēāð òāðāōāīðēāðē ēē÷ēē āēçīāñ ēāððā, ēðēē ēīðōīīāēāðāā qāðāāāīāā yāēēóā÷āī, òāçēīð òóñóñēyðēāā yāā. Yīā āñīñēēñē ēē÷ēē āēçīāñ āīēīī nāīāðā āāðāāē. Ēē÷ēē òēðīāēāð yīāē ēīñāāōēyēāðāā òāç ũç ĩóīñāāāðēīē āēēāēðēā, ēøēāā ÷ēqāðēø āā āíçīðāā òāçðīq yīāē mahsulotēāðīē ēēðēðāāē. Òāāqēqīðēāð øóīē ēūðñāðāāēēē, ēāððā āūēīāāāī òēðīāēāð (500 āā÷ā āūēāāī ēø÷ēēāð) ũððā ēñīīāēyēāðāā (1000 āā÷ā āūēāāī ēø÷ēēāð) ĩēñāāðāī 4 ĩāððā ĩøēq, ēāððā ēīðōīīāēāðāā (10 ĩēīāāāī ĩððēq ēø÷ēēāðē āūēāāī) ĩēñāāðāī 24 ĩāððā ēūī yīāē mahsulotēāð ēøēāā ÷ēqāðāāī.

Kīðōīīāīēīā āíøqāðuv òóçēēīā òóðēīē òāīēāø ħīçēðāē ēīðōīīā, òēðīāēāð ó÷óí āīçāðā ĩóāīñīāā āēēāīāē. Ēøēāā ÷ēqāðēøāāāē āēñāðēyð ĩóāāðfāqēyðñēçēēē, āēðēī÷ē ĩāāāāðāā, āíøqāðēøīēīā òàøēēēēē òóçīēīāñēīēīā òāēñīēēēāøīāāāīēāāēāð.

Èø āēēāðīīēēēēīēīā āíøēāīēøēāā áó ĩóāīñīāā ħā÷ ēēī yúðēāīð āāðīāāāī yāē. ×óīēē òàøēēē āūēā, òāāī òēðīāēāððā òīāēīēāð ĩç āūēēā, óēāðīē āíøqāðēø ĩñīī ēā÷āðāē.

Òāāēēēēē, óøā āāāðāā «òāēēñ» òóçēēīā ēāīā òāðqāēāāī āūēēā, áóīāā ðāñāāð qūē ĩñðēāāāē òīāēīēāð āēēāī āāāñēðā èø ĩēēā āīðāð yāē. Yīā ĩāāēē ikki bosqichli sathli, āāððēēāē òóçēēīāðā ũçēð ùāī āōāīđīð óí÷ā ēūī ũçāāðīāēāē, ÷óīēē āōāīđīð āðēā āíðōā÷ē ēāīāēēāð qēñqā āūēēā, āíøqāðēøīēīā āēð ñāðhēāāī ēēēēī÷ē ñāðhēāā ũðēø axborot uchun òāç āīāēāā ĩøāāē.



17-ðàñì. Áíøqàðuvíeĩã mahsulot òeçèie.

Êĩðoĩĩãèàðíeĩã òàeĩñèèèàøóàè ýíãè òóçèeĩà qàðĩðèàðíe qàáóè qèèèøãà óíããéãè. Ôóíeöèĩĩãè òóçèeĩãããí áíøqà òóçèeĩããã, ìãñãèãí, àèãèçèí òóçèeĩããã ùðèèããè. Äèãèçèí (division ñũçè eĩãèç÷à áúeèã «áúeèñã» ìãúííe àĩãèàòãè) òóçèeĩã àèð íã÷à òóíeöèĩĩãè òóçèeĩãèàðíe àèðèàøðèðããè.

Äèãèçèí áíøqàðuv òóçèeĩãè èĩðoĩĩãèàð strategik qarorlarni oĩoi òàøèèèé ñàðhãã (ĩñèèýíe áíøqàðèø, ìãðèãòeĩã, èãìèòãè qóeèèèøè àã áíøq.) qàáóè qèèããè. Lãèèí óèàðíeĩã òóíeöèĩĩãè, ýúíe òàðĩñq áúeèñãèàðè àðãðèè àãðããããã avtonom áúeèã, ùçlaríeĩã ðããè èøèàðeíe, èøãèèàðííeèè òãíeèýðeíe, èããðèãð ñè,ñãòeíe mustaqbil ravishda íeèã áíðããèèãð. Bó hĩeãã áíøqàðuv oĩãèèèãð ñííe èúĩãéèã, áãúçèãã èøeĩã÷èèãðíeĩã oĩoíeè ñííeããí 25-30% íe òàøèèè qèèããè. Øóíãã ýðãøà óèãðíe òãúíeíeãø xarajati ùã ìøeã áíðããè. «Oãĩã» áèèã òãðĩñq áúeèñãèàðíeĩã ìãqñãã àã àãçèòãèãðè ùãìèøà òãì àèð-àèðèãã ìñ òóøãããðíãéãè.

Äèãèçèí áíøqàðuv òóçèeĩã àeçĩãñíeĩã òóðèè ñíúãèãðèãã ñãðããøèý íeèã áíðóãã÷è òàøèèèíòeãðãã ìóããòãqèýðèè qúeèãíeã, èãíã ããíãðãòèè òóãóãèãðíe qãìðãã íeãè. Äèããðñèèèããøèýíeĩã ðqĩðèèèãèãã èèðèè èĩðĩðãøèýèãð àèãèçèí òóçèeĩãíeĩã mahsulot òóðeíe qúeèããéèèãð. Áó àðãã áíøqàðuv ãñíñèé ÷èqãðèèã, òããí mahsulot áúeè÷ã íeèã áíðèèããè.

òóçèèìàèàðèìè ùçãàððèðèá òóðààè, ÷óíèè ñàãáí hàæìè ùçãàðèá, òàíèèyòèíá yíàè òàðííqèàðè øàèèèàíib turadi.

Haðàèàòàãè èíðóííàèð òóðèè òèèàãè òàøèèèé-hóqóqèé òóçèèìàèàðãà yãà. Àãàð èíðóííà òóqoðííèá òóqóqèé øàðñèè íóèèè áúèñà, óíàà óøáó èíðóííàíèíá íóèèè øó òóqàðííèá íóèèèàí ,è ààðííàèèàí øàèèèàíàè.

Haíèíð õúæàèèè òàíèèyòèìè àìàèãà íøèðèø ìàqñàèèà òóçèèèá àà òà'ñèñ÷èèàð ìàáèàg'èàðè hèníáèèà øàèèèàíàí íèçíí æàìg'aðíàñèà yãà áúèèàí þðèàèè øàðñ àèðèàøìàèàðè ìàñ'óèèyòè ÷àèèàíàí èíðóííà àãà àòàèàèè.

Paé yãàñè hènñàáíðèàð ìàæèèñèàà qàòíàøèø òóqóqèãà yãà áúèèá, àèàèãàíò íèèøàà, èíííàíèy tugatilishida yñà ìàúéòí àèð qèñíèìè íèèø òóqóqèãà yãààèð.

Hènñàáíðèèè æàìèyòèìèá áíøqàðèèèèè þðèàèè øàðñàá íá÷-òà àèòèy áàðèèñà øóí÷-à íáíç áàðèø òóqóqèãà yãà áúèèàí àñíñèàà yúíè «àèòòà àèòèy – àèòòà íáíç» òàíèèèèèà íóáíòèq àìàèãà íøèðèèàèè. ïèq òèññàáíðèèè æàìèyòèìèá Íèçííè áúèè÷-à àèòèyèàðíèíá æàìèyòàà àúçí áúèìàãáí shaxsèàðãà àà í÷èq ñàãáíàà ñíðèø ìàí yòèèàèè. Óíóíèè híèàòàà àèòèyèàð àèð íààíàí áíøqàñèàà ùòàãàðàèè àà óííà àèðæàñèàà èíðèðíàèà èó÷èãà yãààèð. Í÷èq òóðààãè òèññàáíðèèè æàìèyòèìèá èàíèòàèè í÷èq ñàãáíàà ÷èqàðèèàèè. Ìàññóñ qàðíðèàð àñíñèàà hènñàáíðèèè æàìèyòèìèá íóèèè àà ìàñúóèèyòè, øàðñèàðíèíá íóèèè àà ìàñúóèèyòèàí àæðàòèèishi mumkin. Bunday holatda kíðííðàòèy íòñòàqèè þðèàèè øàðñ ñèòàòèàà òàíèèyò èúðñàòàèè. Hènñàáíðèèè æàìèyòèìèá Íèçííèàà íèçíí èàíèòàèèèèá òàæìè èúðñàòèèèá, nizomga muvofiq àèòèyèàð ÷èqàðèèèá óèàðíèíá íàðhèàðè áàèèèèàíàèè. Hað àèð ííèy èèèèèíá íùèðèàà hènñàáíðèèè æàìèyò ùçèíèá àñíñèè òàíèèyò èúíàèèèè áúèè÷-à èèèèèè hèníáíðèìè (èíííàíèy áàèáíñè, áíøqàðíà hèníáíðè, ààðííàà àà zarar àà áíøq.) yúéíí qèèèèè øàðð. Hènñàáíðèèè æàìèyòèèè èòèðíè yòèøíèíá yíá qóèàèèèèè òèññàáíð õúæàèèè èøè àèèàí øóq'óèèàíàèè àà æàìèyò ìàæáóðèyòèàðè ó÷-óí æàáíá áàðíàèèè.

Keyingi vaqtda O'zbekistonda sanoat holdinglar keng tashkil qilinmoqda. Ishlab chiqarishning tarmoqdagi korxonalar uchun, ular xo'jalik va huquqiy mustaqilligini saqlangan holda, qo'shimcha faoliyat nazorat ishlarini va umumiy strategik rejalashtirish masalalarini yechish ancha oson kechadi.

Holdings ishlab chiqarish masalalari bilan bevosita shug'ullanmaydi, lekin o'z nomidan shartnoma va kontraktlar tuzishi mumkin, bu esa xalqaro bozorga chiqish uchun juda qulaydir. Holding kompaniyalarning tashkillashtirishning eng tarqalgan uslubi sanoat firmalarning nazorat aksiya paketlari va boshqa qimmat baho qog'ozlariga ega bo'lishdir. Nazorat aksiya paket egasi ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish, holding mahsulotlarini sotish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Yirik konsern, trans milliy korxonalar tarmoqlaridan tortib turli mamlakatlarda joylashgan offshor hududlarining tuzilmasi xilma-xildir. Offshor hududlar odatga ko'ra kichik mamlakatlarda tashkil etiladi. Bu mamlakatlarning maqsadi chet el investitsiyasini qo'lga kiritish, investorlarga soliq imtiyozi berib daromad olishdir. Chet el firmalari offshor hududida hech qanday faoliyat olib bormaydi.

Tizimni boshqaruv tashkiliy tuzilma uning elementlari o'rtasidagi funksional munosabatlarni belgilaydi, majburiyat taqsimlanishini, bir-biriga tobeligini va mas'uliyatligini, ixtisosini shakllantiradi. Korxonalar tuzilmasini bir-biriga tobelik bosqichlari qancha kam bo'lsa, u shuncha tez va oson kechishi va tashqi muhit o'zgarishiga moslasha oladi. Lekin bu holda rahbar mas'uliyati oshib, ijrochilar malaka saviyasi juda yuqori bo'lishi shart.

qandaydir muhim belgi bo'yicha tasniflash hamisha shartli bo'lib, u tadqiq etadigan boshqaruv tuzilmani umumiylikini belgilovchi muayyan belgiga asoslanadi. Shu bilan birga tashkiliy tuzilma javob beradigan qator talablarni belgilab olishi mumkin:

—korxonaning boshqaruv tuzilmasi asosiy ishlab chiqarish va tashkiliy maqsadlarga erishishni ta'minlashi kerak;

—tuzilma unsurlari, ilmiy-texnik, boshqaruv xodimlarning bir biri bilan hamkorligini ta'minlashi kerak;

—tashqi muhit o'zgarishiga o'z munosabatini aniqlab olishi shart.

Har bir korxonada rasmiy tuzilmadan tashqari shaxslararo norasmiy tuzilmali aloqa mavjudligini hisobga olishi kerak. Xodimlar o'z mavqeiga teng bo'lgan xodimlar bilan aloqa bog'laydilar. Bunday gorizontal tuzilmada yuruvchi axborot

o'ziga xosligi bilan ajralib turadi. Bu axborot ishonarliroq va tezkor xususiyatga ega bo'lib, haqqoniylikni tekshirish imkoni yo'qdir.

Gorizontal aloqalar yordamida murakkab ishlab chiqarish masalalari tezroq hal etiladi. Shu bilan birga mish-mishlar ham tez tarqaladi.

Psixologlar gorizontal tuzilma foydasiga yaxshi dalillar keltirmoqda: piramidal tuzilmalar kichik bloklardan tashkil etilib, muloqatga bo'lgan talabni to'laligicha qondira olmaydi. Gorizontal tuzilmalarga xos bo'lgan bir xil tartibdagi katta jamoalar odamlarga ruhan yordam berib, qo'rquvdan holi qiladi, ularga fikr almashuv, o'z hayotini o'zgaralar hayotiga qiyoslashiga imkon tug'diradi.

Kichik jamoalarda asosiy strategik maqsad arzimaydigan mayda vazifalar bilan almashtirilish havfi bo'lishi mumkin.

Tashkiliy tuzilma turini asosli ravishda tanlash qator omillarni har tomonlama tahliliga bog'liqdir: korxonada tuzilmasi, rivojlanishini tahlili uchun kompyuter texnikasini ishlatish imkoniyatlari, bajarilayotgan ish hajmi va nihoyat, boshqaruv xodimlarini ishlab chiqarish tajribasi. Tashkiliy tuzilma tanlashning eng oddiy va tez-tez qo'llaniladigan uslubi – o'ziga o'xshash muvaffaqiyatli rivojlanayotgan korxonada tuzilmalarini o'rganib chiqishdir. Boshqa uslub professional maslahatchi va ekspertlar taklifi asosida amalga oshiriladi. Maqsadlarni tuzilmalashtirish va tashkiliy modellashtirish uslubi kamroq ishlatiladi.

Har qanday eng takomillashgan tuzilma ham vaqti kelganda takomillanishi va o'zgarilishi kerak. Boshqaruv idoralari bunday o'zgarishlarni qancha oldindan sezsa, tizimni boshqaruv shuncha yengil kechadi, tanazul havfini oldi olingan bo'ladi. Yangi tashkiliy munosabat va tegishli boshqaruv tuzilmalarini yangilanish sababi boshqaruv tizimning elementlar o'rtasidagi funksiyalarni o'sishi va qayta taqsimlanishi, tuzilmaning eskirishi va ilmiy texnikaning rivojlanishidadir.

Biroq aksariyat tuzilma o'zgarishlar xodimlar tomonidan qarshilikka uchramoqda. Bunday sharoitda korxonada rahbarlari faol ishtirok etsa o'zgarishlar muvaffaqiyatli amalga oshadi. Eng asosiy tuzilma o'zgarishining kerakligi hammaga

ayon bo'lib, har bir kiritilayotgan o'zgarish asoslangan bo'lishi shart. Korxonalar rahbarlari ishdagi kamchiliklarga, faoliyat maromini o'zgarib turishiga ruhan tayyor bo'lishlari kerak.

Ilg'or chet el firmalarining tajribasi shuni ko'rsatadiki, tor funksiyali muxandislik mehnati mustaqil boshqaruv qaror qabul qiluvchi ijodiy mehnat bilan almashtirilmoqda.

Tuzilmaning pastki xalqalari boshqaruv jarayoniga kengroq jalb qilinmoqda, yuqori lavozimli xodimlar muhim strategik masalalar bilan shug'ullanish bilan band bo'lib qolmoqda. Boshqaruv mehnat mohiyatidagi bunday o'zgarishlar murakkab bir-biriga tobe bo'lgan tuzilmalarni soddalashtirishni talab qiladi. Shu yerda mashhur menejer Li YAkokka tajribasini eslash kifoyadir. U «Krayser» korporatsiyasining boshqaruv tuzilmasini soddalashtirdi, ya'ni o'rta xalqa boshqaruv apparat sonini 40% ga qisqartirdi.

Afsus bilan aytish mumkinki, davlat boshqaruv tuzilmalarini takomillashtirilishi aksariyat holda sub'ektiv omillar ta'sirida ba'zi shaxs, davlat vazirlarining buyrug'i bilan amalga oshirilmoqda. Davlat xizmat boshqaruv apparat sonini qisqartirishga urinishda bo'limlarning ba'zi funksiyalarning samaradorligi pasayadi, bu esa boshqaruvning yangi tuzilmalarini shakllantirishga olib keladi.

Harakatdagi tashkiliy tuzilmalarning o'ziga xosligi, turi, funksional vazifalari qabul qilingan boshqaruv strategiyaga bog'liqdir. Qabul qilingan strategik qaror hamisha «Tashkiliy tuzilma yangi vazifalarga mos kela oladimi?» degan savol tug'diradi. Tashkiliy tuzilmalarning asosiy sifat mezoni bo'lib yakuniy ijtimoiy-iqtisodiy, ba'zida psixologik natija xizmat qiladi.

14.3. Boshqaruv tizimidagi kadrlar va ularning tasnifi

Sinalmagan do'st-chaqilmagan yong'oq.

Umuman kadr deganda turli sohadagi fan va texnika mutaxassislari, shu jumladan, bajarayotgan ishi maxsus kasb tayyorgarligini talab qiladigan malakali ishchilar tushuniladi. Malakali ishchilar — bu odatda o'rta maxsus o'quv yurtlarini, hunar-texnika o'quv kollejlarni bitirgan yoshlardir.

Boshqaruv kadrlari deganda kasb faoliyati to'la ishlab chiqarish boshqaruv vazifasini bajarish bilan bog'liq xizmatchilar tushuniladi. Hozirgi vaqtda, bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar ahamiyati ortib bormoqda. Bu birinchi navbatda boshqaruvni demokratizatsiyalash bilan bog'liq bo'lsa, boshqa tomondan turli tashkiliy—huquqiy boshqaruv shakliga o'tish, yangi turdagi rahbar – mutaxassisni tarbiyalash bilan va nihoyat, mehnatkashlarni ijtimoiy talabini tushunib yetish bilan bog'liqdir.

Boshqaruv kadrlari tushunchasi bilan kadrlar siyosati va kadrlar bilan ishlash kabi ikkita tushuncha bog'liqdir. Kadrlar siyosati — bu uzoq davrga mo'ljallangan bo'lib, kerakli ishbilarmonlik, kasb va shaxsiyat sifatiga ega yuqori malakali boshqaruv kadrlarni tarbiyalash tushuniladi. Kadr siyosatining maqsadi korxonada kadrlarni tayyorlash, va qayta tayyorlashni uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishdan iboratdir. Masalan, hozirgi vaqtda kichik biznesga doim yangidan-yangi yosh erkak va ayollar talab qilinadi. To'xtovsiz o'zini-o'zi o'qitish va bilimni takomillashtirish, ayniqsa menejment, marketing, bank ishi uchun juda kerak.

Kadrlar siyosati strategiya va taktikaga ega. Kadrlar strategiyasi —ma'lum tarixiy taraqqiyot bosqichida jamiyatning asosiy maqsad, vazifasini aniqlaydi.

Kadrlar ishining taktikasi deb kadrlar bilan olib boriladigan ishga aytiladi. Bu yerda hozirgi sharoitda kadrlar siyosatini ma'lum tartibda amalga oshirish qoidalari ko'zda tutiladi. Bu kadrlarni to'g'ri tanlash, joy-joyiga qo'yish, o'qitish, ta'lim berish, boshqaruv kadrlarni ishlatish va qayta tayyorlash demakdir.

Kadrlar bilan bo'ladigan ishning samaradorligi tizimli yondashuvga asoslanmog'i kerak. Kadrlar bilan ishlash tizimini boshqaruv xodimlari bilan

ishlashining shakli, usuli, yo'nalishi va o'lchovlar birlashmasi tashkil qiladi. Kadrlar bilan olib boriladigan ish kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, bir joydan ikkinchisiga o'tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko'tarish, ishlarini rejalashtirishni tashkil qilish va rahbarlik qilish ishlarini o'z ichiga oladi.

Agar kadrlar ishini go'yoki boshqaruv tizimi deb qarajak, unda ushbu tizim sub'ekti bo'lib, katta doiradagi odamlar va maxsus bo'limlar hisoblanadi. Korxonalar va firmalarda bular: bosh direktor, direktor, uni kadrlar bo'yicha o'rinbosarlari, kadrlar bo'limi, texnik o'qitish bo'limidan tashkil topadi.

Respublikada yuqori sathda oliy kadrlar ishiga Davlat mehnat va ijtimoiy masalalar qo'mitasi, shtat boshqaruvi, moliya vazirligining xodimlar boshqarmasi, respublika vazirliklarda kadrlar boshqarmasi javob beradilar.

Kadrlar ishi tizimida boshqaruv ob'ekti bo'lib ishga tayinlangan, yangi boshqaruv xizmatchilari, xalq xo'jaligida boshqaruv vazifasini bajaruvchi odamlar hisoblanadilar.

Kadrlar ishi, uni usuli sezilarli darajada kim bilan ish olib borilishiga bog'liq. Shu ma'noda boshqaruv kadrlar bir qator belgilarga qarab tasniflanadi.

14.4. Boshqaruv kadrlarining ishbilarmonligini baholash

*Halol ishga mardlarcha ayshingni sur, o'zi
ishlamay, yesa, nomard erur
Sa'diy Sheroziy*

Kadrlar bilan ishlashning muhim jihati — boshqaruv kadrlarining faoliyatini baholashdir. Bunday baholash: kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, kadrlarni taqdirlash tizimini takomillashtirishdir. Bu ularni vazifasi bo'yicha yuqori pog'onaga ko'tarish va, nihoyat, boshqaruv xodimlarini malakasini oshirish uchun zarurdir.

Boshqaruv kadrlariga qanday turdagi baholashlar qo'llanishini ko'rib chiqamiz:

1. Shaxs faoliyatini majmuaviy baholash — uning barcha vazifalarini qamrab olishdan iborat. Bu muhim va murakkab baholash turidir. Shaxsni majmuaviy baholash xodimning yoki rahbarning samarali mehnatini bevosita tashkil qiluvchi shaxsiy sifatlarni qo'shilishidan kelib chiqadi. Bu sifatlarni quyidagilardir:

a) umum-ijtimoiy: mehnat qilish ishtiyoqi, ishni jadalligi, o'z ishini yaxshi rejalab olish qobiliyati, ishda intizomlilik;

b) shaxsiy sifatlarni: xotira, fahm-farosatlilik, etika me'yorlariga amal qilish;

v) kasbiy sifatlarni: konseptual fikr yuritish, rivojlangan intuitsiya, tadbirkorlik, ishchanlik, kasbiy bilimdonlik.

2. Lokal baholanish. Baholash biror bir funktsiya yoki uning bir qismining bajarish natijalari asosida amalga oshiriladi. Masalan, direktor faoliyati bir necha funktsiyalarni o'z ichiga oladi. Ularning ichida korxonada ishchilarining shikoyat va takliflarini ko'rib chiqish funktsiyasi ham bor. U ushbu funktsiyani yaxshi bajarayaptimi yoki yo'qmi? Funktsiyaning bajarilishi quyidagi o'lchamlar bilan baholash mumkin:

1. Shikoyatlarni ko'rib chiqish muddati (agar u buni tez bajarsa, demak yaxshi ishlaydi).

2. U shikoyatlarga qanday javob beradi (ijobiy javob beradimi yoki rad qiladimi?).

3. Rad javobdan keyin ishchilar yuqori tashkilotlarga shikoyat bilan murojaat qilish yoki qilmasligi.

4. Javobini shakli (javob dag'al shakldami yoki muloyim shakldami?).

Ushbu o'lchamlar odamlar bilan ishlay olishining umumiy ko'rinishini beradi. Bu kabi tavsif uning majmuaviy tavsiflarining bir qismi hisoblanadi. Shunday qilib lokal tavsif — xodim o'z vazifalarini qanday bajarganligiga beriladigan tavsifdir.

3. Davomli baholash. Mutaxassisning uzoq muddatli mehnat faoliyatiga boho beriladi. Bu baholash xizmatchini o'tgan va joriy faoliyatini tahlil qilishga

asoslangandir. Bu baholash usuli rahbar va mutaxassislarni faoliyatini umumiy tavsifini berishi mumkin.

4. Ekspressiv baholash («ekspressiv» so'zi tez ifoda etish ma'nosini bildiradi) faqat joriy faoliyatga beriladi. Bu insonni hozirgi davrda namoyon bo'layotgan sifati va qanday ishlashini tahlil qiladi. Emotsionallikning ob'ektiv baholashga bo'lgan ta'sirini jamoa bahosi bartaraf etadi. Masalan, mehnat jamoalarining majlisida mulohazalarda ishtirok etgan odamning sifatiga baho beriladi. Bu kabi baholash ba'zi bir holatlarda mos kelishi yoki kelmasligi mumkin.

Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish baholashning alohida turidir.

Attestatsiyaning asosiy maqsadi — xizmatchining egallab turgan lavozimiga loyqligini aniqlashdan iboratdir. Agar u mazkur lavozimga loyiq deb topilsa, unda uni yana yuqori lavozimga ko'tarish imkonini qidirish kerak bo'ladi. Shunday qilib, attestatsiyani uning mehnat faoliyatiga berilgan ob'ektiv baho, deb bilish mumkin. Bir qator holatlarda uning kasb mahoratini rag'batlantirish vositasi sifatidan unga eng yuqori razryad berilishi, yuqori oylik maoshi tayinlanishi mumkin.

Odatda attestatsiyani direktor tayinlangan maxsus attestatsiya komissiyasi o'tkazadi. Uning tarkibiga bo'lim boshliqlari, jamoa tashkilotlarining vakillari, mutaxassislar va boshqalar kiradi. Hozirgi vaqtda attestatsiya ikki bosqichda o'tkaziladi. Birinchi bosqich — mehnat jamoasi attestatsiya qiladi, ikkinchi bosqichda attestatsiyani maxsus komissiya o'tkazadi.

Attestatsiyani 3—5 yilda bir marta o'tkazilishi mo'ljallanadi. Undan faqat muxandis-texnik xodimlar, mutaxassislar, quyi bo'g'in rahbarlari o'tkaziladi. Attestatsiyaning mazmuni uni o'tkazish usuli va shakli tarmoq, ishlab chiqarish boshqaruv bo'linmalarining xususiyatiga, ixtisoslik turiga, ishchilar kasbiga qarab turli-tuman bo'ladi.

Xar qanday attestatsiya (uning har qanday shakli) o'z ichiga quyidagi o'lchov usullarini oladi:

1. Attestatsiyadan o'tuvchi qanday ish bajaradi.
2. O'tgan davrdagi ishining sifati.

3. Ishga munosabati.
4. Mehnat intizomiga rioya qilishi.
5. Jamoa faoliyati natijasiga xizmatchining qo'shgan ulushi.

14.5. Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash

*Odami ersang demagil odami onikim
yo'q xalq g'amidin g'ami.
Alisher Navoiy*

Kadrlar ishida kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash — markaziy masala hisoblanadi.

Kadrlarni tanlash — bu odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o'rganish jarayoni bo'lib, undan maqsad ularni funksional majburiyatlarini ma'lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir. Masalan, korxonaning reja-iqtisod bo'limi vazifasi bo'sh. Direktor va kadrlar bo'limining boshlig'i ushbu rahbarlik lavozimiga mutaxassis qabul qila turib, uning kasbi, ishchanlik sifatlarini, shaxsiy tavsifini o'rganib chiqishlari zarur. Ushbu sifatlar uning lavozimiga qo'yiladigan talablarga javob bera olishini tekshirib ko'radilar.

Boshqaruv kadrlarini tanlash quyidagi uchta yo'nalishda olib boriladi:

1. Tashkilot, korxonada, firma ichida boshqaruv xodimini boshqa joylarga o'tkazish bilan (bu xizmat bo'yicha ko'tarish, bo'sh lavozimlarga tayinlash).

2. Xizmatchilarni tashqaridan yollash yoki saylov orqali vazifaga qo'yish.

3. Kadrlar zahirasi maxsus tayyorlash.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yish — bu boshqaruv apparatidagi mavjud kadrlarni uning ichida taqsimlashdir. Tabiiyki, imkon boricha kadrlarni to'g'ri taqsimlash zarur.

Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish o'ziga yarasha murakkab masala, chunki birinchi navbatda yangi vazifaga tayinlashda ko'p omillar ayniqsa, rahbarlik vazifasiga tayinlashda hisobga olinishi kerak.

Birinchi guruh — umumijtimoiy sifatlar:
<ul style="list-style-type: none">• Rahbar va mutaxassisni ma'naviy sifati — bu insonda mujassamlangan sifat bo'lib, unda u taraqqiyot topib borishi kerak.
<ul style="list-style-type: none">• Ijtimoiy-psixologik sifatlar — bu insonni jamiyat uchun foydali bo'lgan sifatlaridir.
<ul style="list-style-type: none">• Tabiiy-genetik sifat (gen so'zdan kelib chiqqan holda) insonga tabiat tomonidan mujassamlangan sifatni bildiradi.
Ikkinchi guruh — <i>kasbiy sifatlar</i> — ular o'z mohiyati bilan rahbar va mutaxassisni kasbiy bilimlarini aniqlaydi, chunki, birinchidan, insonni lavozimga tayinlanishi bo'lsa, ikkinchidan, u qanday bilimlarga ega bo'lmoqi kerakligidir.
<i>Kasb sifatlari:</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ma'naviy-irodali sifatlar. Bu insonni aqliy sifati, taraqqiyoti, fikr yuritishining tizimliliigi va hokazo.
<ul style="list-style-type: none">• Tashkilotchilik sifati — bu insonga tashkilotchilik qilish uchun zarur bo'lgan sifatlardan biridir.
<ul style="list-style-type: none">• Pedagogik sifatlar — ularni asosini rahbarning yaxshi tarbiyachi bo'lishi tashkil etadi.

Masalaning bu tomonini rahbar shaxsining sifat modeli misolida ko'rib chiqamiz (tartib modeli jadvaliga qarang).

Jadvalda ikki guruh sifat nomi keltirilgan, ular rahbar va mutaxassisga mansubdir. Bular umumijtimoiy va kasbiy sifatlardir.

Biz rahbar, mutaxassislarning sifatlarini ko'rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to'ldirish mumkin: odamlar bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma'lumot hajmidagi maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni boshqaruvdagi tajribasi va hokazolar.

Shunday qilib, biz tomondan keltirilgan sifatlarni hisobga olmaganda yaxshi rahbarni tanlash murakkab ishdir, chunki bitta odamda sifatlarini hammasi mujassamlangan bo'lishi mumkin emas, shuning uchun rahbarlikka nomzodni uning asosiy belgilariga asoslanib tanlashga to'g'ri keladi. Bunda qiyinchiliklar bo'lishi mumkin, chunki shu kungacha rahbarni tanlash uchun o'lchamlar tizimi ishlab chiqilmagan.

Rahbar shaxs sifatining tuzilma modeli



1. Sezgirlik
2. Mulohazalik
3. Mardlik
4. O'zini o'zi idora qila
olishi
5. Odamlarga
g'amxo'rlik

- A. Boshqaruv bilimi
Boshqaruv bilimi, tizimi,
amaliy tajribasi.
- V. Mah'sus bilimlarning
tarmoq tizimi

3. Tabiiy-genetik
sifatlar
1. Salomatlik
 2. Jismoniy kuchi
 3. Jo'shqinlik

3. Tashkilotchilik sifati
1. Ishchanlik
 2. Harakatchanlik
 3. Tadbirkorlik

1. Pedagogik sifatlar
1. Sohalar bo'yicha
pedagogik bilimga egalik
 - a) umumiy va ishlab
chiqarish pedagogikasi
 - b) umumiy va ijtimoiy
psixologiya
 - s) umumiy va pedagogik
axloq
 2. Pedagogik bilimlar va
imkoniyatlar

Mutaxassis va rahbarlarni tanlash muammosi nomzodni ushbu lavozimni egallash uchun real imkoniyatlarini baholash bilan bog'liqdir. Piter qonuniga binoan:

«Xar bir tashkilotda har qaysi odam xizmat zinasida o'zining huquq doirasini bilmaslik darajasigacha ko'tarilishga harakat qiladi». Qonun muallifining o'zi Lourens Piter buni shunday izohlaydi: «Ko'p xizmatchilar ba'zi bir vaqtlarda xizmatning quyi sathdan yanada yuqoriroq sathga ko'tarilishi mumkin. Ularning fikri bo'yicha vazifalarni yuqori tabaqada bajara olishi keyingi zinaga ko'tarilishga yo'l ochib berish mumkin. Hamma odam ham eng yuqori rahbarlik lavozimgacha ko'tarila olish qobiliyatiga ega bo'lolmaydi. YAxshi iqtisodchi hamma vaqt ham bo'lim boshlig'i bo'la olmagan kabi, yaxshi bo'lim boshlig'i ham korxonada direktori bo'la olmaydi, chunki unga buning uchun bilimi, dunyoqarashi, qobiliyati yetishmaydi».

Yana bir kadrlar ishi bilan bog'liq masalani ko'rib chiqamiz — bu boshqaruv xodimlarning zahirasi oldindan tayyorlash.

Kadrlar ishining mohiyati — bu kadrlar zahirasi tayyorlash va o'qitishdir. Kadrlar zahirasi turli lavozimlarga mo'ljallangan shaxslarni o'z ichiga oladi. Bunga bo'lim boshliqlari, ularning o'rinbosarlari va boshqa mutaxassislar kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o'zining faoliyat ob'ekti va ish tavsifi bilan farqlanadi.

Kadrlar zahirasi tayyorlashning yetakchi taraqqiyot topgan davlatlardagi ahamiyatini quyidagi misol bo'yicha ko'rish mumkin. Qandaydir firma o'z direktorlarini bir vaqtda ikki oyga ta'tilga jo'natib yubordi. Shu vaqtda ularning o'rinlarini zahiradagi o'rinbosarlari egalladi.

Ta'tildan qaytgandan keyin har bir rahbarga ularni o'rinbosarlarining muvaffaqiyatli ishiga qarab baho berildi. Korxonalarining rahbarlari yo'q vaqtda yaxshi ishlagan o'rinbosarlar direktorlik lavozimiga ko'tariladi, yomon ishlagan korxonalar direktorlari lavozimdan bo'shatiladilar yoki quyi lavozimga o'tkaziladilar.

Kadrlar rezerv ishi tizimli ravishda olib borilsa, korxonalar direktorlari mutaxassis ishga kelgan kundan boshlab unga e'tibor qilsa, ish samarali bo'ladi.

Rezervlarni tayyorlash ikki bosqichda o'tkaziladi:

Birinchi bosqich tekshirish bosqichi bo'lib, korxonalar, firma, ish joylarida mutaxassisning qobiliyatlarini sinash va uni xizmat bo'yicha ko'tarish uchun o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqich rezerv bilan ishlash bo'lib, bunda turli malaka oshirish kurslari, malaka oshirish institutlarida rezervni o'qitish va tayyorlash ishlari amalga oshadi.

Bu yerda yuqori lavozimlarga nomzodlar boshqa korxonalar tajribasini o'rganadilar, zaruriy nazariy, ijtimoiy, iqtisodiy, tashkilotchilik bilimlarini oladilar.

14.6. Kadrlar ishini takomillashtirish

Kadrlar ishini markaziy masalasi — uni takomillashtirishdir. Kadrlar ishini bozor iqtisodiyoti sharoitida takomillashtirish muammosining asosiy yo'nalishlarini ko'rib chiqaylik,

Birinchi yo'nalish. Kadrlar siyosatini tubdan takomillashtirish yo'li — bu boshqaruv apparatining miqdorini qisqartirishdan iboratdir.

Ikkinchi yo'nalish — bu yangi turdagi boshqaruvni, ya'ni yangi fikr yurituvchi rahbarni tayyorlash. Gap shundaki, bozor iqtisodiyoti yangi turdagi munosabat, ya'ni erkin tadbirkorlik munosabatini ko'zda tutadi. Bu munosabatlarga davlat idoralari aralashuvi avvalga qaraganda ancha kam bo'ladi. Bozor munosabatlarini shakllanishida ishbilarmonlarning (rahbarlarning, tashkilotchilarning, mutaxassislarning) tadbirkorlik, marketing, bank menejmenti, kichik biznesni boshqaruv sifatlari ustuvor ahamiyatga ega.

Jamoa, shirkat, pudrat, aksionerlik, shaxsiy mulkdorchilikni tashkil etish tilga olgan belgilarga ega bo'lgan odamlar faoliyatidir.

Uchinchi yo'nalish — kadrlar rezervi bilan ishlashda yangi va uslublarni taraqqiyot tottirish. Rahbarlik vazifalarga saylovlar o'tkazish orqali tayinlash.

To'rtinchi yo'nalish — bu kadrlarni iqtisodiy rag'batlantirish. Bu yo'nalishning mohiyati boshqaruv kadrlarni yaxshi sharoitlarni yaratish (uy-joy

berish, yuqori maosh tayinlash va hokazo) bilan ishga jalb qilish. Shu yo'nalishga misol qilib hozirgi paytda odamlarning qishloq xo'jaligiga kelishi, fermerlik xo'jaliklariga mutaxassislarining oqib borishini ko'rsatish mumkin.

Beshinchi yo'nalish — bu boshqaruv amaliyotiga mehnatni ilmiy asosda joriy qilish, turli fan mutaxassislarini, tarmoq ilmiy xodimlarini, rahbarlarni o'qitish modeli samarasini aniqlashga jalb qilishdan iboratdir. Masalan, ekspertlarni boshqaruv xodimlarining malakali tavsifini baholashga jalb qilish.

Oltinchi yo'nalish — bu boshqaruv xodimlarining mehnatini kompyuterlashtirish. Bu degani xizmatchilarni bir xildagi, takrorlanuvchi katta aqliy ish talab qilmaydigan harakat va operatsiyalardan ozod etish. Shunga muvofiq inson ham ijodiy mehnat qilish imkoniga ega bo'ladi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar.

1. Tashkiliy tuzilmalarning boshqaruvdagi roli.
2. Bir chiziqli va funksional boshqaruv tuzilmalarini afzalliklari va kamchiliklari.
3. Turli xil tashkiliy tuzilmalarda axborotning o'tish xususiyatlari.
4. Boshqaruv tuzilma turini tanlash haqida qaror qabul qilishga ta'sir etuvchi omillar.
5. Umuman kadrlar va shu jumladan boshqaruv kadrlari degani nima?
6. Boshqaruv tizimidagi kadrlar haqida tushuncha bering.
7. Boshqaruv xodimlari kadrlarining turkumlanishini izohlab bering.
8. Kadrlar siyosati va taktikasi nima?
9. Boshqaruv kadrlarni ishchanligiga baho berish deganda nima tushuniladi?
10. Boshqaruv kadrlarini tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash deganda nima tushuniladi?
11. Kadrlarning qaysi toifalari boshqaruv kadrlari hisoblanadi?
12. Boshqaruv xodimlari ish turlari va vazifa bo'yicha qanday bo'linadi.
13. Korxonalar bo'limlarining ish turlari va vazifalari bo'yicha nomlarini aytib bering.
14. Boshqaruv kadrlari ma'lumotlari bo'yicha qanday bo'linadilar?

15. Rahbar faoliyatini majmual, lokal, ekspressiv, uzaytirilgan baholash deganda nima tushuniladi?
16. Boshqaruv attestatsiya qilish kimlarga taalluqli bo'ladi?
17. Kadrlar ishini takomillashtirish nimadan iborat?

15-mavzu. Zamonaviy ishlab chiqarishni samarali boshqarishda korxonada faoliyatlari tizimini tuzish

15.1. Korxonada operatsiyali tizim va uning toifalari

Korxonada faoliyatini oqilona tashkiliy boshqarish tuzilmasini qurish yoki bunyod etish korxonaga samarali rahbarlik qilishning muhim manbaidir. Faoliyatni tashkiliy boshqarish tuzilmasining samaradorligini oshirishdagi monitoring unumdorlik darajasi orqali o'tkaziladi. Aynan unumdorlikni o'lchash jarayoni

korxonani samarali boshqarishda haqiqiy tasir ko'rsatadi. Bunda malum koeffitsientlar va indekslar aniqlanadi. Ular matematik usullar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari, to'rtli jadval bilan dterminatsiyalangan tuzilma asosida hisoblab topiladi. So'ngra parametr (morfologik o'zgaruvchi) lar tanlanadi. parametrlarning har xil qiymatlari o'zaro kombinatsiya qilinib, maqsadli variantga erishiladi. Masalan, mulklarning xususiy lashtirish davlat ko'lamida muhim iqtisodiy va boshqaruv muammolaridan biridir.

O'zbekiston jahon hamjamiyati (Evropa mamlakatlari, AQSh, MDX, Osiyo mamlakatlari va shu kabilar) bilan iqtisodiy internatsionalashuv rivojlanib bormoqda.

Mamlakatimiz jahon hamjamiyati bilan keng ko'lamda integratsiyalashgan zamonaviy demokratik davlatni qurishdan iborat strategik vazifani hal qilar ekan, jahon hamjamiyatining o'zi bugungi kunda serqirra bo'lib borayotganligini juda yaxshi tushunamiz.

XXI asr, shubhasiz, xalqaro munosabatlarda butun dunyo qamrab olinadigan asr bo'ladi. Bunday sharoitda integratsiya jarayoni butun sayyoramiz ko'lamida ham sobit-qadamlik, barqarorlikning qudratli omili deb hisoblamoq zarur. O'zbekiston uchun uzoqni ko'zlovchi manfaatlariga asoslanadigan eng muhim tamoyillariga qat'yoriya etish ulkan ahamiyat kasb etmoqda.

Integratsiya haqida gapirar ekanmiz, manfaatlar birikuvining xilma-xil mexanizmlari va shakllari hamda integratsiya turlari mavjudligiga asoslanamiz. Shu sababli O'zbekistonning jahon hamjamiyatidagi integratsiyalashuvi serqirra jarayondir. Masalan, Birlashgan Millatlar Tashkiloti doirasida jahon hamjamiyatidagi integratsiyalashuvni Birlashgan Millatlar Tashkilotining ixtisoslashgan muassasalari – YUNESKO, YUNKTAD, Jahon sog'liqni saqlash tashkiloti, YUNISEF, Xalqaro mehnat tashkiloti va boshqalar bilan keng hamkorlik qilish manosida tushunamiz.

Hozirgi zamon iqtisodiy islohotlarni amalga oshirishga, O'zbekistonning jahon hamjamiyatidagi integratsiyalashuvini taminlashga xalqaro moliyaviy, iqtisodiy tashkilotlar – Xalqaro valyuta fondi, jahon banki, Xalqaro moliya korporatsiyasi, yevropa tiklanish va taraqqiyot banki va boshqalar ham katta yordam ko'rsatmoqda.

Hozir bizning mamlakatimiz bilan NATO dek xalqaro tashkilot o'rtasida o'zaro tushunish va hamkorlik mavjud deb aytish mumkin. O'zbekiston yer yuzining turli cheklarida ishonchli va manfaatdor sheriklarga ega va ularning doirasi muntazam kengayib bormoqda. AQSh bilan ko'p tomonlama munosabatlarni rivojlantirish va chuqurlashtirish hozir O'zbekiston uchun ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Mamlakatimiz xalqlarining yaqinlashuvi-tabiiy kechayotgan jarayon. Bu xalq integratsiyasi bo'lib haqiqiy integratsiyadir.

Korxonalarni samarali boshqarish muhitini vujudga keltirishda xususiyashtirishning ishtiroki turlichadir. Mulkchilikning turli shakllariga asoslangan korxonalar erkin iqtisodiyot va raqobatchilik muhitini vujudga keltirish uchun sharoit yaratish imkonini beradi.

Korxonada ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) faoliyatining to'la tizimi operatsiyali tizim deyiladi, u qayta ishlanadigan tizimchalar (kirishda-mehnat, materiallar, sarmoya, axborot, energiya; chiqishda-mahsulotlar, xizmat ko'rsatishlar), rejalashtirish va nazorat tizimlari (tashqi muhitdan axborot, ichki muhitdan axborot, tizimning holati haqida axborot; rejalar, yechimlar, o'zaro tasirini to'g'rilovchilar) dan tashkil topgan. Operatsiyali tizimning asosiy maqsadi muayyan istemolchilardagi ehtiyojlarni qondirish uchun mahsulot ishlab chiqarishda yoki xizmat ko'rsatishda ifodalanadi.

Operatsiyali tizimlarni har xil usullar bilan toifalash mumkin: qayta ishlanadigan tuzilmalarning turi-loyiha (qurilish pudratchisi, vrach-terapevt); kichik hajmdagi (bosmaxona, avtomobilni tamirlash shahobchasi); ommoviy ishlab chiqarish (avtomobil yig'uvchi zavod, aeroport); uzluksiz jarayon (neftni qayta ishlash, radiostansiya), ishlab chiqariladigan mahsulotlarning xususiyati (mahsulot-xizmat ko'rsatish-vrach-terapevt, aeroport va b.). Resurslarni ishlab chiqarish xususiyatiga va qayta ishlash jarayonlarining qo'llanish turiga asoslangan ikki o'lchamli toifa.

Xususiyashtirilgan korxonalarni boshqarish sanati "menejment", boshqaruv xodimlari esa "menejer" hisoblanadi. Korxonani boshqarishda mulk va sarmoya

egalari biznesni o'zlari boshqarishlari shart emas, balki buning uchun maxsus tanlab olingan hamda kerakli bilim, ko'nikma, mahorat, kasb va istedodlarga ega bo'lgan mutaxassis-menejerlarni jalb etish ham mumkin. Rivojlangan xorijiy mamlakatlarda yonlanib ishlovchi mohir menejerlarga tadbirkorlikdan ko'zda tutilgan asosiy maqsad-yuqori foyda olish ishonib topshirilmoqda. Menejer kasbi esa eng yuqori haq to'lanadigan kasblardan biri bo'lib bormoqda.

Korxonadagi boshqarish doirasi yoki sohasi moddiy, moliyaviy, ishlovchilar va boshqa resurslarni taminlashdagi boshqarishning tasirlarini amalga oshirish taminlanadi. Shuning uchun boshqarishdagi har bir element (unsur), operatsiya, jarayonlarni aniq va o'z vaqtida bajarilishiga muhit yaratilmog'i lozim.

15.2.Zamonaviy ishlab chiqarishda operatsiya tizimining ishlab turishi

Fan va texnika taraqqiyotini tezlashi korxonalar o'z xodimlarini moddiy rag'batlantirishning usullari va shakllarini yanada takomillashtirishni taqazo qiladiki, bu tadbir ishlanmalarni ishlab chiqish sifatini yaxshilash va muddatlarini qisqartirishni nazarda tutadi.

Ishchi joylarda oshib borayotgan raqobat, xizmat vazifasi bo'yicha siljish, yangi bilimlarni egallash, yangi malakalarning paydo bo'lishi, ishbilarmonlarning ortib borishi, yirik korxonalarda yangi tafakkur va g'oyalarning paydo bo'lishi va shu kabilar menejment, rahbar sanati, menejer, marketing va boshqa iqtisodiy-muxandislar oldiga murakkab masalalarni qo'ymoqda.

Fan-texnika taraqqiyotini boshqarishdagi yutuqlar, boshqaruv mehnati unumdorligi, boshqaruvning chiziqli usullari kabi sohalarda erishilgan ilg'or tajribalar va ilmiy tavsiyalardan foydalanish mutaxassis uchun kundalik vazifa bo'lib kolmoqda. Ulardan oqilona foydalanish korxonada samaradorligini oshirishga kafolat bo'ladi.

Zamonaviy ishlab chiqarish jarayonini rejalashtirish va uning borishini nazorat qilish muammolari va yechimini topish mutaxassisdan ko'p jarayonlarni bilishini talab qiladi. Masalan, ishlab chiqarishni tezkor boshqarish, mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirish, zahiradagi materiallarni boshqarish, loyihalarni boshqarish usullari, sifatni taminlash kabi yo'nalishlari yaxshi o'zlashtirgan bo'lishi kerak.

Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish korxonaning ishlab chiqarish faoliyatiga rahbarlik qilishning muhim ajralmas qismi hisoblanadi. Uning muhim unsurlariga resurslar, boshqarish jarayoni-obekti, ishlab chiqarilgan mahsulot, javob qaytarish malumoti, solishtirish, odam qatnashishi bilan rejalashtirish tizimi, o'zgarish kiritish omili kiradi.

Mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirishda yilnoma (taqvim) rejalashtirishning mazmuni va tavsifi muhim o'rin tutadi. Mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirish operatsiyali tizimning umumiy ehtiyojlarining o'zgarishini hisobga olgan holda, qanday foydalanishini hisobga olgan holda yechim qabul qilishni ko'zda tutadi. Umumiy ehtiyoj-bu operatsiya tizimi ishlab turganda barcha mahsulot (xizmat ko'rsatish) larga bo'lgan talablar yig'indisi. Umumiy talablar odatda tizimni ish bilan taminganlik birlikida o'lchanadi.

15.3. Agrosanoat korxonalari faoliyatida marketingning tashkiliy mexanizmini mukammallashtirish

Ma'lumki, agrar tadbirkorlik murakkab soha bo'lib qishloq xo'jalik resurslaridan samarali foydalanish asosida is'temol bozorini yetarli darajada sifatli mahsulotlar, sanoatni esa xom ashyo bilan ta'minlash hisobiga yuqori daromad olishga yo'naltirilgan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi bilan shug'ullanuvchi faoliyat turidir.

XXI asrning boshlang'ich yillari (ayniqsa 2001-2006 yillari) mamlakatimizning agrar tadbirkorlik faoliyatida agrar munosabatlarning yangi

turlarini shakllantirish bosh vazifalardan biri qilib qo'yilgan. Shunga javoban agrosanoat kompleksining ko'pmulkchilik sharoitida firmalar, dehqon va shaxsiy xo'jaliklar, muqobil mashina-traktor parklari, aksionerlik jamiyatlarining mashina-traktor parklari, kompaniyalar va boshqa infratuzilmalar faoliyatini chinakam mulkdorlarga topshirish usullarini ishlab chiqish qishloq xo'jaligi sohasida faoliyat ko'rsatayotgan rahbarlar, menejerlar, mutaxassislar, ijrochilar, ayniqsa ilmiy mutaxasis va ijodkor (bunyodkor)lardan interfaollik talab etadi.

Mamlakatimizning mustaqillik yillarida erishgan yutuqlari benihoya ko'p. Ulardan biri agrosanoat firmalari faoliyatidagi tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarning samaradorligi oshib bormoqda, ayniqsa Prezidentimizning "Qio'loq xo'jaligida islohatdarni yanada chuqurlashtirishning eng muhim yo'nalishlari to'g'risida Farmoni", 2004-2005 yillarda fermer xo'jaliklarini rivojlantirish konsepsiyasi to'g'risidagi Farmoni respublikadagi qishloq xo'jaligini rivojlanishida muhim bosqich bo'lgan bo'lsa, ularning natijalariga tayangan holda O'zbekiston Respublikasi komissiyasining hamda tegishli vazirliklar va idoralarning takliflari asosida 8 noyabr 2005 yilda, 2006 yilda qishloq xo'jaligi korporativlari (shirkatlari)ni fermer xo'jaliklariga aylantirish chora-tadbirlari to'g'risida 215-sonli Prezident qarorlari navbatdagi innovatsion (bunyodkorlik) faoliyatiga asoslangan holda firmalarning rivojlantirish lozimligi o'z tasdig'ini topdi.

Shu munosabat bilan mavjud iqtisodiy-ijtimoiy shart-sharoitlarda yangilanish va barqaror taraqqiyot yo'lidan yanada izchil harakat qilish bilan bir qatorda agrosanoat firmalarida bunyodkorlik faoliyatini mukammallashtirish va yanada takomillashtirish, ularni boshqarish tizimidagi tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarning samaradorligini ta'minlash vazifasi dolzarb masalalardan bo'lib qolmoqda, ularni ijobiy hal etish muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

Agrosanoat korxonalarini faoliyatining mexanizmlaridan samarali foydalanish va ular faoliyatida marketingning tashkiliy mexanizmini mukammallashtirish masalalariga e'tiborni qaratish davr talablaridan biridir. Shu bois agrosanoat firmalari mahsulotlari bozorida marketing tadqiqotlari amalga oshiradigan tashkiliy-iqtisodiy

mexanizmlarni aniqlash va guruhlash (segmentatsiyalash) ilmiy va amaliy ahamiyat kasb etadi deb hisoblaymiz. Chunki keyingi yillarda (O'zR Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra) 189235 xo'jalik mavjud bo'lib, ularning yer maydoni 4953 ming ga ni tashkil etadi, ushbu xo'jaliklardagi band bo'lgan ishchilar soni 1397 ming kishidan iborat.

Shunday qilib, 1993-2006 yillar mobaynida respublikamizda fermer xo'jaliklari soni 26,1 marta, ularga ijaraga berilgan yer maydoni 70,1 marta (ya'ni bir xo'jalikka to'g'ri keladigan yer maydoni 2,7 marta), ularda band bo'lgan ishchilar soni 48,2 marta (ya'ni bitta xo'jalikda band bo'lgan ishchilar soni 1,9 marta) oshdi.

Tahlillar ko'rsatadiki, keyingi 6 yil mobaynida eng asosiy ekin turlari bo'yicha hosildorlik dehqon xo'jaliklarida fermer xo'jaliklariga nisbatan 1,2-1,9 marta, boshqa xo'jaliklarga nisbatan esa 1,2-2,2 marta yuqori bo'lib kelgan.

Turli toifadagi xo'jalik yurituvchi sub'ektlarda yer va mehnat resurslaridan foydalanish ko'rsatkichlariga ko'ra kishi hisobiga don, bug'doy, sholi ishlab chiqarishda fermer xo'jaliklarining ko'rsatkichlari yuqori.

YUqoridagi ilmiy tahlillar asosida shuni ta'kidlash lozimki, respublikada turli toifadagi xo'jaliklar sonini ko'payishi qishloq aholisining daromadi va ish bilan bandlik darajasini oshirmoqda. Bu esa agrosanoat korxonalarining o'z xo'jalik faoliyatini samarali va mustaqil yuritishdan manfaatdor bo'lishiga va shundan kelib chiqqan holda qishloq xo'jalik ekinlarining hosildorligini oshirish va oqibatda qishloq xo'jaligining yalpi mahsulot ishlab chiqarishida asosiy xo'jalik sub'ektlariga aylanishiga asos bo'ladi.

Agar agrosanoat korxonalarining har biri xo'jalikdagi mehnat predmeti, quroli, vositasi, ijodiy mehnati va ilg'or tajriba, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish texnologiyalarini amalga oshirish, mehnatni oqilona tashkil etish va ularning tashkiliy samaradorligini oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatsalar, qancha qishloq xo'jalik mahsulotlari yetishtirishlari mumkin, uni tasavvur etish qiyin bo'lib qoladi.

Agrosanoat korxonalaridagi resurslardan yanada samarali foydalanish va ularni har tomonlama yuqori daraja rivojlantirish imkoniyatlari mavjud deb hisoblaymiz.

Ulardan biri agrosanoat firmalarida yangiliklarni qo'llash faoliyatini takomillashtirishdir.

Ko'pgina korxonalar rahbarlari va tadbirkorlar biznes muammolari va kundalik faoliyatlari bilan shunchalar band bo'ladilarki, hatto bozor munosabatlaridagi holatlarni baholashga vaqtlarini ajratishlari qiyin. Bozorshunoslik xizmatlar bozorini o'rganish va tashkil qilish, ya'ni ixcham qilib ifodalanganda, marketingga tayanish zarurligini, busiz iqtisodiy maqsadga erishish gumonligini esa yuqori darajada xis etishlari lozim. Marketingning g'oyalari har bir mustaqil fikr yurituvchi inson yoki firma, dehqon, shaxsiy xo'jaliklari, korxonalar va boshqa muassasalar faoliyatida qo'llaniladi.

Marketing korxonalar rahbarlariga o'z faoliyatini chuqur anglash, mijozlarga yaqinlashish, yangi bozorlarni zabt etgan holda muvaffaqiyatli raqobatlashish va rivojlanish uchun zarur. Lekin bu murakkab ko'prejali va o'zgaruvchan taraqqiy etuvchi xodisa. Shu nuqtai nazardan qaralganda qishloq xo'jaligida marketing xizmatini quyidagicha toifalash mumkin:

- mahsulot yetishtirish bilan bevosita bog'liq bo'lgan marketing xizmati (texnikoviy xizmat, agrokimyo xizmati, melioratsiya va oqar suv bilan ta'minlash xizmati, urug'chilik xizmati, bular ko'proq dehqonchilik tarmog'iga xos bo'lsa, chorvachilik tarmog'iga xizmat ko'rsatuvchi marketing va ikkala tarmoq uchun xizmat ko'rsatuvchi marketing xizmatlari, ya'ni moddiy-materiallar bilan ta'minlash xizmati, transport xizmati, mahsulotlarni tayyorlash, saralash, saqlash, qayta ishlash xizmati kabilardir);
- mahsulot yetishtirish bilan bevosita bog'liq bo'lmagan marketing (servis) xizmatlari, konsalting va axborot xizmati; qurilish xizmati; moliyaviy tahlil va auditorlik xizmati; bank xizmati; reinjering.

YUqorida qisqa qayd etilgan fikrlardan ma'lumki, marketing munosabatlarining mexanizmi o'ta keng qamrovli bo'lib, uning har bir yo'nalishi korxonalar faoliyatining sohalarida tadbirkorlikdan ijodkorlik, bunyodkorlik, mahsulot yoki xizmat ko'rsatish harakatining g'oyasini aniq ajrata olishini talab etadi. Shu bois

biz qishloq xo'jaligida marketing xizmatini tasniflashdan tashqari, uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarini har bir sub'ekt va ob'ektga bog'liqligini e'tiborga olgan holda guruhlash agrosanoat firmalari faoliyatida marketingning mexanizmlaridan samarali foydalanish imkonini beradi. Bunda quyidagi omillar muhim ahamiyat kasb etadilar:

- xizmat ko'rsatuvchi yoki ijrochilar faoliyatiga bog'liq omillar, ya'ni mahsulotga bo'lgan talablarni o'rganish, talabga ta'sir etish va moslashish, buyurtmachilar uchun qulay va yaqin bo'lgan joyni tanlash, moliyalashtirishda ichki manbalardan foydalanish, mahsulotlaridan foydalanuvchilarni jalb etish va qiziqtirish, xizmatlarga baxo belgilash va shu kabilar;
- buyurtmachilarga bog'liq bo'lgan omillar-shug'ullanadigan faoliyat turi yetishtirilgan mahsulotdan foydalanidigan xizmat turi, moliyaviy imkoniyati mahsulotlarga bo'lgan ishonch va munosabat mahsulotlarga bo'lgan talab va takliflar va shu kabilar;
- tashqi muxitga bog'liq bo'lgan omillar, ya'ni mamlakatdagi iqtisodiy vaziyat, ilmiy-texnik taraqqiyot, xududiy boshqaruv va xuquqni himoya qiluvchi organlar, raqobatchilar, xom-ashyo yetkazib beruvchi korxonalar;
- huquqiy, me'yoriy xujjatlar va davlat siyosatiga bog'liq bo'lgan omillar.

Qurib o'tilgan omillarni har bir sub'ekt va ob'ektlarga bog'liqligini hisobga olish lozim. Shu bilan birga qishloq xo'jaligida marketing xizmatlarini rivojlantirishning tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy mexanizmlarining tasniflari ham e'tiborga loyiq.

Yana bir muhim mexanizmi, bu marketing xizmati ko'rsatish korxonalarini bilan buyurtmachilar yoki is'temolchilar o'rtasidagi o'zaro iqtisodiy munosabatlarga ta'sir etuvchi ko'rsatkichlar tizimidir:

- buyurtmachilarning daromadi, moliyaviy, iqtisodiy, ijtimoiy xolat;
- xizmat baxolari, undan foydalanuvchilarning imkoniyatlari hisobga olinganligi;
- mahsulot, ish va xizmatlarning sifati va bajaruvchining texnik-texnologik mahorat darajasi;

- etishtirilgan mahsulotlarning sifatini kafolatlanganlik darajasi;
- tomonlarning o'zaro moddiy manfaatdorligi;
- majburiyatni bajarmagan tomonlarning moddiy javobgarligi;
- tomonlarning huquqiy bilimi va qonunga rioya qilish madaniyati.

Mamlakatimizda olib borilayotgan tashkiliy mexanizmlar va ularning mukammallashtirilishi natijasida mulkchilik va xo'jalik yuritishning turli shakllari (fermer, dehqon va shaxsiy xo'jaliklar, muqobil mashina-traktor parklari, aksionerlik jamiyatlarining mashina-traktor parklari va boshqa infratuzilmalar) vujudga keldi va erkin raqobatchilik muhitini vujudga keltirib, har bir xo'jalik yurituvchi sub'ektni kam sarf-xarajat qilgan holda, sifatli va arzon mahsulot yetishtirishga undaydi. Mahsulot birligiga ketadigan xarajatlar kam, sifati yuqori bo'lishi esa, ko'p jihatdan xududda marketing xizmatlarining qanday tashkil etilganligiga, mahsulot yetishtirish, ish va xizmatlarning qanchalik sifatli bajarilishiga, agrar sektorda ushbu tizimning qay darajada taraqqiy etganligiga va mukammallashtirilganlik darajasiga to'g'ri proporsionaldir.

Shunday qilib, agrosanoat korxonalarini faoliyatida marketingning tashkiliy mexanizmini mukammallashtirish orqali qishloq xo'jaligida marketing xizmatlarini toifalashga, texnik servis xizmati ko'rsatish firmalarining tashkiliy-boshqaruv tuzilmasi va faoliyat yuritish mexanizmidan foydalanishga e'tiborni oshirish maqsadga muvofiqdir.

O'zini o'zi sinash uchun savollar.

1. Nima uchun korxonada faoliyatini tashkiliy boshqarish tuzilmasi korxonaga rahbarlik qilishning muhim manbai hisoblanadi?
2. Korxonada operatsiyali tizimga tavsif bering?
3. Operatsiyali tizim qanday toifalardan iborat?
4. Menejment va menejerlarga izoh bering.
5. Fan-texnika taraqqiyotini boshqarishga qanday ta'sir ko'rsatadi?

6. Zamonaviy ishlab chiqarish jarayonini rejalashtirish mutaxassisidan nimalarni bilishni talab qiladi?
7. Ishlab chiqarishni tezkor boshqarishning muhim unsurlari nimalardan iborat?
8. Ishlab chiqarishda operatsiyali tizimning umumiy talablari nimalardan tashkil topadi?

16-mavzu. Zamonaviy ishlab chiqarishda unumdorlikni boshqarishda majmuaviy yo'l

Ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun iqtisodiy izlanish, izlanishlarning ijobiy tomonlari, xarajatlarni baholash usullari va uslublari, ishlab chiqarish va moddiy bazasini loyihalash, obektlarni guruhlash kabi muammolarni o'rganish va yechish maqsadlaridan iborat. Buning uchun siyosat, mo'ljal ishlab chiqishda iqtisodiy tamoyillar foydali. Chunki iqtisodiy tamoyillar biroz kam darajada aniqlik munosabatida bo'ladi.

Respublikamizda har yili dehqonchilikda 13-14 mln t o'simlik mahsulotlari yetishtirilsa, chorvachilikda – 4 mln tonnadan ziyod sut, go'sht, pilla, jun ishlab chiqariladi, yana 2 mln donadan ortiq tuxum, qorako'l yetishtiriladi. Bu mahsulotlarni istemolchilarga yetkazgunga qadar qator texnik, texnologik, tashkiliy, iqtisodiy, huquqiy va boshqaruv jarayonlarini bosib o'tadi. Ularning har bir bosqichi (bo'g'ini) da inson, ijrochi, mutaxassis ishtirok etadi.

Qishloq xo'jaligidagi ilmiy izlanishning iqtisodiy tamoyillarini milliy iqtisodiyot nuqtai nazaridan qaraladigan bo'lsa, u holda asosiy tamoyillardan deb quyidagilarni takidlash mumkin:

- fan-texnika va tadbirkorliklarning taraqqiyot darajasini hisobga olish, ularning ilmiyligi, ularga tizimli va majmui yondashilish, qishloq xo'jalik tizimida qatnashuvchi bo'g'inlarning bog'lab olib borilishi, interatsiya va nomarkazlashtirilgan jarayonlaridan oqilona foydalanish, resurslardan tejamli foydalanish, mahsulot (hizmat ko'rsatish, iqtisodiy izlanish mahsulotlari) sifati va samaradorligini oshirish, mulkchilik shakllari va xo'jalik hisobi, tijorat hisobi, reklama va marketinglardan unumli foydalanish, hududiy va tashkiliy tuzilmalari siyosatiga etiborni qaratish kabilar;
- iqtisodiy izlanishning miqyosi va hajmlarining bajarilishini aniqlash;
- marketingning vazifasi va tavsiyalaridan unumli foydalanish;

- bashoratlash usullaridan zamonaviy kompyuter va Internet imkoniyatlaridan keng foydalanish;
- bo'lim va bo'linmalar, firmalararo boshqarish tizimini davr taraqqiyotiga mos takomillashtirish;
- barkamol inson salohiyati va tadbirkor-ijodkorlik belgilaridan oqilona foydalanish.

Agar korxonadagi borliqni 100% deb qabul qilinsa, uning 15% ini barcha moddiy mablag'ga, 5 % i moliya vositalariga to'g'ri keladi, qolgan 80 % xodimlar va ularning mehnati tashkil etadi. Shuni unutmagan holda mehnat resurslaridan oqilona foydalanishga muhim etiborni oshirish shart va bu ayniqsa XXI asrda yanada faollashadi.

Birgina ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish unumdorlikni taminlamaydi va bunda sifat muhim ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun unumdorlikni boshqarishda majmua yo'lining asosiy tarkibiy unsurlari:

- unumdorlikka tizimli qarash;
- unumdorlikka sifatning tasir ko'rsatkichi;
- unumdorlik bilan mahsulot bahosi va sifatining bog'liqliklari;
- "kirish-chiqish" davri;
- unumdorlik va korxonalarining o'zaro bog'liqliklari;
- unumdorlik va tashqi muhit;
- unumdorlik va ichki muhit kabilarga etibor berilishi.

YUqori unumdorlikni bir tekis taminlab turish boshqarish tizimining barcha vazifalariga va barcha bog'lovchi jarayonlar –aloqa yo'li, yechim qabul qilish va rahnomalikni taminlash kabilarga taalluqli.

Xulosa qilib aytish mumkinki, moddiy boylik, mehnat hamda moliya nematlarini maksimal tejashda, asossiz xarajatlarga qarshi kurashish muhim ahamiyatga ega. Moddiy, iqtisodiy, ijtimoiy masuliyatlar hissalarini kuchaytirish, mehnat hamda ijrochilik intizomini mustahkamlash, barcha korxonalar masalalarini o'z vaqtida yechib berish talab etiladi. Korxonalarining ishlab chiqarish faoliyatiga

doir ko'rsatkichlarni yaxshilash, rahbarlar, menejerlar, mutaxassislar, shuningdek boshqa xodimlarning malakasini tinmay oshirib borish yo'li bilan kam mehnat va kam mablag' sarflab, ko'p va sifatli mahsulot (ish, xizmat ko'rsatish) ishlab chiqarish lozim.

Agarda ishlab chiqarish jarayonida yangi yoki yanada mukammallashtirilgan mahsulotni ishlab chiqarishni tashkil etilsa zamonaviy korxonaning samaradorligi mavjud bo'ladi.

Unumdorlik mahsulotlari bozorida, birvaqt yangiliklar bozori va moliyaviy bozorda yaqqol namoyon bo'ladi.

Yangiliklar bozori innovatsion tadbirkorlik, mahsulot-yangiliklarni sotish sharoitlari va joy bilan bog'liq bo'lgan iqtisodiy shakllar va mexanizmlar tizimidek aniqlash mumkin.

Agarda yangilik moddiy ishlab chiqarishda aynan foydalanilsa, u holda baho kutiladigan iqtisodiy natijalarga bog'liq.

O'zini o'zi sinash uchun savollar

1. Ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun nimalarni mukammal o'rganish zarur?
2. Qishloq xo'jaligida ilmiy izlanishning iqtisodiy tamoyillarining asosiylariga tavsif berilsin?
3. Korxonalarda nima uchun xodimlarning mehnatiga etibor yuqori?
4. Ishlab chiqarishda unumdorlikni boshqarish majmuaviy yo'lining asosiy tarkibiy unsurlariga tushuntirish berilsin?
5. Korxonalarining ishlab chiqarish faoliyatiga doir ko'rsatkichlarni yaxshilashda qanday majmuaviy yo'lda borish lozim?

17-mavzu. Boshqaruvning psixologik jihatleri

Aql bilan ish tut, Naql bilan el kut.

17.1. Eng asosiy va kamyob resurs

Zamonaviy boshqaruv nazariyasining maktablari har qanday ijtimoiy jarayonlarni o'rganishda insonga, shaxsning ustuvorligiga alohida diqqatni qaratadilar. Inson omilining roli zamonaviy olamda muhim hisoblanadi. Ilgari sovet tuzumi uchun jamiyatni qiyofasizlik, insonning o'ziga xosligi, mustaqilligini yetarlicha baholamaslik va yolg'on sotsialistik fikrlash inersiyasi xos edi.

Ijtimoiy ong uchun havfli bo'lgan «sen ishlamasang, boshqasi ishlaydi», degan qoida ijtimoiy loqaydlik va shaxsiy ojiz tuyg'usini tug'dirdi. «Tashabbus jazolanadi!», «ko'p o'zingni ko'rsataverma!» – sovet davlat mashinasining mana shunday pozitsiyasi turmush uchun odatiy va qulay edi.

YAngi, original – o'ziga xos tashabbuslar shubhali ko'rinardi va, albatta, unga mansabparastlik, tamagirlik, shaxsiy nokamtarlik va hatto revizionizm tamg'asi yopishtirilardi. Mustamlaka davrida boshqaruv qarorini qabul qilishdan o'zini chetga tortsa, kishining ishi barakali, havfsiz bo'lardi. Chunki har qanday tashabbus hamisha ma'lum havf tug'dirar va mas'uliyat yuklardi. Bundan ko'ra kollegial boshqaruv haqidagi fikrlar bilan o'z ma'naviy ojizligini yashirgan holda «yuqoridan» buyruqni bajarish osonroq edi: «Biz o'rtoqlar bilan maslahatlashdik, shunday fikr bor...»- deyilsa olam guliston.

Ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning asosiy vazifalari bo'lib, inson imkoniyatlarini rivojlantirish, shaxsning qadr-qimmatiga yetish, erkini, ijodiy tashabbusini hamda ijtimoiy mas'uliyatini tiklash hisoblanadi. Biroq ayni vaqtda shuni aniq tushunish kerakki, ma'muriy-buyruqbozlik tizimi hukmronligi yillarida oyoq osti qilingan inson qadr-qimmatini, shaxsning yuksak ma'naviyatini tiklash jamiyatimiz oldida turgan murakkab ijtimoiy muammolardan biridir.

Rahbarlik mansabiga, ayniqsa erkin tadbirkorlik sharoitida hamma erishavermaydi: u kishidan ma'lum shaxsiy xususiyatlarni hamda jamoa bilan o'zaro

harakatda bo'lish kabi professional uquvni talab etadi, uning o'ziga xosliklarini, unga ta'sir qilish me'yorlari va usullarini bilish kerak bo'ladi. Ahir ishlab chiqarish tizimining samaradorligi nafaqat rahbar iste'dodigagina emas, balki mehnatni tashkil etishning jamoa shaklini muvaffaqiyatli bajarishga ham bog'liq. Jamoani boshqaruv – ijodiy jarayondir, chunki sifat jihatidan yangi moddiy va ma'naviy qadriyatlarni, jamoat ehtiyojlarini qondiruvchi yangi voqelik yaratish uning natijasi hisoblanadi.

Biroq hozirga qadar ijodning ruhiy-aqliy mexanizmi ravshan tushunilmayapti, chunki shaxsning xulq-atvori rejasini ishlab chiqish va amalga oshirish ishlarining emotsional, psixologik va fiziologik asoslari juda murakkabdir. Har bir kishi, o'z fikrlash usuli qulay, deb o'ylaydi, chunki bu kutilgan natijani beradi, biroq mantiq va izlash algoritmini bilmaslik, soxta yo'llarning, cheklashlar va noto'g'ri tushunchalarning ko'pligi, yangilik yoki haddan ortiq qaltis dadillikdan qo'rqishlar tufayli ijod samaradorligi pasayib ketadi.

Lekin inson qobiliyati zahiralari shunday kengki, boshqaruv va ijodiy faoliyat rivoji muammolarini hal qilish ko'p narsani va'da qiladiganga o'xshab tuyuladi. Kishilar har qanday ishlab chiqarish jarayonida murakkab va jumboq tabiatli bo'ladi, biz ular haqda juda oz nazariy tasavvurlarga egamiz.

Haqiqatan, inson, uning aqli, ruhiyati har qanday kompyuterdan, kosmik raketadan ham ko'ra murakkabroqdir. qadimda mutafakkirlar juda qiyin masalani shunday deb ta'riflaganlari bejiz emasdi: «O'zingni o'zing anglab ol». qadimda buyuk mutafakkir Suqrot hayotining oxirida qayg'u bilan shunday degandi: «Men hech nimani bilmasligimni bilaman».

Tabiiyki, tashqi muhit rivojlangan intellekt qarshisiga doim yangidan-yangi masalalarni qo'yadiki, rivojlanmagan aql esa buni ko'rmaydi.

Menejer ko'pincha mashinalar bilan emas, aynan odamlar bilan ishlashiga to'g'ri keladi. Amerikalik menejment ustasi A.Smit shunday degandi: «Temir yo'llarning 95% odamlar va faqat 5% igina metallardan iboratdir». Agarda yaqin o'tmishda rahbar ortiqcha ish kuchiga ega bo'lib, dangasalarni ishdan bo'shatishni o'ziga ep ko'rgan bo'lsa, tajribali mutaxassislar ishchi resurslarining kamyob turiga

aylandilar, ularning mehnat haqi esa korxonalarining ancha qismini, ba'zida asosiy qismini tashkil qiladi.

Amerikalik mualliflar N.Dizel va U.Ranyan «Korxonalar va shaxs xulqi» kitobida shunday yozadilar: «...kishilarni boshqaruv san'ati korxonaning raqobatbardoshligini va rahbariyat ishlarining samaradorligini baholashda tanqidiy lahzalardan biri hisoblanardi. Boshqaruv sohasidagi har bir mutaxassis o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaning har bir unsurlari ishonchli emasligini tushunadi va hamisha jamoa ob-havosi barometri ko'rsatkichlarini va kayfiyatlarni kuzatib turishga majbur, zarur bo'lsa chora-tadbir ko'rishga to'g'ri kelishini juda yaxshi biladi.

Bunday masala ishonchsiz unsurlardan ko'ra mashinaning ishonchliligi bilan bog'liq muammosi paydo bo'lganda J. fon Neyman tomonidan tadqiq qilingan edi. Tadqiqotlardan olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, bunday tizimning ishonchliligi unsurlar harakatini, ularning o'zaro aloqalari va boshqaruv tizimini to'g'ri tashkil etishga bog'liqdir. Tizim unsurlarining o'ziga xos tomonlari kishilarni boshqaruvda doimo hisobga olinishi kerak bo'ladi.

17.2. Ruhiyat tahlili nazariyasi

*Himmatsiz kishi er sonida emas,
Va ruhsiz badanli kishi tirik demas.*

Alisher Navoiy

Hozirgi rahbarlar o'zlarining kundalik ishlarida favqulodda murakkab ob'ekt bo'lgan inson, shaxs, jamoa bilan ishlashda nima bilan va qanday qurollanganlar? Afsuski, ularning imkoniyat doirasi faqat intuitsiya, «sinov va xatolar»dan iborat, maqtanishga ham arzimaydigan uslub bor, holos. Psixologiya fan sifatida hozircha o'zining katta kashfiyotlari va yutuqlari uncha ko'p bo'lmagan boshqaruv psixologiyasi bilan qurollangandir.

Boshqaruv nazariyasining oliy bo'limi hisoblanmish – boshqaruv san'atining uslublarini asta-sekin o'rganishni davom etamiz. Lekin avval shaxs, jamoa, hokimiyat, mavqe kabi tushunchalar, shaxslar o'rtasidagi munosabatlar qanday yo'lga qo'yilganligini, rahbarlik uslubi qanday shakllanishini birinchi navbatda aniqlab olish kerak bo'ladi.

Psixologiya bu masalalarda rahbar faoliyatida asqotadigan salmoqli darajada nazariy bilimlar, amaliy tadqiqotlarni to'plagan. Haqiqatan, inson shaxsi, uning ichki olami, xulq-atvori juda murakkab va bir-biriga qarama-qarshidir. Har bir inson biosotsial mavjudot sifatida nafaqat o'zining individual xususiyatlariga ega, balki emotsional-hayajonlari, intellekti va psixologik betakrorligi bilan o'zi ishlayotgan, yashayotgan, o'qiyotgan jamoa uchun tipik bo'lgan xarakterli belgilarini aks ettiradi.

Shaxsning biologik xususiyatlari asosida nasliy ma'lumot, uning genotipi yotadi. Shaxsning ijtimoiy xislatlari muhit, ijtimoiy tevarak-atrof ta'siri ostida shakllanadi.

Shaxs va inson xulq-atvori mavzuini birinchilardan avstriyalik vrach-psixiatr, psixoanaliz nazariyasining asoschisi Zigmund Freyd (1856-1939) tadqiq qilishga urindi. U har bir psixik-ruhiy hodisa negizida muayyan sabab yotadi va insonning o'zini tutishi ko'p jihatdan o'ylab ko'rilmagan, beixtiyor ro'y bergan jarayonlarga bog'liq bo'ladi, deb hisoblaydi. Insonning xulq-atvori ikki harakatchan kuch: seks instinkti hayot (eros) va agressiya instinkti buzilish, o'lim (tanatos) bilan belgilanadi.

Shaxsning psixik-ruhiy hayotida uchta asosiy kurash maydoni mavjud: «u» (id)- tezlikda qondirishni talab qiladigan seksual-shahvoniy va agressiv istaklar; «men» (ego) – haqiqiy tashqi olamga intilish hamda shu istakni qondirishning oqilona yo'llarini aniqlash; super MEN (superego) – axloqiy qoidalar, aslida inson ongidir.

Kishilarning xulq-atvor intilishlarini belgilab beradigan ongsiz harakati, g'oyasi ruhiyat tahlilining asosi bo'lib hisoblanadi va shaxs mohiyatini tushunish uchun o'zini-o'zi kodlashni talab qiladi. Ruhiyat tahlili nevroz va tushlarni shaxsning beixtiyor va ongli tarzdagi xulq-atvori o'rtasidagi nizo yoki murosa natijasi deb

tushuntirib berdi. Boshqaruv san'ati turlaridan biri sifatida Freydning ijod va fantaziya haqidagi fikrlari qiziqarlidir. U she'riy ijod zamirida «biz uyaladigan, o'zimizdan-o'zimiz yashirishimiz kerak bo'lgan va shu tufayli ham ongsizlik doirasiga surib chiqarilgan» seksual-shahvoniy istaklar ham yotadi, deb hisoblaydi.

Murakkab ijtimoiy faoliyatda ishtirok etayotgan kishida nevrotik (Edip tabiati turi) mayllardan tashqari uning xulq-atvorini belgilashi va hattoki uning ustidan hukm yurgizishga qodir shahvoniy mayllar, sabablar bo'lmasligiga qo'shilish qiyin. Agarda individual psixologiyadan ijtimoiy psixologiyaga o'tilsa, bu gumonlar ayniqsa ravshan bo'ladi.

Freyd nazariyasini ruhiyat tahlili maktabining boshqa bir vakili shveysariyalik psixolog, Syurix, so'ngra Bazel universitetlari professori, «jamoat behtiyorligi» haqidagi ta'lim muallifi, analitik psixologiya asoschisi Karl YUng (1875-1961) rivojlantirdi va o'ziga xos to'ldirdi. U insonning xulq-atvori nafaqat uning istak-xohishlari bilangina emas, balki uning tajribasi, turmushida ishlab chiqilgan maqsadlari tizimi bilan ham belgilanadi, deb ta'kidlaydi.

YUng shaxsning psixologik tipi («arxetiplar» – ob'ektning fahmlashda ruhiy tug'ma xususiyatlar), shuningdek, ekstravertlik (tashqi, haqiqiy olamga yo'naltirish) va introvertlik (ma'naviy, ichki olamga yo'naltirish) tushunchalarini ilgari surdi. Shuni qayd etish joizki, har bir inson ruhiyati ekstraversiyaga va introversiyaga bo'linadi.

Freyd, YUng va ularning davomchilari ilgari surgan g'oyalar, inson xulq-atvori haqidagi butun boshli fan (bixevioristika ham boshqaruv mutaxassislariga hayotning hamma holatlariga, hamkasabalarining noadekvat harakatlarini tushunish, kishilarning teran, ba'zida g'ayritabiiy qiliqlari sabablarini anglash uchun tayyor resept berolmaydi.

17.3. O'rgatish nazariyasi

O'rganish bir hunar, o'rgatish ikki hunar.

I.P.Pavlov, D.B.Uotson, B.F.Skinner asarlarida rag'bat va jazo tizimi chuqur ilmiy asoslab beriladi, ijrochi faoliyatining mantiqiy doirasi uning qobiliyatiga qarab dalillar bilan aniqlab beriladi, rahbar va uning qo'l ostida ishlovchilar o'rtasida qarama-qarshi aloqa bo'lishi zarurligi asoslanadi.

O'qitish nazariyasi (shartli reflekslar nazariyasi) asosida refleks tushunchasi yotadi, ya'ni bunda organizm a'zolarining tashqi olam ta'siriga bo'lgan javobidir. Reflekslar tug'ma(shartsiz) va tajribada orttirilgan turlarga bo'linadi. Miyaning quyi bo'limlarida joylashgan asab tizimining tug'ma aloqalari avvalo ayrim beixtiyor harakatlarda, tuyg'ular, his-hayajonlar, istak-xohishlarning murakkab uyg'unligida sodir bo'ladi, iroda va qat'iyatni talab qiluvchi harakatlarni shakllantiradi.

Ongsiz reflekslar tarbiya, o'qish va ijtimoiy tajriba ta'siri ostida shaxsning sekinlashgan instinktiv xulq-atvorini belgilab beradi. Shartli refleks fikrlash va xulq-atvor stereotipini shakllantiradi hamda insonning sababiyat tizimining asosiy komponenti hisoblanadi.

I.P. Pavlovning nazariyasi bo'yicha, inson xulq-atvorining asoslaridan birini tug'ma reflekslar bilan bir sathda turadigan va qiziquvchanlik, yangilik tuyg'ularini shakllantiradigan hamda mehnatda muvaffaqiyat qozonish uchun zamin yaratadigan maqsad refleksi tashkil qiladi. Mana shu qudratli refleks kashfiyotchilar, turli kolleksiya yig'uvchilar va hatto sevishganlarning aql bovar qilmas ajoyib irodasi, sabotini tushuntirib beradi.

Maqsadga intilish ishlab chiqarish jamoalari rahbarlari va barcha ijodiy shaxslarga xosdir. Qiyinchiliklar esa oldinga qo'yilgan maqsadga yetish uchun faoliyat ko'rsatishga da'vat etadi, holos. Boshqaruv amaliyoti insonning jamoaga moslashishi uchun o'rgatish nazariyasi uslublaridan keng foydalanadi, chunki sotsiumdagi shaxsning xulq-atvori va uning natijalari o'rtasidagi bog'liqlik juda ravshandir. Bu natijalar inson uchun ham, jamoa uchun ham foydali bo'lgani tufayli tartiblashtirib turiladi. Jamiyatda inson faoliyati hamisha baholanadi,

rag'batlantiriladi yoki muhokama qilinadi. Ijobiy yoki salbiy taqdirlash tizimi o'rnatilgan me'yorlar va qoidalarga asoslanadi va shaxsning jamoadagi o'zgaruvchan vaziyatiga tez moslashishiga yordam beradi.

Asab tizimining yana bir xususiyati – vaqtni sezishdir. O'ziga xos taymer miyaning har bir markazida, har bir asab hujayrasida joylashgan va u kishi harakatlarini rejalashtirishga, vaqtida o'z ishlarini bajarishga imkon beradi. O'rgatish ishlab chiqarish jamoalari turmushida muhim rol o'ynashini boshqaruv amaliyoti isbotlab keldi.

Masalan, agarda boshliq oldiga borish odatda ko'ngilsiz gaplarga, hayfsan olishga aloqador bo'lsa, unda xodim o'z rahbaridan qochib yurishga harakat qiladi, ya'ni unda boshliq ko'ziga ko'rinmaslik istagi bilan bog'liq shartli refleks paydo bo'ladi. Har qanday kishi atrofini qurshab turgan olam ta'sirida shakllanadi va ongli ravishda o'z xulq-atvorini tajriba, obro'li shaxslarning kuzatishlari asosida tartibga soladi.

Shu o'rinda barcha murakkab o'z-o'zini tartibga solib turadigan tizimlarga xos bo'lgan dinamik muvozanat holati gomeostaz kabi organizm va jamiyatning teskari aloqasiday muhim ko'rinishni kelitirish joizdir. Gomeostaz tizimni bir maromda ushlab turish uchun kerakli miqdordagi parametrlar bilan ta'minlaydi. Norbert Viner o'zining «Kibernetika yoki jonivor va mashinaning aloqasini boshqaruv» mumtoz asarida shunday deydi: «Teskari aloqa nafaqat fiziologik holatlarda qatnashibgina qolmay, balki hayotni davom ettirishda juda zarur hisoblanadi.

Selsiy bo'yicha kishi haroratining yarim darajaga o'zgarishi odatda kasallik belgisidan darak beradi, harorat uzoq paytgacha besh darajaga o'zgarib tursa hayot tugashi muqarrar. Organizm chiqindilari toksik konsentratsiyani tashkil qilgunga qadar chiqarib tashlanishi darkor. Bularning bari bizning gomeostatik mexanizmini tashkil qiladi». Viner jamiyatdagi gomeostaz haqida gapirarkan, shunday deydi: «Anchadan buyon mavjud kichik qishloq jamoasida, bir xil tushunish va xulq-atvor shakllanishi uchun g'amxo'rlik qilish, yo'llar, jamoa mablag'larini boshqaruv, jamoat qonunlarini birichi marta buzgan shaxslarga sabrli bo'lish kabi barchaga ma'lum

me'yorlar mavjud. Bunday jamoada o'z qo'shnisidan ustunroq odamning o'zi bo'lmaydi. Unda hamisha jamoat fikri qudratini his qilishga majbur etadigan vositalar topiladi». Teskari aloqa boshqaruv tizimida axborotni aylanib turish hisobiga ijtimoiy turmushning rivojlanishini ta'minlaydi, rahbar va uning xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatadigan muhim vosita hisoblanadi.

17.4. Lombrozoning «jinoyatchi shaxsi»

Basharang qiyshiq bo'lsa, oynadan o'pkalama.

O'zbek xalq maqoli

Shaxsga yana bir nuqtai nazar haqida eslatib o'tish joiz. Italiyalik sud psixiatri va kriminalisti, kriminologiya va jinoyat huquqida antropologik yo'nalish asoschisi Chezare Lombrozo (1835-1909) tomonidan shaxs tabiati bilan bog'liq ta'limot taklif etildi. 1876 yilda Lombrozo o'zining katta shov-shuvlarga sabachi bo'lgan «Jinoyat odami» kitobini nashrdan chiqaradi. Bu kitobda ba'zi bir atavistik xususiyatlar (tug'ilganidayoq bo'lgan) kuchi ostida jinoyat qilishga moyilligi bor inson tipi haqida aytiladi. Lombrozo Italiya qamoqxonalariida og'ir jinoyatlar sodir etgan salkam 400 ta mahbuslarni tadqiq etgan, ularning yarmidan ko'prog'ida jismoniy anomaliyalar – «stigmatlar», «tug'ma jinoyatchilar belgilari»ni topgan.

Bu belgilar: noto'g'ri shakldagi bosh chanog'i (bosh chanog'i yuqoriga yoki pastki qismiga tomon torayib boradi, yonboshdan yassilangan), shalpang quloq, proporsional bo'lmagan uzun qo'llar (maymun qo'llariga o'xshash), tepa jag'ning kattaligi, juda o'sib ketgan kamon qosh va boshqalar.

Lombrozo oqilona takliflarni ilgari surdi va rivojlantirdi: nima uchun sudni aldab, ovora qilib yurish kerak, aybdorning qilgan jinoyatini isbotlash uchun dalil izlab nima qiladi, ahir buning uchun vrachlar tuzgan xulosa yetarli-ku. Shunda asl jinoyatchi majburiy davolash uchun jo'natiladi yo sterilizatsiya qilinadi, yoki qatl

etiladi. “Jalld kundasi tabiatni tozalaydi va yuraklarni nurafshon qiladi»,- deb xulosa qiladi bu «insoniyat mehriboni».

Tabiiyki, Lombrozo konsepsiyalaridan biri – aybni isbotlash-isbotlamaslikdan qat’iy nazar, “jinoiyat shaxsi”ga repressiyalarni qo’llash fikri natsizm uchun qo’l kelgan. Ular tomonidan faqat irqi, milliy xususiyatlari tufayliga millionlab begunoh kishilar yo’q qilib yuborildi. Konsentratsion lagerlar va gaz kameralarining qurbonlari sifati lo’lilar va yahudiylar bilan bir qatorda slavyanlar va boshqa “chala” milatgar ham bor edi.

YOt fikrli kishilarni dalil-isbotsiz hukm qilishdan inqilob tribunali raisi YA.X.Peters ham o’zini tiyolmadi: ”Haqiqatan sovet hukumatiga qarshi chiqdimi-chiqmadimi, so’z yoki qurol bilan qarshi bo’ldimi, surishtirib, dalil axtarib o’tirmang.Dvoryanmi, savdogarmi, ofitsermi, rohibmi – bari otilsin! ».

Lombrozo nazariyasida ham qarashlar bir xil emas, uning ko’p yillik tadqiqotlarida qandaydir aqlli jihatlar bor. Insonning tashqi qiyofasi ko’p narsalar haqida hikoya qilish mumkin, ahir baribir “libosga qarab” muomala qilish tayin-ku.

Shu muammo bilan bog’liq xalq yaratgan juda ko’p ibora, o’xshatishlar bor. Masalan, “turqi sovuq odam”, “xunuk bashara”, “uning kim ekanligi shundoq aftidan bilinib turibdi”, iboralar, oz bo’lsa-da, kishining kimligi haqida ma’lumot beradi. Hayotda sodir bo’lishi mumkin bo’lgan bir hol. Mana, qarshingizda bir yigitcha kelib, ishga qabul qilishni so’rab turibdi: uning hammayog’i kir-chir, sochlari paxmaygan, og’zida saqich, quloqlari kir: “Men, hey, eshityapsanmi, savdoda ishlamoqchiman, men...” Ishga qabul qilasizmi? Yo’q? Sababi? Qandaydir sabablarga ko’ra uni ishga qabul qilmaysiz. Balki o’sha tushunarsiz antropologik belgilarga qarab xulosa chiqargansiz, shundaymi? Demak, siz Lombrozo ta’limoti tarafdorisiz. Haqiqatan, ko’pni ko’rgan odamga bu uchrashuv ko’p narsalar, ya’ni madaniyat, bilim, aql, farosat haqida hikoya qiladi.

17.5. Psixologik tiplar

*Har bir kishi o'zingday bo'lmaydi,
begona va yaqinlar bir xil bo'lmaydi.
«Devoni lug'atit turk»dan*

Har bir inson o'ziga xos betakror olamdirdir. Insonning o'ziga xosligi uning boshqa kishilar bilan munosabatlari, tashqi dunyoga nisbatan qarashlarida ifodalanadi. Bunday individual o'ziga xosliklar temperament deb ataladi va barcha kishilar to'rtta psixologik tipga bo'linadi: holeriklar (tashqi ta'sirga tezlikda munosabatini bildirish, tormozlanish tizimi zaif bo'ladi), sangviniklar (jonli, muomalasi yengil, ular boshlagan ishlarini oxirigacha yetkazolmaydilar, irodasi bo'sh); flegmatiklar (sekin qimirlaydigan, bosiq, shoshma-shosharlik unga yot, jiddiy asta harakat qiladi, o'rganib qolgan odatlarini tark etishni istamaydi), melanholiklar (hammaga ham qo'shilib ketavermaydi, ta'sirchan, ko'pincha o'z kuchiga ishonmaydi, salga xafa bo'ladi). Temperament asab tizimining tipiga qarab belgilanadi, bu xususiyatlar tug'ma bo'lib, ular tarbiya ta'siri ostida ma'lum darajada o'zgarishi mumkin.

YUng tipologiyasi bo'yicha inson ruhiyati fikrlash, mushohada qilish, ta'sirchanlik, sezgir va intuitiv kabi funksiyalarni bajarishiga qarab farqlanadi.

Tasniflash epidemiyasi hozirgacha davom etmoqda. Barcha mualliflar mavjud tipologiyalarning shartliligi haqida gapirib, insonning murakkab ekanligi, uning biror-bir tasnif yoki atamalarga mos tushmasligini ta'kidlaydilar. Shu o'rinda bir savol tug'iladi: betakror hisoblanmish shaxsning tipologik belgilarga ko'ra ayovsiz tartibga solishning nima keragi bor?

Boshqaruv san'ati, kishilar muloqotining butun boshli tajribasi vaziyat o'zgarganda, stereotiplardan, bir xillilikdan voz kechishni maslahat beradi.

Vaziyat o'zgarishiga qarab, o'z xatti-harakatini boshqaruv kishiga yangi imkoniyatlar yaratadi.

Shu o'rinda Richard Feynmanning aqlli bir gapini keltirish joiz: "Bizning cheklangan aqlimiz qulaylik uchun dunyoni fizika, biologiya, geologiya va boshqa qismlarga bo'lib tashlagan, lekin tabiatda bunday bo'linishlar yo'q-ku!" Lyus Kerrol bunga qo'shimcha qiladi:" Tasniflash jarayoni kishi miyasida sodir bo'lishiga sabab, ushbu xususiyatga ega bo'lgan jismning bor-yo'qligiga qaramasdan tasnifni amalga oshirish mumkin".

Psixologiyada inson shaxsini tug'ma psixologik xususiyatlar yoki tevarak-atrof ta'siri belgilab beradimi? mavzudagi munozaralar ko'p vaqtlardan buyon olib borilmoqda. O'qish, tarbiya va barcha tevarak-atrof muhit shaxsning shakllanishiga katta ta'sir etadi. Har bir kishi jamiyat talabiga moslashish uchun doimo izlanish, harakatda bo'ladi, o'ziga xos turli xil ijtimoiy rollarni bajarib keladi. Bu rollar vaqt-vaqti bilan o'zaro konflikt-nizolarga duch keladi. Shunga qaramasdan har bir shaxs o'z rolini chuqur tushunib, anglab olsa, hayotda o'z o'rnini topib oladi.

Bu haqiqatni qadimiy san'at turlaridan birining vakillari – teatr akterlari sahnada mahorat bilan ijro etishadi. Bejiz emaski, lotincha persona (shaxs) so'zining lug'aviy ma'nosi ham niqob ma'nosini anglatadi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar

1. Boshqaruvning murakkabligi nimalar bilan izohlanadi?
2. Insonning ichki olami haqida tasavvurning shakllanishida ruhiyat tahlilining tutgan o'rni.
3. O'rgatish nazariyasining asosiy mazmuni.
4. Shaxslar o'rtasidagi munosabatlarda psixologik tiplarni hisobga olishning ahamiyati.

18-mavzu. Mehnat jamoasi boshqaruv ob'ekti sifatida

Bosh ishlovchi bo'lsa, bo'y o'sadi.

O'zbek xalq maqoli

Kishining jamiyatda egallagan o'рни murakkabliklar bilan bog'liqdir. Agar shaharlik tabiatdan ajralib yashashga uringan bo'lsa (lekin har bir shaharlik keng dalalarga, ko'kalamzorga, daryo sohillariga chiqib, hordiq chiqarib kelish orzu-havasi bilan yashab keladi), unda u jamiyatsiz yashay olmaydi. Hozirgi paytgacha murakkab, sirli atavistik qonunlar kishi bir-biriga o'xshashligini, boshqa kishilar bilan qondoshligini «Men va sen qondoshmiz!» deya tasdiqlab kelmoqda.

Biroq inson shaxsi o'zini alohida ajratib ko'rsatish, o'zining betakrorligini, sotsiumdagi boshqa barcha kishilardan individual farq qilishini isbot qilish ehtiyojiga egadir. Jamiyatning har bir a'zosiga qo'yilgan talablarni tushunib, ijtimoiy axloq va etika qoidalariga rioya qilgan holda shaxs ba'zi hollarda jamiyat tamoyillariga qarshi turishi mumkin. Shaxs va jamiyat, rahbar va ishchi, ota-onalar va bolalar – hayotning yanada murakkab va azaliy muammolarini tashkil qiladi. Mazkur muammolarni ijobiy tomonga hal etishda fan, din, axloq bilan bir qatorda boshqaruv san'ati ham hissa qo'shmoqda.

18.1. Rahbar mehnatining o'ziga xos xususiyatlari

Umrni zoe etma, mehnat qil,

Mehnatni saodatning kaliti bil.

Alisher Navoiy

Rahbar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak? Bir qaraganda javob jo'n tuyulishi mumkin, ya'ni rahbar dono va ko'p narsalardan xabardor bo'lishi kerak. Shunday bo'lsa, nima uchun a'lo baholar bilan oliy o'quv yurtlarini tugattuvchilarning oz qismigina (o'zingizning hayotiy kuzatuvingizni eslang) ishlab chiqarish, jamoa ishlarida muvaffaqiyatlarga erishadi? Buning aksi o'laroq, yirik korxonalar rahbarlarining o'qishlari ilgari uncha yaxshi bo'lmagan.

Demak, rahbarning yaxshi ishlab ketishiga nimadir yetishmaydi. To'g'ri, rivojlangan intellekt va rahbarning umumiy bilimi maxsus soha bo'yicha bilimdan kengroq bo'lishi kerakligini hech kim inkor etmaydi.

Shaxs va rahbar mehnati kishilarni qadimdan qiziqtirib kelmoqda. 900 yilda Sharqning yirik allomasi Al Forobiyning mana shu masalaga bag' ishlangan mashhur ilmiy risolasi chop qilingan; fors ilohiyot olimi Al-azzoliy rahbarning muvaffaqiyatli ishlashi uchun kerakli talablarni shakllantirib berdi.

Davlatni boshqaruv, jamoaga ta'sir etadigan uslublar Nikkolo Makiavellining «Podshoh» kitobida chuqur tadqiq etilgan. Uning antiqa, ba'zan paradoksal xulosalariga hozirgi zamon olimlari ham qiziqish bildirmoqda. Makiavellining zamondoshi, utopik sotsializm asoschilaridan biri Tomas Mor (1478-1535) samarasiz boshqaruv oqibatlarini o'rganib chiqib, o'z xulosalarining to'g'ri ekanligiga o'z hayotiy tajribasida ishonch hosil qiladi. U yuqori davlat lavozimidan chetlashtirilib, qirol tomonidan qatl etiladi.

«Shaxs» tushunchasi ko'p qirralidir. Odatda, hurmatga sazovor insonga nisbatan biz shaxs tushunchasini ishlatamiz: kuchli shaxs, obro'li shaxs va h.k. Antik davrda esa «shaxs» tushunchasi keng ma'noni anglatgan, ya'ni shaxs tushunchasi kishining tashqi qiyofasi, ichki dunyosidan iborat bo'lib, unga nisbatan sifatli baho berilmas edi.

Intellekt, ta'sirchanlik, iroda rahbar xodimning malakasi, iste'dodini belgilab beradi. yetakchi, ijodkor shaxs qator xususiyatlarga ega bo'lishi lozim. O'z qadr-qimmatini saqlash, ma'naviy poklik, olijanoblik usutuvor xususiyatlarga ega bo'lib

qolishi kerak. Olijanoblik, ma'naviy tamoyillarga sodiqlik doimo odamlar tomonidan qadrlanib, hurmatga sazovor bo'lib kelgan. Bu chiqarilgan xulosalarning haqqoniyligini so'nggi yillarda aholi o'rtasida o'tkazilgan ko'p sonli so'rovlar isbotlamoqda. «Rahbarning qaysi bir xususiyatini ma'qullaysiz?» – degan savolga respondentlar quyidagi javoblarni bergan: haqqoniylik – 75%; e'tiborlik, mehribonlik, insoniylik, insonparvarlik – 25%; texnikani bilish, ishni tashkil etish, bilimdonlik – 24%; talabchanlik – 4%.

Aksariyat rahbarlar majburiy xususiyatlar ustuvorligi ustida bosh qotirish lozim. Chunki ko'p hollarda ular malakali va ishbilarmonlik xususiyatlarini birinchi o'ringa qo'yib, insonparvarlik tamoyillariga nihoyatda kam e'tibor beradi. Xizmat lavozimida yuqoriga ko'tarilish bilan birga o'z nomiga aytiladigan tanqidlar kamayib boraveradi, qo'l ostida ishlovchilar esa ko'proq tanqid qilinadi, xodimlarning individual xususiyatlari yuqori boshliqning kamroq qiziqtirib boradi.

Rahbar har tomonlama rivojlangan, katta hajmdagi faktlarni qabul qilib, umumlashtiradi va uning mohiyatiga qarab baho berish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Mayda-chuyda narsalarga o'ralashib qolmasdan istiqbolli qarorlarni qabul qilish o'ta muhim iste'doddan darak beradi. Bunday iste'dod keng bilimga, o'tkir zehnga, jasoratga borib taqaladi.

Iste'dodli rahbar qo'l ostida ishlovchi xodimlar, hamkasabalari, hatto yuqori lavozimda ishlovchilar uchun ham o'rnak bo'luvchi shaxsga aylanadi.

Boshqaruvning o'ziga xos uslublari, axloqiy me'yorlarini suhbat orqali singdirish qiyin, ularni harakatda kuzatsa bo'ladi. Bu o'rinda U.Jeyms taklif etgan mashhur formula diqqatga sazovordir. Formula shaxsiy g'urur (Sh~), kishi erishgan muvaffaqiyat (M) va talablari (T) o'rtalarida mavjud bo'lgan tobelikni belgilaydi.

$$\text{Sh} \sim q \frac{M}{T}$$

Iste'dodli shaxs o'ziga xos mushohada qilish uslubiga ega bo'lib, qabul qilinayotgan axborotni tezda qayta ishlaydi, nostandart qarorlar qabul qiladi. Mushohada qilishning ushbu turi ijodiy mushohada (yana kreativ, lateral deb ham ataladi) deb ataladi.

Ijodiy mushohada intuitsiya, ya'ni ong chegarasida amalga oshiriladigan fikrlash faoliyatiga asoslanadi. Yaxshi rivojlangan intuitsiya kishining hayotiy tajribasiga asoslanib, barcha sezgi a'zolaridan yetib keluvchi, lahzalar ichida saralanuvchi, tahlil qilinuvchi va qaror qabul qilish akti tarzida umumlashtirgan axborotdan shakllanadi.

Kishi «Bu odamga ishonish qiyin» yoki «Mana shu yerda tavakkal qilish kerak», degan intuitiv xulosaga kelishiga nima ta'sir qilgan, degan savolga javob berishga qiynaladi. Intuitsiya boshqaruv tajribasida muhim tarkibiy qism bo'lib hisoblanadi, u hodisalarni taxmin qilishda, fikrlash jarayonida alohida o'rin tutadi. Intuitsiya bilan yana bir ancha ahamiyatga ega psixologik fenomen – refleksiya, o'zaro ta'sirlanish aloqadorki, u suhbatdoshining fikrlarini va hatto bir guruh shaxslar kayfiyatini tushunishdan iborat bo'ladi. Refleksiya rahbar, advokat, pedagog, sarkarda, notiq, ya'ni kommunikativ faoliyatni amalga oshiruvchi barcha malakali kishilar, professionallar uchun xosdir. Ijodiy mushohada etish rahbarga hamkasabalari oldida ancha afzalliklar tug'diradi.

Jamoa bo'lib ijodiy mushohada qilish katta foyda keltirish mumkinki, u «miya hujumi» nomi ostida mashhur bo'lgan uslubdir. Unda asosiysi – maqsadga sira kutilmagan tartibsiz, «telbalarcha» g'oyalarni ilgari surish, o'z oldiga qo'yilgan yo'li bilan maqsadga erishish hisoblanadi. Bu uslub variantlarining ba'zilari dastlab mutlaqo fantastik-xayolparstlik bo'lib ko'rinishi mumkin bo'lsa-da, muammoni hal qilishning bir necha variantini ishlatishga imkon beradi.

Odatda ijodiy mushohadali maslakdoshlar jamoasi bir yarim-ikki soat izlanish davomida yuzga yaqin masalani hal qilishning alternativ variantlarini taklif etishi mumkin va rahbar ularni baholash va orasidan eng qulayini tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi. O'z jamoasi a'zolarining intellektual imkoniyatlarini ochish uquvi boshqaruv

mahoratining oliy ko'rsatkichi hisoblanadi. Agarda rahbar rahbarlikni yaxshi eplaydigan bo'lsa, korxonada ishining samaradorligi nafaqat rahbarga, balki xodimlarga ham bog'liq bo'ladi.

Mehnat sababiyatini oshirishda yana bir muhim jihat – maqsadni aniq tushunish, hayotiy dasturlar va uni amalga oshirishda taktik variantlarni ishlab chiqish sanaladi. Nima qilishlarini, o'zini nimalarga bag'ishlashni, maqsadga qanday yetishni bilmaydigan kishilar oz emas. Shunday odamlar ham borki, ular o'z taqdiriga beixtiyor itoat qiladi, oqimga qarab jimgina suzadi, balki yillab «boshqa odamlarga» o'xshab yashaydi.

Faol, iste'dodli va izzattalab kishi majburiyatlar qarshisida itoat qilib o'tirmaydi, uning o'z oldiga qo'ygan aniq maqsadlari bor va u qanday qilib bo'lmasin unga yetishishga intiladi. «Tavakkal qilmay baribir afsuslanib yurgandan ko'ra, yaxshisi tavakkal qilib afsus chekkan ma'qulroq», degandi mashhur «Dekameron» asarining muallifi.

Ko'zda tutilgan aniq maqsad, albatta, o'z kuchi, aqlini jamlab erishilgan muhim natijadir. Maqsadning o'zi esa muhim hayotiy stimuly sanaladi (aytmog'chi, qadimiy Rimda «stimul» deb otlarni haydovchi tayokni bildirgan). Maqsadni hamisha bashorat qilish, kelajakni oldindan payqash hamda unga erishishning uslublari bor. Bu haqda buyuk froyensiyalik Nikkolo Makiavellining shunday aqlli gapi bor: «Kichikka erishish uchun niyatni katta qilish kerak. Kamonchi odatda shunday qiladi: nishon joyining olisligini, yoyining qanchalik uzoqqa otilishini bila turib, o'q nishonga urishi uchun qulochni katta oladi».

Maqsadlar tizimida insonning rela-haqiqiy imkoniyatlarni hisobga olish zarur (muvofiqlik tizimi). Maqsadlar nafaqat yo'naltirilgan, balki erishiladigan bo'lishi ham kerak. Agarda inson qiyin, erishib bo'lmaydigan maqsadni ko'zda tutdi deylik. Bu yo'lda qoqilsa, maqsadiga erisha olmasa, u ruhan cho'kib, ezilib yuradi, hafsalasi pir bo'ladi.

Masalan, sportchi 2 metrlik balandlikni zabt etishni orzu qiladi-yu, ammo barcha musobaqalarda bu balandlikni sira ololmaydi, chunki unda buning uchun

kerakli jismoniy jihatlar yetishmaydi! Ruhan cho'kish shunday azobliki, ba'zida butun umr kishini qiynab qo'yishi mumkin. Agarda o'sha sportchi 1,8 metrga sakrashni orzu qilsa, unga erishadi! Bu esa kishiga qancha quvonch, bahtli soniyalarni keltiradi.

Rahbar muvaffaqiyatida maqsadning muhimligi haqida ajoyib fikr bor: «Maqsad kelajakka nigoh tashlashni bildiradi. Maqsad jamoa kuchlarini birlashtiradi. Maqsad so'nggi natijani bayon etadi. Baholash mezonlari maqsadsiz bo'lmaydi. Maqsadni qo'yish san'ati – bu boshqaruv san'atidir. Maqsadsiz jarayon ustidan nazorat qilib bo'lmaydi. Agar maqsad bo'lmasa, xodimning mehnat faoliyatiga baho berish qiyin bo'ladi». Shu yerda Sizifning achchiq taqdirini eslash kifoya – ma'nosiz qilingan uning mehnati eng og'ir jazolardan birini o'zida aks ettiradi!

Agarda strategiya aniqlab olinmasa, yirik masshtabli masalalar qo'yilmasa, boshqaruv samarasiz bo'ladi, bu xuddi kemanding kompassiz ochiq dengizda suzishiga o'xshaydi. Lekin har qanday faoliyatda muammolarni hal qilish yo'lini izlash kerak bo'ladi. Boshqaruv san'ati ko'p muhim masalalar ichidan eng ahamiyatga ega bo'lganini tanlab olib, aynan shunga diqqatni qaratadi. Ko'p eski, qoloq jarayonlarni takomillashtirishdan ko'ra, butun ishni orqaga surishga va mehnat unumdorligini pasayishiga sabab bo'lgan jihatni aniqlash muhimroqdir.

Agarda quvurning juda bo'lmaganda bitta toraygan joyi bo'lsa, unda aynan shu joy butun bir tizimning unumdorligini belgilab berishi mumkin; agarda restoran oshxonasida ma'lum vaqt ichida qanchadir kotleta pishirilishi kerak bo'lsa, go'sht qiymalagich, sekin ishlay boshlaydi va oqibatda restoran tez vaqt ichida mijozsiz qolish havfi ostida qoladi; agarda ota, ona va qizlari teatrga o'tlanishsa, agarda qizi ko'zgu qarshisida hammadan ko'proq qolib ketishini oldindan o'ylamagan bo'lishsa, tomoshaga, albatta, kech qolishadi. Afsuski, ko'pincha kichkina, hattoki arziyas taktik maqsad muhim, mas'uliyatli dasturni buzib qo'yadi.

U yoki bu masalani hal qilish zarurligini aniqlovchi rahbar muayyan ma'noda dangasa odam bo'lishi kerak: u masalani amalga oshirishga kirishidan avval «agarda

shunday qilmasam nima bo'ladi», deya bosh qotirish lozim. Bunday o'ylov ko'pincha ish rejasini oqilona qisqartirishga va konkretlashtirishga olib keladi.

Garchand mana shu odatni turli vaj-korsonlarga o'rab, yashirishga intilsalar-da, yalqovlikka moyillik kuzatuvlariga ko'ra aksariyat kishilarga xosdir (Duglas Makgregorning «X nazariyasi»ni yodga olaylik).

Knorring sindromi deb atalmish umumiy patogenezga ega, inson tabiati – naturasining mana shu asl xossalari belgilarining turli darajada qo'shilishi o'ziga xos aktiv va dangasa simbioziga yanada qiziqish uyg'otadi – aynan shunday g'alati, jonga tekkan, eski masalalardan «o'zini chetga olish» muhim kashfiyotlarga va hatto asosiy ixtirolar yaratilishiga olib kelganligi haqida juda ko'p misollar keltirish mumkin.

«Mehnatga qovushmaslik sindromi» tezroq kitob o'qish yoki sevgilisi, yo do'stlar bilan uchrashishga bo'sh vaqt qoldirish uchun xizmat vazifalarini tez va soz bajarishga majbur qiladi. Biroq bunday, yumshoqroq qilib aytganda, mehnatga o'ziga xos munosabatda bo'lish hamisha ham boshliqda hayratlanish tuyg'usini uyg'otavermaydi (hattoki uning o'zi shunday bo'lgan taqdirda ham), lekin shaxsning bunday g'alati, hech kimga o'xshamaydigan xususiyatlarini nazarda tutish zarur.

Ayniqsa har qanday boshqaruvning markaziy masalasi – maqsadga erishish ekanligini yodda tutish kerak.

Maqsad xuddi uning bajarilishga berilgan baho kabi aniq va ravshan bo'lishi kerak. Boshqa bir boshliq «Ha-a, bo'shroq. Nimadir maromiga yetkazilmapti. Boshqatdan qilish kerak!» degan qisqacha buyruq bilan kifoyalanadi. Nima bo'shroq? Nima joyida emas? Nimani boshqatdan qilish kerak? Uzangidan tushib, qarang ahir, boyvachcha, qilingan ishga aniq baho bering-da, keyin qanday xatoga yo'l qo'yilganligini ayting! Gapning po'stkallasi, ahir o'zingiz, boshliq janobalri, hech nimani bilmaysiz, to'nkasiz, vassalom!

Xuddi shunday istehzoli savol ham bor: «Nima, dangasalikni bas qildingmi?» Bunga o'xshash savolga tasdiq bilan ham, salbiy ham javob berolmaysiz-har qanaqasiga javob qaytarsangiz ham mehnatga bo'lgan munosabatingiz shubhali

ko'rinaveradi. YOki bo'lmasa, to'ralarcha buyruqning boshqa ko'rinishi kelitarilylik: «O'zingizni odamday tutasizmi-yo'qmi?»

Rahbarlar orasida (xodimlar orasida ham) ijodiy tasavvuri sust rivojlangan, biroq qudratli analitik va tanqidiy intellektga ega shaxslar ayniqsa diqqatni jalb qiladiki, ularni «g'oyalar qotili» deb atash mumkin. Ko'pincha ishlab chiqarish masalasini hal qilish variantlarini muhokama qilish vaqtida kimdir qo'rqa-pisa qabul qilingan usullarga mutlaqo zid dadil, original fikrni bildiradi.

Rahbar mana shu «ohori to'kilmagan g'oya»ga ichida iqror bo'lib, yangi fikr unga – aqlli, tajribali odamda tug'ilganligiga g'ashi keladi, «osoyishtalik buzg'unchisiga» kinoyalar va shamalar bilan o't ochadi. Bunday tanqid yengil va jo'n, ahir yangi g'oya zo'rg'a-zo'rg'a oyoqda turibdi, u darrov baquvvat, dalillangan bo'lavermaydi-da.

~oyani muallifi bilan birga qo'shmozor qilish – g'oyalar qotilining sevimli odati. Rahbar shaxsi – «g'oyalar qotili»ning xulq-atvorining o'ziga xosligi va ajoyib tarzda betakrorligi tobora tadqiqotchilarni qiziqtirib bormoqda, chunki bunday tipdagi boshliqlar undagi eng qimmatli jihat – omilkorlik hamda ijodni bo'g'ib, jamiyat uchun ayniqsa katta havf tug'diradi. Bu haqda hattoki – «terminator menejmenti» yoki buzuvchi boshqaruv degan maxsus atama ham paydo bo'lgan.

Bunday shaxsdagi murakkablik hamda ma'naviy qiyofasidagi bir-biriga zidlik, harakatlarning yashirinligi hamda, yuksak intellektual imkoniyatlari psixologlarga qiziqtiradi. Boshqarmadagi mutaxassislar terminator menejmentining og'ir oqibatlariga duchor bo'ladi, u buzg'unchilikka, jamoaning buzilishiga va ijodiy tashabbusning bo'g'ilishiga olib keladi.

Mana shu intellektual sadizm – aqliy zo'ravonlik, ko'rolmaslik, ma'naviy shabko'rlikka olib boruvchi patologik moyillik – oliy va o'rta bosqichdagi rahbarlar orasida ancha ko'p tarqalgan. Bu holni aniqlash murakkabligi va belgilarning sezilarli emasligi, hayotiy tajriba va favqulodda aqliy qobiliyatlari «g'oyalar qotil»ga iflos ko'nglini olijanoblik, holislik, professionallik niqobiga yashirishga imkon beradi. Buzuvchi boshliq o'z tushunchasi zamirida harakat qiladi va atrofida o'ziga xos

intellektual vakuum yaratadi – asta-sekin qobiliyatli shaxslar surib chiqariladi, ularning o'rnini o'rtamiyona iste'dodsiz kishilar egallaydi va ular orasida rahbar o'rin almashtirib bo'lmaydigan mavqeni egallaydi. To'g'ri, buzuvchi boshqaruvning ba'zi belgilari aniqlangan: omilkor mutaxassislarining qo'nimsizligi, jamoa faoliyatining past ko'rsatkichlari, xodimlar orasida nervozlik, mutaxassislar malakalarini oshirishda tadbirlar yo'qligi kabilar.

Amaliy munosabatlarning muhim usuli bo'lim xodimlari bilan yuzma-yuz uchrashuvlari hisoblanadi. Bunday uchrashuvlarni uyushtirish va o'tkazish ham o'ziga xos san'at. Uchrashuvlarni kim o'tkazish kerak? Shunisi ravshanki, shaxs yetarli tajribaga ega bo'lmasa bunday uchrashuvlar juda asqotadi va ularni tez-tez o'tkazib turish kerak bo'ladi. Tajribali veteran bilan bir necha haftada bir marta uchrashib turish mumkin. Bunday uchrashuvlarni qanday o'tkazish kerak?

Afsuski, juda ko'p boshliqlar, yangi xodimni o'qitish, yo'l-yo'riq ko'rsatish va, albatta, otalarcha koyish ham kerakligiga amindirlar. Natijada xodimlar boshliq bilan uchrashgisi kelmaydi, undan qo'rqadi. Uchrashuv bo'lganda ham hech bir naf chiqmaydi. Uchrashuvni xodim o'ziga xos imtihon deb tushunmog'i lozim. Xodim bu uchrashuvga oldindan tayyorgarlik ko'rishi, suhbat rejasini tuzib olishi, nimalarni bilishi kerak. Barcha masala va talablarga javob olish lozim. Agar uchrashuvni boshliq uyushtiradigan bo'lsa, uchrashuvga taklif qilingan o'nta xodimga o'n xil muomala qilish kerak bo'ladi, xodim esa – faqat bir kishi, ya'ni rahbar bilan uchrashib, muomala qiladi.

Boshliq qo'l ostidagi xodim bilan uchrashuvga o'zi ham nimalarni o'rganish hamda o'zining kichik hamkasabasining ustoz bo'lishi uchun boradi. Uchrashuvda o'zini aqlona tutish rahbarga juda ko'p narsa berishi mumkin: hodisalarga ichkaridan nazar solishga, qimmatbaho xabarni qo'lga kiritishiga imkon beradi. Xodimning gapini tinglay bilish, savollar berish, suhbatga erkin tus berish, xodimning shubhagumonlari, muammolari haqida gapirishga unday bilish kerak bo'ladi.

Uchrashuv natijasi faqat bitta – uchrashuvning ikkala tomon uchun foydaligini anglashdir. Ana shunda bunday uchrashuvlar azobli majburiyat bo'lmay, istalgan, barakali hodisaga aylanadi.

Ba'zan boshliq xodim fikrlash qobiliyati va mustaqil harakat qilish nimaligini bilmaydi deb jo'rttaga ularning mustaqilligini cheklab qo'yadi (Pigmalion effekti). Natijada bunday rahbar qo'l ostida ishlayotgan xodimlar o'sishdan va mustaqil harakat qilishdan rivojlanishdan to'xtaydi va haqiqatan ham qo'lidan hech bir ish kelmaydigan boqimandalarga aylanadilar.

Endryu Grouv boshqaruv san'ati uslubining universalligi haqidagi g'oyalarni dalillash maqsadida ota bilan bolaning yuzma-yuz uchrashishi juda mazmumli bo'lishi mumkin va bunday oilaviy suhbat «yuzma-yuz bo'lib o'tgan amaliy uchrashuvni yodga soladi» – deydi.

Kishilarni faqat tashqi qiyofalariga qarab ularga baho berish kabi keng tarqalgan xatodan rahbarlar, albatta, qochish zarur. Sohibjamol qiz go'zaldir. Bu hammaga yaxshi ma'lum va birinchi navbatda o'z chiroyliligini qizning o'zi ham biladi. Lev Tolstoy o'z davrida shunday fikrni bildirgan edi, go'zallik – ezgulik degani emas, bunga yana shuni ham qo'shimcha qilish mumkinki, chiroyli kishi hamisha aqlli va xush xulqli bo'lavermaydi. Aksincha, ko'pincha iste'dodli, hech kimga o'xshamagan g'ayritabiiy odamning qiyofasi unchalik ham ko'zga tashlanmaydi, ko'rinishdan parishonxotir, uyatchan, xunukkina xodim ehtimol olijanob, halol va aqlli bo'lishi mumkin. Shaxsga munosabat bildirishda odamga hamma go'zal fazilatlarni yopishtirish yoki buning aksini qilish psixologiyada «oreol-yorug'lik effekti» deb ataladi.

Boshliq bo'lishni orzu qilgan kishi, rahbar zimasi tushgan mas'uliyat, uning faoliyati ssenariysi bilan belgilanadigan murakkab rollarning ko'pligi haqida bosh qotirishga to'g'ri keladi. To'g'ri, boshliq katta maosh oladi, uning kabineti keng, hashamatli, kotibasi, uni olib yuradigan yengil mashinasi bo'ladi, hay'atning baland kursisida lunjlarini shishirgancha o'tiradi. U yanada martabali rahbariyat bilan muloqot tarzini belgilab oluvchi, qabul qilingan qarorlarning maqsad va taktikasi

amalga oshiruvchi ustasi farang diplomat; ijrochilar va ishlarni bajarilishi ustidan nazorat qiluvchi koordinator; buxgalterlik hisobining butun sir-asrorlaridan, mahsulot bozori va uning sotilishining nozik tomonlarini biluvchi mohir tijoratchi va moliyachi; g'oyalar generatori, odil hakam, ekspert, maslahat va yordam olish mumkin bo'lgan odam, tarbiyachi-ustoz va, nihoyat, yakka o'zi zarbani ham, o'pkagina, shikoyatlar, do'q-po'pisalar va ishda uzilish bo'lib qolsa, hayfsanni ham oluvchi kishi. Bu borada yaxshilab o'ylab ko'rish kerak...

Hasad hamisha jamiyatda bor bo'lib, kishilarga umr davomida hamroh bo'lib yuradi. Ojiz kishi o'zidan kuchli odamga, tajribasizlik – tajribaga, yoshlik – kamolotga hasad qiladi. qarilik yoshlikka, uning beg'uborligiga g'araz qiladi! Martaba bilan bog'liq jihatlar, ayniqsa, katta g'arazga sabab bo'ladi. Martaba, hokimiyatiga chiqish yo'li yam-yashil maysazorda sayr qilish emas, sirpanchiq tog' yon bag'rilaridan cho'qqiga chiqishdir.

YUqorida aytilganlarga shuni ham qo'shish kerakki, ishlab chiqarishda erishilgan muvaffaqiyatlar ison hayotidagi yagona maqsad bo'lishi kerak emas. Ma'naviy hayot quvonchlari, oila, do'st-birodarlar, musiqa, adabiyot, ko'rmagan mamlakatlarga sayohat degan narsalar ham bor-ku. Biz nima uchun yashaymiz? Ishlash uchun yashaymizmi yoki yashash uchun ishlaymizmi?

Rahbar mehnati haqida gapirganda, uning sadoqatli yordamchisi, uning «o'ng qo'li» – kotib-ma'mur haqida bir necha so'z aytmasa bo'lmaydi. Lekin hamma boshliqlar ham yordamchining ahamiyatini tushunmaydi, u haqda g'amxo'rlik qilmaydi, yaxshi kotibani qadrlamaydilar. Ko'pgina rahbarlar tushunchasida kotiba – bu yaxshigina, ko'zlari ravshan, qabulxona bezagi, bossning shahvoniy talablari ob'ektidir. Shunday «boshliqlar» borki, o'zining rahbarlik davrida himoyasiz, itoatkor kotibalarning butun bir galasini «kabinetidan o'tkazadi» va o'z «g'alabalarini» bilan juda faxrlanadi. Bu nafaqat jirkanch ish, balki ojizlar va qaramlar ustidan zo'ravonlikdir. Boyvachalarcha bema'nilik va erkaklar hafsalasizligi tufayli necha-necha mavqelar obro'sizlandi, (bu borada AqShning sobiq prezidenti mavqeini olsak yoki shu tufayli necha-necha oilaviy mojarolar ro'y bermoqda!).

Tajribali va ishonchli kotiba – bu rahbarning xotirasi (nima ishlarni qilish kerak, kimga qo'ng'iroq qilish, kim bilan uchrashish kerak), kelaverib bezor qiladigan kishilardan to'suvchi filtr, og'aynilaringiz bilan qandaydir sanani nishonlaydigan bo'lsangiz, ishonchli g'ov, himoya va nihoyat umumiy ish kuyunadigan hamda hamisha qiziqarli norasmiy himoyaga ega safdoshdir.

Kotiba bilan ishlashning bir necha usullari bor. Mana, ulardan biri, qo'lida qog'oz bilan huzuringizda paydo bo'ladi. Kotiba har tong stolingizga ahamiyatli va tez qilinishi kerak bo'lgan xatlar, qog'ozlarni qo'yadi; ba'zi bir uncha murakkab bo'lmagan xatlar an'anaviy javob berilgan bo'ladi.

Telegramma, hukumat xatlari, shikoyatlarga javob berish uchun me'yoriy vaqt mavjud. Bu me'yoriy muhlatlarga rioya qilsa ham bo'ladi, yaxshisi, hamma hujjalarga birdan javob bergan ma'qul – ahir baribir ularga javob berish kerak. Bu holda hech bir hujjat stolda yotmasligi kerak, yana o'sha qayoqda, nima bo'ldi, degan bahslar ko'tarilmaydi. Ma'lum vaqtda, aytaylik, soat 12.00 da kotiba jimgina sizning kabinetingizga kiradi va kompyuterga o'tiradi va siz hujjalarga javobni unga ayta boshlaysiz. Ba'zi tekshiruvlar, mutaxiassilar xulosasi kerak bo'lgan xatlarga tegishli rezolyutsiya qo'yasiz.

Sizning ishingiz shu bilan tugaydi, keyin faqat kotiba ishlaydi. U monitorda matnni tekshiradi, printerdan chiqaradi, kerakli kelishuvlar, vizalarni ish kuni oxirida tayyor, butunlay rasmiylashtirilgan hujjatlarni sizga imzo chekish uchun olib kiradi. Shunday qilib, kun sayin aniq, yaxshi tizim ishga tushadi. Agarda sizning kotibangiz tajribali va chindan ham uning puxtaligiga, aniqligiga sizning shubhangiz bo'lmagan safdoshingiz bo'lsa bu tizim buzilmay ishlayveradi.

Shuni qayd etish kerakki, boshqaruv san'atiga xizmat qilishga o'z hayotini bag'ishlagan kishilar ko'pincha bu san'atga o'z sog'lig'ini bag'ishlaydi. Faol aqliy mehnat organizmning barcha resurslarni safarbar qilishni talab qiladi, miya qanchalik ko'p faoliyat ko'rsatsa, shuncha asab tizimi ko'p energiya sarflaydi. Ortiqcha ishlar, topshirilgan ish muvaffaqiyati, kishilar taqdiri uchun javobgarlik, o'z his-hayajonini tutib turish, o'z xatti-harakatlari va har bir so'zi, ohangini nazorat qilib turish

zarurligi, albatta, ruhiy zarbalar va sog'liqning yo'qolishiga olib keladi. Shunday ma'lumotlar bor: parashyutda sakragan desantchi 0,5 kg vazn yo'qotadi va buning o'rnini birinchi ovqatlangandayoq tiklab oladi. yerda desantlarni nazorat qiluvchi ofitser 2 kg dan ortiq vazn yo'qotadi va oldingi vaznni ikki sutkadan keyingina tiklab oladi.

Polsha prakseologiya instituti bergan ma'lumotlarga ko'ra yirik korxonalar rahbarlarining faktik ish vaqti belgilangan me'yordan 60% atrofida oshadi, ularning ish kunlari 9-12 soatni, mahalliy boshqaruv idoralarida esa 12-14 soatni tashkil qiladi. Hayotning bu tarzda aylanib turishi har kuni inson ruhiyatiga muntazam ravishda ta'sir qilib boradi. Ayniqsa xizmat ko'rsatish jabahlarida bu hol yaqqol ko'rinadi. Transportdagi aytishuvlar, piyanista va shilqimlarning har xil qiliqlari, ko'chalarda mast-alastlar, radio-televidenielardagi konsertlar, bari-bari asablarni tamom qilib, «eb qo'yadi». Estrada konsertiga tomoshaga borish yana ruhiyatga zarba beradi – odatdagi rok-orkestr shovqini 110 desibelga yaqin, shahar chorrahasida shovqin kunduzlari 70 desibelni tashkil qiladi.

Salomatlikka boshqa havf solib turuvchi jihatlardan biri boshqaruv hayotiga yashiringan – xizmat kabineti bilan kifoyalanib, kun-bo'yi o'tirib ishlash bunga misol bo'la oladi. Jismoniy harakatlarning kamligi, gipodinamiya organizmning zaiflashuviga olib keladi. Statistikaning ma'lumot berishicha, oxir-oqibat o'limga olib boruvchi yurak xurujlari rahbarlarda jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan kishilarga nisbatan 80% ko'proqdir.

Aqliy mehnat bilan ishlaydigan har bir xodim o'z kasbi korining mana shu havfli tomonlari haqida o'ylashi hamda yaxshi hordiq chiqarish imkoniyatini qo'ldan chiqarmasligi kerak, kuch-quvvatini yig'ib olishi, har kuni bir necha daqiqa jismoniy mashqlarga bag'ishlashi zarur.

Tibbiyot quyidagi tadbirlar amalga oshirilsagina bunday turmush tarzini kechirishni maslahat beradi:

- jismoniy, mushaklar faolligiga erishish, doimo toza havoda bo'lish (jumladan, yotoq joyida va xizmat kabinetida deraza darchasini ochib qo'yish) organizmni

oqillik bilan yoshga qarab chiniqtirib borish. Jismoniy faollikni tiklash tadbirlarini shartli ravishda rekreatsiya deb ataladi (lotinchadan recreatio – tiklash);

- psixik – ruhiy o'zini qo'yib yuborish va ijobiy his-hayajon uyg'atuvchi fikrlarga o'ylashga miyani undash. Bu ruhiy o'zgartirish holati ko'pincha relaksatsiya deb ataladi (lotinchadan relaxatio – bo'shshish) va unga qisqa muddatli dam olish, yangi latifa eshitish, yaxshi uyqu, oilaviy davrada televizor ko'rish yo'llari bilan oson erishiladi;

- axloqiy ideallar bilan o'z tuyg'ulari va fikrlarini ma'naviy jihatdan nazorat qilish va ularni qiyoslash, ko'tarinkilik va go'zallikka ruhan intilishi, bu negadir boshqaruv etikasida katarsis deb ataladi (yunonchadan katharsis – tozalash). Agarda vijdon qiynalmasa, kishining har bir qilmishi oqlanaveradi hamda katarsisning istalgan holatiga osongina erishiladi. Hattoki «salomatlik formulasi» ham bor:

$$B = \frac{T_{a\setminus\zeta} + T_{a\setminus\xi+i_{wa}}}{i_{aaa} - i_{aOw}}, \quad |$$

formulada rekreatsiyada, relaksatsiya va katarsisda ishlatilgan vaqt; maxrajda esa – sutkadagi soatlar soni uyqu vaqtiga minus qo'yilgan. Mazkur formula uyqu va ko'ngilli ishlardan vaqtni qizg'anmaslik kerak, deb ikkilanganlarni ishontiradi, buyuk Norbert Viner, stressga qarshi kurashda oqilona resept beradi: «Og'ir xavotir yoki aqliy chalkashlikdan qutulish yo'li – uyqudir».

Mansab pog'onalaridan ko'tarilish hayotdagi muvaffaqiyatning shubhasiz ko'rsatkichi degan ishonch shakllanib qolgan. Biroq bu hamisha ham shunday bo'lavermaydi, ahir yaxshi vrach sog'liqni saqlash bo'limini boshqarsa yoki mashhur olim instituti direktori etib tayinlansa, unda tibbiyot fani qobiliyatli vrachdan, fan esa – olimdan judo bo'ladi, davolash va ilmiy ish uchun vaqt boshqa narsaga sarflansa, sira uning o'rnini tiklab bo'lmaydi. Ierarxik byurokratik tizim doimo yaxshi mutaxassislarni olib qo'yadi va ularni kasbkor – professional faoliyatidan chetga uloqtirib tashlaydi. Iste'dodli olim hamisha ham boshqaruv borasida obro'-e'tibor qozonolmaydi.

Turli rahbarlar faoliyatini ko'p yillab kuzatish va boshqaruvning turli uslublarini solishtirishi bo'sh rahbarga xos bo'lgan belgilar va xarakterli chizgilarni ajratib ko'rsatishga imkon beradi. Balki o'quvchilar mana bu belgilar ustida o'ylab ko'rsalar, foydadan holi bo'lmasdi:

- bunday rahbarning rejalarini buzuvchi tasodifiy holatlarning haddan ortiq ko'pligi. Aynan mana shu «tasodiflar», «shunday kunning peshonaga yozilganligi» bilan rahbar o'zining xatolarini boshqara olmaydi. U buni aslo voqea-hodisalarni oldindan ko'ra olmaslik hamda mavjud axborotdan tegishli xulosa chiqara olmaslik deb bilmaydi;

- «ochiq eshiklar» usuli bo'yicha ishlash. Bunday ishlash payti boshliq kabinetiga har qanday kishi istagan masalasi bilan kiraveradi. Bunday rahbar stoli odatda qog'ozlarga ko'milib tashlangan bo'lib, kerakli hujjatni topa olish amri maholdir;

- uzundan-uzoq nutqlarga hamda cho'zilib ketadigan yig'ilishlarga, pand-nasihatlarga moyillik, xodimlarga takallufsizlik, o'zining benuqsonligiga va hamma ishni boshqalardan ko'ra qotirib tashlashiga bo'lgan ishonch;

- erta tongdan qora kechgacha ishlashga qodirlik, tezda qilinadigan ishlarni uyda bajarish, umumiy madaniyat saviyasi va intellekt darajasining pastligi;

- bir qolipda fikrlashga moyillik («professional deformatsiya»): xodimning amaliy xislatlariga barqaror baho berish shakllanadi, tirishqoq, laganbardor odamning basharasi yaratiladi va bunday bahoning o'zgartirish juda qiyin bo'ladi.

Yillar o'tgan sayin rahbarga qo'yilgan talablar qanday o'zgarganligini qiyoslash qiziqarlidir:

7-jadval

Rahbarga qo'yilgan talablar dinamikasi

1975 yil	1985 yil	1995 yil
- Shaxsiy yutuqlar	- Uddaburonlik	- Peshqadamlik
- Shaxsiy aloqalar	- Omilkorlik	- Rahbarlik samarasi

- To'g'rilik, holislik
- Tashabbuskorlik
- Etakchilik
- Tahlil qilish qobiliyati
- qat'iyat
- Rahbarlik samarasi
- Istiqbolni ko'ra bilish
- Zehni o'tkirlilik
- Peshqadamlik
- Rahbarlik samarasi
- Moslashuv
- Tahlil qilish qobiliyati
- Zehni o'tkirlilik
- Istiqbolni ko'ra bilish
- Muammoni hal qilish
- Ijtimoiy moyillik
- Istiqbolni ko'ra bilish
- Uddaburonlik
- Rol almashinuvda moslashuvchanlik
- Zehni o'tkirlilik
- O'zgaruvchan uslub
- Tahlil qilish qobiliyati
- Muammoni hal qilish

Rahbar shaxsiga doir fikr-mulohazalarga yakun yasasak, albatta, iste'dodli, malakali, ijodiy imkoniyatlari, intellekti jihatidan o'ziga xos shaxsga ijtimoiy tabaqaning diqqatini qaratish kerak bo'ladi. Bundan asrlar davomida o'zbek diyori ajoyib boylikka – yuksak ma'naviyatga hamda ko'pdan-ko'p juda qobiliyatli kishilarga ega edi.

Mana shu milliy elita nafaqat yuksak ma'lumotli vakillaridagina emas, balki dehqon, savdogar va oddiy kishilardan ham tashkil topgan edi.

Bu qismni tugallarkanmiz, xodimlarga o'zlarining aqlli boshliqlari o'rtasida o'zaro munosabatlarida ko'maklashishi mumkin bo'lgan foydali maslahatlarni keltirishni lozim topdik:

- Boshliq hamisha haq.
- Boshliq uxlamaydi, boshliq dam oladi.
- Boshliq ichmaydi, boshliq tatib ko'radi.
- Boshliq tegishmaydi, boshliq kadrlarni o'qitadi.
- Boshliq baqirmaydi, boshliq ishonch bilan o'z nuqtai nazarini bayon qiladi.
- Boshliq chakkasini qashimaydi, boshliq qarorni o'ylab oladi.
- Boshliq qiyshanglamaydi, boshliq ishtiyoqsiz iljayadi.

- Boshliq qo'rqoq emas, boshliq ketini o'ylab ish qiladi.
- Boshliq bilimsiz emas, boshliq natijasiz nazariyadan ko'ra ijodiy tajribani ma'qul ko'radi.
- Boshliq pora olmaydi, boshliq minttadorchilik ramzini qabul qiladi.
- Boshliq g'iybatni yaxshi ko'rmaydi, boshliq xodimlarining fikrlarini diqqat bilan tinglaydi.
- Boshliq lattachaynarlik qilmaydi, boshliq o'z fikr-mulohazalari bilan o'rtoqlashadi.
- Boshliq yolg'on gapirmaydi, boshliq diplomat.
- Boshliq o'jar emas, boshliq izchil.
- Boshliq xushomadgo'ylarni yaxshi ko'rmaydi, boshliq holis xodimlarni mukofotlaydi.
- Boshliq fitnani hazm qilolmaydi, boshliq jips jamoani hurmat qiladi.
- Boshliq xotiniga xiyonat qilmaydi, boshliq xizmat safariga boradi
- Boshliq kechikmaydi, boshliq muhim ishlar bilan ushlanib qoladi.
- Kimki o'z fikrlari bilan boshliq oldiga kirsam, qaytishda esa boshliq fikrlari bilan chiqadi.
- Kimning fikrlari boshliqnikiga to'qnash kelsa, o'sha odamning maratabasi ko'tariladi.
- Har bir xodimning fikri boshliqning fikriga muvofiq kelsagina o'z shaxsiy fikriga ega bo'lishga haqlidir.
- Agarda tinch yashab, ishlayman desang, boshliqdan taraqqiyotda ilgarilab ketma.
- O'z boshlig'ingni hurmat qil, ahir bundan yomonrog'i bo'lishi ham mumkin-ku.
- Agarda boshliq haq emas deb hisoblasang, yana boshqatdan o'ylab ko'r.

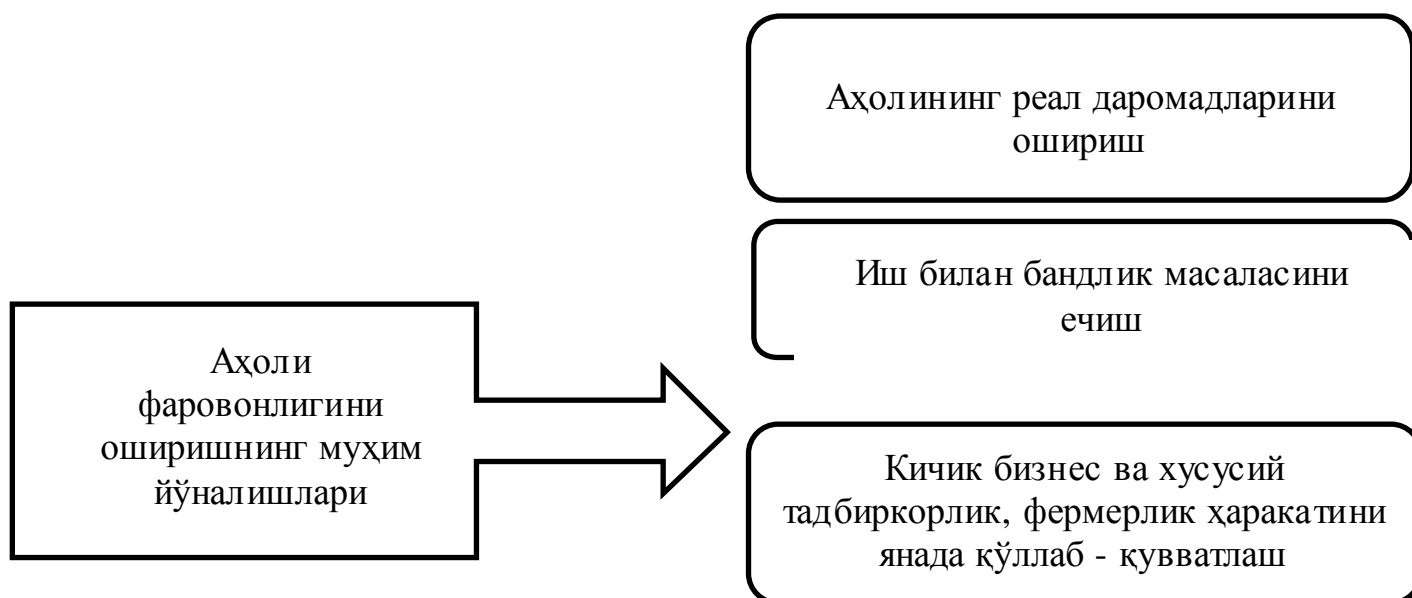
18.2. Aholi⁵ farovonligini oshirishning muhim yo'nalishlari

Mahruzada “Obod turmush yili” Davlat dasturining ikkinchi yo'nalishi sifatida aholi farovonligini oshirish masalasi belgilangan.

Mamlakatimizda olib borilayotgan ijtimoiy va iqtisodiy sohadagi isloxlarning bosh maqsadi iqtisodiyotni yuksaltirishning barqaror sur'atlarini oshirish orqali aholining turmush farovonligini yuksaltirishdir.

Prezidentimiz aholi farovonligini oshirishning asosiy yo'nalishlarini belgilab berdi.

1. Aholining real daromadlarini oshirish. Mamlakatimizda yalpi ichki mahsulotlarning yuqori sur'atlarda barqaror o'sib borishi, byudjet sohasi xodimlarining ish haqi, pensiya, nafaqa stipendiyalar miqdorining muntazam qayta qurib chiqilishi, ta'lim, sog'liqni saqlash va ilm – fan sohalari xizmatchilarining mehnatini rag'batlantirish, aholi turmush darajasini tubdan yaxshilashga qaratilgan boshqa chora – tadbirlar, ayniqsa, oxirgi yillarda xalqimizning hayot sifati izchil yuklanib borishini ta'minlamoqda.



5. INSON MANFAATI, HUQUQ VA ERKINLIKLARINI TA'MINLASH, HAYOTIMIZNING YANADA ERKIN VA OBOD BO'LIShIGA ERISHISH – BIZNING BOSH MAQSADIMZDIR. Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 20 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi, "O'qituvchi", Toshkent-2013.

Давлат томонидан бериладиган аниқ
манзилли ижтимоий ёрдам тизимини
такомиллаштириш

(18- rasm) Aholi farovonligini oshirishning muhim yo'nalishlari.

YUrtimizda kechayotgan o'zgarishlar aholi jon boshiga to'g'ri keladigan real pul mablag'lari, o'rtacha nominal va real ish haqi miqdori belgilangan eng kam ish haqi, pensiya, nafaqa va stipendiya ko'rsatkichlarini yaqqol namoyon etmoqda.

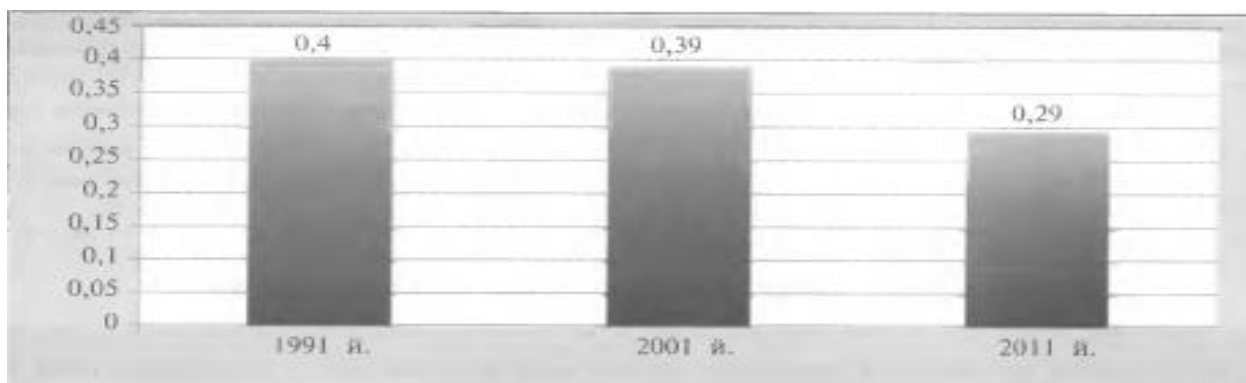


19- rasm. Aholi jon boshiga to'g'ri keladigan pul daromadlari, XQP bo'yicha AQSh dollari hisobida (yil boshiga nisbatan).

19- rasmdan ko'rinib turganidek, aholi jon boshiga to'g'ri keladigan pul daromadlari, xarid qobiliyati pariteti asosida hisoblanganda, 2011 yilning 1 yanvar holatiga ko'ra, 2017 dollarni tashkil etdi. O'rtacha oylik nominal ish haqi esa, xarid qobiliyati pariteti asosida hisoblanganda, 2011 yilning yanvar oyida 1162,6 dollarga yetdi.

Mamlakatimizda kuchli ijtimoiy siyosatning bosqichma – bosqich amalga oshirilishi, aholi daromadlari va hayot darajasini muntazam oshirib borish, xalqimizni ijtimoiy qo'llab – quvvatlashni kuchaytirishga qaratilgan aniq maqsadli chora – tadbirlar o'rtacha oylik ish haqi miqdorining sezilarli ravishda, ya'ni 2011 yilda 1991 yilga nisbatan AQSh dollari qiymatiga 2,7 barobar, o'rtacha pensiya hajmining esa 5,9 barobar oshishini ta'minladi. Pul daromadlarining oshishi va aniq yo'naltirilgan

ijtimoiy qo'llab – quvvatlash bo'yicha amalga oshirilayotgan chora – tadbirlar aholi barcha qatlamlarining o'rtacha daromadlarining o'sib borishida muhim omil bo'ldi. Bunda aholining turli guruhlarining daromadlaridagi tafovutni aks ettiradigan Jini koeffitsienti 1991 – 2011 yillarda 0,40 dan 0,29 ga pasaydi, bu esa iqtisodiy jihatdan taraqqiy topgan davlatlardagi o'rtacha ko'rsatkichga mos keladi (20-rasm)



20- rasm. Aholi pul daromadlari differensiyasi darajasi.

2. Ish bilan bandlik masalasini yechish. Aholi farovonligini oshirishda bandlik masalasining o'ri katta. Bugungi kunda mehnatga layoqatli aholining bandligini ta'minlash maqsadida yangi ish o'rinlari yaratayotgan ish beruvchilarni rag'batlantirilmoqda, ularga soliq, kredit va boshqa masalalarda imtiyozlar berilmoqda; mehnat bozorida ishchi kuchi xizmati va raqobatbardoshligini oshirish chora-tadbirlari qo'yilmoqda; aholini ish bilan ta'minlashning eng samarali vositalari bilan bog'langan kichik biznes, xususiy tadbirkorlik kasanachilik, xizmat ko'rsatish va servis sohasi yanada jadal sur'atlarda rivojlantirilmoqda; aholining ijtimoiy himoyaga muhtoj bo'lgan toifalari moddiy qo'llab – quvvatlanmoqda, ular uchun ish o'rinlarini kvotalash tartibi yo'lga qo'yiladi; davlat va mahalliy byudjet mablag'lari hisobidan vaqtinchalik va jamoat illarini tashkil etmoqda; tashqi va ichki migratsiyani tartibga solishga e'tibor kuchaytirilmoqda.

Mamlakatimizda mehnatga layoqatli aholi bandligini ta'minlash maqsadida har yili yangi ish o'rinlari yaratilmoqda. Jumladan, 2013 yilda 972,7 mingta yangi ish o'ri tashkil etish nazarda tutilmoqda. Bu ish o'rinlari yangi yirik sanoat ob'ektlarini

ishga tushirish, ishlab turgan korxonalarini rekonstruksiya qilish va kengaytirish, kichik biznes, xususiy va oilaviy tadbirkorlikni, xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirishni bundan buyon ham rag'batlantirish, kasanachilik imkoniyatlarini, shu jumladan, yirik korxonalar bilan kooperachiyalashgan kasanachilik imkoniyatlarini kuchaytirish hisobidan tashkil etiladi.

Ishlab chiqarish va ijtimoiy soha yetarli darajada rivojlanmagan, ishsizlik darajasi nisbatan yuqori bo'lgan tog'li, chegara hududlarda joylashgan 28 ta olis tumanga alohida e'tibor beriladi. 2013 yildu hududlarda kamida 126 mingta yangi ish o'rni yoki 2012 yildagidan besh foiz ko'p ish o'rni tashkil etish nazarda tutlmoqda.

8-jadval

**O'zbekiston Respublikasida mehnat resurslarining istiqbol
ko'rsatkichlari, ming kishi**

TG'r	Ko'rsatkichlar	2013 yil	2014 yil	2015 yil
1.	Mehnat resurslari soni	17365,5	17841,0	18329,5
2.	Iqtisodiy faol aholi soni	12929,9	13275,8	13658,0
3.	Ish bilan band aholi soni	12303,1	12644,2	13014,1
4.	Ishsizlar soni	626,8	631,6	643,9
5.	Ishsizlik darajasi, foizda	4,8	4,8	4,7

2013 yilda ish o'rinlariga bo'ladigan ehtiyoj parametrlari mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif balansiga, shu jumladan, demografik vaziyatga, migratsiya jarayonlariga ta'sir ko'rsatadigan ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanish omillari va tamoyillarini, iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlar, sanoat, infratuzilma, investitsiya monetar va fiskal siyosat chora – tadbirlari ta'sirini taxlil qilish asosida belgilangan.

**O'zbekiston Respublikasida yangi ish o'rinlarini yaratishga bo'lgan
ehtiyoj prognozi, ming kishi.**

TG 'r	Ko'rsatkichlar	2013 yil	2014 yil	2015 yil
I	YAngi ish o'rinlariga ehtiyoj, jami	1215,6	1222,6	1275,4
1.1.	Mehnat bozorida ilk bor ishtirok etadigan shaxslar soni	575,8	573,3	613,7
	Shulardan bitiruvchilar:			
	- akademik litseylar	17,8	13,4	13,1
	- kasb – hunar kollejlari	493,3	501,1	540,6
	- oliy o'quv yurtlari	58,3	58,8	60,0
1.2.	Ishga joylashishga muhtoj, ish bilan band bo'lmagan aholi soni	622,0	631,6	643,9
	Shundan qaytib kelgan mehnat migrantlari soni	37,3	36,5	35,8
1.3.	Boshqalar (muddatli harbiy xizmatdan qaytganlar, jazoni o'tishdan ozod etilganlar)	17,8	17,7	17,8
II.	Ish o'rinlariga ehtiyoj, jami	1215,6	1222,6	1275,4
	Shu jumladan:			
2.1.	Xodimlarning tabiiy ishdan ketishi (pensiya chiqish, o'lim va h.k.) natijasida ish o'rinlarining paydo bo'lishi	150,0	161,0	173,0
2.2.	Mehnat muassasalariga ish beruvchilar tomonidan berilgan bo'sh ish o'rinlari soni	73,0	75,0	78,0
2.3.	YAngi tashkil qilinadigan ish o'rinlari soni	992,6	986,6	1024,4

Ish o'rinlariga bo'lgan ehtiyojga demografik omil sezilarli va bevosita ta'sir o'tkazishni davom ettirmoqda. 1985 – 1990 yillarda tug'ilish yuqori darajada bo'lib, o'sha davrda 37 promilleni tashkil etgani, ya'ni hozirgi vaqtdagiga nisbatan 1,7 barobar ko'p bo'lgani natijasida mehnatga layoqatli yoshga kirayotgan aholining ildam o'tish sur'atlari saqlanib qolmoqda. (9-jadval).

Jadvaldan ko'rinib turganidek, 2013 – 2015 yillarda mehnat resurslari soni 17365,5 ming kishidan 18329,5 ming kishiga ko'payadi. Bu davrda iqtisodiy faol aholi soni 6,1 foizga ko'payadi va prognoz qilayotgan davrda uning mehnat resurslari tarkibidagi ulushi 74,3 foizdan 74,5 foizga ortadi.

Istiqbolda ish bilan band bo'lgan aholi sonining ham ko'payishi kuzatilib, 2015 yilga kelib 13014,1 ming kishiga yetadi. Shu bilan birga, prognoz qilinayotgan davrda ishsizlar soni 626,8 ming kishidan 643,9 ming kishiga ortadi. Biroq ishsizlik darajasi 2013 yildagi 4,8 foizdan 2015 yilda 4,7 foizga tushib, uning kamayishi kuzatiladi.

Demografik rivojlanishning prognoz ma'lumolariga ko'ra, mamlakatimiz mehnat bozorida yangi ish o'rinlarini yaratishga bo'lgan ehtiyoj ortib boradi. (9-jadval)

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2013 yilda mamlakatimiz mehnat bozorida ish bilan band bo'lish ehtiyoji prognoz bo'yicha 1 million 215 ming 600 ta ish o'rnini tashkil etadi, shundan 575,8 mingtasi – ta'lim muassasalari bitiruvchilarini ishga joylashtirish uchun, 622 mingtasi – prognoz davrining boshida band bo'lmagan va ishga joylashishga muhtoj bo'lgan ishsiz aholi uchun. Bunda 150 ming xodim tabiiy ravishda chiqib ketishi (pensiya chiqishi va h.k.) munosabati bilan bo'shatilishi, shuningdek, prognoz davrining boshida taqdim etilgan 73 mingta bo'sh ish o'rnidan foydalanilishi kutilmoqda.

18.3. Jamoa a'zolarining ijtimoiy-psixologik maqomi

Toyni eplagan, otni ham eplaydi

Amir Temur

Inson ijtimoiy mavjudot ekanligi tushunarli, u muayyan muhitda yashaydi va ishlaydi, uning jamoadan tashqaridagi turmushi to'laqonli bo'lishi mumkin emas (19-rasm). Inson va muhit, shaxs va jamoa, insonning jamiyatdagi o'rni muammolari

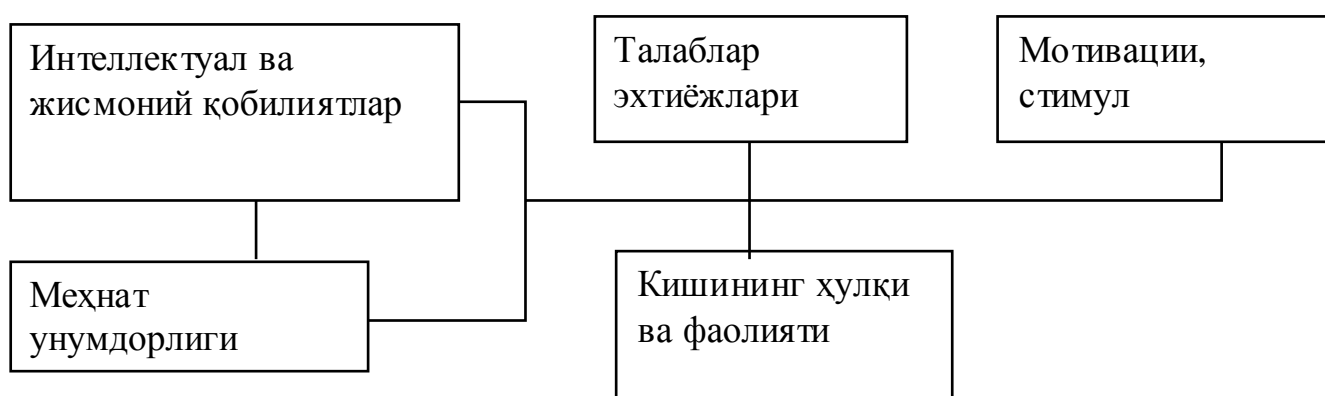
zamonaviy menejer har kuni to'qnash keladigan va o'zining doimiy ish faoliyatida hisoblashishi kerak bo'ladigan jiddiy ijtimoiy-falsafiy muammolardir.

Shaxs individuallik, intellektual va psixologik xususiyatlar bilan ta'riflanadi. Bular insonga ota-bobolari tomonidan o'tgan yoki boshqa kishilar bilan o'zaro munosabatlari ta'sirida olingandir. Individual xususiyatlar va tashqi tevarak olam birgalikda shaxsning xulq-atvorini shakllantiradi, biroq vaziyatlar, ayniqsa, hayotiy sharoitlar insonga uning individual xususiyatlaridan ko'ra ko'proq ta'sir qiladi.

Tashkilot faoliyatining yutug'i ko'p jihatdan jamoa a'zolarining o'zaro aloqalariga, atrofdagilar bilan ishonchli aloqa o'rnatish, imkoniyatlariga berilgan bahodir.

Yangi iqtisodiy sharoitlarda raqobat kurashi nafaqat korxonalar orasidagina emas, balki ish joylaridagi kishilar orasida kuchaydi. Hozirda o'zining potensial raqiblaridan yaxshiroq ishlashga qodir minglab bilimdon va halol mutaxassislar bor va ularning har biri o'zining yangi vazifasini – o'z individual raqobatga bardoshlilikini saqlab turishga layoqatini aniq-ravshan tushunib olishi kerak.

Har bir kishi o'z ish joyida yangi usullar, yangi g'oyalar va yangi texnologiyalarni izlashi va ularni tadbiq qilishga intilishi zarur. Yo'qsa sizni boshqa bir yanada tashabbuskorroq va omilkorroq kishiga almashtirishadi.



19-rasm. Shaxs xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi omillar.

Ma'mur xodimlar o'zlarining xizmat majburiyatlarini bajarishlari uchun vazifa, majburiyat, huquq, vakolat va mas'uliyat o'lochlilarini aniq belgilab olishi tabiiydir. Ayniqsa xizmat majburiyatlari xodimning imkoniyatlariga muvofiq kelishi muhimdir

(uning tajribasi, bilimi, layoqati), zero boshqaruvning asosiy tamoyillaridan biri – muvofiqlik tamoyiliga rioya qilinish kerak. Tajriba shuni ko'rsatadiki, ko'pincha oddiy hisobchi yoki kanselyariya ishida oliy ma'lumotli mutaxassilar, ayniqsa ayollar mehnatidan foydalaniladi.

Shaxs va jamiyat – ko'hna ijtimoiy-falsafiy muammodir. Aflotun va Arastu shaxs manfaatlarining davlat manfaatlariga bo'ysundirish zarurligini asoslab berganlar. Epikurchilar va skeptiklar maktabi davlat hokimiyati jamiyatni, shaxsni ezib turadi, degan fikrda qat'iy turganlar.

Bu muammoga yuqorida gapirilganday, har bir jamiyatining o'ziga xos qarashlari bo'lgan. Barcha falsafiy maktab va ta'limotlarning umumiy vazifasi shaxs sotsium o'rtasidagi azaliy metafizik ziddiyatni yengish yo'llarini izlash bo'lgan. Bu muammoning murakkabligi, ziddiyati boshqaruv nazariyasida ham garchand skepsis uyg'otsa-da, dolzarb hisoblanadi. qanday qilib inson tashqi muxit ta'sirini oldindan payqash mumkin? Boshqaruv ta'sirini amalga oshirishini qanday ta'minlash va qanday qilib unga muqobil ta'sirni rejalashtirish mumkin? Bu o'rinda boshqaruv san'ati va uning qoidalarini biluvchi psixologlar tavsiyalariga umid qilsa bo'ladi.

Shunisi ajablanarliki, biz shaxs va insonning xatti-harakatlarini o'ziga xos baholashga odatlanganmiz. YAxshi odamning o'zi yaxshi odam, nega u shunday ajoyib – bu unchalik ham muhim emas, degan fikrga boramiz (ehtimol, aynan mana shu shaxsning ijobiy belgilarini chuqurroq o'rganish va bu bilimlarni tarbiya asosi sifatida olish kerakdir?). YOmon odam hamisha pedagog, psixolog va rahabarlar diqqat markazida bo'ladi – chunki yomon odam jamiyatda noqulaylik tug'dirishi tabiiy.

Мешнат унумдорлиги



21-rasm. Xodimning ish bilan bandligi samarasiga bog'liqlik

Ishga salbiy ta'sir qiluvchi, jamoa va oilada stress vaziyatiga sabab bo'luvchi shaxsiy muammolar haqida rahbar batafsilroq bilish foydalidir. Jamoaning har bir a'zosiga individual tarzda qo'yiladigan ish hajmi va talablarni aniqlash rahbarning «insoniy injenerlik» tajaribalari va bilimlariga bog'liqdir. Mehnat faoliyati samarasi xodimning ish bilan ta'minlanganlik samarasiga bog'liqligini mana bu oddiy jadval ifodalab beradi (optimal ish bilan ta'minlanganlik nuqta bilan belgilanadi. OPT absissa o'qida).

Hozirgi zamonning muhim muammosi, u ham bo'lsa, spirtli ichimliklarni suiste'mol qilishdir. Mana shu «yashil ilon»ning yaqinda kenja singlisi, yanada faolroq singlisi – giyohvandlik paydo bo'ldi. Bizga odat bo'lib qolgan piyanistani shundoq bilamiz, biroq «ko'knorixo'r»larni aniqlash juda qiyin. Bunday kishilarga kayfiyatning keskin o'zgarishi, xulq-atvorning ta'rif qilib bo'lmas darajada namoyon bo'lishi, ish faoliyatning keskin tushib ketishi xosdir. Ma'lumotlarga ko'ra giyohvandlar o'z hamkasabalaridan uch marta ko'proq ishga kechikadi, 2 marta ko'p ishdan javob oladi, 2,5 marta ko'proq uzoq muddat mobaynida ishda bo'lmaydi, 3 marta ko'p kasal bo'ladi hamda 3,6 marta ortiqroq halokatlarga uchraydi.

Oilaviy nizolar – inson zimmasiga tushadigan og'ir sinovlardan biridir. Kishilarning ma'lum qismi ajralish jarayonidan o'tgan. Biroq ajralishlar uzoq muddatli azobli «munosabatlarni oydinlashtirib olish» davrini o'z ichiga qamrab oladi, buning orasida bolalarni, mol-mulkni olish bahslari yotadiki, bunday o'ta ruhiy parokandlik davri, albatta, ishlashga xalaqit beradi. Rahbarning burchi obro' saqlab, qo'lidan kelgancha turmushning mushtiga duch kelgan hamkasabasiga yordam bermog'i darkor. Biroq buni qanday silliqqina, azob bermasdan qilish mumkin?

Boshliqning o'z xodimining ruxsat berilgan chegaraga qadar shaxsiy hayotiga aralashuvi juda nozik ish, shu o'rinda partiya va kasaba uyushmalarida, ayollar kengashlarida bo'lib o'tgan majlislar, o'rtoqlik sudlarining «ayolga nisbatan axloqsizlik bilan va o'rtoqlarcha munosabatda bo'lmaslik» tufayli bo'lib o'tgan o'rtoqlik sudlari dahshatini eslaylik. Biroq agarda shaxsiy muammolar ishga salbiy ta'sirini ko'rsatsa, boshliq o'z hamkasabasiga mohirlik bilan yordam qo'lini cho'zishi kerakligini inkor etib bo'lmaydi.

Bunday vaziyatda oddiygina zanjir paydo bo'ladi: oilaviy kelishmovchiliklar – kayfiyat tushkun bo'ladi, asabiylik, jizzakilik – ishda xato bo'lishiga, jamoada janjal chiqishiga olib keladi. Bu yerda qonun mantiqi nuqtai nazaridan tushuntirib bo'lmaydigan harakat kuchga kiradi: ayrim unsurlarning ancha kuchli hissalarini butun bo'ladi. Inson hamisha paydo bo'ladigan ishdagi muammolarni oson hal qiladi, lekin agarda boshiga yana oilaviy nizolar tushsa bormi, bu muammolar borib-borib kattaradi va bu mushkul chigallikdan kamdan-kam kishi bunday zarbaga dosh bera oladi.

Garchand oilaviy janjallar to'riga ilingan har qanday kishiga u chekkan azoblar hech kimnikiga o'xshamas, o'ziga xos va ayniqsa azobli bo'lib tuyuladi, biroq ularning sabablari juda betayin bo'ladi: xotini (eri) uni yomon ko'rib qolgan va shuning uchun ham o'zini chidab bo'lmas darajada tutmoqda yoki o'smir bolalarning yengiltaklarcha jinoyatchilik xatti-harakatlarini olaylik. Ko'pincha kasallik darajasiga borib yetgan rashk «yashil ilon» bilan birga o'ynashadi, ustiga-ustak erkaklarning ko'ngillari o'ta nozik bo'ladi – ularda rashk tuyg'usi nafaqat shubha-gumon va xotinining xiyonati bilangina cheklanmaydi, balki uning go'yoki erkaklik or-nomusi toptaladi, tajribali va oqil ma'mur xodimiga uning boshiga tushgan kulfatga aniq yordam bera oladi, u bilan maxfiy gaplashadi, uning dardlarini his qilib tinglay biladi va bo'lib o'tgan hodisa uning xizmat mavqeiga sira ta'sir etmasligiga va uning xizmat vazifalarini bir qadar yengillashtirishiga xodimini ishontiradi- bularning bari hamkasabasining ruhini ko'taradi.

Oiladagi nosozliklar, ishdan ko'ngilning sovishi, jamiyatda o'z o'rnini topa bilmaslik kishida ezgin holatni keltiradi, hayotdan ko'ngli qolib, maqsadlarini yo'qotishga olib keladi. Bu frustratsiya (lotinchadan frustratio – aldov, omadsizlik) deb ataladigan ruhiy holat juda individual bo'lib, ta'rifga ojiz zarbani keltirib chiqarishi mumkin. Kutilmaganda paydo bo'lgan to'siq, qo'yilgan maqsadlar amalga oshishida buzilishi, qandaydir ehtiyojlarning qoniqtirmaslik o'ta asabiylik, xavotir, alamlar va vaziyatdan chiqib keta olmaslik tuyg'ularda aks etadi. Frustratsiya juda keng miqyosda – xayolot va xulq-atvorda darg'azablikkacha borib, olamga g'arq bo'lishida ham aks etishi mumkin.

Odatda agressiv ta'siri omadsizliklar manbaiga emas, balki beayb, begona kishilarga yoki hatto jonsiz jismlarga ham qaratilishi mumkin. Ko'pincha kishi o'z tashvishlari asossizligini tushunadi, ammo ulardan qutulolmaydi va ilohiyotdan o'ziga panoh axtaradi, o'zini «yomon ko'zlar»dan asrash uchun ekstrasenslarga, astrologlarga, folbinlarga zuv qatnay boshlaydi. Bunday xodimlar aqlli va obro'li mutaxassislar bilan muloqotda bo'lsa, bu har qanday folbin va afsungarlardan ko'ra ko'proq foydalidir.

Ishda yana nosog'lom holatni yaratuvchi sabablardan biri – xodim shaxsining o'ziga xos xususiyatlari, uning fe'l-atvori, aqliy qobiliyati, madaniy saviyasidir. Beaqil, ruhsiz odam – bu kulfat demak, biroq aqlsiz va ayni paytda o'z da'vosida turib oladigan jizzaki bo'lsa-chi, – ana bu haqiqiy baxtsizlikning o'zginasi. Oxiri yo'q, yetib bo'lmas orzularga samarasiz intilish davrlari darg'azablik yoki depressiya bilan o'rin almashadi; hammasidan ma'quli oqillik bilan ish tutish, vaziyatga tushunib yetish; bunda bari mantiqiy dalil-isbotlar inkor etiladi, hatto rozilik alomati ham inkor orqali ifodalanadi: «Yo'q, siz, albatta, haqsiz, ammo...» Psixiatrga borib, maslahat so'rang, deb taklif etish – haqorat kabi qabul qilinadi. Bunday baxtsiz, ruhi cho'kkan kishini nima qilish kerak? Ishdan bo'shatish kerakmi? Agarda ahmoqsiz yashayman desangiz, unda hammayoqni ishsizlar tutib ketgan bo'lardi.

Jamiyat rag'batlash va jazolash tizimini ishlatgan holda shaxs xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi. Bu choralarning samara berishi va saqlanishi madaniy an'analar,

ma'naviy va diniy me'yorlar, jamiyatning huquqiy va siyosiy konsepsiyalarining o'ziga xos tomonlariga bog'liqdir.

Agarda huquqiy sanksiyalar aniq tartibga solingan bo'lsa, unda ma'naviy choralar rasmiy bo'lmaydi va jamiyatda quyidagi shaklda keng qo'llaniladi: tanqid, tanbeh, yomon qarash, muhokama qilish, jilmayish, qo'l qisish va h.k.lar. YAxshi do'st haqiqatni yuzga aytadi, deb qanchalik uqtirmaslar, hech kim tanqidni yaxshi ko'rmaydi va uni hech qachon suiste'mol qilish kerak emas. Eng nozik tanqid, tanbeh ham shaxs qadr-qimmatini tushirish kabi baholanishi mumkin va unga munosabat hamisha salbiy bo'ladi.

Har qanday tanqid, tanbeh, dashnom ham har qanday harakat kabi bir maqsadga ega bo'lishi lozim. Tanqid qiluvchi faqatgina kishini yerga urish, xafa qilish maqsadida dashnom berishi kamdan-kam bo'ladi, hammadan ko'ra bunda ishni yaxshilash, qilingan ishni to'ldirish, unga tuzatishlar kiritish maqsadi qo'yiladi. Shu maqsadni yodda tutgan holda (hattoki dilda beparvo yoki noshud hamksabani muhokama qilib), suhbatdoshda salbiy hayajonga sabab tug'dirmaydigan do'stona ohangda gap boshlash kerak bo'ladi. So'ngra azob bermasdan, odatda qarama-qarshi fikrdagi kishida ma'qullash va hattoki minntadorchilik tuyg'usini uyg'otadigan muammoni hal qilishning boshqa bir yo'lini taklif etish (ana, shu maqsadning o'zi!) mumkin. Agarda bu hol sodir bo'lmasa, unda shunga o'xshash vaziyatni keltirish, qandaydir mavhum shaxsni qattiq tanqid ostiga olish, ayni paytda suhbatdoshingizda ijobiy hayajonlarni qo'llash kerak bo'ladi.

Jazo – insonga ta'sir ko'rsatishning yanada ta'sirliroq usullaridan biri, inson faoliyatini pozitiv faollashtirish hamda ayni vaqtda bir butun olganda jamoani ko'zda tutgan holda profilaktik, tarbiyaviy tabiatga ega tadbir.

Insoniyat o'zining ming yillik tarixida jazoga nisbatan o'z munosabatni aniq belgilab oldi: jazo, shubhasiz, zarur, sodir etilgan harakatga proporsional ravishda ob'ektiv bo'lishi, ya'ni xodimlar bir xilda qilmishlari uchun bir xilad jazolanishlari kerakki, toki bir-birlaridan o'pka-gina bo'lmasin.

Jazoning xulq-atvor muammolari, shakllari va tadbirlariga ko'plab jildli tadqiqotlar bag'ishlangan. Faraz qilaylik, maslan, ota-onalardan biri, eringiz (yoki bolangiz) sizni uryapti deylik. Ba'zilar bundan o'sha odamni yo'q qilish kabi xulosa chiqarishadi, favqulod hollarda, o'znini-o'zi himoya qilish oqlanishi mumkin.

Bu fikrlar amerikalik psixolog ayol K.Prayorga tegishli va u matnda amerikaning inson huquqi haqidagi demokratiyasi va o'lim jazosini taqiqlashning shubhasiz zarurligi haqidagi istalgan mavzusi bilan bellasha oladi. Haqiqatda bu muammo isonni jazo bilan yo'lga solish muammosi juda murakkab bo'lib, psixologiya ko'pdan-ko'p nazariyalar, takliflar, bir-biriga zid fikrlarni taklif etadi. Boshqaruv jabhasidagi mutaxassislar qayta-qayta bu tajribaga ishonch keltirdilar, yaxshi ishlar uchun mukofotlash va yomon ishlar uchun jazolash hamisha ham maqsadga erishib bo'lmaydi, doimo vaziyat va shaxsning o'ziga xos tomonlarini hisobga olish kerak bo'ladi.

R.Yerks – I.Dodsonning mashhur qonuni xatti-harakatning og'irligiga qarab jazoning qat'iyligiga optimal bog'liqlikni belgilab beradi, hamda jazoning qat'iyligi shaxsning muayyan o'ziga xosligiga bog'liq psixologik jihatlarni nazarda tutish ma'qulligini ko'rsatadi.

Oqilona jazo ko'p omillarga bog'liq, ularning orasida avvalo vazifaning murakkabligi, xuddi shu vazifa tufayli xatoga yo'l qo'yilganligi, xatti-harakatning surunkali yuz berishi va og'irligi, jamoaning aybdor shaxsiga va qilmishiga munosabati, shuningdek, uning ruhiy va aqliy qobiliyatlarini hisobga olish kerak bo'ladi. Shunisi ravshanki, bajarilayotgan topshiriq qanchalik mas'uliyatli, murakkab bo'lmasin, jazo ham shunchalik qattiq bo'ladi – ahir ijrochining ham xato qilishga haqqi bor-ku, ayniqsa bu topshiriq yovuz niyatda yoki mansab kursisi suiiste'mol qilingan holda bajarilgan bo'lsa.

Boshliqning stereotip negativ munosabati intizomning muntazam buzilishi yoki xodimning takrorlanib turgan xatolari (kechikish, ishga mast bo'lib kelish, ishga mas'uliyatsizlik bilan yondashish va boshqalar) borib-borib, ko'p martalik

jazolanishga olib keladi. Ingliz maktablarining qayg'uli bir tajribasi bor, unga ko'ra yaqin-yaqingacha aybdor o'quvchilarni savalash usuli qo'llanib kelgan va ma'lum bo'lishicha, jazoga ko'pincha o'sha, bir xil bolalar duchor bo'lganlar.

Shuni qayd etish zarurki, jazo faqat boshliqning xodim qilgan xatosiga munosabati emas, undan ham muhim bir jihat borki, u ham bo'lsa, agarda qabul qilingan odob qoidalari hamda jamoada xulqi salbiy bo'lsa, aybdorni jamoada muhokama qilish tadbiri ko'proq ta'sir qiladi.

Agarda jamoa boshliq qabul qilgan kuchli ta'sir qilish chora-tadbirlarini tushunib, qo'llab-quvvatlaydigan bo'lsa, unda jazo kelgusida bunday qiliqlar takrorlanmasligiga ogohlantirish bo'lib yangraydi, aynan shundagina jazo kerakli tarbiyaviy va profilaktik vazifasini o'taydi.

Bordi-yu, jamoa qandaydir sabablarga ko'ra tartib buzuvchini qo'llab-quvvatlasa, unda ma'quli yuzaga kelgan vaziyatni diqqat bilan tahlil qilish, jamoaning ushbu mojaroga bo'lgan bunday munosabat sabablarini aniqlash, rahbar sifatida o'z xatolarini belgilab olish va jazodan o'zini tiyish kerak bo'ladi. Biroq mana shu liberallarcha harakatlar kishilarga talabchanlik darajasini tushirib qo'yishi, salbiy harakatlarni jazosiz qoldirish oxir-oqibat jamoada ma'naviy muhitning nosog'lomlashishiga olib keladi. Jazosiz qoldirish esa tartib buzarning o'ziga qarshi bo'lib chiqishi, ma'naviy mezonlarga hurmatsizligini isbot qilib qo'yishi mumkin. qadimgi Rim arbobi Publiy Sir, insonni qutqarmoq uchun unga ba'zida azob berish ham kerak, degan edi.

Boshqaruv ilmi va san'atida mana shunday murakkab psixologik va boshqaruv muammosini hal qilish yuzasidan amaliy tavsiyanomalar ishlab chiqildi. Jazoni qanday qo'llashda hamisha jazo – birinchi navbatda tarbiyalash va jamoani jipslashtirish tadbiri ekanligini esda tutish ana shu jumladandir. Jazolash haqidagi adolatli qarorning jamoa tomonidan tushunilishi va qo'llab-quvvatlanishi juda muhimdir.

Jazosini berish haqidagi qaror jamoa diqqatiga yetkazilishi zarur, biroq bu qaror bo'yicha aybdor bilan suhbatlashib olish kerak. Suhbatda aybdor shaxsi emas,

balki sodir etilgan qilmish muhokama qilinishi darkor. Bunday suhbatni darhol emas, bir necha vaqtdan keyin o'tkazish kerak, chunki bu payt ichida kishi o'z xulq-atvorini o'ylab ko'rishi, tinchlanishi mumkin. O'z jazosini kutish esa jazoning o'zidan ko'ra og'irroq kechadi.

Topshiriq bajarishda, ayniqsa bu topshiriq qiyin va boshqacha bo'lganligi tufayli yo'l qo'yilgan xatoni intizomsizlik, dangasalik va mas'uliyatsizlikda bajarilgan xatodan farqlay bilish ahamiyatga egadir. Axloqsizlik, g'irromlik, nopoklik kabi ijtimoiy havf soluvchi xatti-harakatlarga ayniqsa ahamiyat berish zarur. Sodir etilgan har qanday qilmishga aybdor shaxsi, uning madaniy va aqliy saviyasini nazarda tutgan holda yondashmoq kerak.

Jazoning qattiqligi turli xodimlar uchun turlicha bo'lishi kerak – ba'zilar uchun do'stona, yuzma-yuz turib haqli ishni muhokama qilish boshqa har qanday buyruq bilan jiddiy hayfsan e'lon qilgandan ortiqroq ta'sir qiladi.

Ishdan bo'shatish – ishdan bo'shayotgan kishi uchun ham, rahbar uchun ham va butun jaoma uchun ham qayg'uli holdir. Ishdan bo'shatish o'zining orqaga yo'l yo'qligi va beshafqatligi bilan o'limni eslatadi va kishida achinish uyg'otmasdan qolmaydi (ba'zida yengillik ham). Ko'pincha xodimning ishdan ketishiga uning rahbar bilan, vazifalari hamda korxonalar talablariga bo'lgan munosabatlari tufayli kelib chiqqan nizo sabab bo'ladi.

Ba'zan nizo asosida rahbarning mana shu lavozimga da'vogar bo'lgan birinchi suhbat yotadi. Suhbatda ishga tushayotgan xodimga rahbar shavq-zavq bilan ish sharoitlari, korxonalar oldiga qo'yilgan maqsadlar haqida hikoya qilgan va bu orada vaziyatni birmuncha ko'pirtirgan bo'ladi. Xodim ishga tushib, haqiqiy vaziyatni ko'radi-da, hafsalasi pir bo'ladi va o'zini aldangan (frustratsiya) his qiladi va bariga aybdor sifatida ko'ngilchan va betayin boshliqni ko'radi. Jamoa hayotida hech bir kishini ishdan bo'shashi hayajonga soladi. Kimni, nima uchun va qanday qilib ishdan bo'shatilganligi har xil nuqtai nazarlardan muhokama qilinadi va hech kimni loqayd qoldirmaydi. Hamisha ko'ngilchanlar, ayniqsa hayajoni oshib-toshib ketgan ayollar orasida kuyunchaklar topila qoladi va ular hech nimani chuqur surishtirib o'tirmay

ishdan ketayotgan kishiga achinadilar, ko'ngillarining tubida uning o'rniga beixtiyor o'zlarini qo'yib ko'rib, rahbarni muhokama qiladilar.

Mana shu ko'pchilikning ranjigan ko'ngillarini yumshatish uchun («mana, bizning birimizni ishdan bo'shatishdi. Balki ertaga meni ham bo'shatishar...») shunday qilish kerakki, ishdan bo'shayotgan kishi va jamoa a'zolarining salbiy hishayajonlari rahbarga emas, balki jazoning mana shunday qattiq (oliy) turiga muhtalo qilgan harakatga qaratilsin. Ishdan bo'shatishning psixologik mexanizmiga oid bir qancha tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Mana ulardan biri. Rahbarning o'z aybini bo'yniga olgan va ishdan ketish havfi ostida turgan xodim o'rtasida og'ir suhbat ketmoqda. «Sizga bir yo'l bilangina yordam berishim mumkin. U ham bo'lsa, «o'z ixtiyoringizga ko'ra» ishdan bo'shatish. YOzing arizani». Rahbar sana qo'yilmagan, imzo chekilgan bunday arizani qo'lga olarkan, kutilmaganda, men so'nggi narsani qilishga, sizni ishda olib qolishga tayyorman, deydi. «Ishingizga boravering. Agar kerak bo'lsa, menga maslahat soling. Agarda siz ishga munosabatingizni o'zgartirmasangiz va shunga o'xshash ishni yana takrorlasangiz, unda men arizangizni buyruq chiqarishga beraman», deb qo'shib qo'yadi. Shunisi aniqki, bu holda xodim o'zining ishga munosabatini o'zgartirishga yana bir imkoniyat berilganidan shod bo'ladi, jamoa esa rahbarning insonparvarligini tegishli baholaydi va nima qilib bo'lsa ham o'z hamkasabalariga yordam berishga harakat qiladi.

Afsuslar bo'lsinki, ishdan ketishga ko'p hollarda ichkilik sabab bo'ladi: tinimsiz ish qoldirishlar, ishda va ko'chada janjal ko'tarish va h.k. Ichkilikni kasal deb qarash, bu dardga yo'liqqan kimsaga davolanishi uchun muhlat berish kerak, degan fikr tarqalgan. Bunga albatta majburiy usullar ham kiradi. Biroq shuni qayd etish kerakki, agar aroqxo'r odamning o'zi boshqa ichmaslikka ahd qilmasa, uni ekstrasens, folbin, mulla yoki malakali vrachga olib borishni xo'jati yo'qdir. Aroqxo'r kishining ichmaslikka qaror qilishida – vrachlar. qarindosh-urug'lar va do'st-birodarlar yordam berishlari mumkin, bu holda har qanday korxonada amaliy ko'mak berishi qiyin.

Aybdor, nohalol va jamoani orqaga sudragan kishining ishdan bo'shatilishi haqida qaror qabul qilinganda yuzaga kelgan vaziyatga e'tibor beraylik. Rahbar bunday ayovsiz, biroq haqli hukm chiqararkan, avvalo bunday qarorning jamoaga ko'rsatadigan tarbiyaviy ahamiyatini o'ylashi darkor: jamoaning ko'pgina a'zolari beixtiyor halollik, xulq, jazoning qaytarilmasligi haqida o'ylay boshladilar.

Ishdan bo'shatish kabi ko'ngilsiz hodisa ham rahbar uchun foydadan holi bo'lmaydi. Bo'shayotgan kishi bilan so'nggi suhbat ishdan bo'shashning haqiqiy sababi haqida qiziqarli ma'lumot berishi, korxonadagi vaziyatga yangicha qarashni taklif etishi va unga baho berishi, rahbar faoliyatidagi kamchiliklarni ochishi mumkin. Sotsiologlarning quyidagi ma'lumotlari kishining diqqatini o'ziga tortadi: ish vaqtida rahbardan tushayotgan xabar faqatgina 10% gina ob'ektiv va to'g'ri bo'ladi. Gorizontali bo'yicha esa, bir-biriga aloqasi bo'lmagan kishilar orasida bu 90% ni tashkil qiladi.

Xodimlarning shaxsiy munosabatlariga asoslangan norasmiy, «gorizontali» axborot haqida bir necha og'iz so'z. Bu axborotning sub'ektiv ekanligiga shubha bo'lmaydi, biroq bunda jamoadagi asosiy tendensiyalar bayon etiladiki, teng xodimlar fikri ko'proq bir-biriga to'g'ri keladi va axborot bo'rtirilmaydi, bu xabar hammaga tez va birday yetib keladi. Xodimlar orasidagi shaxsiy aloqalar ishlab chiqarishning ko'p masalalarini tezda hal qilishga yordam beradi, harakatlarni birlashtiradi.

Biroq har xil g'iybatlar tarzidagi norasmiy axborot ishlab chiqarish nizolari va og'ir ruhiy zarbalar manbai bo'lishi ham mumkin. Inson muntazam ravishda jamoa a'zolari haqida yangi ma'lumotlar olib turadi va o'zini o'rab turgan kishilarni ta'riflashda, baholashda tuzatishlar kiritib turadi. Lekin uning uchun muhim va qiziqarli bo'lgan ob'ekt haqida – o'zi haqida axborot juda tanqis bo'ladi. Ko'pincha biz bunday habarlarni ko'zgu qarshisida labga bo'yoq surtgan yoki soqol olgan paytlarda olamiz. Biz shunday tarzda o'z tashqi qiyofamiz haqida ma'lumot olamiz, ammo ichimizdagi «MEN» haqida kamdan-kam hollarda yangi gaplarni bilamiz. Har bir odamda o'z shaxsiga nisbatan bahoning aniq qolipi shakllangan bo'ladi (odatda

juda ko'ngilli). O'z kamchiliklarini holis, hayajonsiz baholash – ajoyib hodisa bo'lib, qoida bo'yicha, inson o'z xatolari va yanglishishlarini aql bovar qilmas darajada oqlay biladi

Bunday hollarda o'z vaqtida Freyd tomonidan aytilgan psixologik muhofaza mexanizmi ishlay boshlaydi. Eng ayanchli, shafqatsiz jinoyatlar sodir etgan minglab jinoyatchilar so'roq qilinganda, ularning bari, deyarli hammalari o'z qilmishlarini u yoki bu vaziyatning kelib chiqishi bilan yoki bu jinoyatlar ularning xohish-irodalariga qarshi o'laroq, sodir etilganini tushuntirib, o'zlarini oqlaganlar.

Ahmoqona harakatlardan hayron bo'lib, o'z hamkasabasiga bunday xulq-atvorga chidab bo'lmasligini tushuntirib, mana shu g'alati inson shaxsiyatining o'ziga xos jihatlarini yodda tutish kerak. Uning ich-ichidan pushaymon bo'lganiga uncha ishonish kerak emas: chunki psixologik himoya mexanizmi baribir ishlayveradi va kishi ko'nglining tub-tubida o'zini oqlash vajini topadi. Inson shunday, biz ham siz bilan xuddi shundaymiz.

Shunisi ajablanarliki, ba'zan kishining jamoada o'zini tutishini ta'riflab bo'lmaydi. Jamoaning o'zi ham juda murakkab ijtimoiy-psixologik tizim sifatida faoliyat ko'rsatadi hamda juda murakkab va paradoksal qonunlar bo'yicha rivojlanadi. Ko'p hollarda jamoa mustahkamligini uning faoliyatining yuqori samaradorligi belgilaydi.

Xodimlar jipsashishi umumiy manfaatlar, axloqiy me'yorlar, psixologik, intellektual, ishchanlik bir bo'lsagina o'zaro bir-birini tushunish va norasmiy muloqot jarayonlari samarali bo'ladi. Birgalikda ishlash, jamoat aloqasining o'zi beixtiyor musobaqani keltirib chiqaradi, o'ziga xos hayotiy kuch asosiy rol o'ynaydi («animal spirits»). Aytaylik, besh kishidan iborat bir guruh ish kunida alohida-alohida ishlaydigan besh kishidan ko'ra ko'proq ish qiladi – bu yerda jipslik, integratsiyaning murakkab qonuni ishga tushadi.

Ha, bu, shubhasiz, to'g'ri, biroq juda jipslik ham shunday «tuhfalar» qilish mumkinki, u konformizm fenomeni va psixologik asosga yaqin «yakdillik effekti»ni keltirib chiqarishi mumkin. Bunga ko'ra inson jamoa bilan nizoga borishdan yoki

ular bilan uyg'un munosabatlarga putur yetkazishdan qo'rqib, o'z noroziligini bildirishdan, qandaydir masalalarda bahslashishdan o'zini olib qochadi. Bularning bari ko'pchilikning shaxs ustidan qilgan tazyiqi, zo'rligining o'ziga xos ko'rinishi bo'ladi. Aytgancha, harbiy kengashlarda kichik ofitserlarga birinchi bo'lib so'z beriladi, chunki bunday hollarda kattalar fikri kengash a'zolarining tashabbusi va ijodiy faolligini bo'g'maydi.

Jamoda shakllangan xulq-atvor me'yorlari, o'zaro munosabatlar etikasi, mezonlar birligi beixtiyor alohida shaxsga guruh bo'lib tazyiq o'tkazish holatini keltirib chiqaradi va inson fikri va qadr-qimmatiga juda kuchli ta'sir qilishi mumkin. Jipslik natijasi o'laroq, «yakdillik effektini» rivojlantirish mumkin. Unda kishi umumiy baholarga itoat qilgan va jamoa uyg'unligini buzishdan qo'rqib, o'z fikrini bildirishdan qochadi.

Konformizm (lotinchadan conformis – o'xshash, muvofiqlik) tarbiya tizimi hamda jamiyatning shaxsga qilgan g'oyaviy ta'siri ostida shakllanadi va jamoda hukmron fikrning qabul qilish passivligi, o'z pozitsiyasining bo'lmasligi, har qanday namuna, stereotipga tanqidiy munosabatning bo'lmasligi bilan ifodalanadi. Natijada inson sotsiumda yashashning qulay va oson usuli sifatida laganbardorlik, moslashuvchanlikning barqaror shakli ishlab chiqiladi.

Agarda insonga o'zini istaganiday tutish imkoniyati berilsa, u boshqalarga taqlid qila boshlaydi, degan hazil ham bor. Bolalik va o'smirlikda unga ota-onasi, o'qituvchisi, obro'li do'stlari, kinodagi qahramon yoki adabiy personaj namuna bo'ladi. Inson kamolga yetgach esa o'zini qobiliyatli ota, iste'dodli hamkasaba yoki yanada jiddiyroq qilib aytsak, daho, yetakchi bilan tenglashtirish xos bo'ladi.

O'zini mutlaq idealga o'xshatish insonga qadim davrlardan boshlab hamma zamonlarda xos bo'lgan. Natsistlarning mashhur da'volarini, Ustoz va Dohiyini dafn etish marosimidagi ommaviy azani eslang, «leninchasiga yashaymiz va ishlaymiz» degan yaqin-yaqindagi shiorlarni eslang. Tarix hammavaqt «daholik»ning dahshatli oqibatlarini haqida eslatib turadi. Diniy kitoblar, jumladan, Bibliya, «o'zingga-o'zing sajda qilma», deya o'git bersa-da, jamiyat bu saboqni juda yomon o'zlashtiradi.

Moslashuv, ilgari sovet psixologlari uqtirganiday, jamoaning muhim belgilaridan biri hisoblanadi. Ularning fikricha, xodimni tarbiyalash shunday holatga yetkazilishi kerakki, toki inson o'zini jamoadan tashqarida tasavvur qila olmasin. O'tmish mafkurachilari jamoaning bunday tarzda moslashtirish amalga oshirishga ulgurolmay qoldi, ularga buning uchun yana 35-40 yillar kerak bo'lar edi. To'laqonli moslashtirish uch avlod mobaynida sodir bo'lib inson o'zining individualligini yo'qotadi va tom ma'noda robotga aylanadi: u dohiy qarshisida ta'zim qiladi, yakdillikni taqsimlaydi, o'zida qattiq qo'lga ehtiyoj sezadi.

Rahbar qo'l osti vositalaridan shaxsga hamda jamoaga kuchli ta'sir ko'rsatish zaruriyati tug'lsa, undan foydalanishi mumkin. Ijrochi nuqtai nazaridan bir xillikning psixologik fenomeni muhim, deyarli maqsadga muvofiq oqibati bor. Qanday qilib umumiy ish va o'z foydang uchun boshliq bilan munosabatlarni oqilona qursa bo'ladi? Agarda boshliqning omilkor emasligi va axloqsizligi kabi (afsuski, shunday hollar ham uchrab turadi) jihatlarni bir chekkaga qo'yib tursak, bunday munosabatlarni turlicha asosiy pozitsiyalarda – g'ururdan tortib laganbardorlikkacha o'rnatish mumkin. Agarda o'z rahbaringizning amaliy va ma'naviy maslagini tushunishga urinadigan, o'zingizni u bilan tenglashtirishga intiladigan bo'lsangiz-chi? Shunda boshlig'ingiz, u qaysi o'lchov bilan jamoa faoliyati natijalariga baho beradi, u qanday ta'sir choralarini ko'radi? Balki qarashlaringiz to'g'ri kelib qolar, unda o'z rahbaringizni sidqidildan qo'llab-quvvatlashingiz kerak? Aytgancha, mutlaqo ishonch bilan qiling – ahir sizning muvaffaqiyatga erishishingiz, mansab pog'onasiga ko'tarilishingiz boshliqqa bog'liq emasmi?

Siz barcha aytilganlarni o'ylab ko'rib, boshliq bilan ruhan birgaligingizni, uning asosiy prinsiplari, boshqaruv mezonlari aytarli darajada sizning fikringizga to'g'ri kelishiga ishonch hosil qilasiz, shunda mashhur «Fuller formulasi» kuchga kiradi.

Mazkur formula, qanday qilib muvaffaqiyat qozonishni, xizmat lavozimidan ko'tarilishingizda qanday strategiya yordam berishi haqida oqilona tavsiyalar beradi. Shaxsiy martabangiz haqida judayam tashvish chekmang, yaxshisi o'zingizning bor

kuchingiz, aql va iste'dodingizni o'z korxonangizning muhim masalalarini hal qilishga sarflang, iloji boricha boshlig'ingizning lavozimi ko'tarilishiga yordam bering, «shundagina siz o'zingizning yordamingiz bilan bo'shab qolgan yangi o'rinni kamtarlik bilan egallaysiz».

O'zingizdan mansabi yuqori bo'lgan amaldor manfaatlarini himoya qilish, o'zingizni emas, uni olamda eng yaxshi deb ko'rsatishga harakat qilish uchun ikkinchi darajali rollarda birinchi bo'lishga tirishish zarur. Bu ozgina pastkashlik bo'lib ko'rinadi, shunday emasmi? Lekin bu pragmatik yo'l to'g'rimi? Vijdon bilan ishlashga da'vat qilish, boshlig'ingizni qo'llab-quvvatlashingiz oxir-oqibat sizning xizmat pog'onalaridan ko'tarilishingizga turtki bo'ladi va umuman, bu sizning ma'naviy-axloqiy aqidalaringizga putur yetkazmaydi. U formulaning ayovsiz va ochiqdan-ochiq pragmatikligi bir qadar g'ayritabiiy ko'rinadi, biroq bunday holda formula xizmat pog'onasidan ko'tarilishida katta yordam beradi.

Haqiqatan, «Fuller formulasi» ijrochining izzattalab rejalarini amalga oshirishda dastur bo'lib xizmat qilishi mumkin. Boshliq hamkasabasi uning rejalarini amalga oshirishda sidqidildan unumli ishlayotganligiga ishonch hosil qilarkan, unga ko'proq erk beradi, asta-sekin unga o'zining ba'zi bir majburiyatlarini berib, nazoratini susaytiradi.

Rahbarga xodimning shunday qo'llab-quvvatlashi ma'qul keladi. Xodimga esa boshliqning ishonchi muhim ahamiyat kasb etadi. Ishonch va o'zaro bir-birlarini tushunish asosiga qurilgan yaxshi munosabatlar natijasi, korxonaga, umumiy ishga foyda keltiradi. Ijrochiga, ayniqsa yosh mutaxassisga bu tavsiyalarni o'ylab ko'rishi va mavridi kelganda unga amal qilish kerak bo'ladi.

Yana «muvaffaqiyat formulasi» ham bor. Agarda siz martabangiz ko'tarilishini istasangiz, unda imkon boricha tezroq o'zingizga o'rindosh izlang. Agarda sizning o'rningizga mutaxassis tayyorlanmagan bo'lsa, unda sizning xizmat lavozimingiz ko'tarilishi korxonani zaiflashtiradi va yuqori lavozimga sizni tanlashmaydi – «Ahir sizning o'rningizga hech kim tayyor emas-ku!» Biroq olisni

ko'rolmaydigan ko'p kishilar o'z o'rnini, ishini qizg'anib o'ziga o'rindosh tayyorlashdan cho'chiydilar.

Bir xillashtirish fenomeniga ingliz fiziologi nomi bilan atalgan Karpenter effekti mohiyatan yaqindir. Biz kundalik turmushimizda mazkur effektini tez-tez kuzatib turamiz: agarda yoningizda turgan kishi qandaydir harakat qilsa – homuza tortsa, bu sizga ham yuqadi, beixtiyor siz ham homuza torta boshlaysiz.

Ehtirosga to'lgan sport ishqibozlarini bir kuzating-da, ularning mushaklari taranglashadi, ular joylaridan sakrab turib ketadilar, qichqiradilar. YOki latifasevarlarning yalpi «yuqumli» kulgisi, estrada jinnilari darajasiga yetgan muxlislarning hushtakbozliklari, faryodlarini olaylik. Agarda bahslashuvchilardan biri ovozini balandlatsa, undagi hayajon odatda muholifiga ham o'tadi va munozaradagi jizzakilik muntazam ravishda o'sib boradi. Ko'pgina oilaviy sahnalar asosida aynan Karpenter effekti yotadi. Bu o'rinda mashhur ezgu taklif kiritiladi: «Esing bo'lsa, olishma».

Ba'zan yovuz taqdir rahbarini og'ir sinovlar iskanjasiga tashlaydi, tabiatan ezma kishining gaplarini sabr-toqat bilan tinglash ham shular jumlasidandir (masalan, boshliqning xotini yoki xizmat ko'rsatgan faxriyning gaplarini). Bundan hamsuhbat uzoq va beto'xtov, savol yoki biron-bir luqma tashlanishini kutib o'tirmay, bir mavzudan ikkinchisiga osonlik bilan o'tishi, kutilmaganda arziyas mayda-chuydaga to'xtalib, yana gapirgan gaplarini qaytarishi ham mumkin. «Esimda, 65-yildamidi, yo'q-yo'q, 66-yilda, ha, ha, 66-yilda...» Psixologlar logorreya, deb atagan, betinim ezmalikday kulfat chog'i boshqaruv san'ati qanday yordam bera olishi mumkin? Xudo meni qaysi gunohlarim uchun bunday jazolaydi! – deb hazil aralash xo'rsinishdan boshqa iloj qolmaydi. Ezmalardan qo'rqing, ish qiluvchilarga ishonung!

Jamoaning har bir a'zosi betakrordir, buning nafaqat asosiy qiyin tomoni emas, balki rahbar mehnatining o'ziga jalb qiladigan tomoni ham bor. Har bir kun yangi da'vat, yangi kurashlar bilan kirib keladi, tajribali mutaxassis esa hamisha mana shu chaqiriqni qabul qilishi, muholifidan donoroq bo'lishi hamda axloq, qabul qilingan qaror uchun o'z javobgarligini esda tutgan holda hayotiy va xizmat kolliziyalarini hal

qilishga erishishi shart. Ahir har bir boshqaruv qarorining asosiy maqsadi o'z izzat-nafsini qondirish emas, balki jamoa faoliyatini muntazam ravishda takomillashtirib borish va unda har bir a'zoning farovonligi uchun intilishi kerak.

So'nggi vaqtlarda rahbarlarning sinchkov diqqatlarini jalb qilgan yangi tipdagi xodimlar paydo bo'ldi. Bu, yaxshigina bilimli, zakovatli, biroq juda surbet, hatto axloqsiz shaxslar bo'lgan yoshlardir. Durustgina asosiy bilimga ega bo'lgan, Angliya yoki Fransiyada malakasini oshirib qaytgan, moddiy jihatdan ta'minlangan, bir necha xorijiy tillarni egallagan, hayot haqida, uning salbiy tomonlariyu jozibasi haqida hamma narsalarni biluvchi hamda uning hayotiy andazalariga muvofiq kelmaydigan, unga soya tashlaydigan barcha narsalardan nafratlanuvchi, o'ziga ishonchi mustahkam yosh yigit.

Barnogina, qaddi-qomati kelishgan, «tanishlarining taklifi bilan» Rimda, Venesiyada va Parijda bo'lgan qiz hayratdan lol qolgan dugonalarini qimmatbaho atir-upalari, kiyim-kechaklariga hasadini uyg'otadigan, «shirin turmush» haqida og'zini ko'pirtirib hikoya qilgan qiz. Bunday yoshlar tobora ko'payib bormoqda, ular jamiyatda o'z o'rinlarini egallashga da'vo qiladilar hamda jamoaning ma'naviy-psixologik iqlimiga tubdan ta'sir etadi. Ularning ma'naviy qadriyatlariga, or-nomus, muhabbat, qadr-qimmat kabi tushunchalarga o'z qarashlari bor, bu jamiyat uchun hamda ularning o'zlari uchun ham adolat va razolat, halol mehnat, oilaviy turmush uchun bunday qoidalar havflidir.

Jamoa va uning har a'zosining taqdiri uchun javobgar bo'lgan rahbar burchi loqaydlik, sinizm, egotsentrizm va ma'naviy sayozlik bilan «jangga» chiqishi kerak. U mana shu bellashuvda ma'naviy muholiflaridan kuchliroq bo'lishi kerak.

Ishsizlik: ish izlash. Mamlakat xalq xo'jaligini butun sohalarini qamrab olgan ishlab chiqarishning yalpisiga pasayib ketishi ishsizlikni tug'dirdiki, xalqimiz bu haqda sovet davrida kapitalistik jamiyatga xos bo'lgan kulfat deb eshitgan edi, holos. Bizni ishsizlik kapitalistik qarashlarning umumiy qonuni ta'siri ostida paydo bo'ladi, iqtisodiy inqirozlar va ishchi kuchiga talabning qisqarishida depressiya yuzaga kelishi bilan kuchayadi, deb o'qitishgan. Endilikda biz amalda bu nazariyaning haqligiga

ishonch hosil qildik. Nafaqat mamlakat qishloq xo'jaligi va sanoat ishlab chiqarishigina emas, balki yuksak texnologik va ilm-fan sohalari ham ishsizlikdan azob chekmoqda.

Nafaqat ishyoqmas, piyanista yoki professional jihatdan hech narsada yo'q odamgina emas, hattoki malakasi yuqori bo'lishiga qaramay qaysar xodim, nima uchundir katta boshliqqa yoqmay qolgan (yoki aksincha yoqib qolgan) juvon shafqatsizlarcha ishdan bo'shatilib, ortiqcha kishilar, ishsizlar armiyasi safiga qo'shilishi mumkin. Ishsizlik muammosi va ish izlash usullari yana ko'p vaqtlargacha dolzarb bo'lib turadiganga o'xshaydi.

Aksariyat, doimiy va durustgina moyana olib turgan ishlaridan ajralgan kishilar qalblarida chuqur alam paydo bo'ladi, ruhan cho'kadilar va g'azab otiga minadilar. Ba'zida kishi yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish yo'lini topolmay borgan sari ruhan cho'kaveradi, cho'kaveradi, hayotning qora gardishi chekkasiga borib qoladi. Bu baxtsizlikdan qutulish chorasi yo'q, ammo ba'zi bir amaliy tavsiyalar berish zarur.

Muhimi – umidsizlanmaslik, qo'l siltash kerak emas (keyinroq biz boshqaruv san'atining konkret uslublaridan biri – «sutga tushgan qurbaqa» usuli bilan tanishamiz. Uni shunday vaziyatda qo'llash juda kerak!), ahir boshimizga tushgan kulfatda faqat o'zimizni ayblashimiz noto'g'ri bo'ladi.

Ahir har xil ish joylari mavjud, doimo yangi bo'sh o'rinlar paydo bo'lib turibdi va mehnat turmushida yana o'z o'rnini egallashning ko'p usullari bor-ku. Bu barcha usullar bilan bir vaqtning o'zida, surunkali tarzda va xotirani kerakli yozuvlar to'ldirganiga ishonmasdan foydalanish zarur.

Bo'sh ish joylari haqida rasmiy axborot manbalari bor. Tuman va shahar ish bilan band qilish markazlari va mehnat birjalari (tezlikda ishsizlik bo'yicha nafaqa olish uchun uyoqqa murojaat qilish kerak), turli davlat va xususiy axborot banklari, gazeta-jurnallar, axborot taxtalari, maxsus byulletenlardagi e'lonlar, radio va TVdagi targ'ibot shular jumlasidandir.

Shuni yodda tutish kerakki, axborotlarning ancha qismi to'g'ri chiqmasligi yoki ochiqdan-ochiq yolg'on bo'lib chiqishi ham mumkin. O'zingizning yozuv

daftarchangizda katta imkoniyatlar topiladi – sizning ko'p sonli tanish-bilishlaringiz orasidan 5-10% (afsuski, bundan oshiq emas!) sizning boshingizga tushgan savdoni samimiy tushunishi va ko'maklashishga harakat qilishi mumkin. Tanishlar bilan umidvor ohangda, yig'lamsiramay, nolimay gaplashish kerak – shunda o'z qadri-qimmatigingizni tushirmasligingiz hamda suhbatdoshingizda kelgusida o'zingizning yordamingiz tegib qolishiga ishonch hosil qilishi mumkin. Har bir suhbat oxirida ish izlash natijalarini bilish uchun kelgusi qo'ng'iroqni kelishib olish kerak bo'ladi.

Ishni hudud taomili bo'yicha, yashash joyga yaqinroqdan izlagan va garchand ko'pincha ish beruvchi doimo ham taklif qilinayotgan ishning kamchiliklarini to'la ochmasa-da, takliflarni inkor qilishga shoshilmagan ma'qulroq. Hattoki vaqtinchalik ishga ham beparvo bo'lmaslik kerak, chunki so'nggi qarorni qabul qilish uchun qandaydir muhlat paydo bo'ladi. Albatta, har bir suhbatni kulib, ochiqko'ngillik bilan, yaltoqlanmasdan, bor erkaklik yoki ayollik jozibasini ishga solgan holda boshlash kerak (mazkur kitobda hikoya qilinganiday, M uslubiga muvofiq), «Ahir tashqi ko'rinishingizga qarab qarshi olishadi»... Biroq muhimi – o'zingizga hamda yaxshi kishilarga bo'lgan ishonchni saqlash, dadil, ozoda va oqko'ngil bo'lishdir.

18.4. yetakchilik muammosi

Ming ko'yga bir kaltak

Alisher Navoiy

Rahbarlik lavozimiga tayinlanish, tabiiyki, rahbarga hokimiyatni to'la topshirishni ko'za tutadi. Qo'lidagi hokimiyatni samarali boshqaruv uchun juda yetarli ta'sir vositasi bo'lgan o'z maqomini rahbar oqilona qo'llash mumkin. Rahbar o'ylab ko'rib, vaziyatni taroziga solib, donolik bilan buyruq chiqaradi, qo'l ostidagilar bu buyruqni bajarish natijasida ish ketadi. Kishining rahbarlik lavozimiga tayinlanishi vaqtdan boshlab kuzatish qiziqarli. Chunki shaxs uchun qator imkoniyatlar yaratiladi. yetakchi qanday yetishib chiqadi? YAngi rahbar lavozimga

tayinlanganidan so'ng juda murakkab, nozik vaziyatga tushib qoladi: ehtiyotkorlik qilish va o'ziga qolgan merosni o'rganib, kutish kerakmi? YOki kamchiliklarni tanqid qilib nuqsonlarni bartaraf qilishga qarshi hujum boshlagan ma'qulmi?

Ko'pincha sobiq rahbar yanada kattaroq lavozimga ko'tarilganda yangi rahbarning to'g'ridan-to'g'ri boshlig'i hisoblanadi. Shu tufayli korxonada ishini tubdan o'zgartirish, o'z rahbari ishi samarasini tanqid qilishga teng.

Bu vaziyat haqiqatan nozik. Aksariyat yosh rahbarlar qiladigan ishlarining oqilona rejasini belgilashga va bajarishga ikkilanib, bir joyda deysinib turaveradilar.

Boshqaruv nazariyasi yangi rahbarga vaqtni bekor ketkazmaslikni, jamoada o'zining yangi mavqeiga moslashish jarayonida muhim muammolarni belgilab olishi kerakligini maslahat beradi, chunki bu masalalarni hal qilish ish samaradorligini ta'minlaydi. Amalga oshirilishi kerak bo'lgan masalalar rahbar vazifasi doirasiga kiritilishi, qo'shimcha resurslar talab qilishi, qisqa muddatda sezilarli natijalar berishi va aniq ish rejasini bo'yicha bajarilgan bo'lishi kerak.

Reja bajarishini qattiq nazorat qilish ijrochilarda norozilik uyg'otishi mumkin, lekin rahbar faoliyati sezilarli natijalar bera boshlasa, mukofotlar bilan taqdirlash yo'lga qo'yilsa, jamoa bu tashabbusni qo'llab-quvvatlaydi. Konkret ishlar orasida islohotlar o'tkazish strategiyasi rahbarga hech qanday qarshiliksiz jamoa bilan amaliy va ishonchli munosabatlar o'rnatishga, malakasini isbotlashga imkon beradi.

Rahbar o'zining kundalik ishida asta-sekinlik va qat'iyat bilan obro' qozonish, o'zining boshqaruv san'ati qoidalarini egallaganligini namoyish qilib borishi kerak. Yangi ma'mur dastlabki vaqtda obro'li manbalarga asoslanib, o'z takliflarini mustahkamlab borishi, dasturlarni ishlab chiqishi, masalalarni qo'yishda imkon qadar mutaxassislarni jalb etishi zarur. chunki guruhning umumiy pozitsiyasi rahbar fikrlarining shakllanishida hal qiluvchi rol o'ynaydi. Albatta, o'zi kiritgan yangiliklarga bevosita boshlig'i va hamkasabalarining diqqatlarini qaratishi lozim. Rahbar o'z ish uslubini ishlab chiqish va muntazam ravishda uni takomillashtirib borishi kerak. Tez-tez uchrab turadigan xatolardan saqlanish yo'llari:

- masalani hal qilishni ertangi kunga qoldirmang. Xatlarning muhlati bo'lishiga qaramasdan, ularga birdan, kelib tushgan kundayoq javob qaytargan ma'qul har qanday tezkor masalaga darhol e'tiborni qaratish zarur, uni qat'iyat bilan bajarish ma'qul;

- masalani darhol hal qilish yoki hal qilmaguncha uni diqqat markazidan qochirmaslik kerak. Bunday ish uslubida zudlikda bajariladigan hujjatlarni chang bosmaydi, ular doimo amalda, kotibada, ijrochilarda bo'ladi.

- siz hamma masalalarni o'zim hal qilishim kerak, deb hisoblamang. Boshqaruv rahbariyat zimmasida maslahat berish hamda nazorat qilib borish funksiyalarinigina qoldirib, qator vakolatlarni omilkor ijrochiga topshirishni nazarda tutadi;

- siz o'zingiz hamma narsalarni hammadan ko'ra yaxshiroq bilaman, deb o'ylamang. Mutaxassislar sizdan ko'ra yaxshiroq tushunib, hal qiladigan masalalar ko'p. O'z obro'ingizni saqlang. Agarda siz mutaxassislarga murojaat qiladigan bo'lsangiz, savodli hamfikrlarga ega bo'lasiz;

- vazifangiz yo'riqnomalariga, ayniqsa texnika ishlatish va texnika havfsizligi qoidalari yo'riqnomalariga beparvo bo'lmang (biz buni boshqaruv tamoyillari haqidagi bobda gapirgan edik);

- agar ishda omadingiz kelmasa, aybni boshqa odamdan qidirmang.

Rahbar tashkilotchilik qobiliyati va professional bilimlarni egallab, boshqaruv ilmiga doir oddiy va aniq-ravshan tavsiyalarni bajararkan, yetakchilik yo'lidan to'g'ri boradi. Agarda jamoa ixtiyoriy ravishda o'z rahbarining bebaholigini tan olsa, bo'yin tortmay unga ergashadi, uning omilkorligiga, bilimdonligiga, insoniyligiga, ma'naviyati yuksakligiga ishonadi. Shaxsiyatning bunday uyg'unlashuvi korxonada maqsadlariga yo'naltiriladi.

Sotsiologik ma'lumotlarga ko'ra, agarda rasmiy rahbar ayni vaqtda norasmiy yetakchi ham bo'lsa, unda jamoa mehnati unumdorligi 20-30% ga oshadi.

Biroq kishilarning har qanday guruhida e'tiborli va umum tan olgan norasmiy yetakchi bo'ladi. Guruh yoki ma'muriyat bilan har xil nizolar chiqqanda adolatli hakam sifatida yetakchi kerak bo'ladi, u boshqaruv uchun muhim bo'lgan axborotga egadir.

Jamoaning bunday obro'-e'tiborli a'zosi odatda kishilarga kirishib keta olish, yaxshi muloqot qilish iste'dodiga ega bo'ladi – u oson va bema'lol boshqa kishilar bilan munosabat o'rnatadi va jamoaning ma'naviy iqlimiga tubdan ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday norasmiy yetakchi bilan albatta, hisoblash zarur, chunki uning jamoaga ko'rsatadigan ta'siri faqat umumiy maqsadlarga erishishga yo'naltiradigan ijobiygina bo'lmay, balki salbiy, buzuvchi bo'lishi ham mumkin.

Shunisi sir emaski, nafaqat rahbargina emas, balki uning qo'l ostida ishlovchilar ham hokimiyatga ega bo'ladi: ahir ular o'z vazifalarini ado etishlari ham, ishdan bo'yin tovlashlari, oldindan bekinib yoki har xil vaj-korsonlar ko'rsatishi, boshliq va xodimlar o'rtasida norasmiy munosabatlar o'rnatilishiga xalaqit qilishlari ham mumkin.

Rahbar o'z korxonasining norasmiy yetakchilarini bilish va ular bilan oqilona amaliy va shaxsiy aloqa o'rnatilishi kerak. Guruhda odatda kim yetakchi bo'ladi va u qanday fe'l-atvorga, qanday intellekt xususiyatlariga ega?

Mana shu savolga javob rahbar uchun muhim ahamiyatga egadir, chunki o'z muholifini bilish, unga ta'sir ko'rsatish, uning xulq-atvori va jamoaga ta'sir usullarini tushuna bilishi kerak. Darvoqe, rahbarning o'zi ham yetakchi bo'lishga, o'z korxonasining haqiqiy va tan olingan e'tiborli kishisi bo'lishga intiladi. Bu kabi savollarga na psixologiya, na boshqaruv ilmi aniq javob bera olmasligi qiziq. Bu fanlarda olib borilgan ko'p tadqiqotlar natijalari esa bir-biriga zid natijalarni ko'rsatadi. yetakchi odam aqlli va bilimdon bo'lishi zarurligi shubhasiz. Ammo kuzatuvlar intellektning yuqori ko'rsatkichi, masalan, talaba, olim, ijodkor kishilarga hamisha ham ularning jamoada tutgan psixologik maqomiga to'g'ri kelmaydi. yetakchi uni boshqaruvga qodir qiladigan alohida individual xislatlarga ega bo'lishi kerak, degan fikr ham bor.

Etakchi ishontirish san'atini egallagan, olijanob, halol, bosiq, odil bo'lishi zarur. Biroq bunday ajoyib xislatlarning bari nafaqat sub'ektivgina emas, balki mavhum hisoblanadi. Agarda bunday xislatlarning mutlaqo kerakligi haqidagi fikrga tayanadigan bo'lsak, unda rahbarlik lavozimiga munosib odamni topish mumkin bo'lmay qolardi. Agar biz Sezar, Iskandar Zulqarnayn, Napoleon, Stalin kabi mashhur yo'lboshchilarni eslaydigan bo'lsak, ularni yaxshi fazilatli kishilarga namuna qilib ko'ratish mushkul.

Etakchi boshqa bir muhim xususitlar: martabaga intilish ko'pincha mantiqqa emas, yuksak xizmat va intellektual maqomga, xarizmaga (yunonchadan charisma – in'om, xudoning in'omi), shaxsiy xislatlar qobiliyat kuchiga, shaxslar aro yaxshi rivojlangan jamoa ehtiyojlari va ustunlik (ijtimoiy sanzitivlik), iroda va emotsional barqarorlikka qurilgan bo'ladi.

Etakchi auditoriya diqqat-e'tiborini boshqaruv qobiliyatiga ega bo'lishi hamda o'z his-hayajonlarini bosib olgan va o'ziga ishongan bo'lishi, ortiqcha gap gapirmasligi zarur – ahir aksariyat kishilar o'z vaqtida tilini tiya olmasligi tufayligina xato ustiga xato qiladilar, “so'z – kumush, sukunat – oltin” degan ibora bekorga kelib chiqmagan. yetakchi xislatlarini o'zida mujassam etgan kishi ustidan olib borilgan tadqiqotlar 8- jadvalda aks etgan.

10-jadval

Xususiyatlar	Ta'rifi
Fiziologik xususiyatlar	YOqimtoy qiyofa (yuz, bo'y, qad-qomat), yaxshi sog'liq, nihoyatda ishchanlik, serg'ayratlik
Psixologik xususiyatlar	Hukmdorlik, jizzakilik, vazminlik, mustaqillik, ijodiy dadillik, o'z-o'zini ta'kidlash, o'jarlik, mardlik
Intellektual xususiyatlar	YUqori darajali intellekt: aql, mantiq, xotira, intuitivlik, qomusiy bilim, dunyoqarash kengligi, originallik, fikrlash tezligi hazilkashlikka moyillik

Amaliy xususiyatlar	Tashkilotchilik, kelishuvchanlik, ishonchlilik, uddaburonlik, bir so'zlilik, tashabbuskorlik, mas'uliyatlilik, mustaqillik, tavakkalchilik
Shaxsiy xususiyatlar	Hayrixohlik, odoblilik, rahmdillik. halollik, insoflilik, chiqishimlilik

Bu xislatlarning ba'zilari shaxsning irsiy asosda aniqlangan bo'lib, ularning aksariyati esa tarbiya bilan belgilanadi, hamda amaliy faoliyatda rivojlanadi. yetakchi nostandart fikrlashini, shaxsning xarizmatik xossalarini hamda muholif va jamoaga ta'sir qilish san'atini egallashi kerakligi ravshandir.

Mantiqiy fikrlash va boshqaruv san'atini egallash fazilati kishiga tabiatdan ato etilgan ne'matdir. Ular kelgusida rivojlanib tirishqoqlik, mehnat va o'z-o'zini kamol toptirish bilan takomillashib boradi. Xarizma esa – boshqa gap. Xarizmaning paydo bo'lishi va taraqqiyoti sirli bo'lib qolmoqda. Mana shu xunukkina ayol yoki o'rtamiyona aqliy qobiliyatiga ega ozg'in erkakning ta'riflab bo'lmas jozibasi nimadan iborat?

Butun mamlakat aholisiga yoqib qolgan shaxsning ajoyib va betakror tabassumining qudrati nimada ekan-a? Kishini o'zidan itaradigan tashqi qiyofa, oddiygina umumiy bilim, kalondimog'lik, shafqatsizlik Gitler, Mussolini kabi fashistlarga o'z mamlakatlarning "daholari"ga aylanishlariga xalaqit bergani yo'q.

Xarizma fenomeni ko'p masalalarni qo'yadi va ularga javob berishga shoshilmaydi. Aksariyat yetakchilar xarizmaday bebaho xususiyatga ega ekanliklariga shubha qilib bo'lmaydi. Aynan xarizma kishilar ustidan hukmdorlik qilishga imkon beradi. Izdoshliri bu shaxslarni behad yaxshi ko'rishadi, unga doimo ko'makdosh bo'lishga tayyor bo'ladi. Biroq xarizma faqat shaxsiy maqsadlarda foydalanilsa, jamoada havfli tendensiyalar yuz berishi mumkin, qilingan harakatlar esa axloq me'yorlariga va yuksak ma'naviyat talablariga to'g'ri kelmaydi. Shubhasiz, Muhammad payg'ambar kishilarni mehr-muhabbatga, sabr-toqatga da'vat etib,

yuksak xarizmaga ega bo'lgan. Biroq jinoyatchilar yo'l boshchisi, o'z baxtini qon uzra qurgan "qonundagi o'g'ri", "otaxon"lar ham xarizmaga ega bo'ladilar.

11-jadval

Axloq va xarizma

Axloqsiz xarizmatik yetakchi	Axloqli xarizmatik yetakchi
Hokimiyatdan faqat o'z shaxsiy maqsadlari yo'lida foydalanadi	Hokimiyatdan boshqalar manfaatlari uchun foydalanadi
O'z nomiga qaratilgan tanqidni ko'rgani ko'zi yo'q	Tanqid bilan hisoblashadi
O'z qarorlarini so'zsiz bajarilishini talab qiladi	Izdoshlarida ijodiy munosabat bo'lishiga yordam beradi
Faqat bir yo'nalishda: o'zidan pastga bo'lgan aloqani qo'llab-quvvatlaydi	Kashfiyotlarni va ikki tomonlama aloqalarni rag'batlantiradi
Izdoshlari ehtiyojlari va zaruratlarini his qilmaydi	Izdoshlarini o'qitadi, rivojlantiradi va qo'llab-quvvatlaydi
O'z manfaatlarini qondirish uchun qulay axloqiy andazalarni yaratadi	Jamoat manfaatlarini qondiradigan axloqiy andazalar yaratadi

Atoqli amerika menejeri Stek Jek ("Menejment haqida afsonalar") kelgusida tashabbuskor xodimlar yetakchilarning paydo bo'lish usulini keltiradi: "...men talabalar sport komandalarining kapitanlari bo'lgan kishilarni izladim. Ahir kapitan bo'lish uchun o'z o'rtoqlarining hurmatlarini qozongan bo'lishi zarur edi-da. Bunday kishilar tug'ma yetakchi bo'lganliklari, qanday qilib "g'alaba qozonishni bilganlari" yaqqol ko'rinib turardi; boshqaruv san'ati rahbarning norasmiy yetakchilar bilan kerakli amaliy va emotsional aloqa o'rnatishni va ular faoliyatini zarur o'zanga burib yubora olish qobiliyatini nazarda tutatdi.

Boshqaruv san'atining oliy ko'rinishi sifatida yetakchilik nazariyasiga katta hissa qo'shgan va o'z ishlari uchun Nobel mukofotini olgan Ch. Bernard ("Bell" kompaniyasi prezidenti) va Gerbert Saymonlarning ishlari 30 yil o'tgach o'z bahosini oldi va munosib qadrlandi. Ular yetakchining roli avvalo jamoada ijtimoiy kuchlarni egallash, ma'naviy qadriyatlarni shakllantirish, rivojlantirish va yo'naltirish san'atidan iboratdir, deb ishonch bilan ta'kidlagan edilar.

Bu g'oyalar bir lahzalik natijalar uchun mukofotlar olish, qisqa muddatli samaradorlik konsepsiyalariga qarama-qarshi qo'yildi. Norasmiy yetakchi muloqot ehtiyojini ko'pincha atrofdagilar bilan bo'lgan suhbatdan qondirib keladi. Norasmiy yetakchi jamoaning mikroiklimiga salbiy ta'sir ko'rsatishi va istalmagan muholif yuzaga kelish mumkinligiga tayyor bo'lib turish kerak. Bunday holda, ishontirishlar, oqilona murosaga kelish yo'llari natija bermasa va jamoada vaziyat nizogacha borib yetsa, nima qilish mumkin? Boshqaruv san'ati bu holda rahbarlikning yana bir usuli – adaptiv, ya'ni aniq vaziyatga mo'ljallangan uslubiga egadir.

Vaziyatdan chiqish yo'llaridan bir nechtasi mavjud: Masalan, rahbar bilan psixologik birga bo'lishga ega bo'lish uchun guruhlarini qayta tuzish, shaxslarning vazifa vakolatlarini o'zgartirish, hatto ba'zi masalalarga tuzatish kiritish, kerak bo'ladi.

Afsuski, yetakchi xarizmasi hiyla, sovuqqon, hisob-kitob bilan o'ylab ko'rilgan, ayovsiz xudbin va mansabparastning haqiqiy qiyofasini yashiruvchi niqob bo'lishi ham mumkin. Kishilar orasida bunday odam ochiqko'ngil, so'zamol, yuzidan mehr nuri ufurib turgan bo'lib ko'rinadi, biroq u ekstremal vaziyatlarda yoki uyda sotqin va zolimga aylanadi. Bu holni erta bahor kuniga o'xshatish mumkin, go'yoki yorqin quyoshning zarrin nurlarida muz parchasi xuddi haqiqiy gavhar kabi jilvalanib, ichkaridan taft bilan yaltiray boshlaydi.

18.5. Rahbar almashinuvi

Bir-biringiz bilan taraf bo'lmang ikkingiz ham yutkazasiz

Haqiqatan, ko'pincha muvaffaqiyat omili bo'lgan – yangi lavozimga kelish, vaziyatini tahlil qilish mushkul. Biz ko'pincha vaziyat rivojlanishiga ta'sir qiluvchi mezonlarning katta qismini bilmaymiz. Shu mezonlarni tashkil qiluvchi qisimlaridan biri shaxsdir.

Shaxslar yangi rahbar uchun fojiga aylanishi mumkin. Bular, albatta, yangi rahbar tayinlanishi haqida qarorda ishtirok etgan tepadagi rahbariyat, hamkasabalar va xodimlardir. Jamoat tashkilotlari, mijozlar, bozordagi raqiblar. iste'molchilar, mol yetkazuvchilar, pudratchilar korxonaning tashqi muhitini tashkil qiladi.

Yana boshqaruv ilmi va san'atining universalligini ta'kidlagan holda, bu usullarni ishlab chiqarish jamoasidan to oilaviy va shaxs darajasidagi har qanday sotsiumda qo'llash imkoniyati bor. Yangi rahbar o'rniga, masalan, yangi bo'lgan oilaga kelin bo'lib kelgan odamni qo'yib ko'rish mumkin. Bu holda “oliy rahbariyat”ning (erining ota-onasi) da'volari va kutgan umidlarini hisobga olish kerak bo'ladi, oilaning boshqa a'zolarining diqqat tayinlanishining o'zi yangi odamga berilgan yaxshi bahodan darak beradi, endi u “bildirilgan katta ishonchni oqlashi zarur”. Yaxshi vaziyatda boshliq bilan aloqalar o'xshashlik jihatidan vrach va bemor orasidagi munosabatlar kabi o'rnatiladi: maslahat so'ragani (ba'zida!) murojaat qilish, o'z dardini xabar qilish, maslahat olish mumkin, unga bu maslahatga amal qiladimi-yo'qmi, davolash sxemasini qo'llaydimi-qo'llamaydimi yoki boshqa bir vrachgami, ekstrasensgami, folbinga boradimi – baribir bir qarorga kelish kerak va buning uchun butun mas'uliyat bemor zimmasiga tushadi.

18.6. Byurokratiyaning sirli ittifoqi

Birliksiz kuch bo'lmas

Amir Temur

Barcha zamon va mamlakatlarda boylik ramzi bo'lgan mansab; cheklanmagan hokimiyatga intilib, uni xayol qilgan kishilar topilgan. Bu kishilar kohinlar, faylasuflar, qudratli politsiya ayg'oqchilari, sekta va sirli ordenlar a'zolari edilar.

Dunyoda yagona, aniq nizomi hamda rahbarlik idorasi bo'lmagan kishilar bu byurokratlardir. Byurokratiya baynalmilal hodisadir u «bureau» – byuro va yunoncha «kratos» – kuch, hokimiyat, hukmdorlik so'zlari, kanselyariya, idora hukmdorligi ma'nolarini anglatadi.

Modomiki, biz boshqaruv haqida gapirmoqda ekanmiz, kamolga yetkazilgan boshqaruv qarorlarini ham bo'lak-bo'laklarga bo'lib tashlaydigan byurokratiyani chetlab o'tib bo'lmaydi. Byurokratiya – ierarxik tashkil topilgan, ko'p hollarda o'zining asosiy qonunlarigagina itoat qiladigan mustahkam boshqaruv tizimidir. O'z imtiyozlarini saqlash, hokimiyat hamda o'zining doimiy takror ishlab chiqarishini ta'minlash uning o'ziga xos ananaviy qoidalaridir.

Byurokratiya optimal boshqaruvning antipodi va uning birinchi raqamli dushmani desak, mubolag'a qilmagan bo'lamiz. Bizning vazifamiz dushmanimizning usullari va ishlash yo'llarini bilish va unga qarshi harakat qilishdan iborat; boshqaruv sohasidagi yirik obro' kishilardan biri Maks Veber byurokratiya hukmdorligi qudratini maxsus o'rganganligi bejiz emas. Byurokratiya xuddi xalq afsonalaridagi singari ko'paygandan-ko'payib boradi: bitta kallasini uzib tashlasa, o'rnidan uchasi o'sib chiqadigan ajdarhoni eslatadi. Mamlakatimizda jahonni hayratda qoldirgan g'aroyib voqealar qatorida ajablanarli tarzda “ma'muriy-boshqaruv tizimini qisqartirish to'g'risida vahimali farmonlar paydo bo'lmoqda, lekin juda qisqa muddatlar ichida bepoyon chinovniklik apparati bilan birgalikda vazirlik va idoralar soni ko'paygandan-ko'paymoqda.

Rossiyada byurokratik apparat Pyotr Birinchi davrida o'sa boshladi. 1715 yilda markaziy apparat va mahalliy boshqaruv tizimi 5300 nafar kishini tashkil qilgan va ularni ta'minlash uchun har yili 100 ming rubl sarflangan; oradan besh yil o'tgach esa 1721 yilda amaldorlar soni ikki baravar oshadi. XX asr boshiga kelib esa byurokratiya soni yana ikki baravarga ko'payadi (395 ming kishi).

AQShda saksoninchi yillar davomida davlat xizmatchilari soni mamlakat aholisidan ham katta tezlikda ikki baravar ko'paydi. Illinoysda u to'rt marta tezroq, Massachusettsda – olti marta, Nyu-Yorkda – o'n to'rt marta oshgan.

Byurokratiyaning zamonaviy shtammalari erkinlik va demokratiyaning yangi sharoitlariga ajoyib tarzda moslashib oldilar.

Byurokrat – shaxsga ta'sir ko'rsatish san'atini mohirona egallagan iste'dodli konformist. Bu haqda AQShning sobiq prezidenti Reyganning yordamchisi Elizabet Doul shunday degandi: Prezident tevaragida faqat bosh irg'ab, xushomadgo'ylik qilib turadigan xodimlar kerak emas. “Agarda u “yo'q“, dedimi, biz hammamiz “yo'q“, deymiz. Afsuski, bu qoida deyarli har qanday boshliq atrofiga tarqalib ketadi. Byurokratiya qonunlari xodimning o'rnatilgan qoidalarlarga rioya qilishga qodirligi, ierarxik poydemorni avaylash hamda xizmat amaliyotining hamma hollarida status-kvo, ya'ni mavjud holatni saqlab, qo'llab-quvvatlashi kerakligi bilan belgilanadi.

Byurokratiyaning yana bir ajoyib ishlangan usullaridan biri shaxsiy javobgarlikdan qochish hisoblanadi. Uncha hiylasi yo'q bu usulda masalani hal qilish uchun kollegial idoraga, turli hay'atlar hamda yig'ilishlarga jo'natiladi – “hay'atga ushbu masalani chuqur va har tomonlama ko'rib chiqish topshirilsin” degan chaqiriq tajribali rahbarni ham hushyor torttiradi. Qadimgi rimliklarga ham ma'lum bo'lgan va asrlar mobaynida sayqallanib, misli ko'rilmagan darajada takomillashgan yana bir byurokratik usul bor, u ham bo'lsa, ishni so'z bilan alamashtirish. So'z bilan ish bajarish hisoblanadi (qui pro quo qoidasi – birining o'rniga boshqasi).

RF FA Davlat va huquq institutining tahliliy ma'lumotlari byurokratik ongning ahamiyatga molik belgilarini aniqlashga imkon beradi:

- korxonalar maqsadlari va vazifalariga befarqlik; bu ishning mohiyatiga zarar yetkazuvchi shakl, jihatga haddan tashqari diqqatni qaratishda ko'rinadi. Bunday loqaydlikning an'anaviy niqobi, ortiqcha sergaklik va xuddi rasmiy ko'rsatma, farmoyish, buyruqlarni bajarish zarurligi hisoblanadi (bemorni uyg'otgan hamshira haqidagi achchiq xandani eslaysizmi? “O'rningizdan turing, uyqu dorini ichib olishingiz kerak”);

- umumdavlat manfaatlarini tor idoraviy, korporativ va ayniqsa shaxsiy ishlarga almashtirish. Bunday amaldor asosan rasmiy ko'rsatmalar hamda mansab tushunchalariga tayanadi va bu azaldan ma'naviy jihatdan to'laqonli bo'lmay, balki professional jihatdan ham samarasizdir. Bunday amaldorning butun faoliyati juda pragmatik va ratsional bo'ladi – shaxsiy foyda keltiradigan faqat o'sha ish, faqat o'sha odamlar muhim;

- konservatizm, o'zgarishlardan qo'rqish va uni istamaslik (ayniqsa bu o'zgarishlar amaldor manfaati doirasini qisqartiradigan bo'lsa), har qanday noaniqlik va tavakkalchilini qisqartirish. Bunday tendensiyalar turg'unlik, stagnatsiyaga olib borishi muqarrar;

- yuksak darajadagi byurokrat boshqaruv sohasining xodimi sifatida o'zicha iste'dodli; u mohir usta – qizg'in faoliyat taqlidchisi, safsatabozlikka ustasi farang bo'lib ketgan va ko'ngilsiz, og'ir va mas'uliyatli vazifalarni bajarishdan xamirdan qil sug'urgandek o'zini torta oladi, muhim axborotlarni yig'ishga yashirishga usta, o'z hamkasabalarining korporativ sirlariga mohirona yo'naltira oladi. Byurokratik ongning asosi – o'rtamiyonalik. Mashhur fransuz adibi Onore de Balzak: “pigmeylar, qo'lidan hech narsa kelmaydigan kishilar tomonidan boshqariladigan qudratli mashina bor, u ham bo'lsa, byurokratiyadir”, deb to'g'ri ta'kidlagandi;

- “maxfiy” degan muhrni keng va mohirlik bilan qo'llash jamoa uchun muhim hisoblangan axborotni yashirishga va o'z mavqeini ishonchli, ehtiyotkor va hushyor xodim sifatida mustahkamlab olishiga imkon beradi. Ma'lumki, chinovniklik apparatining o'ta sergakligidan juda azob chekkan taniqli italyan fizigi E.Fermi bir maktub konverti ustiga shunday deb yozib qo'yadi: “Mutlaqo maxfiy, o'qiguncha yoqib yuboring”.

Hamma davrlarda va hamma davlatlar uchun dolzarb hisoblanmish alohida bir muammo – u har qanday darajadagi ma'muriy boshqaruv apparatining mamlakat aholisi bilan o'zaro munosabatlari. Aksariyat fuqarolar davlat va ijtimoiy tuzimga baho berishda kimda-kim hokimiyatni o'zida mujassam etgan va hukumat siyosatini bajarayotgan kishilar bilan shaxsiy aloqalariga tayanadilar. Buning ustiga, fuqaro

ma'muriy muassasaga har gal kelganidan o'z xohish-irodasidan tashqari byurokratik apparatning qoidalariga bo'ysunishga majbur bo'ladi. Odatda biron narsani so'rab keluvchi qonunlar va yo'riqnomalarni va o'zini qiziqtirayotgan masalani hal qilish imkoniyatlarini yaxshi bilmaydi va tomonlarning bunday notengligi vaziyatida hamma ustunlik amaldor qo'lga o'tadi, amaldor esa o'z imkoniyatlaridan qanday foydalanishni yaxshi biladi.

Byurokratiya bilan kurashning murakkabligi shundaki, ma'muriy tartib va korxonani volyuntarizm va alg'ov-dalg'ovdan saqlashga intilgan halollik niqobi ostida kim yashiringanini hamisha ham bilib bo'lmaydi. Boshqaruv apparatidagi har bir xodimni byurokrat deb qabul qilish, tashkilotchilik va jamoa mehnatini tasavvur qilish mushkul bo'lgan tartib bilan byurokratizmni tenglashtirish xato bo'lardi.

Ahir byurokratiya qo'lidagi hokimiyatni oqilona qoidalar zahirida aniq shakllangan asosda amalga oshiradi. Bu qoidalar to'g'riligi esa xizmat yo'riqnomalari va qonunlarda yozib qo'yilgan. Shu tariqa byurokratiya oshkora hukmdorlikka o'tadi. Qattiq ierarxiya va boshqaruvning markazlashganligiga kafolat bo'ladi.

Axborotni kompyuter bilan ishlash usullari yil sayin byurokratiya asoslarini tubdan chok-chokidan so'kib yubormoqda, chunki bu jihat ob'ektiv va barcha foydalanuvchilar uchun ochiqdir. Kompyuter sir saqlanadigan samolyotga билет yoki mehmonxonada bo'sh o'rinlar borligi haqidagi sirlarni ham ochishga da'vo qilmoqda.

Bundan ikki asr muqaddam Rossiyada byurokratik boshqaruv havfini yaqqol tushunganlar. Buni o'ziga xos shaklda buyuk amerika adibi Edgar Po Vest-Poyntdagi harbiy akademiyada qisqa muddatli o'qish chog'ida armiya rasmiyatchiligi va byurokratiyasiga o'z qarshiligini bildirgan.

1831 yili tinglovchilarga paradga "oq belbog', oq qo'lqop va qurol taqib" kelish buyuriladi. U paradga buyruqqa muvofiq kiyinib keladi – uning butun kiyimi faqat oq belbog' va oq qo'lqopdan iborat va garchand o'zi qurol taqib kelgan bo'lsa-da, uni Vest-Poyntdan "harbiy burchni qo'pol ravishda buzganligi" uchun haydab yuboradilar. Armiya hayoti bugunda ham byurokratizm va unvonparastlik namunalari boydir.

Byurokrtiyaga nimani qarshi qo'ysa bo'ladi va uning zaif joyi qaerda? Shuni yodda tutish kerakki, byurokratlar tabaqasi yashirinishga, butun usullarini rang-barang qilishga urinsa-da, baribir uni bilib olsa bo'ladi va u o'z mohiyati jihatidan jamiyatga qarshidir. Byurokrtiya doimiy qo'rquv vaziyatida, o'zining ijodiy va ma'naviy sayozligini fosh qilinishi havfi ostida harakat qiladi hamda jamiyatning kelgusida demokratiyalashtirish, o'z-o'zini boshqaruv rivojida bu qo'rquv borgan sari kuchayaveradi. Boshqaruv tizimining ochiq-oydinligi, oshkoralik, jamiyat madaniyati va ma'naviyatining o'sishi byurokrtiyani o'linga mahkum etadi.

Albatta, hajv, kulgi – bizning rahbarlarimiz ko'pincha qo'llamaydigan qurol, uning qudrati barchaga ma'lumdir.

G'arbda S.Parkinsonning qonunlar nashri jamoatchilikda katta qiziqish uyg'otdi, D.Piter va R.Xallning "Piter qoidasi" kitobi bestseller bo'ldi (bu qoida quyidagicha ifodalanadi: "Har bir xizmatchi o'z omilkor emasligi darajasiga yetishga intiladi").

18.7. Nizolarni boshqarish san'ati

Xaq bo'lmasang xaq dema

Amir Temur

Ma'lumki, "qush parvoz uchun yaratilganiday, inson baxt uchun yaralgandir". Biroq nega bo'lmasa, hayotda baxt, quvonch kam, bulutsiz, yorug' kunlar nega ba'zida bo'ladi, olijanob inson?

Insoniyat tarixi – bu qonli urushlar xronologiyasi, siyosatdonlar, zo'rlik, ko'rolmaslik, yovuzlik vasvasasidan iborat. Inson hayoti ko'pincha xizmat nizolari, oilaviy mojarolar, mayda uy-ro'zg'or janjallari, ichkilikbozliklardan va ojizlarni toptashdan tashkil topgan.

Balki insonda nizolarga bo'lgan ehtiyoj biologik jihatdan bordir va bular ortiqcha kuchni neytrallashtirish usulidir? Mana shu turmushning qayg'uli

mulohazalari tadqiq qilinayotgan mavzuning muhimligi bilan oqlanadi. Boshqaruv san'ati shaxs, jamiyat insoniyatning ko'p asrlik tarixini to'ldirdi, boyitdi va uni asoslangan tavsiyalarda aks ettirishi mumkin.

Nizo (lotinchadan *conflictus* – to'qnashuv) – qarama-qarshi pozitsiyalar, fikrlar, baholar, kishilarni ishontirish yoki hayajonlarini ko'rsatish harakatlari yordamida hal qilishga intiladigan g'oyalar to'qnashuvidir. Nizo – ikki yoki bir-biralarga qarama-qarshi, maqsadlarini inkor qiladigan, bir-birlarining zararlari hisobiga biron narsaga erishmoqchi bo'lgan ko'p kishilarning to'qnashuvidir. Har qanday nizo to'planib qolgan ob'ektiv yoki sub'ektiv, haqqoniy yoki xayoliy ziddiyatlar to'qnashuvi asos bo'ladi. Nizo mana bu sxemaga asosan rivojlanadi:

Nizoli vaziyat q Bahona q Nizo

Har qanday sport o'yini ham nizodir, biroq yutqazilgan o'yin yutish mumkin bo'lgan keyingi o'ynlar natijalarida sira aks etmaydi. qoida bo'yicha, o'yin natijasi, garchand yutqazganlar norozi bo'lsalar-da, bahsga hojat qoldirmaydi – ularning shunchaki omadlari chopmadi, holos. Biroq oilaviy nizolarda xuddi radiatsiyadagi singari har bir to'qnashuvda negativ oqibatlar to'planib qoladi va teskari bosqichga o'tib ketish havfi ostida qoladi.

Yirik hududiy nizolar, sabab, g'oyalar, dunyoqarashlar konsepsiyalaridagi farq, iqtisodiy manfaatlar, jamiyatni “biz” va “ular”ga, do'st dushmanlarga ajratish sabab bo'ladi. Tor dunyo qarash hamisha irqiy va milliy ayirmachiliklar oloviga kerosin sepadi (oqlar va qoralar, buyuk oriylar irqi va h.k.), diniy ziddiyatlar (masalan, katoliklar va protestant nasroniylarning Irlandiyada to'qnashuvlari kishini o'ylantiradi), sport hayajonlari va bular arzimagan sabab bilan uchqundan alanga ko'tarilish mumkin.

Ishlab chiqarish jamoasida nizoning bir necha turlari bo'lishi mumkin: guruh ichidagi, guruhlar aro hamda tashqi nizo (nizo sababi korxonadan tashqarida bo'ladi-yu masalan, raqiblar yoki kasabalar uyushmasi). Nizoli vaziyat gorizontol bo'yicha

(nizoda bir-biriga qaram bo'lmagan taxminan bir xizmat darajasidagi kishilar qatnashganlarida) yoki vertikal bo'yicha o'sishi mumkin.

Aksariyat nizolar – aynan gorizontal yoki aralash tipda bo'ladi (70-80%), bu nizolar zamirida ko'pincha havfli buzg'unchilik imkoniyatlari yotadi, ularda murakkab his-hayajonlar, ob'ektiv axborotni bo'yab ko'rsatish va agressiv aksiyalarni amalga oshirishga moyillik bor. Nizolarning anchagina qismi hayotiy ishkalliklar bilan bog'liq bo'lib, ularning ko'pchiligi jiddiy ruhiy zarbalarga olib keladi. Xolms va Reyx inson organizmida patologik o'zgarishlarning paydo bo'lishi ehtimolida turli hayotiy vaziyatlarning ta'sirini tadqiq qilganlar.

Bu olimlar tomonidan turli nizoli va g'ayrioddiy vaziyatlar salbiy kuch sifatida salomatlikka salbiy ta'sir qilishi ta'siri alohida qayd qilingan.

Statistik ma'lumotlarni tahlil qilishda baholash ballari yuqori bo'lsa, unda kasallanish ehtimoli ham yuqori bo'lishi anglashiladi.

12-jadval

Hayotiy hodisalar	Baho
Turmush o'rtog'ining o'limi	100
Nikohdan ajralishi	73
Er-xotinning ayri tomonlarga ketishi	65
Qamoqqa tushish	63
YAqin qarindosh o'limi	63
Jiddiy zarba olish yoki kasalga chalinish	53
Nikohdan o'tish	47
Turmush o'rtog'i bilan yarashish	45
Lavozimdan iste'foga chiqish yoki martabasining pastlashishi	45
Salomatlikda yoki oila-a'zolarining fe'l-atvorida jiddiy o'zgarishlar paydo bo'lishi	44
Homiladorlik	40
Shahvoniy qiyinchiliklar	39

Oilada yangi a'zoning paydo bo'lishi	38
Jiddiy amaliy o'zgarishlar (qayta tuzish, bankrotlik va boshqalar)	39
YAqin do'stning o'limi	37
Boshqa joyga ishga o'tish	36
Oilaviy nizolarning keskin kuchayib ketishi	35
Boshliq bilan nosozliklar	23
YAshash joyini o'zgartirish	20
Ovqatga oid odatlarni juda o'zgartirish	15

So'nggi yillar hayotda bo'lib o'tgan voqea-hodisalarga berilgan ballar sonini hisoblab, shunday xulosa chiqarish mumkin: agarda ballar soni 150dan past bo'lsa, unda hayotda o'zgarishlar oz bo'lgan va salomatlik buzilishi ehtimoli ham past bo'ladi; 300 balldan ortiq bo'lsa, unda migren (bosh og'rish), oshqozon yaralari va yurak kasalliklari dardlarga chalinish ehtimoli baland bo'ladi. Holms va Reyxning olib borgan tadqiqotlari tul erkak va ayollar o'rtasida o'lim xuddi shu yoshdagi hayotida bunday yo'qotish bo'lmagan kishilarga nisbatan 10 marta yuqori bo'lishini ko'rsatdi. Ajralishgan kishilar o'rtasida bir yil ichida kasallikka chalinish normal oilaviy turmush kechirayotgan kishilarga nisbatan 12 marta yuqori bo'lar ekan.

Odatda maqsadga yetishishda raqobat bo'lsa, turli kishilar yoki ijtimoiy guruhlar manfaatlari to'qnashadigan bo'lsa, nizolar kelib chiqadi. Nizo – umumiy bo'lgan maqsadni o'zicha egallash uchun qarshilik ko'rsatish hisoblanadi va bu kurashda ishtirok etadigan har bir a'zo o'zining yakkahokimlik huquqiga egaligiga ishonchi komil bo'ladi. Agarda mana shu ezgu maqsadga erishi yo'li to'silgan ekan, unda inson yoki guruh qoniqmaslik, alam, frustratsiya tuyg'ularini chuqur his qiladi, so'ngra agressiya yoki xo'rlangan, tahqirlangan holatga tushadi.

Ayniqsa nizoli vaziyatlarda ijodiy mehnat kishilari, tarbiyali, ta'sirchan va uyatchan odamlar juda izzatli chekadilar. Aynan bunday kishilar ko'pincha jamoaning qimmatli, o'zgartirib bo'lmay boyligi hisoblanadilar. O'z fikrini

bildirishdan qo'rqish, ko'pincha bu takliflar muhim va o'ziga xos bo'lsa-da, kulgiga qolmaslik va tushunmay, mana shu "bema'ni" takliflar tanqidga uchrashidan cho'chish, o'ziga yetarli darajada ishonmaslik borib-borib g'oyalar tug'ilishi bilan o'ladi. Ijodkor, iste'dodli kishilarga xos bo'lgan aqliy mustaqillik, ko'pchilikning fikriga bo'lgan muayyan skeptitsizm jamoani bunday kishilarga qarshi qilib qo'yishi mumkin. Ichki emotsional nizolar ba'zan kishining butkul ma'naviy kuchini yemirib qo'yadi, uni yolg'izlikka mahkum etadi va uning jamiyatdan yakkalanib qolishiga sabab bo'ladi, ba'zida esa uni patologik apatiyagacha olib boradi (Rorshaxning siyoh dog'lari bilan qilingan mashhur testlari bu kuzatuvlarni tasdiqlaydi).

Bizga boshliq va xodim o'rtasidagi nizoli munosabatlarni tahlil qilish muhimdir, chunki bunday vaziyatlar tez-tez yuzaga kelib turadi hamda boshqaruv san'ati usullari bu o'rinda samarali qo'llanishi mumkin. Har qanday nizoning an'anaviy bosqichlari taraqqiyotini – oilaviy mojarolardan tortib to qurolli to'qnashuvlargacha kuzatib borish zarur. Uning darakchisi, portlash havfi belgilari – bahona, janjal chiqarishdan iborat.

Shaxslararo nizolar sabablari juda ko'p. Rahbar yoki xodimlarning noto'g'ri harakatlari yoki ayrim kishilarning kelishmasliklari nizoga sabab bo'ladi (xuddi ajralish chog'idagiday: "... xarakaterimiz kelishmadi").

Keling, holisona bo'laylik. Ko'p hollarda nizo chiqishda rahbar aybdor bo'ladi, aynan u qo'l ostidagi xodimlarining xatolarini oqilona va ustalik bilan payqay bilishi kerak. Uning vazifasi bu xatolar oqibatlarini oldindan tasavvur etishi va ularni bartaraf qilishdan iborat. Afsuski, rahbarning juda jiddiy va ko'p tarqalgan xatosi – uning kalondimog'ligi, qo'polligi, boshqalarning fikriga betoqatligi, mansabi pastroq kishilarni pisand qilmasligi, xullas, xizmat odobi qoidalarini buzishidir.

Agarda rahbarda o'z faoliyatiga yuqori baho berish, o'z-o'zini ta'kidlash uchun qandaydir asos bo'ladigan bo'lsa, unda bu uning tashkilotchiligidagi ijobiy natijalar hisoblanadi. Sezilarli yutuqlarga faqatgina butun jamoa, yetakchi malakali mutaxassislar sa'yi harakatlari bilangina erishish mumkin. Erishilgan yutuqlarni o'z nomi bilan bog'lash, yordamchilar fikrini pisand qilmaslik, ularning umidlarini

puchga chiqarish, huquqlarini poymol qilish – bularning bari nizoga olib borishi muqarrardir.

Tug'ilyotgan nizolarini bilish qiyin. Jamoadagi muhit o'zgaradi, noqulaylik, asabiylik tuyg'usi paydo bo'ladi. Bichib-to'qilgan uydirmalar, kutilmaganda anglashilmovchiliklar, mayda-chuyda ko'ngilsizliklar paydo bo'ladi. «~isht qolipdan ko'chadi», biroq u hali nazorat ostidan chiqib ketmaydi.

Tajribali rahbar bo'ron bo'lishini barometrdan kam sezmaydi, diskomfort signallarini payqay biladi, ularga diqqatini qaratadi va ko'pincha yuzaga kelgan qaltislikni bartaraf qila oladi.

«Nizolarni hal qilish san'atida dastlabki qadam – nizoni xuddi ochilmagan imkoniyat sifatida qabul qila olish va nizo signallari paydo bo'lishini kuzatishdir», – deb yozadi konfliktologiya bo'yicha avstraliyalik mutaxassislar X.Kornelius va Sh.Feyr (biz mazkur “ochilmagan imkoniyatlar” haqida yana gapiramiz). Bu o'rinda yong'in o'chiruvchilarning iborasini unutmaslik darkor: yong'inni o'chirishdan oldini olgan osonroq.

Nizo boshida vaj-bahona tanlamaydi, bu narsa haqiqatan muhim hol yoki arzimagan gap bo'lsa ham: noo'rin aytilgan so'z, ersgersog Ferdinandning Saraevoda o'ldirilishi yoki sho'rvaning sho'r bo'lib qolganligi sabab bo'lishi mumkin. Ko'pincha nizo oldindan mo'ljallangan, ba'zida sinchiklab rejalashtirilgan ig'vodan boshlanadi, undan maqsad – nizoni chuqurlashtirish bo'ladi. Ig'vo qanchalik puxtalik bilan rejalashtirilgan bo'lmasin, nizo tez orada boshqarib bo'lmaydigan, buzish qudratiga ega bo'lishi mumkin. Ig'vogarning o'zi nizo qurboni bo'lishi mumkin.

qaltislikning paydo bo'lish yo'llari ko'p. His-hayajonni bosa olmaslik, haqoratlar, depressiyaga olib boruvchi jilovlab bo'lmaydigan harakatlar (bolalarcha xafa bo'lish, tundlik, jim qolish) shu jumladandir. Rahbar xodimlarining nohaqligidan, noto'g'ri xatti-harakatlaridan, ularning yaxshilikni bilmasliklaridan ranjydi.

Nizo va uning kuchayib ketishida janjallashuvchilar yagona umumiy belgiga ega: har bir kishi o'zini haq deb o'ylaydi, hattoki muholifining go'yoki foydasiga

dalil keltirilsa-da, o'zining holisonaligini, haqligini yana ham yaqqolroq ko'rsatish uchun qilmishlarini oqlaydi. Yillar o'tib, tajribalar boyigan sayin (hamma ham, hammavaqt emas) dilida yovuzlik sabablarini izlash va kechirimli bo'lish tuyg'usi paydo bo'ladi.

Tadqiqotlar nizo vaqtida o'zini tutishning bir necha varinatlarini taklif etadi. Bu usullarni tanlashda nizo tabiatining va janjallashuvchilarning o'ziga xos tomonlarini hisobga olish muhimdir.

Nizoli vaziyatni e'tiborga olmaslik, paydo bo'lgan muammolarni hal qilmasdan ketishga urinish mumkin. Agarda korxonaning prinsipial tomonlariga nizo taalluqli bo'lmasa, nizodan qochish siyosati oqil bo'ladi. Bu yo'l yaxshi munosabtlarni qanday qilib bo'lsa ham saqlab qolish muhim bo'lganda o'zaro munosabatlarda stress vaziyatiga olib kelishi mumkin. Ayniqsa, "gorizontal" bo'yicha nizolar ba'zida do'stona munosabatlarni saqlab qolish hisobigagina hal bo'ladi.

Nizoni hal qilishda murosaga kelish, o'z pozitsiyasini o'zgartirish, bir-biriga yon berishlar yo'li bilan ziddiyatlarni hal qilish taktikasi yana bir variant bo'lib xizmat qiladi. Bu qaror odatda vaqt kamligi, muholiflarning dalillari ishonchliroq bo'lganida hamda hammasini yo'qotgandan ko'ra o'ziga chidash ma'qulroq tamoyiliga amal qilgan hollarda qabul qilinadi.

Boshqaruv san'ati, amalga oshirish qiyin, tajriba talab qiladigan, raqibni hamkorga, safdoshga aylantira olishning yana bir usulni qo'llashni tavsiya qiladi. Muholif bilan aloqa o'rnatish, ya'ni bosqichlarini o'ylab, amalga oshirish kerak bo'ladi: nizo sabablarini aniq va ob'ektivlik bilan o'rganish lozim (boshqa tomon harakatlari zamirida kim turgan ekan?) So'ngra ikkala tomonni qoniqtirishi mumkin bo'lgan qarorning yangi variantlarini ishlab chiqish zarur.

Nihoyat, muholif bilan bu qarorlarni tahlil qilib, boshqa tomonning fikrlariga hurmat bilan yondashib, siz unga raqib emas, hamkor ekanligingizni ko'rsatishni o'ylab olish kerak bo'ladi.

Afsuski, nizolar axloqsizlik, jamoada nojo'ya xatti-harakatlar (o'g'rilik, poraxo'rlik, ichimlik iste'mol qilish va h.k.) tufayli kelib chiqadi. Bu holda o'z prinsiplari uchun ochiqdan-ochiq kurashga o'tish, o'z fikrida qat'iyat bilan turib olish kerak bo'ladi. Rahbarning yuksak ma'naviyati, uning shubhasiz haqligi va mavqei nizoli vaziyatni odilona va ko'pchilik foydasiga hal qilishga yordam beradi.

Shuni qayd etish zarurki, destruktiv, buzg'unchilik nizolaridan tashqari hosil qilingan funksional nizolar ham bo'ladi. Muholiflar bunday hollarda axloq-odob me'yorlaridan chiqmaydilar, birgalikda yuzaga kelgan muammoni hal qilish yo'lini axtaradilar hamda aqlli dalillarni ko'rib chiqadilar. Buning ustiga nizolar korxonada taraqqiyotida zarur shart bo'lib hisoblanadi va yangi g'oyalar faqatgina nizolar yo'li bilangina hayotga joriy etiladi, degan fikr ham mavjud. Nizo turli nuqtai nazarlarni aniqlashga, yangi axborot olishga, paydo bo'lgan muammolarni hal qilishda ko'pdan-ko'p muqobil variantlarni belgilashga yordam beradi. Bahsli masalalarni muhokama qilish kishilarga o'z nuqtai nazarini ifodalashga va bu bilan shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga imkoniyat yaratadi. Mollyuska chanog'iga uni seskantiradigan qum tushib qolgandagina marvarid dunyoga kelish hodisani shu holga o'xshatish mumkin.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar.

1. Rahbarning mas'uliyati va uning jamoada tutgan o'rni nimadan iborat?
2. Shaxsning jamoada shakllanishi va rivojlanishi.
3. Intellektning shakllanishi shartlari hamda ma'lum xossalarning roli va yetakchining ma'naviy qadriyatlarini shakllanishi tizimi.
4. Byurokratiyaning kuchi va zaif tomoni nimalardan iborat?
5. Nizoli vaziyatlarda rahbarning jamoadagi mehnatining o'ziga xos tomonlari.

19-mavzu. Menejment, notiqlik san'ati, nutq madaniyati

19.1. Notiqlik sanati – mahorat cho'qqisi

*Kishi suxandon, notiq bo'lishi kerak. Ammo, ey farzand,
sen suxanguy bo'lgil va lekin yolg'onchi bo'lmagil.*

Qobusnoma

San'at inson faoliyatining har bir sohasidagi eng oliy mahoratdir. Bu esa adabiyot, musiqa, rassomchilik, raqs, me'morchilikda yorqin ro'yoblashadi. Odamlar muomalasidagi so'z san'ati nihoyatda murakkab va ma'suliyatlidir. So'z inson va jamiyatga hukmron bo'lib kelgan. Har bir so'z ortida qilingan ish, harakat bor ekanligini biz yoshimiz o'tib, ulg'ayganda tushunamiz. So'z ilhomlantiradi, jasoratlikka undaydi, hatto urushlarga sabab bo'ladi. Muhammad payg'ambarning mehr, muxabbat, sabr-qanoat, itoat haqidagi so'zlari jamiyat tinchligi, faravonligiga qaratilgan bo'lsa, oliy irq uchun kurash olib borgan fashistlar rahbarlarining so'zlari millionlab odamlar hayotiga zomin bo'lishiga sababchi bo'lgan.

Kishini ikki muammo – uning sog'lig'i va odamlar o'rtasidagi bo'lgan muammolar, yani odamlarga rahbarlik qilish masalalari qiziqtirayotganligi ko'p sonli test, sotsiologik so'rovlar tufayli ayon bo'ldi. Odamning sog'lig'i qechèqèø ùàììàèçàà òóóóíàðèè. Bó qàèðèñ íòàììíè òóðèè òèèàààè folàèí, áàðøè, ýèñððàñáíñèàð òñòàìííèèè àèèáí à÷èøãà èèðèøàdièàð. Íààìèàð íóíìàèñè, íóííàààòèàðè íóðàèèàároq, lekin shunga qaramasdan bu muammolarni yechishga ko'p odamlar ishtiyiq bildiradilar.

Har bir odam o'zining tashqi ko'rinishidan rozi bo'lmasa ham, o'z aql idrokidan mamnundir. Odam aql, fikrlash qobiliyati tufayli boshqa odamga baho beradi, u haqida g'iybat qiladi. Istedodlarini rivojlantirish ustida ishlaydi. Bu esa o'zligini isbotlash uchun kerakdir (cogito, ergo sum – men fikrlayapmanmi, demak men yashayapman). Ammo, bu muammo murakkabroq bo'lib, odamni tushunish, uning harakatiga ta'sir ko'rsatish oson emas.

So'z hayotda katta kuchga egadir. U tufayli aksariyat voqealar sodir bo'ladi. Har soat, har kun odamlar bilan muomalada bo'lgan rahbarning so'z va boshqaruv san'atining tamoyil, uslublaridan boshqa quroli yo'q. Usta bo'lgan odamning qo'lida oddiy so'z kuchli qurol vositasiga aylanadi. D.Karnegining (AQSh) tadqiqot natijalari butun jahonni hayratda qoldirdi: ishlab chiqarish sohasida katta yutuqlarga erishgan

mutaxassis muvaffaqiyati 15% bilimga va 85% boshqaruv qobiliyati, rahbarlik iste'dodi, odamlarning ichki dunyosini bilishiga bog'liq ekan.

Rahbarning vazifasi jamoa yaxshi ishlashi uchun yanga yaxshi shart-sharoit yaratishdan iborat. Bunga erishish uchun moddiy rag'batlantirish eng oddiy usul bo'lib tuyular. Lekin ishga bo'lgan haqiqiy qiziqish murakkab hodisa bo'lib, uning sabablarini aniqlash ba'zida juda qiyin bo'ladi.

Boshqaruv sanati oddiy funksiyalar bilan cheklanib qolmaydi. Uning uslublarini oiladagi munosabatda, nutq so'zlaganda, tug'èëãî êóí áèèàí òàáðèèèàøää, áàùñ îèèá áîðèlganda, õîäèîèè, æàîîàîè èøîíðèðèøää, sevgan qèçãà øèðèí ñûç àèðèá, óíè ðîî qèèayotganda qûèèãñà áûèääè.

19.2. O'rta asr notiqlik san'ati va uning hozirgi zamon taraqqiyoti

*Qilichim o'tkir bo'lsa-da, o'ylab qinidan chiqardim, shirin
so'z aytib, g'animning imon topmog'iga yo'l ochdim.*

Amir Temur

YUnoniston haqli ravishda notiqlik san'atining vatani hisoblanadi. Notiqlik san'atini qadim yunonlar «San'atlar shohi» deb ataganlar. Chunki notiqlik san'atining davlat ishlariga, ijtimoiy mafkura shakllanishiga ta'siri juda kuchli bo'lgan. Eramizdan oldingi III asrdayoq YUnoniston, keyinchalik Rimda notiqlik san'ati maktablari tashkil qilingan edi. Davlat ishlarida ishlamoqchi bo'lgan yoshlar notiqlik san'ati, mantiq, huquqshunoslik, falsafa, tarix va adabiyotni chuqur va puxta o'rganar

edilar. Qadimgi notiqlar nafaqat ishontirish san'ati, balki erkin, yangi fikrlari bilan tinglovchilarga yaxshi kayfiyat bag'ishlar, mehribonlikka, odillikka, fuqarolik va vatanparvarlik burchlarini bajarishga dav'at etar edi.

Antik notiqlik san'ati faqat chiroyli nutq maktabi emas, balki falsafa, tilshunoslik, mantiq, poetika asoslaridan tashkil topgan murakkab tizim bo'lgan. Suxandonlikka o'rgatishda professional notiq, falsafa, notiqlik san'ati ustalari xizmati katta bo'lgan.

Sofistlar a'lo darajada mantiq, isbotlash san'ati, bahs olib borish san'atini egallagan bo'lib, falsafiy muammolarni tadqiq etgan, falsafa va notiqlik san'atini bir-biriga yaqinlashtirgan. Biroq izlanayotgan haqiqat chetda qolib sofistika safсатаbozlikka o'tib, mantiq qonunlarini buza boshladi. Sofistlar asosiy tushunchalar egiluvchanligini ustamona ishlatib, bir-biriga almashtirib, «adashtirish» san'atini joriy eta boshladi. Oqni qora, qorani oq deyish yo'liga o'tib oldilar.

Antik madaniyat jahon sivilizatsiyasining eng yorqin, ajoyib davrlaridan biri bo'lgan edi. Insoniyat mana bir necha yuz yillab antik me'morchilik san'ati yodgorliklari, Luvr, Britaniya muzeyi, Ermitaj va boshqa yirik muzeylar bilan tanishib, hayratda qolib kelmoqda. Antik teatri namoyondalari Esxil, Sofokl, yevrepidlarning asarlari hozir ham tomoshabinlarni to'lqinlantirib kelmoqda. Demosfen, Suqrot, Aflotun, Demokrit, Arastu, Sitseron, Tatsit kabi zotlar nomi notiqlik san'ati bilan chambarchas bog'liqdir.

Yangi eraga qadam tashlab insoniyat notiqlik an'alarini yoddan chiqara boshladi. I asrga kelib yangi ma'naviy va ijtimoiy kuch – xristianlik, undan keyin islom dinlari yuzaga keldi. Xristian va islom namoyondalari suhandonlik san'atini tiklashga turtki berib, unga yangi mazmun kashf etdi.

Monastir, madrasalar uzoq vaqt davomida qadimgi qo'lyozma saqlanuvchi joy bo'lib, ma'rifat va bilim markaziga aylandi.

Diniy-ahloqiy notiqlik san'ati ahloqiy me'yorlarni shakllantirishga ko'mak berib, diniy qoida-qonunlarga bo'ysunish kerakligini tashviqot qilib keldi.

Diniy tashviqot sohasida yirik din allomalari faoliyat ko'rsatib, notiqlik san'atida katta yutuqlarga erishdi.

Notiqlar musulmon mamlakatlarida katta hurmatga sazovor bo'lgan. Sharq notiqlik san'ati o'zining minglab yillik tarixi davrida professionallik darajasiga ko'tarilib, huquq, din va davlat munosabatlarini oydinlashtirishda katta yutuqlarga erishgan. Sharq notiqlik san'ati qonunlaridan birida haqiqiy notiq har qanday mavzuda fikr almashishni bilish kerakligi o'qtirilgan.

So'z san'atining buyuk allomalari Abu Abdulloh Al-Xorazmiy (783-yilda tug'ilgan), Imom Ismoil Al-Buxoriy (810-870), Husayn Voiz Koshifiy (1440-1505), At-Termiziy (824- yilda tug'ilgan), Ahmad YAssaviy (ma'lumotlarga qaraganda 125-133 yil umr ko'rgan), Xo'ja Abduholiq G'ijduvoniy (1103-1179) diniy-axloqiy me'yorlarni belgilashda katta xizmat ko'rsatganlar.

Bundan o'n asr ilgari xorazmlik buyuk yurtdoshimiz Mahmud Az-Zamahshariy (1075-1144) suhandonlik san'atining bilimdoni bo'lgan. Uning «Notiqlik asoslari», «Nafis iboralar» kitoblari suhandonlik san'atida ko'p qo'llanar edi.

Farg'onalik qozi Qozi Ushaniy (XV–XVI asrlar) ana shunday ajoyib suhandon edi. U «So'zlar kaliti» devonining muallifi bo'lib, kishi ruhiyatini yaxshi bilgan, har qanday sharoit va har qanday masalada odamlarni o'z so'ziga ishontira olgan.

Buyuk allomalar – Ibn Sino, Amir Temur, Alisher Navoiy ham notiqlik san'atini yaxshi bilishgan. Ular nafaqat diniy, balki falsafiy, ahloqiy muammolar bo'yicha ham notiqlikda iste'dod sohibi bo'lganlar.

Vizantiyalik cherkov nutq ustasi Ioan Zlatoust (407 yilda vafot etgan), dominikalik rohib Foma Akvinskiy (1223–1274) alohida ajralib turadi. Avliyolar qatoridan joy olgan Foma Akvinskiy Arastu ta'limotini rivojlantirib, ibodat va aql barkamolligini tashviqot qilib kelgan. 1879 yili Foma Akvinskiyning falsafiy-diniy ta'limoti rasmiy ravishda katolitsizm falsafasining eng to'g'ri ta'limoti sifatida e'lon qilindi.

Tiklanish davri dunyoga Shekspir va Lope de Vega dramaturgiyasini, Rable va Servantes romanlarini, Rotterdamlilik Erazmning satirasini, Petrarka va Dante

lirikasini taqdim etdi. Nasr va poeziyaning ushbu bebaho asarlari nutq madaniyatining o'sishiga, estetik didni rivojlanishiga olib keldi, notiqlik uslubni taraqqiy ettirdi.

Fransiya inqilobi yirik siyosiy arboblari, iste'dodli notiq, ozodlik, tenglik va birodarlik g'oyalarini tashviqot etuvchi suhandonlarni yuzaga keltirdi: «Xalq do'sti» Jan-Pol Marat va advokat Maksimilyan Robesper ajoyib notiq bo'lib, inqilob dushmanlarini ayovsiz qirib tashlashga chaqirganlar.

Qadimgi mutaffakirlar nimani o'rgatar edi? Yangi va eng yangi davrning notiqlik san'ati ustalari bizga qanaqa foydali tavsiyalar berdi? Notiq, tarbiyachi, ustoz, rahbar so'zi qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak? Birinchi navbatda nutq mazmunli, axborotga to'yingan, ya'ni aqlli bo'lishi kerak. O'ziga maftun bo'lgan firibgarning silliq, ravon, shirin so'zini eshitishdan yomonroq ish bo'lmas kerak.

Nutqning tushunarligi va aniqligi juda muhim rol o'ynaydi. YOzuvchi, shoirda so'z topish uchun vaqt bor, gapiruvchida esa bu imkoniyat yo'q. Fikr noaniqligi, so'z boyligi kamligi, umumiy madaniyat pastligi nutq buzilishiga, tushunmaslikka olib keladi. Agar oynai jahon jurnalistlariga, intervyu berayotgan ba'zi siyosat yoki madaniyat arbobi nutqiga e'tibor bersak, ular «Bilasizmi» so'zidan boshlaydi. Bu va boshqa shu kabi ortiqcha so'zlar ziyoli kishining nutqiga katta zarar yetkazadi. Antik Rim so'z ustasi Kvintilian bu haqda dono fikr bildirgan: «Shunday gapirki, seni tushunmaslikka o'rin qolmasin».

Nutq qisqa bo'lishi kerak, e'tiborni jalb qilibgina qolmay, uni (e'tiborni) o'ziga qaratib turishi kerak. Agar nutq qiziqarli bo'lsa u cho'ziq, zerikarli bo'lib tuyulmaydi. Shuning uchun qisqa nutqda ortiqcha, ikkinchi darajali axborotlardan voz kechish lozim. Qisqa gapirish va yozish katta iste'doddur. Fransuz olimi va faylasufi Blez Paskal o'zining «qishloqiga xati»da shunday yozgan edi: «Men uzun xat yozdim, chunki qisqa xat yozishga vaqtim yo'q edi».

Nutqdagi jo'shqinlik hayajonlantiradi, yaxshi kayfiyat bag'ishlaydi. Tajribali notiq ta'sir etuvchi ovoz o'zgarishlarini sekin, yumshoq ovozdan otashin so'zga o'tish yo'llarni qo'llaydi. Aytilayotgan gapning mazmuni haqida nafaqat o'ylash,

balki uni vujudi bilan sezish kerak. Og'zaki nutqda fikr va so'z deyarli bir vaqtda ro'yoblashadi.

Baqirishdan iborat «ko'tarinki» nutq yomon did va me'yordan oshib ketganlikdan dalolat beradi. Bunday notiq Sitseron gapi bilan aytganda «sog'larni ichidagi jinni, ichmaganlar orasidagi mast odamga o'xshaydi».

Suxandonlik iste'dod va ulkan ishni talab qiluvchi oliy san'atdir. «Mening iqtidorim yo'q, ko'rinishim va ovozim ham yomon», deb so'z san'atini egallashdan voz kechgan odamlar noto'g'ri yo'l tutadilar.

Sud tajribasidan bir voqeani misol tariqasida keltirsa bo'ladi. O'g'irlikda ayblanuvchi din peshvosi o'z ayibiga iqror bo'ladi. Uni sudda otasi bojxona xodimi, onasi savodsiz qirg'iz aralash kazak xotini bo'lgan oqlovchi himoya qiladi. Zamondoshlarining gapiga qaraganda «Burchaksimon suyakli qolmiq bashara yuzi, bir-biridan uzoqda joylashgan ko'zlari, uzun tikka qora sochi uni badbashara ko'rsatardi. Lekin undan taraladigan nur ma'naviy go'zalligidan dalolat berardi... Ba'zan noqulay harakatlari, advokat kamzuli yarashmaganligi, ovozing shivirlashi nutq ta'sirchanligini buzishi mumkin edi. Advokat sekin o'rnidan turib, hayajonlanib, faqat bir necha so'z aytdi va nutqini shunday tugalladi: «Qarshingizda o'ttiz yil maboynida sizlarning gunohlaringizni kechirgan odam o'tiribdi va endi u gunohini kechirishingizni sizdan kutib turibdi». Otashin va ta'sirchan nutqdan keyin qozilar ayblanuvchini oqlab yubordilar». Ayblanuvchining advokati buyuk so'z ustasi F.N.Plevako edi. «Pravo» jurnali 1908 yilda «A.Pushkin she'riyatda daxo bo'lsa, F.Plevako notiqlik san'atida daxodir», deb yozgan edi. Har bir kishi o'ziga ishonishi kerak, nima deyishni va qanday deyishni bilishi kerak.

Odam fikrlarini shakllantiruvchi mantiqiy uslublar induktiv (xususiylikdan umumiylikka) va deduktiv (umumiylikdan xususiylikka) ko'rinishlarga bo'linadi. Bu uslublarni qo'llab har bir tadqiq etilayotgan hodisaga turli xildagi aniqlik bilan baho berib, kerakli qaror qabul qilish mumkin. Induksiya uslubi axborotni umumlashtirishga, alohida olingan faktlarni qiyoslashga, o'xshamagan tomonlarni tashlab o'xshash tomonlarni aniqlashga, tadqiq jarayonini umumiy rivojlanishini belgilashga yordam beradi.

Induksiyaning matematik apparati bo'lib matematik statistikaning ko'p sonli uslublari (kam kvadratlar, korelyatsiya uslubi va boshq.), nisbiy nazariya ommaviy tasodifiy voqealar haqidagi fan xizmat qiladi. Tadqiqotchi uchun individual xususiyat emas, balki bir-biriga muqobil bo'lgan xususiyatlar muhimdir. Hozirgi zamon matematik modellashtirish apparati induksiya uslubiga asoslanadi. Jamiyat fikrini bilish uchun o'tkazilayotgan so'rovlar induksiya uslubini qo'llanishiga misol bo'ladi. Deduksiya, ya'ni izlanishning umumiylikdan alohidalikka qaratilgan, fikrni shakllashtirish uchun qo'llaniladigan eng oddiy va qisqa uslubdir.

Sillogizm asosida tuzilgan deduksiyaning mantiqiy tizimi Arastu tomonidan taklif etilgan uch fikr, ikki faraz va xulosadan iborat. Sillogistikaning qatiyyanligi va qarshisizligi matematik logika uslublarida qo'llaniladi.

Deduksiya uslubini misolda ko'rsatsa bo'ladi: «Shahar sudi xalq saylagan pok odamlardan iborat. Eshmatov nopok odam. Demak u shahar sudiga saylanmaydi». Biz bu sillogizm kuchiga ishonishga harakat qilamiz.

Suhbatni (dialog) olib borish san'atidan murakkab san'at bo'lmasa kerak. Shaxsning jamiyatdagi hurmati va o'ziga bergan holisona baho aksariyat holda gap qaerda, qanday qilib va nima munosabati bilan aytilganiga bog'liqdir. Shu bilan birga shaxs hurmatini u tomondan bajarilgan ish belgilab beradi.

Dialog axborot almashish, dardlashishdan tashqari ijtimoiy-psixologik moslashishga yordam beradi, o'ziga va jamiyatga bo'lgan munosabatni shakllantiradi.

Muomala jarayonida tinglash, isbotlash, muammolarni yechish, ishonarli va mazmunli suhbat qurish ko'nikmasi shakllanadi. Dialog, muomala texnologiyalarning o'ziga xos xususiyat va imkoniyatlarini egallash yetuk mutaxassislik belgisidir. Boshqaruv fani va san'ati sohasidagi mutaxassis quyidagilarni:

–dialogning maqsad va vazifalarini tashkil etishni;

–ishbilarmonlikka oid suhbat, bahs, tortishuv, munozara, muxokama, ish yuzasidan majlis, «doira stol», muzokaralar, olib borishni ;

–isbotlash, asoslash, dalil bilan ishontirish, tanqid qilish, inkor qilish, bitimga kelishishni;

–nutq va xizmat etiketi va undan foydalanishni bilishi kerak.

Ŋóúáàò íâàìèàð ìuñàèàñèìèíá ýíá êáíá òàðqàlãáí øàèèè áúèèá, hàð áèð híèàðàà o'çèíèíá íòàéyáí òñèóáè, àìàèãà ìøèøè áèèáí àæðàlèá òóðààè. Ŋóúáàò èæðèìèèè, èìðáèèáèðóàè ñàèíhèyòè òáíá hàìèíðèàð, áíøèèq àà qúè ìñðèàà èøèíá÷è, à,è àà ýðèàè, òñòíç àà øíàèðä, ø áíèà àà qàðèy ùðòàñèàà êá÷èøè íóíèèí. Ùàð áèð õíèàðàà suhbatning èíñíèyò òàæðèáàñè áèèáí ñèñàlãáí o'çèãà õíñ òñèóáè, ñòáíàðèyási, àðàìmàðòðàèyñè áíðàèð. Hàðòò ýíá õíèèñííá ñóúáàò o'çèíèíá àíèq ìàqñààè áèèáí àæðàlèá òóðààè.

Ŋó íàðñà àíèqkè, òàñíðíí, ðãàñèç ñóúáàò øóí÷àèè øèðèí ñóúáàò áúèèøè íóíèèí. Áó õíèàðàà ñóúáàðíèíá hàð áèð èøðèðíí÷èñè áèð-áèðèãà hódìàðàà áúèèá, òáíèáíááí ìàáçó ùàì hàð èèèàèásiãà æóãà qèçèq òóðèààè. Őíðèíèàð áèèáí ñóúáàðèàøãáíáà áó qíèãããã katta ýúðèáíð ááðèø êáðàè. Òàæðèáà, ýøøè òàðáèy, þqíðè èìðáèèáèð, ýðèèàð qíèããèàðèíè áèèèø ñóúáàðíè qèçèqàðèè êá÷èøèíè òàúíèíèáèèè.

Èàðòà øãããè íààì áèèáí áíèáíèíá ñóúáàðè ùçèãà õíñ òàèããèàðñí qúyàè. Ùà,ò òàæðèáàs íãà áíè èèøè òã÷ qà÷íí áíèããã áàqèðèá, íððèq÷à íàñèòàð ááðèá, óíãà ìàñð íàçàð áèèáí qàðãà, ñóúáàò qóðíàèèè. Áóéðóq íâíçda topshiriq berish òàáqóèítàà ùðèíèè áúèèá. Lekin íããèè ñóúáàò, èèðèíñ èúíðíq ñàìàðà ááðããè. Èø þçãñèããí íèèá áíðèèã,òããí ñóúáàò íóvaffaqèyòè ñóúáàðáíøíèíá ðóhèyò àà èìðáèèáèðóàè òóñóñèyòèàðèíè, óíèíá íóáìíí àà híhishèàðèíè íèàèíááí áèèèá íèèøãã áíç'liqdir. Odatda suhbatdosh savolga emotsionallik bilan javob qaytaradi. Uning mimikasi, qo'l

harakatlari, intonatsiya, yuz ko'zidan ahvolini bilib, suhbat kechishini shunga qarab o'zgartirsa bo'ladi. Hech qachon o'z dalillarini mutlaqo to'g'ri demaslik kerak, muholifning aqli, imkoniyati, tajribasi, malakasini inkor etish juda havflidir. Me'yoridan ortiqcha ko'tarinkilik, hurmatsizlik, qo'rqitish, firibgarlik odatda teskari samara berib, ochiq yoki botiniy qarshilik uyg'itad.

Èø þçàñèääí ñòùáàð. Íäätää èøáèèàðîíí hâìêîðèàðîéíã ñòùáàðè òàñîäèòàí, ááúçèää ýñà òóøuííâ÷èèèè sababli áîøèáíèá êáðääè. Èø þçàñèääí áúèà, òääí ñòùáàðîéíã ààñääè àðáíðî àèìàøèø va íàðèæääà áèðèì òóçèø, íóíñääàðèäðîè ááèèèää íèèø, þçääà êáèääí àñääè áúèè÷à qúøèì÷à àúèèíðèäð íèèøäèð. Ñòùáàðääí íèèè íîííáíð àhâîè àíèqèääíääè, óíèíã þçääà êáèääí íòàíííè á÷èøää áúèääí èøðè, qè úðääíèèääè. Óìòíáí íèääíää, ñòùáàð qóðèø ó÷óí êáðèèèè çàìèí òàè, ðèääíääè. Ñòùáàðîè íèèá áíðà, òääí íòàðòàññèñ áíèí ñòùáàð íèèá áíðèø ó÷óí ýøøè íøhèð òàè, ðèääèääè àà ñòùáàðáíøää ñàèääèè íóíñääàð óég'otmaslik uchun suhbatni umumiy gapdan boshlaydi. YAna bir bor shuni o'qtirish kerakki, har bir ishga oid suhbat aniq maqsadga ega bo'lib, bu maqsad suhbatdoshlar uchun yagona bo'lishi kerak. qabul qilinayotgan qarorlar mantiqligi o'z va o'zga munosabatlarning kuchli va kuchsiz tamonlarni holisona qayd etilishiga bog'liqdir. Maqsadlarni tushunishdagi kelishmovchiliklarni belgilab, muholifning o'zga fikrlariga hurmat bildirilgan holda o'zaro manfaatli bitim variantlari ko'rib chiqiladi. Agar suhbatda bir necha kishi ishtirok etayotgan bo'lsa, unda birinchi so'z navbatini past lavozimdagi xodimga berish maqsadga muvofiqdir. Agar muxokama qilinayotgan muammo yechimi holisona mezonlar emas, balki yoqtirish yoki yoqtirmaslik nuqtai nazardan hal qilinsa, muammo emas, balki uning yuzaga chiqaruvchi omil muxokama qilinsa suhbat buzilib ketadi. Muhokama predmeti bo'lib hamkorga munosabat emas, balki qiziqtirayotgan muammo bo'lgandagina suhbat o'z samarasini beradi.

YAxshisi, o'z kuzatishlari haqida fikr almashib, keskin baho berish va oxirgi xulosa chiqarishdan o'zini tiyib turganligi ma'quldir. Maslahat berish, o'zaro harakatlarni rejalashtirish kerak bo'lganda ehtiyotkorlik bilan harakat qilish kerak.

Lekin o'z manfaatini yaxshi bilgan mutaxassislar suhbat axborot berish emas, balki axborot olish vositasi bo'lgandagina samara berishini o'qtiradilar.

Agar suhbatdoshlarning biri o'zini mutlaqo xaq deb, harakat qilsa suhbat samarasiga katta havf tug'dirgan bo'ladi. Bunday holatda o'zaro kelishish qiyin bo'lib, suhbat og'ir kechadi. Past saviyali nutq madaniyati ham suhbat kechishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi, «shunday qilib», «demak», «shu desangiz» kabi kushanda so'zlar suhbat saviyasiga putur yetkazadi.

Ba'zida suhbatdoshlar shunchaki nutqiga berilib gapiradiki, hatto bir necha muammo haqida gapirayotgani eslaridan chiqib ketadi va natijada noqulay ahvol yuzaga keladi. Bu «notiqlik san'ati»ga bir misol: «Boshqa bir fermerimiz tug'ishni yo'lga qo'ygan. U bir yo'la 145 sigirni qochirdi, natijada 148 ta buzoqcha tug'ildi. Kelasi yilda u bundan ham ko'proq sigirlarni qochirish niyati bor».

Bahs. «Bahsda haqiqat aniqlanadi» deyiladi. Haqiqatan ham shunday ekanmi? Saylov oldi kompaniyasi, futbol muhlislarining bahslari, diniy aqidaparastlarining surushuvlari, oilaviy mojarolardan keyin haqiqat yuzaga kelganini tasavvur qilish juda qiyin. Aksariyat holda bahslarning maqsadi muammoning yechimini izlash emas, balki o'z fikrini isbotlashdan iborat bo'lib qoladi.

Dalillash uslublari, ma'lum qoida va jarayon kechishini belgilash bahslovchilar tomonidan ortiqcha deb, qabul qilinadi va bahs mojaroga, tartibsiz fikrlar urushiga olib kelishi mumkin.

Har bir yangi dalil muholif fikrini inkor qilishga qaratilgan, ba'zida bahs ishtirokchilari qiziqib ketib bahs mavzusini ham yoddan chiqarib yuborishadi va shu tufayli yangi-yangi munosabatlar yuzaga kela boshlaydi. Bahs uchun inkor qilish uslubi, fikrlarni qarama-qarshiligi xos bo'lib, kelishishga o'rin qolmaydi. Agarda ko'proq tayyorlangan, shaddotroq bahslovchilardan biri bahsda mutloq ustunlik qilgan bo'lsa, mag'lub esa o'z obro'ini yo'qotadi. SHu bilan birga bahsda g'olib chiqqan raqib u uchun dushmanga aylanadi. Bahsni murosasizligi va himoya qilinayotgan omilning muhimligiga qaramasdan madaniyatli, tarbiya va tajribasi bor kishi hulq chegaralaridan o'tmasligi, yangi dushman ortirmasligi kerak.

Olijanob kishi kasal yoki ruhi tushib ketgan muholif ustidan kulmaydi, uni avaylaydi. Ushbu nozik holat murakkab ichki bahsga olib keladi: kuchli dalillar ishlatib, ta'sirchanli g'alabaga erishish niyati muholif obro'iga katta ziyon yetkazmaslik kerak degan fikr bilan zidlashadi. Lekin bahsda g'alaba qozonishdan voz kechish, raqibga ziyon keltiruvchi imkoniyatidan foydalanmaslik ko'proq samara beradi.

Bahs qoidalari xaqida gap borar ekan Arastuning («Topika») tavsiyalarini eslash joizdir. U «sening dalillaringni inobatga olib, o'z dalillarini o'ylab gapiradigan, safsatabozlikka berilmaydigan raqib bilan bahs olib borish mumkin», – deydi. Agarda bahsdagi raqibing ahmoq bo'lsa, unda sen xaqoratomuz gaplar eshitasan, bunday mojaroda ishtirok etganing uchun ham afsuslanasan.

Keyinchalik, boshqaruv san'ati uslublarini tadqiq etganda biz yana bir bor bahs muammosiga qaytib, uning olib borishda qo'llaniladigan aniq uslublarini ko'rib chiqamiz (Sokrat uslubi, uch raund uslubi va boshq.). Bahsda qachon ishtirok etish va qay vaqt unda ishtirok etmaslik holatlarini ko'rib chiqamiz. Ba'zida bahsda ishtirok etmaslik imkoniyati bo'lmay qoladi. Ana shunday holatlar uchun antik ritorikada talay amaliy maslahatlar berilgan: faol ishtirok etilganda muholif o'zini oqlashga o'tadi, savollarga javob beradi, bahsning har bir bosqichi (shaxmat o'yinidek) taktik ustivorlik keltirish kerak, tashabbus qo'lga kiritiladi, bo'sh tezis tanqid qilinadi yoki u butunlay yo'qqa chiqariladi; kuchli savol bilan suhbatni faol ishtirokchisiga emas, balki norasmiy sardoriga murojaat etish raqiblar orasida kelishmovchilik chiqaradi. Ovozini ma'lum darajagacha ko'tarish, raqib ahvoliga baho berishni o'zgartirish, bo'sh pozitsiyali muammodan boshqa pozitsiyaga o'tish va, nihoyat, birinchi bo'lib yarashish uchun qo'l cho'zish va bahsdan obro' bilan chiqish bahsda qo'llaniladigan taktik usullardan hisoblanadi.

Bahsda holisona bo'lish, muholif fikrini to'g'ri tushunish qiyin. Bunga sabab o'zining pozitsiyasini benuqson, maqsad va fikrlarini olijanob deb hisoblashdir.

O'zining olijanobligiga ishonishi esa, bahsni ochiq mardlarcha olib borishga, raqibni odil jangda yengishga yordam beradi. Chunki raqibning kamchiligi, xatolari yaqqol ko'zga tashlanadi.

19.4. Ijtimoiy-siyosiy dalillar san'ati

*Koyishdan keyin maqtash yomg'irdan
keyin chiqqan quyoshga o'xshaydi.*

I. Gyote

Mustaqillikning birinchi yilidayoq O'zbekiston hukumati mamlakat mudofasini mustahkamlashga kirishdi. Shu bilan birga barcha imkoniyatlardan foydalanib, harbiy mojarolarni tinch yo'l bilan bartaraf qilishga harakat qilib kelmoqda. Davlatlararo iqtisodiy, siyosiy aloqalarni rivojlantirish g'oyasini oldinga surmoqda. Davlat tizimlari va harbiy bloklar o'rtasida muzokaralar olib borish ijtimoiy jarayonlarga boshqa nuqtai nazardan qarashga, ijtimoiy hamkorlikning yangi tamoyillarini yaratishga olib keldi.

Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti oxirgi yillarda ommaviy kommunikatsiyaning (mass media) sotsologik muammolarga, ijtimoiy aloqa va munosabatlarning (Public relations) shakllanishiga alohida e'tibor bermoqda. Jamiyatga, jamoaga ta'sir qilish uslublari nafaqat siyosatshunoslarni, balki korxonalar rahbarlarini, tijoratchilarni, menejment va marketing mutaxassislarni qiziqtirmoqda. Majlis va namoyishlarni tashkillashtirishga alohida e'tibor berilmoqda. Jamoaning oddiy, kichik majlisini o'tkazish ham rahbardan katta bilim va tajribani talab qiladi.

Majlis ma'lum tartibga bo'ysinadi. Majlisga yig'ilganlar bir-biri bilan gaplashib, hazil qilib joylarga o'tirishadi. Tajribali xodimlar iloji boricha panaroq joyga o'tiradi, ular qulay vaziyat kelganda majlisdan ketib qolishni niyat qilib qo'yadi.

Agarda o'ta muhim masala majlisda muhokama qilinmasa, tajribali notiq uchun ushbu majlisda nutqqa chiqish juda oson kechadi. Agarda majlisda o'tirganlar notiqqa qarshi bo'lsa, unda so'zga chiqqan notiq qator muammolarni yechishga to'g'ri keladi.

Boshqaruv san'ati ushbu ekstremal, murakkab sharoitda qanday yordam bera oladi? Qanday maslahat berish kerak? Nutqqa chiqish kerakmi? Iloji bo'lmasa-chi? So'zga chiqib, qarshi tamon takliflariga rozi bo'lsa-chi? Unda o'z safdoshlari sotqinlikda ayblaydi. Lekin sharoit bahsda ishtirok etishni taqozo qilib turibdi. Bahsda ishtirok etmasdan chiqib ketish iloji bo'lmasa, unda bahsda ishtirok etib, o'zining xaq ekanligiga boshqalarni ishontirish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish kerak. Bunday holatlarda boshqaruv san'ati tavsiyalariga quloq solish katta yordam beradi. Bu tavsiyalar quyidagilardan iboratdir:

–qarshi bo'lgan jamoa, olamon bilan mulohaza olib borishga tavakkal qilgan kishi o'zi yomon ahvolga tushib qolishini tushunishi, biror bir baxtli hodisa ro'y berishligiga ishonmasligi, doimo sergak mulohazali, hissiyotga berilmasligi kerak. Doimo o'zining obro'yi, ishini himoya qilayotganligini esda tutib, minbarda aytadigan har bir so'zini o'ylab olishi kerak. Birinchi gap ta'sirli ekanligini yodda tutib, uni yaxshi tayyorlab, xatti-harakati, yuzining ko'rinishi, qo'l harakatlarini o'ylab ko'rishi kerak;

- maqsadni oldindan aniq va lo'nda belgilab olish lozim;
- imkon doirasida oldindan auditoriyani yaxshi o'rganish, muholiflarning norasmiy liderini va u zalning qaerda o'tirganligini aniqlab olishsh kerak;
- o'zining kam sonli potensial tarafdorlarini imkoni boricha so'zga chiqishdan oldin bilib olib, ular bilan norasmiy aloqa o'rnatish kerak;
- ish yuzasidan va ig'vo savollarga javob berishga tayyorgarlik ko'rib qo'yish kerak. Bu javoblar aniq, ishontiruvchi bo'lishi lozim, chunki odamlar noaniq, olib qochar javoblarga salbiy munosabatda bo'ladilar;

- o'z nutqini soddaroq, jonliroq, olamonning aksariyat qismiga tanish bo'lgan so'zlarni ko'proq ishlatish kerak;
- shu narsani esdan chiqarmaslik kerakki, tang ahvolni jiddiy mulohaza emas, ko'ngildan aytilgan so'z, hazil-mutoyiba yumshatish mumkin;
- gapirganda minbardan yoki prezidium stoli yonidan emas, balki odamlarning oldiga chiqish tavsiya etiladi. Bunda siz ularga o'z ishonchingizni bildirib, o'zingizga yaqinroq tutgan bo'lasiz;
- o'tirganlar orasida bahs uyushtirishga, ularning orasiga raxna solishga harakat qilish kerak. Bu tavsiyanomalarni birinchi galdan majlisda, jamoa oldida gapirganda qo'llasa bo'ladi.

Majlis ahli ma'lum qoida talabi va rahbar aytganiga bo'ysungani kabi, olomon ham o'ziga hos «qonun»larga bo'ysunadi.

Olamon hatto kaltakli militsiya, harbiy qo'shin, tankalar bilan qurshab olingan bo'lsa ham, ba'zida bo'ysinmaslikka harakat qiladi. Olamon bu ming boshli maxluq bo'lib, oddiy mantiq va ahloq qonunlariga bo'ysinmaydi, u shaxslarni oddiy arifmetik yig'indisi emas, balki o'z qonuni bilan yashaydigan tirik organizmdir. Olamonning boshi ko'p bo'lgani bilan aqli kam bo'ladi.

E.Zolyaning «Jerminal» asarida olamon yulib olingan jinsiy organlarni cho'pga tiqib, ko'chalarda namoyish etganlarini, 1917 yil oktyabr oyida son-sanoqsiz namoyishlar bo'lib, olamon oyog'i ostida odamlar qurbonlarini, Stalinni dafn etish marosimida olamon ichida siqilib, oyoqlar ostida qolib, ko'z yumganlarni, Nyurenbergda natsistlar tomonidan uyushtirilgan qirg'inborotlarni eslang. Estrada yulduzlarining ishqibozlari, futbol jinnilarining gala-gala bo'lib yurishlari, yong'in vaqtidagi xadiksirashlar, diniy aqidaparastlarning qonli yurishlari, rus diniy ayrimachilarining o'z-o'zini yondirib yuborishlari ham bunga qo'shimcha misol bo'la oladi.

Futbol ishqibozlarining razil kirdikorlariga e'tibor beraylik. 1946 yil Angliyaning Boston shahri stadionida mojaro sodir bo'lganda 33 kishi hayotdan ko'z yumdi, 500 dan ortig'i jarohat oldi. 1961 yil Chili va Braziliyalarning futbol bo'yicha

terma jamoalari uchrashuvida 5 kishi o'lgan. 1964 yil, Lima, Peru-Argentina futbol uchrashuvi, 30 kishi o'lgan, 500 dan ortig'i jarohat olgan. Ro'yxatni davom ettirish mumkin. qizig'i shundaki, ushbu jinnisimon futbol muhlislari ichida haqiqiy futbol bilimdonlari nihoyatda oz qismni tashkil qiladi.

Olamon qo'lidan hamma narsa keladi. U ommaviy qaxramonlikdan tortib, dahshatli voqealar sababchisi bo'la oladi. Buning uchun olamonda yashirincha mexanizm ishga tushsa bas. Olamonning his tuyg'ulariga ustamona ravishda ta'sir ko'rsatib, aniq, oddiy, olijanob yoki razil g'oyalarni singdirib, uni g'azab otiga mindirsa kelishmovchilikni – ishonchsizlikka, aqidaparastlikni – ashaddiylikka aylantirish mumkin. Olamon aql bovar qilmaydigan ishga qo'l uradi, u ko'proq hissiyotga, taqlidga berilib ketib, mantiqsiz harakat qila boshlaydi. To'da ichida shaxs ma'suliyatni yo'qotadi. Agar olamon ruhiy yaxlitlik darajasiga yetsa uning harakati poda hissiyoti bilan tenglashadi. Tajovuzkorlik, qo'rqqanidan orqasiga qaramay qochish unga xos xususiyatlardir.

19.5. Nutq madaniyati

*Sovuq so'z bo'lmag'il. Sovuq so'z bir tuxumdur,
undin dushmanlik xosil bo'lur.*

Qobusnoma

Nutq madaniyati talaffuz, diksiya, so'z boyligi, mantiqiy ravonlik, hatto qo'l va yuz harakatlarining yahlitligidir. So'zga ega bo'lgan kishi odamlarni boshqara oladi.

Ona tilida uzuq-yuluq gapiradiganlar hozir ham yo'q emas. Ba'zi filolog olimlarimiz ham sof adabiy tilda gapirmasligi kechirib bo'lmaydigan hol. Radio va oynai jahonga nutqida kamchiligi bor kishilarni suxandonlikka ishga olish holatlari

uchrab turadi. Buning natijasida soʻzlar notoʻgʻri talaffuz etiladi. Soʻzlar keraksiz hollarda ham chet tillardan kirib kelgan soʻzlar bilan almashtiriladi.

Tilga nisbatan boʻlgan bunday hurmatsizliklarni misol sifatida koʻp keltirish mumkin. Achinarlisi shundan iboratki, faylasuflar, bilimdon mutaxassislar shubhali boʻlgan til «yangiliklarni» himoya qilishga qoʻl uradilar. Natija salbiy boʻlishi muqarrardir.

Bir misol, qator «til bilimdonlari» oʻzbek tilida koʻp va hoʻp qoʻllanadigan «aeroport» soʻzini «tayyoragoh» soʻzi bilan almashtirishga urindilar. Ular «tayyoragoh» soʻzi oʻzbek tiliga yaqinroq deyshdi. Aslida shundaymi? Tahlillar shuni koʻrsatadiki, «aeroport» soʻzidagi «aer» qismi va «tayyoragoh» soʻzidagi «ayyor» qismi arab tilida «havo» maʼnosini bildiradi (bu yerda Hazrat Navoiyning "Lison-ul-tayr" asarida ishlatilgan «tayir» soʻzi qushni, yaʼni havodagi uchib yuruvchi jonzodni bildiradi. Bu soʻzning negizini ham havo maʼnosi tashkil qilgan). «Aeroport» soʻzining ham, «tayyoragoh» soʻzining ham tarixiy ildizlari arab tiliga borib taqaladi. Savol tugʻiladi – bir arab soʻzini ikkinchi arab soʻzi bilan almashtirishga xojat bormidi?

YAngi soʻzlar barcha sanʼat, maishiy hayot sohalarida oʻz aksini topdi. Oʻzingizni bir tekshirib koʻringchi, quyidagi soʻzlardan qaysi biri sizga tushunarli: relevant, autpleysment, koaching, absenteizm. Bu soʻzlar mahsus atamalar guruhini tashkil qiladi. Shu bilan birga til oʻzgarib, rivojlanib, yangi-yangi soʻzlar bilan boyib borishi tabiiy hol.

Matnda qancha koʻp murakkab atamalar qoʻllanilsa, jumlar ogʻir boʻlsa, ilmiy maqola yoki ilmiy simpoziumda oʻqilgan maʼruza shuncha «jiddiyroq» hisoblanadi.

Shu maʼnoda oʻta «dono» fikrlar ham yoʻq emas. S.N.Parkinson qahramonining «chuqur» bir fikriga eʼtibor bering: «Bilasizmi, hulq modeli hulqiy sxemaning toʻgʻridan-toʻgʻri sinonimi emas, shu bilan birga sxematik hulq jiddiy maʼnoda hulqiy sxematizmning antonimi deb boʻlmaydi».

Kasbiy suxandonlikning noyob mahsuloti sifatida tibbiyot sohasiga oid ilmiy maqola uslubi yuqorida keltirgan «dono» fikr uslubi va «mazmunidan» qolishmaydi. «Bosh miyaning ustivor revaskulyarizatsiya qilish uchun ichki uyqu arteriyaning potologik buralish yoki gipodinamik stenoz, 50% kam bo'lmagan embologen uyqu arteriyadagi bifurksiyaning embologen bilan stenoz, kritik stenoz yoki umrov osti arteriyaning okklyuziyasi bilan bog'liq umurtqa umrov osti doimiy sindromi, gipodinamik stenoz, ya'ni broxiotsefan tana okklyuziyasi ahamiyatga ega».

Ushbu o'ta «noyob» fikr uslubi boshqa soha olimlarimiz uchun ilmiy ish yozishda qo'l kelmasligi barchaga ayon.

Madaniyatli kishining ravon aytilayotgan nutqi imo-ishorasiz ayondek tuyuladi. Lekin ko'p narsalar kishi tug'ilib o'sgan jamiyatda qabul qilingan milliy intellektual va madaniy an'analarga bog'liq. YApon biznesmeni, budda rohibi, arab ko'chmanchilarining imo-ishoralari qisqa va aniq. Oddiy hayotda ham telefon orqali gapirib turuvchining nutqi qo'l, bosh harakatlari, yelka qisish bilan to'ldiriladi. Bu bilan odam ichki his-hayajonlarini ifodalaydi.

Shunday holatlar bo'ladiki, imo-ishora, qo'l harakatlari kuchli ifodalanib, aytilgan so'zni to'ldirib turadi. Urush vaqtida bir voqea sodir bo'lgan. Xarkov ostonasidagi mag'lubiyatdan so'ng Stalin huzuriga bir guruh harbiylar bilan birga ko'pni ko'rgan jangchini chaqirishgan. Stalin qotib turgan harbiylarga qarab, qo'li bilan ularni ko'rsatib, «otib tashlash kerak» deydi. Bu gapdan keyin o'tirganlarni barchasi hayolan hayot bilan vidolashadi. Keyin Stalin o'z stolini oldiga asta-sekin borib «endi sizlar frontga qaytinglar, bir haftadan keyin ahvolni o'zgarishi xaqida xabar beringlar» – deydi. Stalin qo'lining harakati generallar xotirasida bir umr muhrlanib qolgan.

Har bir kishi bunday dahshat bo'lmagan, lekin shunga o'xshash holatlar bilan hayotda uchrashgan bo'lishi mumkin. Masalan, tilini tushunmagan bir kishidan yo'lni so'ragandan keyin, uning tushuntirishi va qo'l xatti-harakatlarga ishonib, mutloqo boshqa yo'nalishga qarab ketish mumkin. Imo-ishoralar doimiy yordam beradimi? Ko'krakka, stol ustiga qo'l bilan urishlar, birovga qo'l bilan ko'rsatib, mensimaslik,

konsert, telebahs vaqtida qo'llar bilan xatti-harakat qilishlar so'z boyligi kamligidan, aql yalqovligidan, yomon tarbiyadan dalolat beradi.

Nutq madaniyatiga oid yana bir qaltis mavzu – so'kish. To'g'ri bu mavzuni muhokama qilmaslik ham mumkin, chunki ensiklopedik lug'atlarda so'kishlar o'z aksini topmagan, shu bilan birga ba'zi holatlarda so'kish baribir eshitiladi. So'kish, tilshunoslar ta'kidlashiga qaraganda, qadim tarixdan bor bo'lib kelgan.

So'kish ozmi ko'pmi yoshlar o'rtasida, jangchilar kazarmalarida ham uchray turadi. Oiladagi so'kishlar salbiy ta'sirini bolalarga ko'rsatadi. Qush uyida ko'rganini qiladi degandek, ba'zida yosh bolalar og'zidan so'kish eshitamiz. Ular so'kish ma'nosini anglamasa ham, uyida eshitganlarini ko'chaga olib chiqadi. Shunisi ajablanarliki, ba'zida kattalar bola og'zida so'kish eshitib indamaydilar.

Muammo rahbar nutqi bilan ham bog'lanib ketadi. Xo'sh, rahbar nutqi qanday bo'lishi kerak? Shu narsa qiziqki, bu masalada turli xil qarashlar mavjud. Ba'zi shaxslar rahbar nutqidagi so'kishlarni tabiiy, kerakli deb, tan oladi. Amaliy menejment bo'yicha tajribali mutaxassis bu haqda shunday deydi: «Ba'zi rahbarlar so'kish ishga yordam beradi deydi. To'g'ri, ba'zida u yordam berishi mumkin. Lekin kimga nisbatan u rag'batlantiruvchi omil bo'la oladi? So'kish faqat laganbardor va tashabussiz xodimlar uchun ma'quldir. Ijodkor, mustaqil fikrlovchi kishilarga so'kish faqat salbiy ta'sir qilib, ishdan chalg'itadi».

Erkaklar suhbat qurib, latifalar aytganlarida ham so'kish ishlatmaslik kerak, degan fikr ham mavjud. Majlislarda ham ko'pchilikni o'rtasida bedavo xodimni hatto so'kish mumkin emas.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar

1. Notiqlik san'atining boshqaruvdagi o'rni va ahamiyati nimalardan iborat?
2. Ishbilarmonlikning o'ziga xos xususiyatlari nimadan iborat?
3. Ijtimoiy-siyosiy dalillar madaniyati va samarasini nimalar shakllantiradi?
4. Rahbar obro'yini shakllantirishda nutq madaniyatining ahamiyati nimadan iborat?

20-mavzu. Ishlab chiqarish menejment, shaxsning noyoblighi, kishining ustivor talablari, etika va etiket

20.1. Erkak va ayol

*Ayol yerdan chiqqan emas, erkak bolasi,
Erkak ko'kdan tushgan emas, ayol bolasi.*

O'zbek xalq maqoli

Mutaxassislar insonni turli xususiyatlari – irq, millat, ruhiyat jihatdan tasniflashadi. Boshqa bir tasnifda odamlar erkak va ayolga bo'linadi. Inson sivilizatsiyasini hamisha erkak va ayol muammosi qiziqtirib kelgan va unga bo'lgan qarashlar doim o'zgarib turgan. Ilgari barcha narsa ayon edi. Erkak kishi eng oddiy funksiyalarni bajarar edi: ov qilib, o'ljani g'orga olib kirib, undan ovqat tayyorlar edi, ayollar esa rahbar va tashkilotchi, ya'ni menejer vazifalarni bajarib, bo'sh vaqtlari siyosiy va sport yangiliklarini muxokama qilishar edi. Amazonkalar esa urushlar ham olib borar edi. Lekin 10-20 ming yildan keyin siyosat iflos ish ekanligini, urushda o'lib ketishini tushingan ayollar uyda qolib, bola boqishga o'tdi, erkaklar esa jang maydoniga otlandilar. Ular jahon tarixida bo'lib o'tgan barcha urushlarning faol ishtirokchisiga aylandi.

Ayolga bo'lgan munosabat ham juda o'zgardi. Ayollarni kamsitish uchun turli gaplar yuzaga keldi. Masalan, «ayollikiga boribdi-da», «ayol shaytonga firib beradi» degan iboralar bor. Napoleon fikricha xotin erkak mulki, lekin erkak xotin mulki bo'la olmaydi. Ayolning fikrlash qobiliyati erkaknikidan oz bo'lsa-da farq qiladi, xotinning sochi uzun, esi esa kalta degan gaplarda ularning tabiati aks etar. Lekin jiddiyroq mulohaza yuritsak bu gaplar erkaklarning manmanligi, xotinga past nazar bilan qarashlari bilan izohlanadi.

Soat zavodi. Yig'ish sexi konveyrlarida ish qizg'in, oq halat kiygan ayollar hayot mavzusida suhbatlashmoqda. Ular kundan kunga, oydan oyga, yillab o'ta mayda ish bo'lgan soat yig'ish bilan shug'ullanadi. YOki tinch issiq xona, mayin musiqa yangramoqda, bolalar o'ynamoqda, ayol to'qish bilan ovora. Mayda ishligiga qaramasdan bular ayollarning eng yaxshi ko'rgan mashqlaridir. Erkaklar bu ishni yoqtirishmaydilar. Ayollarga bu yoqadi.

Choyxona. Erkaklar osh damlashmoqda. Sport, savdo-sotiq, ish va boshqa mavzularda suhbat olib borishmoqda. Yo'l-yo'lakay ozroq aroq ham ichadilar. Ayollar choyxonaga borishmaydi. Ularga bunday behuda vaqt o'tkazish yoqmaydi. Ayollar mashhur bo'lgan sentimental teleseriallar va ular uchun maxsus yozilgan

ýðeaklik ðààèyðì xos emas. Ólar hæð áeð æàìèyðãà, èøàèèàðíí ó÷ðàøóãã òàéç èèðèðààè;

- yuqíðè ñààèyããè òíòìéé àà èíðãèlãèðòàè faollik, ùçèííã æèñíííéé, ðàøqè èúðèíèøè ùàqèàà äíèíí úéèàø;
- qaðíð qaaóè qèèèøàà ùàìòèèèðèèé, ùç ààèílòèíè áíøqàèàðãà þèèàø, ìàéàà ãàíàái qí÷èø, ìàéàà èøèàðãà àðàèàøìàñèèé;
- áeð èjòèííéé ríèàái (ðàùààð, èøàèèàðíí à,è) áíøqà ðíè (qèç, ùíðèí, íá)ãà ùðèø;
- íèèà òñííáái ,ðààí íèèøãà, qúèèáá qónvãðèàøãà èøííèø.

À,è èèøè yíá èàì íàðñàãà ýðèøèø ó÷óí ýðèàèãà íèñààðàí èèèè áàðíáàð ýøøè áúèèøè èãðàé, áããái ãàíàà à÷chèq ùàqèqàð áíð. Áòñóñèè, à,èèàð ùç áúçàèèèèèè, íàðèñèèèè èèèái áóí,ãà ùóèíðíí áúèíàñàà, èøèáá ÷èqàðèø, ááié, èíðíðàòèyèàðíè áøøqàðãàè àà òàqàð ùç ìàùíàðè àà ðèðèøqíqèèèè èèèái èúí íàðñàèàðãà ùà,ðàà ýðèøàèèèèèè.

À,èèàð æàíñàèèèè èøèà,ðãái ýðèàèèèè à,èèàðíè áóéðóqqa íèñààðàí éóðèèíàãáíá à íóíñààð àèèèèèèèèè, áóíááé æàíñàà yíñòèííáè æéíqàèàð íòñòàùèè àíàñèèèèèèè ýøøè àèèèøààè. Èííóóøèè áííí, èãèè à,èèàðãà íèñààðàí hàqíðàðííóç òèèð àèèèèèèè: «Óúg'ðè æéíqàíè à,èèàð àà ìàñò èèøèèèè àèèèái ùðíàðèø qèèéí. Áããð óèàðíè yqèíèàøðèðñàíá ùçèàái èãðààèèèèè, óçíqèàøðèðñàíáèç èúðíèíáèèèèèè».

Óðáíòèy íàðèàíáíðèàà ñíàèð áúèèái ùçèàà òíñ áeð áíqàáíè yñèàø èãðàé áúèèàè. Íàðèàíáíð à,èèàð ùóqóqè, óíèíá ýðèèíèèèèè ìàñàèàñè íóhíèèèè qèèèíá,ðãái yáè. Ííðèq éóèèíèèè íàðèàíáíð áúçíèàðèèè à,èèàð àà ýðèàèèèèè ðáíá hócóqèè áúèèøè ùàqèàà áàíèðèé, yíá áeð áàèèèèèè ìèñíè èãèðèðàè: «Àùèð íqçèààðàà ýðèàèèèè àèèái à,èèàð ùððàñèèèè óí÷à kàððà òàðq éúq!» Øó ìàèð áeð íàðèàíáíð áúçíñè ùðíèèèè ðóðèá «Þøàñéí o'sha òàðq!» áãá qè÷qèðèá þáíðàè. Áíøqàðèø ñíhàñèèè èøèíá÷è íóðàðàñèèèèèè øàðñàà ðàùíèð qèèèø òñèóáèàðíè, hàðàèàð ñàããàèyðèàðèíè úéèáá, ýðèàè àà à,è èíðãèlãèèèè, ìñèðèèèèèèèè ùçèàà òíñ òíííèèèèèè èèèèèèèèèè ìàæáóðàèð.

20.2. Èèøèííá òñòèáíð òàèàáèàðè

22-rasm. Maslou piramidasi.

Boshqaruvning markaziy masalalaridan biri bo'lib, odamlarning talabini qondirish uchun sharoit yaratishdir. Qondirilgan talab sababiyat manbai sifatida o'z kuchini yo'qotadi. Maslou ba'zi bir talablarni qondirmaslik kerak, deb hisoblaydi.

Shaxsning asosiy, hayot-mamot bo'lgan talablari qondirilgandan keyin, uni navbatdagi sath talablari qiziqтира boshlaydi. Tasodif emaski, iqtisodiy qoloq mamlakatlarning asosiy aholisi, kuchli intellektual va ma'naviy imkoniyatga ega bo'lganligiga qaramasdan jahon madaniyat qadriyatlarini yaratish, bunyodkorlik jarayonidan chiqarib tashlangan.

Asosiy fiziologik talablar odam yashashi uchun kerak bo'lgan eng kam narsalardan iborat: bunga ovqat, suv, xatti-harakat, dam olish, seks kiradi. Bu talablar qondirilmasa oqibati yomon natijalarga olib keladi. Oliy maqsadga intilish oddiy talablarni qondirishdan keyin boshlanadi.

Talablarning aksariyati pul evaziga qondiriladi. Pul topish uchun odam mexnat qiladi.

Oliy maqsadga erishish uchun hayot emas, hatto insonning eng oddiy talablaridan voz kechish shart emas. Davlat va har bir ish beruvchi jamiyat a'zolariga asosiy fiziologik talablarini qondirish uchun sharoit yaratib berishi shartdir va har bir fuqaro shu talablarni qondirish huquqiga egadir. Shubhasiz, bu talablarni qondirishning eng oddiy yo'li yetarli darajada maosh olib turishdir. Moddiy jihatdan birovga tobe bo'lmaslikdir.

Piramidaning bir-biriga tobe bo'lgan sathi havfsizlik bo'lib, u yashash uchun mablag'dan ajralib qolish, kasallik, yolg'izlik, shaxsiy havfsizlik va nohaqlikdan qo'rqishga asoslanadi.

Ming yil oldin buyuk Abu Ali ibn Sino oddiy tajriba o'tkazgan edi: ikki qo'chqorga bir hil ovqat berib boqishgan, lekin birini yoniga bo'rini arqonda bog'lab qo'ygan. Shu qo'chqor oriqlab ketib, tez orada jon bergan.

Agar o'tgan asrdan qaytib bugungi kunga nazar tashlasak, inson uchinchi ming yillikda ham turli havflardan himoyalanmagandir. Moskva shahar sud-medsina ekspertiza xulosasi bo'yicha 1995 yilda faqat Moskva shahrining o'zida 17155 kishi o'ldirilgan, 2301 kishi o'z hayotlariga suiqasd qilgan, yo'l transport hodisasi 2757 kishi hayotiga zomin bo'lgan. O'lim ko'proq erkaklar orasida sodir bo'lar ekan. Hayotning beqarorligi infarkt, asab kasaliga sabab bo'lib, hayotning qisqarishiga olib keladi.

Havfsizlikka bo'lgan talab odamga nisbatan yovuzlik qilayotgan tevarak-atrof tufayli kelib chiqadi. Bu esa, faqat o'z hayoti uchun qo'rqish emas, balki ishini, yashash joyini yo'qotish havfi, oiladan ajralib qolish qo'rqinchi, inson hayoti va obro'iga tegishli havfdir.

Himoyasizlik hissiyoti qo'rqishni yuzaga chiqaradi. Televidenie har kuni amerika hayotiga xos bo'lmish odam o'ldirish, seks, zo'ravonlik haqida filmlarni namoyish etadi. G'arbdan oqib kelayotgan kitoblar ham asosan shu mavzulardan iborat. Bu esa o'z hayoti uchun havf hissiyotini shakllantiradi. Shu bilan birga boshqa salbiy holatlar ham ma'lum, ya'ni o'zligini, o'ziga bo'lgan hurmatni yo'qotish, birovlariga noto'g'ri tushuntirish, muhokama qilinayotgan muammoni noto'g'ri tushunish, boshqalarga kulgi bo'lish qo'rqinchidir.

Havfsizlikka bo'lgan talab qadimda odamlarni urug', qabilalarga jipslashishga sabab bo'lgan. Chunki yovuz kuchlardan ko'pchilik bo'lib qutilish barchalariga ayon edi. Vaqt o'tib ushbu qo'rquv odamlarni kasaba uyushmaga birlashishga undadi. Qo'rquv ishi yurishgan sug'urta jamiyatlar faoliyatining asosi bo'lib xizmat qiladi. Hatto ko'p bolalik ham qarichilikni havfsiz kechishini ta'minlashining bir ko'rinishidir.

Ba'zida xodim ishlagisi kelmasa, yoki unga yuklatilgan ishlarni bajarmasa rahbar Maslou piramidasidagi «Biz siz bilan ishlasha olmaymiz!» iborani ishlatishga majbur bo'ladi.

Aããðää õiãèì èøää áúëääí îóíîñääãðíê ðóáääí ûçããðtiãñà, ó èøääí hæéääèääè, èøñèç qíèääè, íòhòíæèèèíê ñãçà áíøèæéèè. Ìèíã àðñóñèè, úíçèð ùàì çèqíã hóèiãíð-

o'rtoqlar davrasi, turli xildagi ijtimoiy tashkilotlar odam uchun muhim bo'lgan talablarni qondiradi, kishini yolg'izlik «yakka maxov»likdan qutqaradi.

Ma'lum ijtimoiy sharoitda kishi talabini o'rganib, tadqiqotchilar qiziq bir narsaga e'tibor berdi: jamiyatning o'rta tabaqasidagi odamlar yuqori va quyi tabaqadagi kishilarga qaraganda ko'proq ijtimoiy va xizmat pog'onasidan ko'tarilishga harakat qilishar ekan.

Shu qatlam vakillari raqobatga chidamli va maqsadga erishishda tirishqoq bo'ladi. Odamlar o'zi uchun muhim bo'lgan narsaga ega bo'lgan jamiyat a'zosi bo'lishni xohlaydi. Xursand va baxtli odamlar o'zlarining yonida hafaqon odamlar bo'lishini yoqtirishmaydi, ishi yurishmagan odam baxtli kishilar davrasidan o'zini olib qochadi. Lekin bu davra shu odamning ishi yurishib ketishiga sababchi bo'lishini esdan chiqarmaslik kerak.

Talab piramidasining bir sathiga kishining sevgiga bo'lgan talabi joylashtiriladi. Sevgan odamini, bolalarini, ota-onani baxtli qilish, ular uchun mas'ul bo'lish kishi hayotini chuqur mazmun bilan boyitadi.

«Eng asosiy voqea dilda sodir bo'ladi, – deydi Papa Ioan Pavel II o'zining «Centeessimus Annus» («YUzinchi yil») risolasida – xech kim akasi yoki singlisi uchun javob bera olmayman, deya olmaydi». Odatda ana shu eng oliy talab amalga oshmay qoladi, yoki qisman amalga oshadi. Lekin bu tuyg'u harakatga kuchli turtki bo'lib xizmat qiladi. A.Maslou bu haqda dono fikr bildirgan: «Sevgini izlashga turtki berish uchun kishini undan mahrum qilish yetarli». Shu yerda turli xil boshliqlarga tavsiya berish joizday tuyuladi. Bu tavsiyalar quyidagilardan iborat: kishining ijtimoiy talabini hisobga olgan holda, ishdagi hamkorlik muhit yaratish kerak, bir komanda («Firma – bu oila!») tuzish juda samaralidir; xodimlar bilan tez-tez majlis o'tkazib turilsa, ular o'zlarini bajarilayotgan ishlarda bevosita ishtirok etish hissiyatini sezadi; ishdagi norasmiy guruhlarni tarqatmang, korxonada ham o'z xodimlaringizning ijtimoiy faoliyatini qo'llab-quvvatlab yuring.

O'ziga bo'lgan hurmat, izzat, obro' talabi talablarning boshqa turiga kiradi. Bu talablar o'lchovi keng bo'lib, «Aytganim aytgan, deganim degan», va mast holatdagi

«Siz mening akamsiz!» kabilardan tortib sizning hurmatingiz uchun jonini ham fido qilishgachadir.

«Ahmad aka, sizga ma'lumki, men hayot va ishdagi tajribangizni juda hurmat qilaman» kabi eng oddiy murojaat doimo yaxshi samara beradi.

MaqtoV yorliqlari, turli xildagi ko'krak belgilar va emblemalarni topshirish, maqtoV va qarsaklar kishi kayfiyatini ko'taradi. Lekin bularning barchasi moddiy boylik sarasiga kirmaydi! Pul doimo harakat sababiyati bo'la olmaydi. Rahbarlar uchun ijodiy mehnat, ishning o'zi ijtimoiy obro' bo'lib hisoblanadi. Shuni ham aytish kerakki, baland obro', hurmat tufayli kishida pul ham paydo bo'ladi, moddiy faravonlik ta'minlanadi.

Kishi jamiyatda obro' orttirishga intilib, doimo o'zining ijtimoiy-psixologik o'rnini bilish, ongini o'stirish kerak, o'zining imkoniyatlarini, tashqi ko'rinishini, ijtimoiy mavqeini anglashi lozim. O'zi haqida tasavvur olish uchun tevarak atrofdagi odamlarning munosabatidan bilish mumkin. O'z-o'zini anglash kishiga jamiyatdagi haqiqiy o'rnini belgilab olishga yordam beradi.

Afsuslanadigan joyi shundaki, kishining oliy tuyg'ulari qancha baland bo'lsa, shuncha o'z shaxsiga past nazar bilan qaraydi.

A.Maslou ta'limi bo'yicha, o'zini ko'rsatish, o'z imkoniyatlarini amalga oshirish, shaxsiy hukmronlikka intilish odamning eng oddiy maqsadidir. Shu bilan birga bu sabablarni aytib o'tish insonning ichki dunyosini to'la tushunish degan gap emas. Chunki u murakkab bo'lib, sababiyat va rag'batlar tizimi haqida biz juda kam bilamiz.

Muayyan natijaga, o'z qobiliyatini ko'rsatishga, hukmronlikka qaratilgan ishbilarmonlar faoliyatidagi sababiyat muammolarini qator olimlar tadqiq qilgan. Shularning ichida Maks Veber, Yozef Shumpeter va N.D.Kondratev(uning «Iqtisodiyot dinamikasining muammolari» kitobi 1998 yilda nashr qilingan)lar boshqaruv nazariyasiga katta ulush qo'shdilar.

Y.Shumpeter fikricha («Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi») ishbilarmonlar befarqlikni va bayramona kayfiyatni umuman yoqtirmaydilar. Oddiy ishbilarmon

hech qachon u qilayotgan harakat unga qo'shimcha farovonlik keltiradimi degan savol bermaydi.

Ishbilarmon faoliyatining asosiy sababiyati o'z imkoniyatini ro'yoblashtirish, firmasini taraqqiy ettirib, real hukmronlikka erishish, yoki barcha ishlarda g'alaba qozonishdir. Daromad o'lchami esa erishilgan g'alaba hukmronligining konkret ko'rsatkichidir. Ushbu holatdagi hukmronlik boshqalarga o'z xohishini o'tkazish imkoniyatini yaratib, jamiyatdagi ijtimoiy tengsizlikdan dalolat beradi. Va, nihoyat, ishbilarmonlik faoliyatining muhim sababiyati ijod quvonchi, bajarilgan ishdan olingan yaxshi kayfiyat, bu esa iqtisodiy natijadan ustun bo'lib, shaxsning ruhiy sog'lig'idan dalolat beradi.

O'z imkoniyatini ro'yoblashtirishga, komilikka, ijodga, erkinlikka, o'z ichki dunyosini tushunishga intilish hurmatga sazovordir.

Inson butun umr bo'yi o'z ustida ishlaydi, o'zligini takommil etadi va yaxshi bajarilgan ish unga oliy kayfiyat bag'ishlaydi. Agar rahbar o'z jamoasini jipslashtirishga erishsa, iste'dodli shaxs ishni muvaffaqiyatli tugatsa, ular gullagan atirgul ko'rgandek, musiqa eshitgandek yoki ayolni o'pgandek xush kayfiyatda bo'ladi.

Agarda odamni yaxshi bilmoqchi bo'lsangiz unga hokimlikni bering. Hokimlik odam o'zgarishiga juda qattiq ta'sir qiladi. Tasodif emaski, o'zini ko'rsatish, hokimlik A.Maslou piramidasida insonning ustivor talablari sifatida eng yuqorida joylashgan. F.M.Dostoevskiy shunday yozgan edi: «... eng pastkashni ham poezdga chipta sotuvchi qilib qo'ysangiz, u shu zahoti chipta oluvchiga YUpter bo'lib qaraydi». «qani men senga hokimlikni ko'rsatib qo'yay», deb ish tutadi. Bu ularga quvonch bag'ishlaydi. Albert Kamyu bechora, yakkalanib qolgan personajni yaratadi. Bu personajga faqat uning kuchugi tobedir. U itga hukmdor va bundan lazzatlanadi. Kutilmaganda it qochib ketadi. Egasi uchun bu fojea. Butun olam qorong'ilashib ketadi va haqiqiy, dahshatli yolg'izlik hukmronlik sura boshlaydi.

Balki, barcha odamlar o'zini ko'rsatishga intiladilar, hukmronlikni orzu qiladilar. Butun umr bo'yi igna bilan quduq qazishga ilm bilan shug'ullangan olim

ham, Rimni yoqib yuborishga buyruq bergan Neron ham, Fransiyani qashshoqlikka olib kelgan Napoleon ham bundan istisno emaslar.

20.3. Rahbarning huquqi va mas'uliyati

Har bir rahbar, har bir xodim, respublikadagi har bir ilg'or fikrli kishi islohatlarni o'ylab yashamog'i lozim.

Islom Karimov

Yana bir bor hokimlikning murakkab bo'lgan o'ziga xos xususiyati, yani o'z obro'i, huquqi yoki hukmronligi yordamida odamlarga o'z ta'sirini o'tkazish, xohishini amalga oshirish va imkoniyati haqida to'xtalib o'tamiz.

Hokimlik talay rahbarlar faoliyatida juda dolzarb muammo bo'lib kelmoqda. Chunki yuqori lavozimda ishlovchi rahbarlar eng asosiy maqsad – hokimlikka erishish deb, uning qo'llanishi, ijtimoiy samarasi haqida kam o'ylaydilar. Ular har qanday hokimlikning eng asosiy tomoni mas'uliyat ekanini esdan chiqarishadi.

Boshqaruv, hokimlik muammolari antik davrlardan boshlab odamlarni qiziqtirib kelgan. Ushbu haqda buyuk yunon olimi Polibiy (eramizdan oldingi 210-122 yillar) o'zining “Umumiy tarix» asarida fikr yuritib, monarxiya, demokratiya, oligarxiya va oxlokратиya tushunchalariga birinchi bo'lib ta'rif berdi. Xitoy mutafakkiri Suma Syan (eramizdan oldingi 195-86 yillar) insonlarga yaxshilik va yomonlik keltiruvchi hokimiyat xaqida bosh qotirgan.

Buyuk ajdodimiz Amir Temur (1336-1405) mamlakatlarni idora qilish, muholiflarni ko'nglini topib do'stga aylantirish, do'st-dushman orasida muomala, murosayu-madora qilish xususida o'z tuzuklarida batafsil to'xtaladi.

Florensiyalik buyuk Nikkolo Makiavelli (1469-1527) davlatni boshqaruv uslublari, hokimning o'ziga xos ahloqi haqida yozgan edi.

Tomas Gobbs (1588-1679) inqilob sodir bo'layotgan Angliyada hokimiyat uchun kurash tufayli Fransiyaga emigratsiya qilishga majbur bo'ldi va odam harakatining asosiy maqsadi va sababiyati hokimiyatga intilish degan xulosaga keladi.

Uning yurtdoshi Jeyms Styuart 1767 yilda ushbu fikrni yanada chuqurroq asoslab berdi. Turli mamlakatlarning yirik olimlari boshqaruvning eng qulay shaklini topish maqsadida hokimiyat muammosini o'rganganlar. Jahon tarixi faktlariga suyanib, jamiyat boshqaruvning ba'zi qonuniyat va tamoyillarini aniqlashga tavakkal qilish, ijtimoiy hayotda sodir bo'layotgan asosiy o'zgarishlar bilan davlatni boshqaruv shakllarining almashinishi o'rtasida aloqa borligini o'rganishi mumkin. Turli vaqtda va turli xalqlarda davlat boshqaruvining nihoyatda ko'p shakllari bo'lganiga qaramasdan, ular orasida uchta eng yirigini ajratib ko'rsatsa bo'ladi: monarxiya (podsho, amir, shoh, qirol, dohiy, davlat boshi, bosh kotib), aristokratik boshqaruv (senat, devon, lordlar palatasi) va demokratik boshqaruv (Oliy majlis, parlament, kongress va boshq.).

Ishonch bilan ta'kidlash kerakki, agar oliy hokimiyat (har qanday shaklda) kuchli bo'lsa davlat ham kuchli bo'ladi. Xalqning turmush tarzi ko'tariladi, uning hayot farovonligi oshadi. Lekin tarixda hech bir boshqaruv shakllarida xalq haqiqatan ham baxtli yashagan chog'i bo'lmagan.

Avtoritar, monarxiya boshqaruv shaklida hukmronlik kuchayadi. Bunday hukmronlik shaxsiy manmanlik, o'zboshimchalik, vorislikka asoslanadi. «Davlat – bu Men, kim bilan gaplashsam o'sha mashhur», tamoyili ustun turadi.

Taxt ko'plarni o'ziga rom etadi, tortadi. Shu tufayli jahon tarixida taxt atrofida juda ko'p mish-mishlar tarqalib, talay taxt sohiblari o'ldirilgan. Aristokratik boshqaruv, ya'ni yaxshi, munosib hukmronlik tarixda juda kam bo'lgan.

Har bir hukmroning eng «yaxshisi» menman deb, davlatga bosh bo'ladi. Keyin esa bu «yaxshi kishi» yakka hukmdorga aylanadi. Ana shunday hodisa Napoleon bilan sodir bo'lgan. Oldin u Birinchi konsul, keyin esa Imperator bo'ldi. Aristokratik

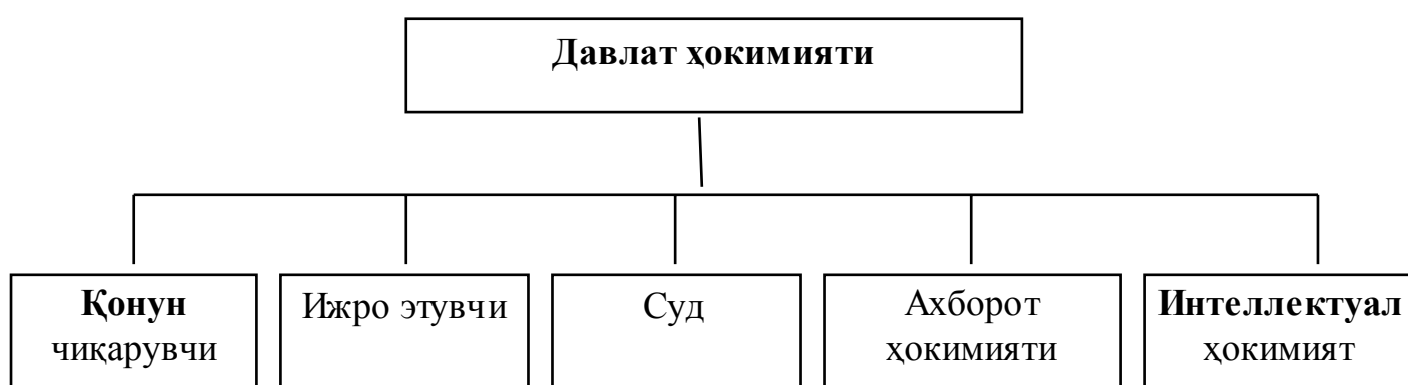
boshqaruv doimo hokimiyatning oligarxik shakliga o'tadi. Bunda hokimiyat tepasiga shaxslar guruhi yig'ilib, o'zining shaxsiy manfaatlariga intiladilar.

Demokratiya – davlat hokimiyatining shakli bo'lib, unga aksariyat mamlakatlar xalqlari azaldan intilib kelganlar. Demokratiya to'satdan harakat qiluvchi olomon tomonidan qo'llab-quvvatlanayotgan oxlokratiyaga aylanib qolish ehtimolidan holi emas.

Davlat boshqaruv shakllarining almashinishi qonuniyat tusiga kirmoqda: monarxiya – zolimlik – portlash – aristokratiya – oligarxiya – portlash – demokratiya – oxlokratiya – portlash va yana bir bor millat qutqaruvchisi, Dohiy – podsho.

Qiziqarli hodisa: madaniyat, fan, san'at gurkirab rivojlanishi o'tish davriga, portlashga tayyorgarlik ko'rish vaqtiga to'g'ri keladi (Misr, qadimgi YUnoniston, Rim, Somoniylar davlati, renesans, Fransiya tarixidagi o'tish davri, XIX asr ohiri va XX asr boshida Rossiyadagi ahvol). Bunga AQShdagi va boshqa rivojlangan mamlakatlardagi mustahkam demokratik tizimlarni qarshi qo'yish mumkin.

Hokimiyatning oliy shakli (huquqiy demokratik jamiyatda) davlat bo'lib, u beshta mustaqil hokimiyatdan iborat: qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, sud, axborot va intellektual hokimiyatlardir (22-rasm).



23-rasm. Hokimiyat turlari.

Ba'zida ilmiy adabiyotlarda davlat boshqaruvi uslublarining turli botiniy tomonlarini ta'qidlash uchun oq, rangsiz, ko'k va qora hokimiyat haqida gapiriladi.

Shuni esda tutish kerakki, hususiy mulkchilik tamoyiliga asoslangan jamiyatda hokimiyat manbai shu mulkdorlik instituti negizida yotadi.

«Oq hokimiyat» – qonun, etika, axloq me'yorlari hokimligidir. «Oq hokimiyat»ga xos bo'lgan ushbu xususiyatlarning bir-biri bilan tutash kelish ehtimoli kam bo'lsa ham tarixda jamiyat uchun farovon bo'lgan bunday davlat boshqaruvi shakllari talaygina bo'lgan.

Takomillashmagan bo'lsa ham bu hokimiyatning o'ziga hos ko'rinishlari qadimgi yunonistonda, yevropaning ba'zi feodal «erkin» shaharlarida kuzatilgan «Oq hokimiyat» demokratiya, ishbilarmonlikdagi erkinlik, ochiq bozor va davlat boshqaruvning rivojlangan madaniyati tufayli xalq faravonligi va taraqqiyotini ta'minlaydi. Shvesariya, Fransiya, Germaniya, AQSh, Italiya mamlakatlari ana shu yo'ldan rivojlanishga harakat qilmoqda. O'zbekiston ham shu yo'l bo'yicha rivojlanish sari bormoqda.

Maks Veber mustahkam qonun, an'ana, tafakkur, rahbar bilimdonligi, ishonchligiga asoslangan hokimiyatni an'anaviy va qonuniy deb hisoblaydi.

Tarixda deyarli barcha davlatlar «rangsiz hokimiyat» davrini boshdan kechirganlar. Bo'sh, ba'zida hatto kuchli rahbar bo'lsa ham, amaldagi hokimiyat shuhratnavis vazir, kardinal, maxfiy politsiya boshlig'i yoki mamlakat qurolli kuchlari qo'mondoni qo'llarida bo'lgan.

Xotirada Lyudovik XIII davrida deyarli 20 yil mobaynida Fransiyaga amalda hokimlik qilgan kardinal Rischele, buyuk Napoleon davrida Fransiya izquvarlar boshlig'i Jozef Fushe, natsizm davrida katta kuchga ega bo'lgan Borman, sho'ro arboblari L.P.Beriya, M.A.Suslovlar gavdalanadi. Jahon iqtisodiyotini hukumat emas balki «Debirs» korporatsiyasi, moliya magnati J.Soros kabilar boshqarib kelmoqda. Bunday hokimiyat fitna, portlash va boshqa salbiy tusdagi voqealardan holi emas.

«Ko'k» hokimiyatga diniy-siyosiy boshqaruv ustivorligi xos. Tarixda O'rta asr yevropasi, hozirda esa ma'lum darajada Eron o'zlari tanlagan yo'lni yakkaligiga xalqni ishontirib, bir g'oya atrofida jips lashtirishga harakat qilmoqda. Rossiya oxirgi vaqtda «qora» hokimiyat – mafiya tuzilmalari bilan duch kelmoqda.

Agarda utmishda insoniyat shu hokimiyatlar tajribasiga ega bo'lgan bo'lsa, hozirda esa axborot va intellektual hokimiyatlarning shakllanish va taraqqiy etish muammolari alohida ahamiyat kasb etmoqda. Rivojlangan mamlakatlar integral kommunikatsiya tarmog'i («internet» kommunikatsiya tarmog'i), axborot banki, yo'ldoshli televideniesi («CNN International» va boshq.) yordamida butun jahon axborot hokimiyati tuzildi.

Ushbu hokimiyatning o'ziga xos tomonlari ommaviy axborotning erkinligi va mas'uliyati, oshkoralik va hammaboplikdan iboratdir.

Insoniyat tarixida intellektual hokimiyatni (din xodimlari, cherkov, masonlik, aristokratiya, elitar jamiyat va klublar) qurish g'oyalari doimo ustivor shaklga ega bo'lib kelgan, ammo ma'naviy qadriyatlar yaratuvchilari o'zlarining hokimiyatlarini doimo harbiy kuchlar vakillariga, moddiy boylik yaratuvchilarga berib kelgan.

Biroq intellektual kuchning buyukligi yaqqol ko'rinib turadi, chunki u davlat hokimiyat tuzilmasiga yuqori malakali mutaxassislar tayyorlab beradi. Rivojlangan mamlakatlarda oxirgi o'n yil ichida kapital hokimiyatidan yuqori malakali boshqaruvchilar hokimiyatga o'tishmoqda, chunki bilim va tajriba har qanday boyliklardan ham ustun turadi.

Davlat miqyosida iste'dod, boshqaruv san'ati hal qiluvchi rolni bajaradi. Agar shu iste'dod bo'lmay, davlatni tayini yo'q odam boshqarsa-chi? Unda davlat tanazzul yo'lidan boradi.

Bizning diqqat markazimizda rahbar, xalq yetakchisi va uning muxoliflari, jamiyat va jamoani boshqaradigan tizim turibdi. Rahbar faoliyatining vazifasi shaxs va guruh ishlarini yo'naltirib, qo'l ostida ishlovchi xodimlarni samarali boshqaruvdan, ularga ta'sir o'tkazishdan iborat.

Muhimi shuki, boshqaruvning har bir ishtirokchisi o'z funksiyalari va harakat chegaralarini bilishi kerak. Bu haqda Konfutsiy shunday deb yozgan edi: «YAxshi boshqaruv siri: rahbar rahbar bo'lishi kerak, xodim xodim bo'lishi kerak, ota ota bo'lishi kerak, o'g'il o'g'il bo'lishi kerak». O'z funksiyasini bajarish uchun rahbar qo'lida hokimiyat bor. Hokimiyatsiz tartib, intizom bo'lmaydi. Agar rahbar ijro

etuvchi uchun muhim bo'lgan ishni nazorat qilsa, o'shanda hokimiyat o'z kuchiga ega bo'ladi. A.Maslou piramidasini eslang: – majburlash, taqdirlash, xabardor bo'lish, o'rnak bo'lish va an'ana hokimiyatning uslublari bo'lib xizmat qiladi.

Qo'rqitish, majburlash asosida qurilgan hokimiyat juda yaxshi samara beradi, lekin u ijro etuvchida salbiy munosabat uyg'otib, oxir oqibat ko'ngilsiz voqeaga olib kelishi mumkin. Unga misol sifatida inson tarixida sodir bo'lgan qo'zg'olon, inqiloblarni keltirish mumkin. Biroq Makiaveli qo'rqitish mehribonlikdan kuchliroq deb, ta'kidlagan edi. Mehribonlik tashakkurlik bilan bog'liq, ba'zida uni e'tiborga olmasa ham bo'ladi. Qo'rqinch esa jazolash xavfi bilan bog'liqdir, bu hol bilan hisob-kitob qilmasa bo'lmaydi.

Taqdirlash yordamida ishda hukmronlik qilish ko'proq samara beradi. Shu bilan birga taqdirlashni qaysi shakli ijro etuvchiga ma'qul ekanligini aniqlash doim oson kechmaydi. Tajribali rahbar aksariyat hollarda ko'p narsadan xabardor bo'lib, qo'l ostida ishlovchilar uchun o'rnak bo'ladi. O'rnakka asoslangan hokimiyat mustahkam bo'lib, ijrochi rahbarni hurmat qiladi, uning qobiliyatiga ishonadi.

An'anaviy, ya'ni qonuniy hokimiyat sivilizatsiya, madaniy qadriyatlar yordamida ta'sir etib, hukmronlik qilishning eng keng tarqalgan turi. Afsuski, sotqinlik tufayli hokimiyatni saqlab qolish uchun urinishlarga tarix juda boy.

Harizma, ya'ni yo'l boshchining shaxsiy xususiyat va qobiliyatiga asoslangan hokimiyat mohiyatiga mufassalroq to'xtash kerak.

Xarizma shaxsga Oллоhdan berilgan o'ziga xos xususiyat bo'lib, shaxsni boshqalar qatoridan ajratib turadi.

Hokimiyatning harizmatik turi nemis huquq tarixi mutaxassisi Rihard Zom tomonidan tadqiq qilingan. Xarizmatik hokimiyatga buyuk dinlar bunyodkorlari Muhammad alayxissalom, Iso payg'ambar, Budda, payg'ambarlar ega edilar. Bunday shaxslar faoliyati odam farovonligiga qaratilgan bo'lsa katta baxtdir. Lekin tarixda ko'p hollarda fikrlash qobiliyatini yo'qotgan jamiyat nayrangboz siyosatchi orqasidan qullarcha ergashib, urush, azob, inqirozga uchragan. Odamlar doim o'zlariga yoqqan kishi tarafdori bo'ladi. Shuning uchun rahbar qo'l ostidagi xodimlar ko'nglini olishga

harakat qilishi kerakdir. O'ziga rom qilish, hurmat uyg'otish boshqaruv siyosatining asosiy maqsadlaridan biridir.

Attraksiya (o'ziga rom qilish) hodisasi hozirgacha atroflicha tadqiq etilmagan, u ishqiy qiziqishga o'xshab ketadi. Bu hodisa ko'p uchraydi va uni shaxslararo munosabatlarda hisobga olmaslik xato bo'lar edi.

Hokimiyatning yana bir tomoni – mas'uliyatlilik. Mas'uliyatlilik hokimiyatning majburiy, tabiiy oqibatidir. Mas'uliyatsiz hokimiyat – zo'ravonlik va diktaturaning bir ko'rinishidir. Jahon sivilizatsiyasi tarixi bunga juda ko'p misol keltira oladi.

A.Fayolning aytishicha, «Mas'uliyatni jasoratlik bilan qabul qilish, anglash boshqalarda hurmat tug'diradi: bu jasorat barcha joyda hurmat qilinadi. Shunga qaramasdan kishilar mas'uliyatni qancha yomon ko'rsa, hokimiyatni shuncha yaxshi ko'radi. Mas'uliyatdan qo'rqish ko'p ishlarni to'xtatib qo'yadi va ko'p sifatlarni yo'qqa chiqaradi. Yaxshi rahbar mas'uliyat jasoratligini tevarak atrofiga yoyishi kerak.

20.4. Boshqaruv usuli

*Davlat ishlarini saltanat qonun-qoidalariga
asoslangan holda boshqardim.*

Amir Temur

Boshqaruv san'ati rahbar faoliyatida, yani rahbar o'z qo'l ostida ishlayotgan xodimlarga gapirganda, ularni tinglaganda o'ziga xos usul sifatida samarali ishlatiladi.

Boshqaruv usuli – yuzaga kelayotgan sharoitlarga nisbatan rahbar qo'llaydigan oddiy munosabat tizimidir. Har bir tashkilot o'zining betakror

xususiyatiga ega, har bir rahbar beqiyos iqtidor, iste'dod sohibidir. Shuning uchun boshqaruv usullarini aniq tasvirlash juda qiyin, lekin u nihoyatda keng tarqalgan.

Odatda quyidagi boshqaruv usullarni farqlaydilar: avtoritar usul (avtokratik, ma'muriy, derektiv, buyruqboz uslublar kabi nomlari ham mavjud) – mutlaqo ish bajarilishiga qaratilgan (bir yoqlama xususiyatlarga ega), demokratik usul (kollegial, o'rtoqlik), liberal usul (neytral, anarxik, aralashmaslik, shakliy, nomiga). Yana novator-analitik, novator-intuitiv, konservativ-analitik, konservativ-intuitiv usullar ham farqlanadi. Keyingi usullar faqat atamalar qalashmasidan boshqa narsa emas!

Avtoritar usul (lotincha autocratos – hukmronlik, ta'sir). Rahbar boshqaruvning markazlashtirish tarafdori bo'lib, yetarlicha huquqqa ega, ijrochilarga o'z xohishini qat'iyon ifoda etadi. U ko'proq quyi qatlamlarga murojaat qilib, ular tabiatan yalqov, ish, ma'suliyatni sezmaydigan va shuning uchun ularga nisbatan majburlash, nazorat qilish, qo'rqitishni qo'llash kerak, degan fikrdan kelib chiqib, ish tutadi (bu haqda D.Makgregorning X va Y nazariyasida yaxshi ta'rif berilgan).

Rahbar shaxsiy tajriba, sezgiga asoslanib, o'zi qaror qabul qiladi, buyruq berib, qo'l ostidagilarning faoliyatini belgilaydi, ularga tashabbus bilan chiqishga yo'l bermaydi, o'z nomiga qaratilgan har qanday tanqidni kechirmaydi, ijrochilarga eng kam axborot yetkazadi: faqat u jamoa ahvoli va istiqbolini yaxshi tushunadi.

Avtoritar rahbarlar xatti-harakati, hatto tashqi ko'rinishida ham bir-biriga o'xshab ketadi: qo'pol muomalali bo'lish, hamisha biror narsaga tashvishda yurish, «o'zim hazil qilmayman va boshqalar haziliga ham yo'l qo'ymayman» deb, ish tutish ular uchun oddiy bir holdir. Ba'zilar bunday rahbarlar, albatta, past bo'lyi bo'lishi va sharob ichimliklarni yaxshi ko'rishini ta'kidlaydilar.

Shu bilan birga, mehribonlik nima ekanligini bilmagan avtoritar hokimiyat tepasida kuchli shaxs bo'lmasligi ham mumkin. Boshqaruvning bu usulini ko'pincha o'ziga nihoyatda ortiqcha baho bergan bo'sh va sodda boshliqlar qo'llaydi. Lekin boshqaruvning bu usulini birdan rad etish kerak emas: juda ko'p xodimlar “xo'jayinni buyrug'i – boshqalarga qonun bo'lishi kerak”, degan fikrda qat'iyon turadi. Boshqaruvning ushbu usuli favqulotda (urush, yong'in, tabiiy ofat, firma inqirozi)

o'zini oqlaydi. Boshqaruvdagi qattiqqo'llik qarorlarning tezkor bajarilishi va nazoratini ta'minlaydi.

Boshqaruvning *demokratik* (kollegial) usuli korxonaning o'z-o'zini boshqaruv vazifalarini yechishga odamlarni jalb qiladi, yuzaga kelgan masalalarni rahbariyat bilan birga tezkor yechishga yordam beradi. (D.Makgregorning X va Y nazariyasi).

Rahbar boshqaruv vakolatlarini ongli ravishda markazlashtirmaydi, qaror qabul qilishda qo'l ostidagi xodimlar bilan maslahatlashadi, ularga bor axborotni yetkazadi, inson talabini inobatga oladi, o'z fikrini kuch bilan o'tkazishga urinmaydi. Boshqaruvning bunday usulida kommunikatsiya kanallari harakatda bo'ladi, tashabbus doimo rag'batlantiriladi, bu esa o'z navbatida bir-birini tushunish, ikki tomonlama fikr almashinishga sharoit yaratadi.

Xodimlar o'z rahbarining talabini bajara turib, xizmatiga yarasha rag'batlanadi, o'zlari qabul qilgan qarorlarini bajarishga qiziqish bilan qaraydi. Boshqaruvning demokratik usulini qo'llashda rahbarning asosiy funksiyasi ishni xirasizlik bilan muvofiqlashtirish. Intizom rahbardan qo'rqish emas, balki xodimlarning ongiga asoslanadi.

Bunday jamoada mojarolar kam bo'ladi. Hamfikrlik, rahbarning obro'i plyuralizm asosida qaror qabul qilish uchun qulay sharoit yaratadi. Lekin boshqaruvning kollegial turi boshqaruv qarorini qabul qilish uchun ko'p vaqt oladi, nazorat qilish bo'shashadi va ba'zida mas'uliyatsizlikka olib kelishi mumkin. Shu ma'noda bir kinoyali gap bor: olti kishidan iborat bo'lgan komissiyada ikkitasi ish bilan mashg'ul bo'ladi, uchtasi ularning ishlarini ma'qullab turadi, bittasi esa bu haqda o'z hulosasini chiqarish bilan band bo'ladi.

Katta ishonch va umid bilan ko'z tikilgan demokratik jamiyat to'laligicha o'zini oqlay olmadi. «Insoniyat o'z tarixida ko'rgan boshqaruvlarning eng yomon shakli bu demokratik boshqaruv» deb, yozgan edi U.Cherschil.

Boshqaruvning liberal usulida boshqaruv ishlarida rahbar kam ishtirok etadi. Ishlab chiqarishga oid qaror qabul qilishda (tabiiyki rahbar bilan kelishilgan holda)

jamo'a to'liq erkinlikka ega bo'ladi. Bu boshqaruv usuli jamoa ijodiy yoki individual ish bajarayotganda, ishni yuqori malakali va obro'li mutaxassislar amalga oshirayotganda yuzaga keladi.

Liberal boshqaruvning tarafdorlari «Agar odamlar: «biz boshqaryapmiz» deb o'ylasalar, ularni boshqaruv oson bo'ladi», degan fikr bildirishadi. Boshqaruvning bu usuli yuqori ongga, umumiy ishga bo'lgan fidoyilikka, ijodiy tashabbusga asoslanadi. Bunday jamoani boshqaruv aslida yengil ishlardan emas.

Jamo'a ishiga kam aralashish taktikasi rahbardan boy bilim, boshqaruv mahoratini talab qiladi. Rahbar barcha narsadan xabardor bo'lib, hech narsani diqqat e'tibordan chetda qoldirmasligi kerak. Liberal rahbar o'z vakolatini boshqalarga yo'llash qoidalarini yaxshi bilib, undan samarali foydalanishi, norasmiy liderlar bilan yaqin aloqa bog'lashi, odob bilan vazifa qo'yishi, ish yo'nalishini belgilashi, umumiy maqsadga erishish uchun xodimlar harakatlarini muvofiqlashtirmog'i kerak.

Iste'dodli shaxslardan tashkil topgan jamoada yuzaga kelish ehtimoli bor mojarolar liberal boshqaruv usuli uchun katta sinov bo'ladi. Bunday holda jamoa bir-biriga qarshi guruhlariga ajralib ketishi mumkin va liberal boshqaruv o'z vazifasini bajara olmaydi. Hozirgi vaqtda ishlab chiqarish korxonalarining aksariyati o'z-o'zini boshqaruvning bu shakliga o'tishga tayyor emas. Bugungi kunda liberallik g'oyasi umuman noto'g'ri talqin qilinib, mashhur «laissez faire laissez pazer» («barcha xohlagan ishini qilsin») degan g'oyadan uzoqlashib ketgandir.

«Menejment panjarasi» deb nom olgan boshqaruv usullari mashhur bo'lib, usullarning mohiyatini uning grafik talqini (23-rasm) ochib beradi.

Kishiga	9								Barkamol
	8		Erkin						
	7								
	6								

5			Demokratik						
4									
3									
2						Avtoritar			
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ishlab chiqarishga bo'lgan e'tibor

24-rasm. Menejment panjarasi asosidagi boshqaruv usullari.

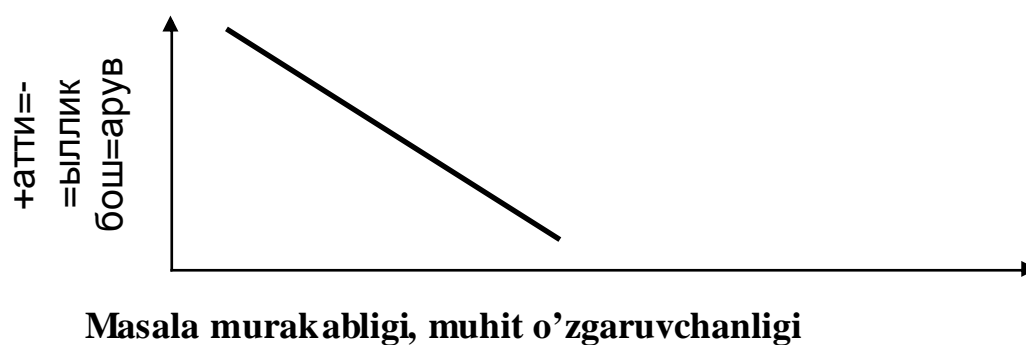
Amerika olimlari R.Bleyk va D.Mouton tomonlaridan taklif qilingan “Menejment panjarasi” o'ziga xos “koordinatalar tizimi” asosida biz ko'rib chiqqan barcha boshqaruv usullarini aks ettirib, 9-9 koordinatalari bo'lgan usul eng samarali ekanligini ta'kidlaydi. Bunda ishlab chiqarish ehtiyojlari va jamoa talablari to'la hisobga olinadi.

Yuqorida tilga olingan boshqaruv usullarini solishtirib, boshqaruvning demokratik usuli afzalligini e'tiborga olishimiz kerak. Yirik nemis sotsiologi D.Ssell shunday yozadi: «Umumiy siyosatda bugungi kunda avtoritarizmga o'tilganda demokratiya hech qanday qadriyatga ega bo'lmay qoldi». Bugungi kunda jamiyat qatlamlanishi yana qaytib kelib «boy bo'lish ijobiy xususiyatga aylandi». Albatta, bu fikr mulohazalidir.

Hech bir boshqaruv usuli barcha ishlab chiqarish uchun universal bo'la olmaydi.

Aralash, gibril boshqaruv usullar tez uchraydi. Ba'zida avtoritar rahbar tashqi ko'rinishidan demokratik harakat qiladi: u muomalali, hamkasblar fikrini eshitishga tayyorligini ko'rsatadi, lekin uning qarori oldindan tayyor bo'lib, hech kimning maslahatiga muhtoj emas. Favqulodda yuz bergan sharoitda “yumshoq va mehribon” rahbar o'z irodasini ko'rsatadi va o'shanda tashkilotning boshqaruv usuli avtoritar bo'ladi. Agar jamoa yuqori malakali mutaxasislardan iborat bo'lsa, unda avtoritar boshqaruv usuliga o'rin qolmaydi.

Boshqaruv usuli tevarak-atrof muhitining o'zgarishiga bog'liqdir: sharoit o'zgarganda avtoritar rahbar qulay strategiyani tanlashga kuchi yetmasligi mumkin va shunda u qarorlarni ishlab chiqish uchun jamoaning barcha ijodiy kuchlarini jalb qilishi lozim. yechilayotgan masala qancha murakkab bo'lsa, boshqaruvning kollegial usuli shuncha asosli bo'la oladi. Ichki muhit tinch, tashqi sharoit barqaror bo'lsa, avtoritar boshqaruv o'zini oqlaydi. Bu hol 24-rasmda yaxshi ko'rsatilgan.



25-rasm. Boshqaruv usulining masala murakabligiga bog'liqligi.

Boshqaruv usuli va xodimlar malakasi yechiladigan boshqaruv masalaning tezligi kabi teskari tobelilik bilan o'zaro bog'lanadi: xodimlarning malakasi qancha past bo'lsa, masalalar yechimi uchun qancha kam vaqt talab qilinsa, rahbarko'rsatmalari shuncha aniq va qat'iyan bo'lishi kerak.

YUqori malakali xodimlar masalani erkin hal qilishni ustun qo'yadilar, chunki bunday holda faoliyat maydoni kengayadi, hukmronlik, o'zini ko'rsatish, muvaffaqiyat kabi insonning eng oliy talablari qondiriladi.

Quloq solishga o'rganib qolgan, o'zligini ko'rsata olmagan xodimlar yaxshi rag'batlantirish, tinch va barqaror ish sharoitida aniq, tushunarli ishni va qattiqqo'llikni ma'qul ko'radilar.

Xushmuomala, kelishuvli bo'lish, boshqaruvni chuqur tushunish yuqori san'atdir. Hukmdor, qattiqqo'l odam mehribon, xushmuomalali rahbar rolini bajarishi qiyin, itvachchani sherga o'xshatib junini qirqish mumkin, lekin uni hayvonlar shohiga butunlay aylantirish mumkin emas.

Har bir rahbar o'ziga xos bo'lib, hayotiy va ishlab chiqarish tajribasi, tamoyili, g'oyalari ega. Unga u yoki bu boshqaruv usulini tavsiya etish xato bo'lar edi.

20.5. Ishbilarmonlik munosabatlari etikasi

Egri ish qilib, soy bilan yurguncha,

To'g'ri ish qilib, qir bilan yur.

O'zbek xalq maqoli

Etika (yunoncha ethos – axloq, urf-odat) eng qadimiy falsafiy nazariyalardan biridir. Uning tadqiqot ob'ekti bo'lib jamiyat oldida turgan ahloq, vijdon muammolari xizmat qiladi. Etika insoniyat oldida turgan hayotning mazmuni nimada, mehribonlik nima-yu, zolimlik nima, haqiqat nima-yu, yolg'on nima kabi muhim masalalarni yechadi.

Buyuk Kant ham «dunyoda ikki ajoyib narsa mavjud-bosh ustimizdagi yulduzli osmon bilan ichimizdagi ahloqiy qonun» – deb bejiz aytmagan.

Etikaning asoschisi bo'lib qadimgi yunon faylasufi Arastu hisoblanadi. U eramizdan oldingi IV asrda ahloq, yaxshilik va yomonlik, poklik va harom xaqida fundamental risolalar yozgan edi («Nikomax etikasi», «Katta etika», «Evdem etikasi»).

Amaliy, me'yoriy etika qoidalari ijtimoiy faoliyat jarayonida shakllanganligi tufayli hozirgi biznes olami va ishbilarmonligida etika haqida o'ylash tusga kirmagan. U haqda gap ketsa ham nihoyatda kam gapiriladi.

Etikaning falsafiy yo'nalishlari ancha murakkabdir. Bir necha asrlardan beri falsafa maktablarining eng zukko vakillari ahloqiy g'oyalarning manba va asoslari haqida bahs yuritib kelmoqda.

Ahloq qoidalarining yuzaga kelishi Oллоhdan, koinotdan (teologiya etikasi, naturalizm), yoki mutloq g'oyadan (Kant, Gegel) deb, talqin etilgan ta'limotlar mavjuddir. Etika, baxtga erishish muammolari antik skeptitsizm asoschilari Pirron va uning shogirdlari tamonidan har tomonlama ko'rib chiqilgan. Skeptitsizm inson atrofidagi narsalarni bilish mumkin emas deb, u xaqda o'ylamaslikni tavsiya etgan. O'shanda ruhiy tinchlik, barqarorlikka erishiladi, bu esa baxtdir (bunday g'oya buddizm ta'limotiga ham xosdir). Hozirgi zamon falsafasida etika relyativizmi vijdonlik nisbiy, shartli xususiyatga ega, deb o'qtiriladi. Bunday qarashlar ekzistensializm va pragmatizmga ham xosdir.

Vijdon tamoyillari tarixan o'zgaruvchan tushuncha bo'lib, har bir xalq o'z ahloqini eng to'g'ri deyishga haqli bo'lgan. Ahloq jamiyatdagi o'zgarishlarga monand o'zgarib, din, fan ta'siri ostida bo'lgan, o'zining taraqqiyot va turg'un paytlarini boshidan kechirgan. Masalan, oxirgi 200 yil davrida ahloqiy me'yorlarning shakllanishini davlat dini ta'siri nuqtai nazaridan ko'rib chiqish harakatlari ham yo'q emas.

1775 yildan 1875 yilgacha jahonda eng kuchli davlat Buyuk Britaniya bo'lib, xristian etikasi keng rivojlandi. 1875 yildan 1975 yilgacha AKShdagi protestantlar etikasi ustivor bo'lib keldi va 1975 yildan Osiyo Tinch okeani hududi davri kelib, konfutsiy etikasining taraqqiyot davri, deb ko'rsatilmoqda. Bugungi kunda musulmon etikasi jahonning barcha barcha mamlakatlarida qo'llanilib, aksariyatlarida ustivor ahamiyatga ega bo'lgan. Ahloq taraqqiyoti barkamol inson tarbiyalash maqsadiga qaratilgan. Shu bilan birga oliy insonparvarlik g'oyalarda ham o'zgarishlar yuzaga kelib, ular hozirgi taraqqiyot uchun ham xosdir.

Huquq, ijtimoiy boshqaruv va etika o'rtalaridagi munosabatlar murakkab kechadi. Azaldan huquq, qonun va etika bir-biriga o'xshash bo'lib, jamiyatni tartibga solish funksiyalarini bajarib kelgan. Shu bilan birga qonun hamisha ham etika talablariga javob bermaydi, qonun barcha hayot sharoitlari uchun mos kelavermaydi.

Etika ma'muriy huquqning qattiq talablariga qaraganda ancha egiluvchan bo'lib, shaxsga norasmiy ta'sir qilish boy uslublariga egadir. Ilmiy-texnika

taraqqiyotining havfli oqibatlari, tevarak-atrof muhitdagi salbiy o'zgarishlar qator olimlarni inson muomalasining ahloqiy muammolari va olim, muxandislarning jamiyat oldidagi mas'uliyatini oshirish masalalariga e'tibor berishga undamoqda.

Bejiz emaski, "Sizni fandagi qaysi muammolar tashvishga solmoqda?" – degan savolga akademik V.I.Vernadskiy va V.A.Enegegardt ahloq muammolari tashvishga solayotganligi deb, deyarli o'xshash javob qaytargan.

Biz etikaga eng oddiy tomondan – boshqaruv nuqtai nazaridan yondashamiz. Bunday yondashish odamlarning turli sharoitda har xil harakat qilishiga asoslangandir.

Ishbilarmonlar harakat tamoyillariga mos tushadigan etikaning ahloqiy qadriyatlarini aloxida ko'rsatish muhimdir. Bu qadriyatlar – halollik, vijdonlik, o'z-o'ziga tanqidiy qarash, sabr-toqatlik, yaxshi niyatlilik, ehtiyotkorlik, odoblilik, xushmuomalalik, bir so'zlilik, shirin so'zlilik kishini inson darajasiga ko'taradi.

Ish munosabati etikasida ko'p mulohazali va qarama-qarshi muammolar mavjud. Masalan, etikaning eng asosiy talablaridan biri – davlat manfaatlarini shaxsiy manfaatlardan ustun qo'yish (jamoat etikasi). Shu bilan birga fuqaro etikasi inson huquqini himoya qilish, jamiyatning har bir a'zosining huquqini oyoq osti qilmaslik, birovga imtiyoz berib, boshqalar huquqini cheklashga yo'l qo'ymaslikdir. YOki qonun eskirib, jamiyat talablariga javob bermagan holda ham etika qoidalariga qat'iy bo'ysinish lozim.

Jamiyatda tarixan mehnat kasbkorlik bo'yicha bo'linishi kasbkorlik ahloqini yuzaga kelishiga asos bo'lgan. Gippokrat qasamyodni (qani edi vrachlar buni doimo esda tutsa), harbiy qasamyodni eslash kifoyadir. Bularning hammasi tabaqa-korporativ ahloqiy tamoyillarni aks ettiradi.

Ba'zi kasbiy faoliyat turlariga katta e'tibor beriladi, chunki bu soha mutaxassislari odamlar bilan ish olib borishlari tufayli ma'suliyatlari oshib ketadi. Bular qatoriga sog'liqni saqlash sohasidagi mutaxassislar, maorif, ichki ishlar, ommaviy axborot tizim xodimlari, barcha rahbarlar kiradi. Bu kasb egalariga oliy ahloq talablari qo'yiladi.

Ushbu ishchilar tomonidan ish etika tamoyillari buzilganda butun kasbiy guruh maqomi va obro'iga putur yetkaziladi. Ba'zida avtomobil nazorati xizmatchisi, militsiya xodimlari o'z xizmatlari evaziga pul va sovg'alar olishadi. Tergov va sud idora xodimlari tomonidan kasbiy etika me'yorlari buzilganda jamiyatga sezilarli zarba beriladi, chunki huquq vakillaridan pulga sotilmaslik, qonun talablariga rioya qilish, xizmat, ish lavozimidan qat'iy nazar qonun oldida teng bo'lishni talab qilinadi.

Vrach, jurnalist, olimlarning ishlaridan farqli bo'lgan boshqa kasbkorlarga o'zgacha ahloqiy talab qo'yiladi. Rahbar, muxandis, mutaxassis-tashkilotchi ishlab chiqarish sohasida markaziy shaxs hisoblanadi. Bu esa ularning, obro'ini oshirish, mehnatini qadrlash bilan birga jamiyat oldidagi mas'uliyatni sezishga undaydi.

Jamoa, shaxsga ta'sir ko'rsata oladigan, boshqaruv san'ati usullarini muvaffaqiyatli qo'llagan rahbar o'z maqsadiga erishish, boshqalarni o'z irodasiga bo'ysundirishga qodirdir.

Hozirgi jamiyat uchun harakatning ahloqiy tomoni, inson faoliyatining vijdon masalalari juda muhim va dolzarb bo'lib, bu muammolarga batafsil to'xtab o'tish lozim.

Buyuk va oliy maqsadga erishish uchun shubhali uslublar ma'qul keladimi? Boshqalar taqdiri uchun o'z bo'yniga olgan mas'uliyat me'yorlari nima bilan belgilanadi? Intilgan maqsadga erishish uchun eng qulay vosita nimadan iborat? Bu masalalar asrlar davomida insonlar aql-zakovatini cho'lg'ab kelmoqda. Buyuk mutafakkirlar tomonidan bu muammolar har tomonlama o'rganib chiqilgandir.

YOmon ahvolga tushgan odamga yordam berish jamiyatning har bir a'zosining burchidir. Biz boshqaga yordam berib, ishimizdan mag'rurlansak arziydi, lekin ehtiyotkorlik bilan o'zingizning ichki dunyongizga bir nazar tashlab – bu yordamda qancha beg'arazlik, mehribonlik va qanchalik izzatlablik bor? – degan savol berib ko'ringchi!

Do'st nafaqat qiyin paytda, balki quvonchli damlarda ham kerak. Hamma ham boshqalarning muvaffaqiyatini quvonch bilan qabul qila olmaydi. Tadqiqotlar

shuni ko'rsatadiki, boshqalar quvonchiga quvonish qizlarda 5-6 yoshda, o'g'il bolalarda esa 7-8 yoshda yo'qoladi.

Har bir kishi o'z hayotida qator ahloqiy muammolarni yechishiga to'g'ri kelgan. YOlg'on va haqiqat, halol va harom kabilardan birini tanlash muammosini inson doimo yechib kelgan.

Ahloqiy muammo shaxsiy va ijtimoiy muammoga uzviy bog'langan bo'lib, bunga nisbatan har bir rahbar o'z munosabatini belgilab va asoslab berishi lozim. Bunday holatda u yoki bu tomon tarafdori bo'lish qiyin. Shu sabab odamlar ko'p holatlarda bunday muammolarni yechishdan bosh tortib, mas'uliyatni o'z zimmasidan olib tashlaydilar. Irodasi kuchsiz va uzoqni ko'ra olmaydiganlar mojaro o'z-o'zidan bartaraf bo'lishini kutib, o'z tinchligini buzmaslikni afzal ko'radi. Bunday beparvolik odam ruhiyati va o'zaro munosabatlarga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ahloqiy mojaroda qat'iy va keskin bir tarafda bo'lish kishi irodasini chiniqtiradi, insonni kamolligidan dalolat beradi.

Ahloqiy mojaroda ijtimoiy noxush voqea bo'lgani bilan birga, shaxsni kamchilik va zaiflikdan forig' qiladi. Ahloq va odob muammo yechimining tayyor yo'l-yo'riqlari bo'lmaydi, lekin yuzaga kelgan ma'naviy kurashdan inson vijdoni qiynalmasdan, ruhiyati yengil bo'lib chiqishi kerak.

Jamiyatda qabul qilingan ahloqiy tamoyillarga rahbar rioya qilishining yana bir amaliy tomoni bor. Rahbarning ishi doimo ma'lum maqsadga erishishga, muvaffaqiyat qozonishga qaratilgan. Agarda menejer o'z faoliyatida vijdotsizlik qilsa, shubhali ish tutsa, unda uning ishi o'ngidan kelmaydi, hamkorlar u bilan ish olib borishdan bosh tortadi.

Haqiqiy kasbkorlik ma'lum ahloqiy me'yorga asoslanadi, kishi o'z kasbi mas'uliyatini anglaydi va hurmat qilishni talab qiladi. Kasbkorlik va ahloqiy me'yorlar kishida qancha kamol topsa, ish shuncha muvaffaqiyatli kechib, rahbarning ijodkorligi namoyon bo'ladi.

Hozirgi murakkab va qarama-qarshi sharoitda rahbar va menejerning halolligi va vijdonliligi katta ahamiyatga ega.

Ko'p kompaniya va firma rahbarlariga sotsiolog-olimlar tomonidan berilgan salbiy, shu bilan birga holisona bahoni boshqa fikrlar ham tasdiqlaydi: "Sivilizatsiyalashgan bozorni zabt qilmoqchi bo'lgan ishbilarmonlarning faqat 10–15% gina muvaffaqiyatga erishadi. Omad faqat iqtisodiyot qonunlarni bilgan odamgagina emas, balki kishilar bilan ishlashga qodir, ahvolni yaxshi tushunadigan, umuman olganda madaniyatli ishbilarmonga kulib boqadi".

Haqiqatan, firibgar firma va banklar o'z faoliyatini uzoqqa cho'za olmaydi, chunki hokimiyat kuchli va insofli shaxslar qo'liga o'tishi bilan jamiyatdagi ahloqiy munosabatlar o'zgarishi shart.

G'arbdan kelayotgan yana bir havf mavjud. Bu xavf ishbilarmonlik ahloqini qasddan buzish tizimi va uslublari bilan bog'langandir.

Birinchi navbatda bu sanoat josuslik bilan bog'liq, ya'ni telefon simlariga ruhsatsiz ulanib, firmaning yangi, maxfiy texnologiyalaridan xabardor bo'lish, «qo'ng'iz» (kichik simsiz ovoz uzatgich moslama)larni o'rnatib, maxfiy gaplarni eshitib olish. Maxfiy eshitish va axborotlarni himoya qilish uskunalari hajmi oshib bormoqda. Buyuk Britaniyada maxfiy eshitish va axborotlarni himoya qilish vositalarining sotish hajmi oxirgi 10 yil ichida 6 mln. funt sterlingdan 70 mln. gacha yetdi, har kuni 200 ga yaqin maxfiy eshitish moslamalari sotilmoqda. Maxfiy axborot yig'ish uchun firma xodimlarini pulga sotib olish usullari keng tarqalgan.

Axborotni o'z maqsadida ishlatish texnologiyalari ham har tomonlama ishlab chiqilgan bo'lib, bu o'zicha firma obro'ini tushirishga, tuhmatga qolgan raqibning narxi tushib ketgan aksiyalarini sotib olishga imkon yaratadi.

Boshqa firma xodimlarini ishga chaqirib olish tadbirkor ahloqiga rioya qilmaslikning yana bir ko'rinishidir. Raqobat firmalar o'rtasidagi jang nufuzli oliy o'quv yurt bitiruvchilarini ishga olish davrida avjiga chiqadi. Ana shu kabi tadbirkorlikdagi ahloqiy me'yorlar buzilishi bizning mamlakatimizga ham kirib kelmoqda. Biznes ahloqini buzuvchi bunday salbiy qoidalarini bilish bizning rahbarlarimizga noxush jarayonlarning oldini olish chora-tadbirlarni qo'llash uchun ham kerak.

Shu narsa quvonarlik, «aldamasang – sotolmaysan» kabi shior o'tmishda qolmoqda, chunki sivilizatsiyalashgan bozor bunday xatti-harakatni siqib chiqarmoqda. Halollik va vijdoniylik kelajakda ishlab chiqarish va tijoratchilik faoliyatining asosi bo'lib qoladi.

20.6. Hozirgi zamon jamiyat etiketi

*Agar mehmon har nechuk qattiq so'z aytsa, unga
qattiq so'z demagil, balki hurmatini saqlagil.*

Qobusnoma

Boshqaruv tizimida odamlarning muloqatini belgilab beruvchi etiket muhim o'rin tutmoqda. Ommaviy axborot vositalari va maxsus adabiyot etiket muammolariga katta e'tibor berib keladi. Etiket muammosiga qiziqish, rahbarlarni chet mamlakatlarga tez-tez safarga borib kelishi bilangina emas, balki amaliy manfaatga ham bog'liqdir.

Sir emaski, ko'p hollarda ba'zi bir ishbilarmonlar jamiyatda o'zlarini tuta olmasligi, tarbiyasizligi tufayli yomon ahvolga tushib qoladi. O'zlarining tarbiyasizligini milliy urf-odatlar bilan izohlash mutlaqo asosga ega emas.

Sharq olamida etiket qoidalar juda qadim zamonlardan ma'lum bo'lgan. 1082-1083 melodiy, 475 hijriy yillarda yaratilgan «Qobusnomada» saroy etiketi keng yoritilgandir. Buyuk bobomiz Amir Temur o'zining tuzuklarida etiket qoidalar haqida muhim axborot berib o'tganlar.

Ma'lumki, Fransiya qiroli Lyudovik XIV saroyida davlat qabuli, bayram, ballarda xizmatkor, mehmonlar o'zlarini qanday tutishlari haqidagi qoidalar yevropa etiketi asoslarini tashkil qilgan edi.

Shunday tantanalarga taklif qilingan shaxslarga maxsus taklifnomalar berilib, unda qabul vaqti, utiradigan joyi ko'rsatilib, qanday kiyinish haqida tafsiyalar berilgan.

Ýòèèàò íààìèàð ìðàñèàààè ìóíñàààðèàðíè ðàñìèé qèèèá, ýðøèèèè àà yoíííèèè, ààíèàð àà ààíèàðñèçèèè ìóàìíèàðèíè à÷:èð ààçèðàñèíèè íààìàà þèèàìàéàè, ààààì òèèðèàð ùàì éúq ýìàñ. Áèðíq ýòèèàòíè òùèà ýààèèàø ó÷:óí ýíá ààààèí èèøè ùçèíè òàèíèèèèàøðèèðèè èàðàè, íèèæàííá, àèæàííèè áúèèøè èàðàè. Èàèèí áóíèng àèñè áúèèèø ñàèáèè híèàðèàð ùàì ó÷:ðáá òóðààè. Ýòèèàòíèíá ýíá àñíñèé ñèèèèàðè – òàðáèý, àèæàíí, ùçèàà áúèèáí hódìàðàèð. Èèìàà àíà øóíáàé xèñèàðèàð áúèèàñà, àíèíí òúg'ðè à÷:è èçèàéàè, òàðí qèèààè àà íàðèæààà «Áàð÷:à áóíáàé òàààèðèàð ìððèq÷:à» ààààì òóèíñààà èàèèàè.

Ko'p hollarda èèøèèàð ùçèàðèíèíá òàððè-hàðàèàðè, òàøqè èúðèíèøèèà èúíðíq ýúðèáíð áàðèá, ýòèèàòíèíá òàqàð þçàèè òóñóñèýðèàðèíè ùçèàøðèèðààè. Òúg'ðè, ýðøè òàðáèýíèíá òàøqè èúðèíèøè ìóùèì, áóíáà áàð÷:à èèøèèàð ùç òàðçàíáèàðèíè ùðààðèøè øàðð, èàèèí hàðàèàðàààè ýðèèíèèè, òóøíóííàèèèèè, àððíóàààè íààìèàðàà hódìàðàà áúèèø ìóùèìàèð.

Híçèðàè çàìíí ýòèèàòì áúèè÷:à bàúçè ìóðàðàññèñèàðíèíá ìàñèàhàðè íààìíè àæàáèàíðèðíqàà. Óèàð àyoè qà÷:íí àà qàíáàé èèèèíèøè ùàqèðà ìàñèàhàð àáðèøààè. ÀqØ èøáèèàðííí àyoèííèíá èèèèèèèà qàððèq òàèàáèàð qúèèèàáí (ìøáèèàðííí àyoè èøàà øèìèè èíñòþíàà èáèèøè ìóíèèí, èàèèí íààèé èíòðà àà þáèààà èáèèøè ìóíèèí ýìàñ, chóèèèñèç èøàà èáèèøè man etiladi). Lekin 40 äaraja èññèqàà àyoè ÷:óèèèèàà ishga èáèèøè àíðèqà òóþèààè.

Ýðèàèèèàð èèèèíèøèèà ùàì àíèq òààñèýèàð áàððèèàáí. Áóíáà èúðà «kóè ðàíáèè èíñòþíàà qèçèè ààèñòóè, æèààð ðàíáèè èíñòþíàà ýñà ýðèè ààèñòóè òàqèø èáðàè. Òàøqè ko'krak ÷:úíðàèèààè ààñòðúííè ààèñòóè àà ìàèíq ðàíáèèàààè matodan áúèèøè èáðàè». Áóíáàé ìàñèàhàðèàð òíèèàèè áúèèøè ìóíèèí, èàèèí óèàð ýòèèàðàà ìèà ààààèyoðda ýìàñ, áàèèè ìíàèàð òúíèàìèèàà æíèèàøðèèèèèèèè ààúqóè áúèèàð ýàè. Ýòèèàò qíèààèàðèèà àyoè àà ýðèàè qàíáàé èèèèíèøè ùàqèàà ýìàñ, áàèèè ýðøè èèèèíèøè ùàqèàà ààíèðíìàèè. qàíáàé èèèèíèøè hàð áèð èèøèíèíá øàðñèé èøèàèð, óèàð òàqàð ýðøè èèèèíàèèàð áàñ.

Óøáo èèðíá àíèðàñèèà çàìííáàèè èøáèèàðíííèíá èíñòþíèga ham e'tibor berish qiziqarlidir. Ùàqèqàðan ùàì íààðàà èøáèèàðííí íààì èøàà èíñòþí, íq èó'èèèè àà qíðà

Ijtimoiy va individual ong evolyutsiyasi nafaqat bosqichma-bosqich, balki sakrab o'tish xususiyatiga ham ega.

Ong shakllanishi intuitsiyaga asoslanadi. Asosiy g'oyalar, tamoyillar isbot qilinmasdan qabul qilinadi, chunki bir odam tashqi dunyodan kelayotgan nixoyatda katta axborot hajmini qayta ishlab olo olmaydi.

Tarbiya mavzusida gap borganda, biz, odatda, bolalarning bolalar bog'chasi va maktabdagi tarbiyasi haqida fikr yuritamiz. Lekin tarbiya maktab tugaganidanoq tugamaydi, inson tarbiyasi butun umr davom etadi. Ba'zida yosh mutaxassisni «o'qigan narsalaringni esdan chiqar, o'qishni boshidan boshla» – deb kutib olishadi.

Ish, jamoa, hayotning o'zi eng iste'dodli, charchamas va ayovsiz tarbiyachidir. Inson ishlab chiqarishda professional tarbiya oladi, jamoada jiddiy hayot saboqlari, ahloqiy dunyoqarash, qadriyat o'lchovlari shakllanadi.

Kelajakda odam ichkilikka berilib ketmasligi yoki hurmat orttirishi, qiziqarli hayot kechirishi odamning moyilligi, jamoaning rahbariga bog'liqdir.

Tarbiya uslublari tushunchasiga mafkuraviy, madaniy, umum ta'lim, ahloqiy tarbiya talablari kiradi. Psixologik ta'sir, boshqaruvning ratsional usullari norasmiy guruhlariga nisbatan ishlatilib, ijtimoiy ong shakllanishiga qaratiladi.

Odamning ongini hayotning o'zi shakllantiradi. Ommaviy axborot vositalari, hukumat faoliyati, partiya yetakchilarining xulqi, boyib yoki tubanlashib ketgan odamlar hayoti, mehribonlik va ayovsizlik, o'tkinchi moda va azaliy ma'naviy qadriyatlar inson ongining shakllanishida katta ahamiyatga ega. Odam doimo o'z ongi darajasida yangi axborotni qabul qiladi, uni tahlil qiladi va unga o'z munosabatini bildiradi.

Dunyoqarash va madaniyat asoslari yoshlikdan shakllanadi. Bu jarayonda maktab va oilaning roli juda kattadir.

Jamoada eng murakkab tarbiya ishi boshqa shaharda o'qishini tugatib, ishlashga kelgan yangi mutaxassis bilan bog'liq. Chunki u yangi sharoitda, yangi odamlar bilan ishlay boshladi. Ishga moslashish jarayoni uzoq vaqt va og'ir kechadi.

Ajablanarli tomoni shundaki, yangi ishchining tevarak-atrofdagilari uning qiynalib qolgan ruhiyatiga doimo e'tibor bermaydi, unga yordam qo'lini cho'zgisi kelmaydi. Lekin ba'zida ular hatto daydi itga rahimdillik qiladilar.

Albatta, rahbar vaqti tig'izligi tufayli hamkasbiga doimo e'tibor berolmaydi, lekin u kerak paytda yordam berishi lozim.

YOsh mutaxassis mehnatga qanchalik qiziqish bilan kirishsa, qancha unga mehr qo'ysa, tevarak atrofdagilar ish va hayot tajribalarini undan ayamasa, shuncha tez u hayot va ish qadriga anglab yetadi.

Rahbar doimo inson uchun muhim bo'lgan ikki talabni esdan chiqarmasligi kerak. Birinchisi, fiziologik va havfsizlik talabi, ikkinchisi, yashash joyiga bo'lgan talab. Boshliq yangi kelgan ishchini turar joy, maosh bilan ta'minlab, uni ertangi kunga bo'lgan ishonchini uyg'otishi kerak.

YOsh mutaxassisning jamoaga kirib kelish davri ma'suliyatli bo'lib, ayni shu paytda dunyoqarashni belgilovchi tamoyil, e'tiqod tizimlari shakllanadi.

Muhim qadriyatlarni belgilashda ommaviy axborot vositalari, o'rtoqlar, obro'li kishilarning fikri, madaniy muhit, moda yo'nalishi juda katta ahamiyatga ega bo'ladi. Shuni aytish kerakki, bularning ta'sirini nafaqat yoshlar, balki jamiyat ham sezmoqda.

O'z ma'naviyatini shakllantirishda, dunyoqarash tamoyillarini belgilashda zamondoshimiz qanday manbalardan foydalanishi kerak, qanday intellektual, madaniy, ahloqiy va estetik etalonlarga e'tibor berishi lozim? Ayonki, oynai jahon, radio, video bozori, kitob savdosi, chet eldan oqib kelayotgan «ommaviy madaniyat» mahsulotlari orasida o'ziga tegishli narsalarga e'tibor berish katta ahamiyat kasb etadi.

Biz kino, oynai jahon orqali namoyish qilinadigan qotillik, fohishalik haqidagi filmlarga, turli tuman aqliy o'yinlarga ko'nikib bormoqdamiz. Biz efir ustalari tayyorlagan axborotni qabul qilamiz. Xuddi restorandagidek taomnomada nima bo'lsa o'sha bilan kifoyalanamiz.

Mamlakatimizning eng yangi tarixidan ma'lumki, davlat tizimi yangilanishda eng kuchli zarba madaniyatga borib tegdi. Bozor iqtisodiyoti milliy madaniyat va san'atni yangilanishiga olib keladi. Shu bilan birga u mavjud milliy madaniy qadriyatlarni yo'qqa ham chiqarishi mumkin. Masalaning boshqa bir tomoni ham bor – o'z milliy madaniyat qobig'ida qolish etnik sohta g'urur tuyg'usini uyg'otadi va milliy mojarolarga olib keladi. Bozor iqtisodiyoti zamonaviy axborot texnologiyalari yordamida kamol va olijanoblik tamoyillarga asoslangan individual, elitar san'atni oyoq osti qildi, ommaviy madaniyat butun jahonni egallay boshladi. Bu madaniyat «o'rta miyona» kishiga mo'ljallanib, zo'ravonlik, bir kunlik muvaffaqiyat tushunchalariga asoslangan.

Ommaviy madaniyat negizida instinkt, yuzaki xis-hayajon yotadi, ommani poda qiyofasiga kiritib o'ziga bo'ysintirib oladi.

Yirik shaharlarda madaniy va dunyoqarash qadriyatlari o'rtamiyona bo'lib qolgan «ommaviy jamiyat»lar yuzaga kelgan. Bu jamiyat a'zolari uchun avangardlik bilan bog'liq har qanday yangilik bo'lsa bas. Shu ma'noda buyuk Senekaning gaplari esga keladi «Bizlar buyuklikdan ko'ra yangilikni ko'rib hayratlanamiz».

Jamiyatning ahloqiy buzilishlaridan biri – bemaza gaplarga keng yo'l ochish. Albatta, bu ish ommaviy axborot vositalari yordamida keng tarqalib, irodasi bo'sh odamlarni o'z domiga tortib ketadi. Ochig'ini aytishimiz mumkinki, bugungi kunda dunyoga mashhur pianinchi, skripkachi, dirijyor, balerinalarimiz deyarli yo'q. Aksariyat hollarda sahna va televizorda na musiqa, na yoqimli ovoz, na umum madaniyati bo'lgan xonanda va sozandalar kecha-yu kunduz o'z «san'atini» ko'rsatadi. Qo'shiqning sifatsiz matni va tovushi ijrochilarning o'zlarini ham qo'rqinch holatiga soladi. Ba'zi qo'shiqchilar shu narsani tushungan holda ishqibozlarning e'tiborlarini jalb qilish uchun antiqa kiyim kiyib, mikrofon bilan sahnada sakrab, yugura boshlaydi.

Ishonch bilan aytish mumkinki, kelajakda inson rok-n-roll, pop-muzikalardan jamiyatga yetkazilgan zararni hisoblab chiqadi. Lekin o'sha vaqtgacha qanchadan-

qancha yoshlar qurbon bo'lib ketishini (narkomaniya, ichkilik) hisoblab chiqish qiyin.

Xuddi ana shu sharoitda odamlarning ongi shakllanadi. Madaniyat ekologiyasi va tabiat ekologiyasi ahamiyat jihatidan bir-biriga tengdir. Aksariyat odamlar ma'naviy tinchlikni dinda topishga harakat qiladi. Lekin shu yo'lda ham insonni juda ko'p havflar kutadi. Ular turli xildagi diniy ekstremistik guruhlariga (vaxobiylar, xezbi taxrir) qo'shib qolishi mumkin.

Jamoada shularga qarshi tarbiyaviy ish olib borilishi kerak. Qiyin sharoitda har bir korxonada rahbari inson ongini shakllanishiga e'tibor berib, buyuk milliy qadriyatlarga, jahon madaniyati yutuqlariga hurmatda bo'lishi kerak. Bu ishda insoniyat ko'p asrlar davomida yig'ib kelgan ma'naviy qadriyatlar doimo ko'mak berib turadi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar

1. Erkak va ayol ichki dunyosining o'ziga xos xususiyatlari va ularni jamoada nima uchun hisobga olish kerak?
2. Kishi talabining ustivor tomonlari.
3. Nima uchun samarali boshqaruvda hokimlik va ma'suliyat o'rtasida bog'lanish bo'lishi kerak?
4. Jamoa boshqaruvining turli usullaridagi yutuq va kamchiliklar nimadan iborat?
5. Nima uchun etika va etiketning roli zamonaviy rahbar ishida ustivor o'rinni egallaydi?
6. Tarbiyachi-rahbar mehnatining o'ziga xos tomonlari nimadan iborat?

21-mavzu. Shaxsga ta'sir etish uslublari

Har kimning qadr-qiymatini, tutgan mavkeini va har narsaning o'lchovini belgilab olishing va shunga muvofiq ish yuritishing kerak.

Amir Temur

21.1. Boshqaruv san'atining universal uslublari

San'at – inson faoliyatidagi ko'nikma, mahoratning eng yuqori cho'qqisidir. Adabiyot, musiqa, rassomchilik, raqs, me'morchilik qancha murakkab bo'lsa, inson muomala san'ati undan ham murakkab sohadir. So'z inson va jamiyat ustidan cheksiz hukmronlik qiladi.

Boshqaruv san'ati negizida shaxsning iste'dodi, o'ziga xosligi yotadi. Rahbarning ta'sir qilish iste'dodi uning individualligida, o'ziga xos fikrlashida, dunyoqarashida namoyon bo'ladi. Lekin har bir insonga ta'sir ko'rsatish insonparvarlik chegarasidan o'tmasligi kerak. Gipnoz yoki boshqaruv san'atining uslublarini qo'llashda doimo jamiyat oldidagi ma'suliyatni har bir kishi sezib turishi kerak.

Boshqaruv san'atining ta'sir etish uslublarining dolzarbligi va muhimligini tan olgan holda, har bir dono va samarali uslub, har bir aqlli tavsiyalar yanada takommilanishi kerak. Boshqaruv san'atining uslublari murakkab emas, ularni amalda joriy etilishi murakkabdir. Shuni ham ta'kidlash kerakki, ta'sir etish uslublari chet el o'quv va ilmiy adabiyotlarda turli nomlar bilan yuritiladi.

Aksariyat hollarda ushbu uslublar shaxs, ilmiy markaz, firma nomlari bilan ataladi, ba'zida ularga mashhur adabiy qahramonlar, kino personajlarining nomlari berilgan (Fuller formulasi, Parkinson va Merfi qonuni, Karpenter effekti, Sherlok Xolms deduksiyasi va boshq.).

Boshqaruv san'ati uslublari o'ziga xos mazmunga ega bo'lib, turli xil sharoitda qo'llanadi. Bu uslubni ommaviy chiqishlardan tortib, shaxsiy munosabatlarda ham ishlatsa bo'laveradi. Har qanday so'z yordamida kechayotgan aloqalarning muvaffaqiyati qator murakkab, bir-biri bilan bog'liq psixologik omillarga bog'liqdir. Ishlatilayotgan dalil, dialogning maqsadi, uning yo'nalishi doimo diqqat markazida bo'lishi kerak.

Nutq yordamida shaxs va jamoaga ta'sir etish tizimi jahon sivilizatsiyasining tarixi, antik notiqlik, hozirgi zamon suxandonlik tajribasiga asoslanadi.

Inson faoliyatining ko'p sohalarida muholifga ta'sir etish usullari chuqur ishlab chiqilgan. Masalan, pedagogikada o'qituvchining so'z moxirligi, dinda suxandonlik san'ati va ishontirish uslublari, kriminalistika, sud amaliyotida sùdîq îeèá áîðèø ñâíüàðè, îââiöèíâââ yõøè ââí æóââ êàòòà àùàìèyò êâñá ýòââè.

Tà'ñèð ýðèø ñâí'àðè óñèóáèàðèíèíâ umumiyèèèè íèìâââ? Ííñíî ôâîèèyðèíèíâ áâð÷à ñîùàñè ó÷óí òìòìèè áûèââí qâíââé èøíndèðèø óñóèèàðè èøèàðèèíqââ? Sâìàðâèè

áíøqàðèøíenã ñèðèàðè íèìààà? Øàõñèàððàðí íóéíqoð àèãíðèðìì qàíàqà? Sòðàðããèyíéíã ìùèyòèè íèìààà? Ana shu kabi savollarga to'laqonli javob berish boshqaruv san'atida katta ahamiyatga ega bo'lib qolmoqda.

Ííñí, óíéíã è÷èè äóíyoñè, òàäqèqíð íá'áèðè áúèãáí áèðíð áèð àìàèèè ñíùàãáí ìèñíè èãèðèðèèñà æããíáèàð èøííàðlè áúèàð ýàè. Øó ìà'ííãã àñðèàð äããíèèãã èðíèíàèístíka ñíùàñèãã qo'èèáíèèyòðãáí óñèóáèàð èàðòà qèçèqèø úég'íðããè. Áó óñèóáèàð øàõñ yoèè áèð ãóðòù íããíèàðíéíã èñòðãíàè hãðãèàðèàðèíè àíèqèàøãã qúèèáíèèããè. Êðèíèíàèístíkaning ìàqñããè ýñà øàõñ æèíýò qèèãáí yoèè qèèìããáíèèèè èñáíðèàøããí èáíðàð. Êðèíèíàèèñò èøèíèíã íàðèæãñèíè àèñàðèyò híèãã èíéíð qèèèãã áúèíàéãè.

Òà' ñèð ýòèøíéíã áàð÷à óñèóáèàðè ó÷óí óíòíèè híèàð – áíøqàðuv òà' ñèðèíè hãð òíííèèàìà òàèãðèàðdir: ìàqñãã àíèqñlanadi, muholifning psixologik xususiyati, intellektual, madaniy va ma'naviy qiyofasi o'rganiladi, harakat taktikasi, mavjud axborot va boshqa muhim va ikkinchi darajali omillar tahlil qilinadi.

Shaxsga muvaffaqiyatli ta'sir etishning muhim shartlaridan biri – qulay psixologik muhitni yaratish, bosiqlik bilan muloqat olib borish. Qo'pollik, qo'rqitish, zo'ravonlik, tuxmatga asoslangan kattalar tomonidan kichikni (boshliq xodimni, tergovchi ayiblanuvchini, ota o'g'lini) ezish uslubi juda kam holatlarda samara beradi. Kerakli natija bermasligiga qaramasdan bu uslub, afsuski, keng qo'llaniladi.

Olib borilayotgan suhbatning mantiqiy rejasini puxta o'ylab chiqish shaxslararo muloqot va qo'yilgan maqsadga muvaffaqiyatli erishishning uslubiy negizi bo'lib xizmat qiladi.

Masalan, kriminalistika tajribasi shuni ko'satadiki, tergovchi faqat o'z intuitsiyasiga ishonmasdan so'roq rejasini oldindan tuzishi, yani malumot olinishi kerak bo'lgan holatlarni belgilashi, shu ishga taaluqli barcha ashyoviy dalil, materiallarni tizimga solishi, muhim savollar ro'yxatini chuqur o'ylab ko'rishi, ayblanuvchi bilan ishonchli munosabat o'rnatishi muhim ahamiyat kasb etadi.

Rahbar ham har bir ma'suliyatli majlisga chuqur va puxta tayyorgarlik ko'rishi lozim. Ota bolani tarbiyalashda o'zining murakkab hayot sharoitini hisobga olib, ana shu uslublardan foydalanishi kerak.

Shunday qilib, boshqaruv san'ati usublari universal xususiyatga ega bo'lib, turli xil faoliyat sohasi va ijtimoiy munosabatlarda qo'llanilishi mumkin.

21.2. O'z-o'zini tarbiyalash uslublari

*Ey farzand, har nechun yigit bo'lsang ham,
aqling qari bo'lsun.*

Qobusnoma

O'z-o'ziga berilgan holisona, haqiqiy bahodan muhimroq narsa yo'qdir. O'z xatti-harakati, ularning oqibatlariga holisona baho berish murakkab ish, chunki insonning psixofiziologik imkoniyati tug'ma bo'lib, gen, oliy nerv faoliyati, his-hayajon, iroda bilan belgilanadi.

Har bir kishi bu dunyo unga yaratilganligiga, o'zi uning takrorlanmas markazi ekanligiga ishonadi. Odam dunyoni hissiyoti, aql-ongi bilan qabul qiladi, dunyo odam uchun yaratilgan. Inson doimo o'z vazifasini bajarib, o'zining ichida yashiringan ko'inotni o'rganib, takomillashtirib borishi kerak.

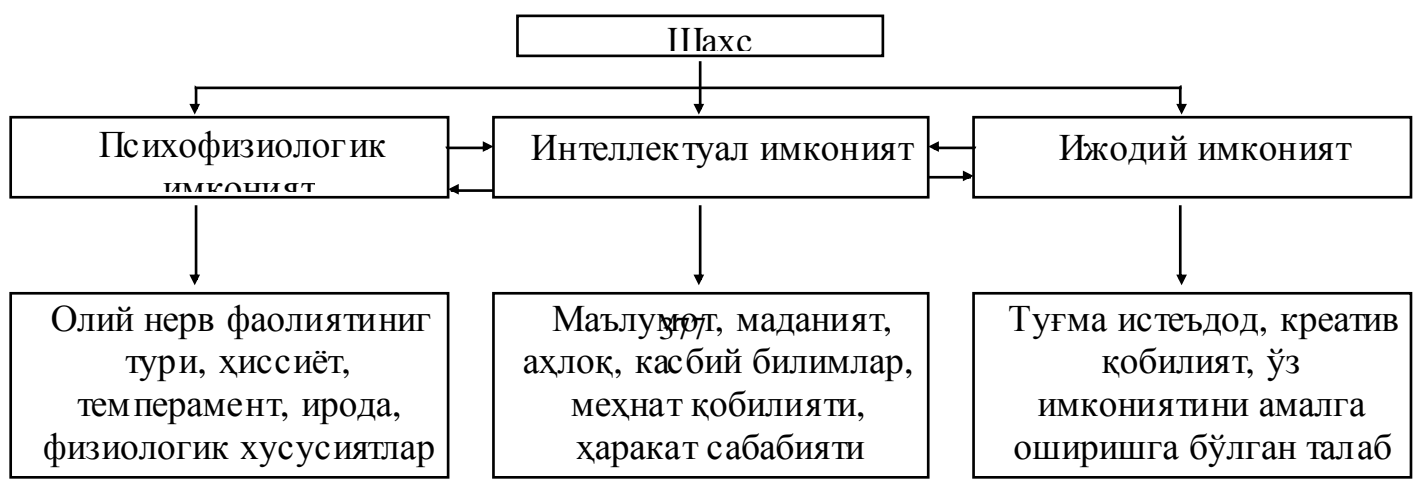
Har bir kishi ma'lum xususiyat, intellektual, ijodiy va psixofiziologik imkoniyatlarga ega. Afsuski, insonning oliy imkoniyatlarini rivojlantirish, takomillashtirish uchun doim ham sharoit tug'ilavermaydi. Tug'ma iste'dod bolalikda berilgan noto'g'ri tarbiya natijasida yo'q bo'lib ketishi mumkin. Nostandart yechimlarni qo'llash, o'rganib qolgan stereotiplardan chetga chiqib ketish, odatda, jamiyat tomonidan shaxs o'zini ko'rsatishga harakat qilishi deb baholanadi.

Jismoniy rivojlanish, takomillashish kerakligi har bir kishiga ayon. Intellektual rivojlanishning kerakligini aksariyat kishilar tushunadi. Ertalabki jismoniy tarbiyani ko'plar bajaradi, lekin ba'zilar kun davomida aroq ichib, o'z sog'liqlariga zavol keltiradi.

Ba'zi pensionerlar o'z hayotini shaxsiy sog'lig'iga butunlay bag'ishlab, meditsina, farmakologiya sohalaridagi yutuqlardan xabardor bo'lib boradi, lekin ba'zi paytda uyqu oldidan, ozroq bo'lsa-da, sayr qilishga erinadi. Inson barcha narsalarga tushungandan keyin, hech bir narsadan hayratga qolmasligiga ishongandan so'ng o'zining aqliy rivojlanishi ustida ishlamay qo'yadi. Shu vaqtdan boshlab u oddiy sut emizuvchilar qatoriga kirib qoladi, chunki odamning hayvonlardan nafaqat madaniy, ahloqiy, diniy me'yorlar, balki xayratda qolish xususiyati ham ajratib turadi. Hayotdan zavqlanib, xayratlanishdan to'xtagan odam biorobotga aylanib qoladi, har bir narsaga qiziqmay, o'zining nasihatgo'yiligi bilan tevarak atrofdagilarga yoqmay yuradi. Sotsiologlar bunday aqliy keksalik, ma'naviy konservatizm aholi ichida ko'payib borayotganligini ta'kidlashmoqda. YUzaki tushuncha, siyqa gaplar bilan boyib olgan ba'zi yoshlar (odatda ular moddiy jihatdan ta'minlangan bo'ladi) haqiqiy intellektual va ma'naviy boyliklardan emas, balki ularning qalbaki ko'rinishlaridan foydalanadilar.

Ahloqiy muomalalar ayrim odamlarni juda kam o'ylantiradi. Ular «bo'ring og'zi yesa ham qon, yemasa ham qon», «sen menga tegma, men senga tegmayman», «oq tuya ko'rdingmi, – yo'q» kabilida ish tutib, o'zlarining nojo'ya harakatlarini bekitmoqchi bo'ladilar. Haqiqiy inson butun umr bo'yi hayotni o'rganib boradi.

Vaqt o'tib ahloqiy qadriyatlar roli kuchayib boradi, chunki kishi qarigan sayin tevarak-atrofga nisbatan bo'lgan muxtojligi oshib boradi. Ulug' donishmand Suqrot:



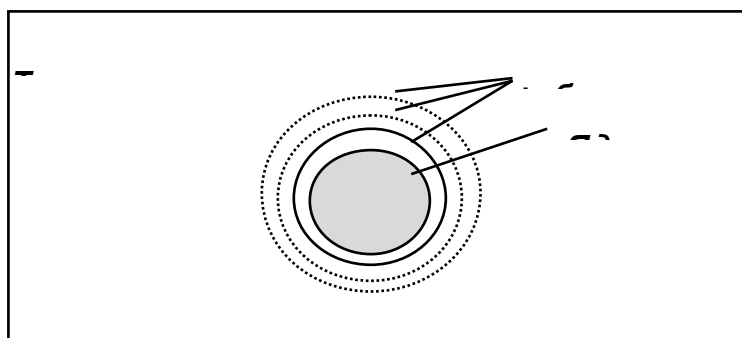
«Odam nafaqat o'ziga mos ishni qiladi, balki qilgan ishining natijasi bo'lib qoladi», – degan edi.

27-rasm. Shaxs imkoniyatlari.

O'zaro ta'sir, o'zaro harakat, o'z-o'zini tarbiyalash muammolari insoniyatni azaldan o'ylantirib kelgan, ko'p sonli nazariy va amaliy tavsiyanomalarda o'z aksini topgan. Shu yo'nalishlardan biri bixeviorizm (ingl. behavior – hulq) nomi bilan atalib, Chikago universiteti prof. J.Uotson (1878-1958) nomi bilan bog'liqdir. Bu nazariyaning falsafiy asoslari – pragmatizm va pozitivizm. E.Torndayik (1874-1931) tomonidan birinchi bor hayvonlar harakati ustidan o'tkazilgan tadqiqotlar amaliy baza bo'lib xizmat qiladi.

O'qitishning **bir chiziqli dasturlash nazariyasi** Garvard universitetining professori Berres Frederik Skinner tomonidan ishlab chiqilgan. Ularning tahlili A.N.Leontev, P.YA.Galperin va boshqa olimlar ishlarida o'z aksini topgan. I.P.Pavlovning shartli va shartsiz refleks haqidagi ta'limoti turli xil nazariyalar uchun asos bo'lib xizmat qilib kelgan.

Shaxsning ma'naviy mohiyatini shartli ravishda ko'p qatlamli qobiq sifatida tasvir qilish mumkin.



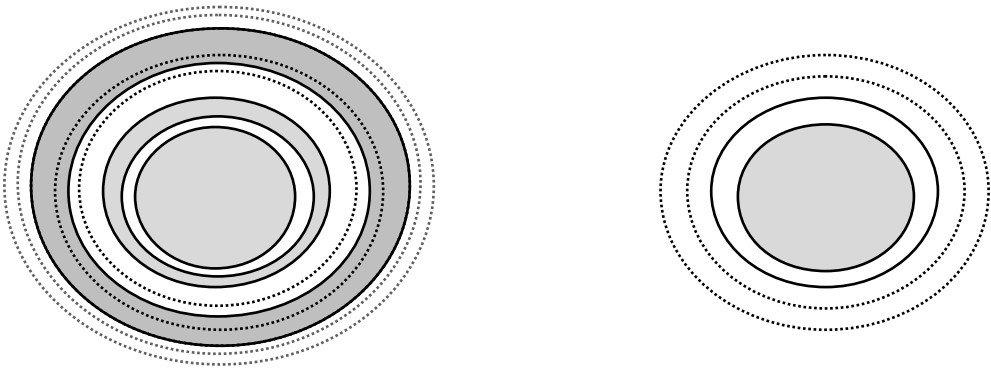
28-rasm. Shaxs ma'naviyatining yadrosi va qobig'ining grafik tasviri.

Inson ma'naviy dunyosining yadrosi uning mohiyati va «men»idan iborat. Tashqi qobiqlar – shaxs ma'naviyatning uzoqlashgan doirasi bo'lib, unda asl ma'naviyatdan kam narsa qolib, ko'prog'i qalbaki, sun'iy mazmunga ega.

Har bir kishi o'zining ichki ma'naviy dunyosining tashqi zarbalardan himoya qilish maqsadida ko'p sonli tashqi qobiqlarni qalqon niqob sifatida ishlatadi.

Qabiqëàð èíñíí yäðîñëîèng àñë îñhëyòèèè àèñ ýòìàéäè. Uëàðäà òàqàò àáúçè òóíèèèyëàðíè ààæàðèø ó÷óí êáðàè áúëäáí ààqòèí÷àèèè òóñóñëyò èúíðíqäèð. Êííóíðíèñòèäàð òàøqè qíáèqíè òâç úçãàððèððà íëääèèäð, ÷óíèè øóíààé qèèèá æàìèyòääàè úçãàðóá÷áí àhëíq àëáíðèòìèäà îññèàøèø ïñííðíð. Èíàèèèäóàèèñòèäàð, ýúíè èúíáèè íçèè íààìèäð, ýqèí àúííàèèè ìóèíqíðääí qí÷éá, úçèàðèèèng è÷èè áóí,ñèèè èèíæè áíðè÷à ùèíý qèèèá ððààè. Æàìèyò àèèáí òàqàò òàøqè qíáèq íðqàèè àúíèòí ààñíðàääáí òóðèá ìóèíqíð qèèèäè.

Ó.Ì.Äíñðíááñèèè úçèèíá «Niqoblangan odam» asariää èíñíííèíá úçèää òíñ áúëäáí ïñèøèèáñèèè èúðñàðà íëäè. Áóíàà tashqi áíèðàðan o'tib, ÿèq ýáííòáíòðèè "Ìáí"àà òá÷ èèì èèðíèíàéäè. Shó òóðàèèè áó øàðñ ýèèà áúèèá qíèääè àà úç ííáèääí òàøqàðèääàèè íáúáèðèä áíðèèqíè èíèíð ýòààè. Úç-úçè àèèáí áúëäáí ñóháàðèäð, ýúíè ïñíèíáèäð, èíñíèäð úðòàñèääàè æíèèè ìóèíqíð úðíèèè áíñà íèòìàéäè.



29-ðañí. Øàðííèá æàìèyò àèèáí "çíääáñíá" (à) àà í÷èq (b) æíqàèàðèíèíá ÷èçíàñè.

Ááúçè bir èèøèèäð úçlarèèè æàìèyòääà í÷èq òóðààè, áàð÷à íààìèäð àèèáí áíáèè ìóèíqíðää èèðèá êáðààè. Ular olim, ààçèð, òàððíø, àáhqíílarining hódìàðèèèè æíèèää qúèèá, ááìàèíè ñóháàðèèèè íëääè. Øó àèèáí àèðàà óèäð o'z è÷èè áóí,sining yäðîñèèè èó÷èè qíáèq ïñðèää ñàqèàé íëääè. Áóíààé ìóèíqíð íèèá áíðèø òúg'ðè òàðáèy íèèíááíèèèèääáí ààèíèèð ááðààè.

O'z – o'zini tarbiyalash shaxsning eng yaxshi, ijtimoiy qadrlı hususiyatlarini rivojlantirishga qaratilgan jarayon bo'lib, bu yerda yomon harakat emas, balki yomon niyatlar ham ta'qiqlanadi.

Shaxs faoliyatini rag'batlantirishning eng oddiy va samarali uslubi bo'lib ijobiy taqdirlash uslubi hizmat qiladi. Bu uslub kundalik hayotda tez – tez anglamagan holda qo'llanib keladi: ona o'z farzandining yaxshi bajargan ishini ko'rib, «Baraka top, bolajonim», – deydi, boshliq o'z xodimining erishgan muvaffaqiyatini ko'rib, uni taqdirlaydi, avtobusda joy bo'shatib bergan odamga «Rahmat!» deyishadi.

Minnatdorchilik, qo'l berib ko'rishish, jilmayish, erkalash, mukofot, orden bilan taqdirlash yaxshi ishga berilgan baho bo'lib, kishi faoliyatini rag'batlantirishga qaratilgandır. Ba'zida «Menga rahmat aytsin», «Qaddingni ur, Rustamboy!», deb odam o'z-o'zini maqtaydi, qilgan ishidan qoniqish hosil qiladi. Yaxshi ishni ijobiy taqdirlash, yomon ishga salbiy munosabatda bo'lish ongsiz ravishda, reflektor holatda yuz beradi.

Ma'lum maqsadga qaratilgan ijobiy taqdirlash uslubi chuqur, har tomonlama o'ylanib qo'llanilsa ijobiy samara beradi va kishi hulqining mantiqiga aylanadi. Masalan, yoqimtoy yosh yigit tanish qiz bilan gaplashish uchun vaqt topolmaganligi achinarli holdir. U xijolatda bo'ladi. Lekin qiz navbatdagi telefon orqali suhbatida har bir gapini o'ylab, muloyim ohangda gapirsa, o'zini oqilon tutsa, yigit, albatta, yana gaplashish uchun imkoniyat topadi, boshqacha qilib aytganda ijobiy taqdirlash mexanizmi ishga tushadi.

Agar qiz bola o'zining tashabbusi bilan idishlarni yuvib qo'ygani uchun onasi tomondan rahmat eshitsa, bunday tashabbuskor ishlar, albatta, tezda takrorlanish ehtimoli bor. Ijobiy taqdirlash usulini ba'zilar hayot strategiyasi darajasigacha ko'taradi.

O'zini qoyib va o'zgalarni urushish, so'kish, ozroq yig'lab olish, boshqalarga o'z dardini to'kish ham mumkin, lekin ko'z yoshi dardga davo bo'lmasligini anglash, xato uncha qo'rqinchli emasligini tushunish, omadga quvonib, boshqalarga kechirimli bo'lish foydaliroqdir. Omad kelganda, ish to'g'ri hal bo'lganda, yangilik

yaratilganda ijobiy taqdirlashning eng yaxshi usuli o'zi va o'zgalarga yoqqan narsani taqdim etish, erishilgan muvaffaqiyatini o'z olqishi bilan qo'llab quvvatlashdir.

Balki bular yolg'on, o'z-o'zini aldashdek tuyular. Yo'q, unday emas. O'zingiz shularni hayotda sinab ko'rib, ozroq bo'lsada, quvonchli onlarga ega bo'lganingizda ishonch hosil qilasiz. Shuni esdan chiqarmaslik kerakki, taqdirlash doimiy bo'lishi kerak emas. Vaqti-vaqti bilan taqdirlash samarali natijaga olib keladi.

Oqilona o'z-o'zini majbur qilish uslubi hayotda mehnat maromini soddalashtiradi, uni aniqroq va ma'noliroq qiladi. Ushbu usul samaradorligini hayotdan olingan misollar tasdiqlaydi. Masalan, ishga kechikmaslik uchun soat 7 da turish kerak va shu vaqtga soat mili to'g'rilab qo'yiladi. Lekin ko'p kishilar to'shakda biroz cho'zilib yotish uchun budilnik milini yarim soat oldinga surib qo'yadi. Bu yarim soat hech qachon odamga huzur bag'ishlamaydi, chunki bu vaqt davrida «yana uhlab qolib, ishga kech qolaman», degan fikr bezovta qila boshlaydi. Undan ko'ra, yutmoqchi bo'lgan yarim soatini uyquga berib, birdan soat 7 da uyqudan turish ma'qul emasmi?

Harbiy xizmatda jangchilarni navbatchi belgilangan vaqtda baqirib turg'azadi. Hech kim ularni sal oldinroq uyg'otib, ozroq o'zlariga kelish uchun vaqt ajratish haqida hatto o'ylamaydi.

Ayol kishi ertaga ishga borishi uchun yangi ko'ylagini kiyishi kerak, lekin uni dazmollash ham bor. Kechqurun bu ish odatda kam bajariladi. Ertalab bemalol choy ichib, ovqat yeyish o'rniga, shosha-pisha dazmol qilinadi va shoshilinch ravishda ishga yugurishga to'g'ri keladi: har bir ishni o'z mantiqiy vaqtida qilish afzal emasmi?

YOqimsiz, lekin bajarilishi shart bo'lgan ishlar bor. To'g'ri, bu ishlarni sabab topib, bajarilishini keyinga surish mumkin. Lekin bu hol cho'milishga kelgan kishi daryo yoqasiga borib, suvga kirishdan qo'rqishga, ertalab hojatga borgisi kelgan bola erinib, uhlashga urinishiga o'hshaydi.

O'z-o'zini oqilona majburlash uslubi kishida odat bo'lib qolib, keyinchalik esa bo'ladigan ishni birdaniga, eng qulay vaqt muddatida bajarish ehtiyojini uyg'otadi.

Tayyorlanmasdan, chuqur va har tomonlama o'ylab chiqmasdan o'z-o'zini tahlil qilish uslubini joriy etish mushkul ish. Bu uslubni ba'zilar samarasiz va zerikarli deb baholaydi. Lekin shuni unutmaslik kerakki, nafaqat jamoada, balki bir o'zi qolganda ham o'z hulq-atvorini nazorat qilish inson uchun juda muhimdir.

Tevarak-atrofingizdagi odamlarga, ularning xatti-harakati, qiliqlari, gaplariga bir e'tibor bersangiz, o'z-o'zini tarbiya qilish va nazorat etish muammosining dolzarbligi yaqqol ko'rinib qoladi.

Shunday holatlar bo'ladiki, ba'zi kishilar og'zini ochib «zavq» bilan birovni tinglaydi, ba'zilari esa barmog'ini burniga tiqib, uni tozalash bilan band bo'ladi. Bunday nojo'ya xatti-harakatlarga ko'p misollar keltirish mumkin. Bularning hammasi odam o'z-o'zini nazorat qilmasligi natijasidir.

O'z-o'zini tahlil qilish uslubi o'z fiziologik ahvolini, intellektual va ma'naviy imkoniyatlarining sub'ektiv xususiyatlarini hisobga olishga, ideallashtirish va ortiqcha baho berishdan voz kechishga imkon beradi.

Mushohada va tahlil qiluvchi kishining vijdon nomi bilan ataluvchi ichki ma'naviy tarozisi bor. U nafaqat xatti-harakatlarini, balki istak, niyatlarni ham o'lchashga qodirdir.

Uyatli ish qilib qo'yib, uni hotiradan tezroq haydash kerak emas. Vijdon azobi qiyin bo'lsin, tavba-tazarular chuqur bo'lsin, mana o'shandan keyin bunday nopok ishlar takrorlanmaydi. Ushbu o'z-o'zini tarbiya qilish usullarini egallagan kishi o'ziga ortiqcha baho bermaydi, boshqalarga qo'pol gap gapirmaydi, ko'l ostida ishlovchilar ustidan kulmaydi. Vaqt o'tishi bilan o'z-o'zini tahlil qilish shaxsning ajralmas qismiga aylanadi, uning doimo qo'llanishi noqulaylik tug'dirmaydi.

Tashqi dunyo kishi hayotiga uzluksiz ravishda ta'sir qilib turadi. Kechayu kunduz kishining ko'rish, eshitish, hidlash, sezish va ta'm sezish besh sezgilari tinimsiz ishlab turadi.

Qabul qilinayotgan axborotning barchasini miya qisqa vaqt ichida qayta ishlab, o'z munosabatini bildirishi kerak. Axborot hajmi nihoyatda ulkanligi tufayli odamlar uning uddasidan chiqishga qiynalib qolmoqda.

Tabiat ortiqcha axborotdan cheklanish va himoyalaniş murakkab tizimini yaratib, inson psixikasini ortiqcha taranglashishidan himoya qiladi. Lekin ba'zi shaxslar salbiy taassurotlarni tezda esdan chiqarolmay, hayotda ro'y bergan omadsizlik sabablarini aniqlashga ko'p vaqt sarf qiladi. Uyqusizlik, asab buzilishi, salbiy taassurot sog'liqqa, asabga yomon ta'sir etib, organizmda funksional o'zgarishlarga sababchi bo'ladi.

Tabiat tomonidan yaratilgan cheklanishlarga (uyqu, xotiraning sig'imi, unda axborot qisqa vaqtda saqlanishi) qo'shimcha ravishda odam psixikasini tashqi muhitning salbiy ta'siridan himoya qiluvchi turli xil uslublar ishlab chiqilgan.

Kishi psixikasini ortiqcha salbiy axborotdan **himoya qilish** usublari shaxs tomonidan individual tarzda tanlab, qo'llaniladi. Odatda, mashqlar natijasida o'z e'tiborini o'tmishda sodir bo'lgan quvonchli voqealar, do'stlar bilan olib borgan yaxshi damlarga qaratish mumkin.

Ishonch bilan aytish mumkinki, spirtli ichimliklar, hatto yengil narkotiklar (tamaki, kofe, nos va b.) yig'ilib qolgan muammolarni yechmaydi.

Ayanchli, qiyin damlarda xudoga itoat etib, iltijo qilish ko'p kishilarga ancha yengillik baxsh etadi. Og'ir moddiy va oilaviy ahvol, ma'naviy yordam yo'qligi, hayotga, odamlarga bo'lgan ishonch yo'qolganligi kishini ollohdan madad va yordam, ba'zida mo''jizani tilashga undaydi.

Albatta, sharoitni holisona, chin dildan va haqqoniy tahlil qilish, fakt, tevarak-atrofdagilar harakatini o'ylab, solishtirish va eng asosiysi, hosil bo'lgan ishonch odamga yengillik keltiradi.

XIX asr oxiri XX asr boshlanishida ko'p mamlakatlarda g'ayri dinlikka, tasavvufga, astrologiyaga, spiritizmga, o'rta asr germetik fanlarga e'tibor kuchayib ketdi. Sirli bilim an'anasi bo'lmish germetizm (alximiya, astrologiya, kabala) Aflotun, Pifagor orqali Uch Marta Olijanob (Trismegist) Germes bilan aloqadordir.

Germes qadim yunonlarda savdo homiysi, qadim Rimliklarda Merkuriy kulti bilan bog'liqdir. U misrliklarning donolik va magiya homiysi Totga ham aloqasi bor. Ekzoterik sirli bilimlar donishmandlari ularni hozirgi zamon fan yutuqlari nuqtai nazaridan talqin qiladilar: masalan, transmutatsiya sohasidagi alximiya tadqiqotlari (ya'ni, «falsafa toshi» yordamida oddiy metallni oltinga aylantirish) Anri Bekkerel kashf etgan radioaktivlik hodisasiga asoslangan edi.

Pifagor maktabining ta'limoti ancha qiziqish uyg'otdi. Bu ta'limot bo'yicha yerning paydo bo'lishi va narsalar mohiyati butun sonlardan iborat bo'lgan (Pifagor umumiy o'lchovsiz kattaliklar borligini bilgandan keyin ta'sirlanib ketib, xudolarga atab yuzta ho'kizni qurbonlik qilgan). San-Remo shahrida yashab ijod qilgan tabib va munajim Mishel Nostradamusning "Bashorat" nomli kitobi odamlarning ma'naviy hayotida katta o'rin egalladi. Inson Tibet lamalaridan ma'naviyatining ajoyib xususiyatlari haqida sirli bilimlarni o'rgangan.

Amerikalik olim Djeykobson tadqiqoti (asta-sekin bo'shalish uslublari), o'z-o'zini ishontirish uslublarni o'rgangan fransuz olimi Emil Kyuening ishlari, odam organizmining kam o'rganilgan imkoniyatlari asosida o'z-o'zini psixik boshqaruv nazariyasini yaratgan olmon olimi Iogan Shulsning izlanishlari jahonga keng tarqalib ketdi.

Gipnozning psixo-terapevtik ta'sirini o'rgangan Iogan Shuls patsientlar o'z-o'zlarini bo'shashtirish, tinchlantirish, uyqu holatiga keltira olishiga e'tibor berdi. Uning «Mashq orqali o'z-o'zini gipnoz qilish» ilmiy asari autogen mashqlarning zamonaviy konsepsiyasining asosi bo'lib qoldi.

Autogen mashqlar o'z-o'ziga ta'sir etish qator formulalarni qaytarishdan iborat bo'lib, psixik tinchlanish, tayanch-yurish apparatini bo'shashtirishga olib keladi. Har kuni o'n minutlik mashq qilinsa, asab buzilishlar, charchashlar, uyqusizlik bartaraf etiladi. Mashqlar ro'yxati va bajarish tartibini autotreningga bag'ishlagan qator adabiyotlarda topsa bo'ladi.

O'z-o'zini takomillashtirishning yana bir ko'rinishi – «o'ta qudratli odam»ni shakllantirish g'oyasini ehtiyotkorlik bilan qarab chiqish lozim. Bu masala hozircha yechilmagan bo'lib, unga bir necha yuzlab tadqiqotlar bag'ishlangan.

«O'ta qudratli odam» g'oyasini Fridrix Nitsche (1844-1900) ilgari surgan edi. Uning fikricha, hayotda eng muhim narsa – kuch va qudratga ega bo'lish, hukmronlik qilish irodasidir. Barcha yetishmovchilik – kuchsizlik oqibati, yaxshi ish esa «hukmdorlikni mustaxkamlaydigan barcha narsalardir». Nitsche «xo'jayinlar ahloqi» «qullar ahloqi»dan ajralib turishligini ta'kidlaydi, u hudo oldida barcha kishilar teng ekanligi haqidagi xristian ta'limotini inkor qiladi. «O'ta qudratli odam», «xo'jayinlar ahloqi» g'oyalari nemis milliy sotsializmi tomonidan qabul qilinib, uning mafkurachilari tomonidan rivojlantirildi.

Gitlarning «Mein Kampf» («Mening Kurashim») kitobini misol tariqasida keltirish xohishi umuman yo'q edi, lekin «o'ta qudratli MEN» g'oyasi aslida shu kitobda rivojlantirilib, fashizm davrida amalga oshirildi. Gitler hokimiyat tepasiga kelgandan keyin inson imkoniyatlarini o'rganish, konslagerlarga tushgan minglab asirlar ustidan dahshatli psixofiziologik tajribalar o'tkazish uchun laboratoriya va institutlarni tashkil qilish haqida buyruq bergan edi.

«Mana bu narsa yangilik», degan gapini esda tutib, nemis olimlari qadimgi Hindiston, Xitoy, Tibet va zamonaviy psixofiziologik fenogenologiya maktab sirlarini chuqur o'rganib chiqdilar. Eramizdan oldingi XII-VII asrga oid eng qadimgi veddalar va unga yozilgan izohlar, odamning psixik holatiga bag'ishlangan va induizm asoschilaridan biri Shankara tomonidan har tomonlama ishlab chiqilgan Vedantening diniy-falsafiy ta'limoti, Hind falsafasining brahman-budda mumtoz ta'limoti, buyuk Shaolin buddaxonasi rahbari, inson psixologiyasi imkoniyatining mutloq chegarasi konsepsiyasini yaratuvchisi, Xitoy nazariyachisi va amaliyotchisi Bodxidharma ta'limoti, Maxatma Gandi (1869-1948), Aurobindo Gxosha (1872-1950) larning samkxi, yoga maktablari o'rganib chiqilgan edi.

Hozirgi kunda tibet buddaxonalardagi shaxs tarbiyasini Xatxo-yoga va Radja-yoga mashq uslublari kishi ruhiyati va tanasining boshqaruvida mo''jizalar

ko'rsatmoqda. O'tkazilgan tadqiqot maqsadlari ekstremal holatlarga bardosh berish uchun insonning psixik va fiziologik xususiyatlarini shakllantirishdan iborat edi. Natijada psixotrop qurolini yasash edi.

Odam organizmining imkoniyatlari, uning psixikasi hali to'la to'kis va har tomonlama tadqiq etilgan emas. Shu tufayli bu sohada yangiliklar yaratish uchun imkoniyat ko'p. Rossiyaning XDF markaziy arxivda urush vaqtida nemislar odamlar ustidan psixofiziologik tajribalar o'tkazgani haqida mahfiy hujjatlar saqlanayotganligi ma'lum. Agar tadqiqotlarning mafkuraviy tomonini inkor qilib, ushbu arxivning noyob hujjatlari tadqiq qilinsa, odam organizmining imkoniyalari haqida qiziqarli ma'lumotlar olsa bo'ladi.

Tibet lamalarining ezoterik bilimlariga Angliya, Fransiya, Xitoy hukumati qiziqish bildirdi.

1937 yil may oyigacha Moskva energetika instituti qoshida mahfiy neyroenergetik laboratoriya ish olib bordi. Laboratoriya gipnoz, «qor odami», NUJ, odam fikrlarini masofadan turib bilish, radiojosuslik masalalari bilan shug'ullanar edi. Odam miyasining transsendent xususiyatlari olim va tadqiqotchilarni hozir ham o'ylantirmoqda.

Hozirda intellekt imkoniyati va insonning psixik faoliyatini rivojlantirishining yangi yo'llari ochilgan.

Dunyoning eng yirik nazariyachisi, amerikalik olim Stiv Xosking kelajakda odam va kompyuterlarning birlashishi xaqidagi fikrni ilgari suradi va insoniyat tarixida texnogen inqilob ustivorligini himoya qiladi. Yangi submadaniyat konsepsiyasi kelajakda ustivor bo'lishligi haqidagi xulosalari matematik hisoblash bilangina emas, balki uning shaxsiy tajribasi bilan isbotlandi. S.Xosking shol bo'lib o'zining nogiron aravachasidan turmasdan kompyuter va internet tizimi yordamida o'z virtual dunyosida samarali ijod qilib, «sun'iy o'ta qudratli» odam imkoniyati nimaga qodirligini namoyon qilib kelmoqda.

O'z-o'zini tarbiyalash uslublariga bag'ishlangan bo'limni tugatar ekanmiz, shaxs rivojlanishi, uning ulkan, bizga ayon bo'lmagan imkoniyatlarini tadqiq etuvchi

maktablar, nazariyalar va amaliy tavsiyanomalar borligini ta'kidlashimiz kerak. Yoga, Tibet meditatsiyasi, yolg'on, g'ayri-ilmiy ekstrasensorika, telepatiya, oq va qora magiya xaqida yolg'on va g'ayri-ilmiy adabiyotlar ro'yxati nihoyatda ulkandir.

21.3. Suqrot uslubi

*Men faqat borligimga monand harakat qilishdan
tashqari, harakatimga monand bo'lib qolaman.*

Suqrot

Jahon sivilizatsiyasiga qadimgi yunon buyuk mutafakkirlari katta hissa qo'shgan bo'lib, Ustoz va Inson, Afinaning mashhur falsafa va suxandonlik maktabining asoschisi Suqrotning nomi (eramizdan avvalgi 469-393 y.) alohida turadi.

Suqrot ta'limoti asoslari uning shogirdlari Aflotun, Aristipp, Antisfen, yevklid, keyinchalik Arastu tomonidan yaratilgan asarlardan ma'lum. Aflotun o'z o'rtog'ini juda hurmat qilgani tufayli uni o'z falsafiy dialoglarining asosiy ishtirokchisi qilib ko'rsatdi.

Suqrot bilimning o'ta muhim masalalarini belgilab, yashash qonunlarini ochib berdi, jasorat, haqiqat kabi tushunchalarning nazariy asoslarini shakllantirdi, «Suqrot istehzosi» ham hayot ko'rinishlariga o'zining tanqidiy munosabatini bildirdi.

Suqrotning aytishicha, hech kim o'z-o'zidan jahldor bo'lmaydi, barcha yomon ishlar bilimsizlikdan kelib chiqadi. Suqrotning nuqtai nazaricha, bilim mehribonlikka teng. Suqrot inson muloqotining muammolarini tadqiq qilib, dialogga alohida e'tibor bergan edi. Aflotun o'zining «Fedra» asarida buyuk ustozining dialog olib borish san'atini ko'rsatib, kitob hech qachon dialog o'rnini bosa olmaydi, u faqat dialogning taqlidi deb, izoh bergan edi. Dialog bevosita so'z muloqotida rivojlanib, haqiqat izlashning interaktiv usuli, mushohada qilish, isbotlash san'atidir. Antik

suxandonlik ustalari tinglovchilarning xususiyatlarini doimo e'tiborga olishni, nutqiy muloqot samarali bo'lishi uchun Suqrot va Arastu usulini tavsiya etganlar.

Agarda notiq muhokama qilayotgan muammo bo'yicha muholifning e'tirozi yo'q ekanligini bilsa, o'z tezisini tezda shakillantirib, isbotni dalillash kerak (Arastu uslubi). Agarda tinglovchilar notiqqa qarshi bo'lsalar, muholif barcha dalillarni inkor qilishga tayyor bo'lib tursa, unda boshqa uslubni qo'llash kerak bo'ladi. Bunday sharoitda notiq o'z tezisini aniqlashtirishga shoshmay, u bilan muholifni asta sekin tanishtiradi. Mushohadaning har bir bosqichida mantiqiy halqalar yaratib boradi. Bahsning ushbu uslubi haqida batafsilroq to'xtab o'tishga to'g'ri keladi, chunki bu uslub bizga qadim dunyodan yetib kelib, ko'p asrlar mobaynida o'z mohiyatini o'zgartirmagan.

Hozirgi zamon notiqlik san'atida Suqrot uslubi deb nom olgan dialog olib borish usuli keng tarqalgan. Uning dialog olib borish uslubi ajoyib mantiqiy fikrlardan iborat bo'lib, muholif har bir aytilgan fikr mantiqiylikiga qoyil qolib, unga qo'shilib, uning aytganlarini doimo qo'llab-quvvatlagan.

Bahs davrida Suqrot o'zining haq ekanligini, keyin esa qarama-qarshi tomon haq ekanligining isbotlab beradi. Suqrot va uning shogirdlari usullarining oqilona ekanligining isboti hozirgi zamon fiziologiyasida o'z aksini topdi. qarshi bo'lib turgan muholif bahs boshlanishida Suqrotning fikriga qo'shilib, keyinchalik hayajoni bosilib, o'z holiga kelib, irodasi bo'shshib, bahs olib borish imkoniyatini yo'qotar ekan. Natijada mohirona tarzda olib borilgan Suqrot konsepsiyasi, hatto u mantiqsiz bo'lgan holda ham ustun kelar ekan.

Hozirgi vaqtda Suqrot uslubining qimmatliligi maqsadni aniq tushinishda, dalil va xulosalarning chuqur mantiqligida, muholifni chekintirishda va natijada, qo'yilgan maqsadga erishishdadir. Suqrot uslubining amaliy qimmatliligini tushunish, uni tadqiq etishda trening va muholif bilan olib borayotgan suhbat shaklidagi ishbiarmon o'yinlar katta rol o'ynaydi. Suhbat oddiy va aniq savollardan boshlanib, ularga muholif ijobiy javob berishga majbur bo'ladi. Keyin suhbatni mantiqiy ravishda, zo'rovonliksiz kelishilgan xulosaga keltirish kerak.

Suqrot uslubining universalligi, keng ko'lamligini ko'rsatish juda muhimdir. Haqiqatan ham Suqrot uslubi shunchalik samarador-ki, uni har qanday sharoitda – oilada, ishda, boshliq bilan suhbatda qo'llasa bo'laveradi. Agar suhbat maqsadi sizning haqligingizni isbotlash, bir-biringizni tushunish bo'lsa, unda suhbatni muholifga nafaqat tushunarli, balki yoqadigan mavzudan boshlash kerak.

Agar suhbatdoshingiz sizning birinchi fikrlaringizdan qoniqish hosil qilsa, suhbatni keyingi rivojlanishini boshqarish oson bo'ladi. Tajribali sotuvchi, vrach, pedagoglar o'zlari anglamagan holda Suqrot uslubini amaliyotda qo'llab turadi. Ular ba'zi hollarda «yo'q» degan so'z umuman ishlatmasligini juda yaxshi tushunadilar. Suhbatdoshingiz xohishi va talabini oldidan bilib, shularga e'tibor berish ishni ijobiy yakuniga olib kelishda juda muhimdir. Suhbatni nafaqat yaxshi boshlash, balki yaxshi tugatish ham zarur. Chunki suhbatdosh xotirasida ayni dialogni yakuniy qismi muhrlanib qoladi.

21.4. Uch raund uslubi

*Aql bilan mingni ko'ndirsang,
Hayqirish bilan birni ko'ndirasan
O'zbek xalq maqoli*

Boshqaruv san'ati faqat sizning taklifingiz to'g'ri ekanligiga muholifni ishontirish uchun yana bir uslubini taklif qiladi. Bu uslub shartli ravishda «uch raund uslubi», deb nomlanadi, chunki suhbat olib borishning bu modeli uch qismdan iborat. Dialogning birinchi qismida (birinchi raund) siz, deylik, rahbaringiz shartlarini qabul qilib, unda ijobiy kayfiyat uyg'otib, qisqa qilib muammo yoki sharoitni tushuntirasiz. Ikkinchi raundda muammoni yechish uchun bir necha variantlar bilan birgalikda o'zingizga ma'lum variantni taklif qilasiz. Uchinchi raundda taklif qilingan variantlar

o'rtasida sizning variantingizni eng yaxshi deb topgandan keyin, o'z roziligingizni bildirasiz.

Suxandonlarning bu mumtoz uslubi ko'p misolar bilan isbotlanadi. Masalan, ota-onalarga juda tanish bo'lgan holat: qizingiz kechqurun o'z vaqtdan ancha kechikib keldi. Uyda mojaro boshlandi. Unga eng qat'iy chora ko'rish kerak. Lekin biroz shoshilmay, o'ylab ko'ring. Bola birinchi uchrashuvdan qanchadan-qancha quvonchga to'lib, bir olam yorug' his-hayajonlarga cho'mgan vaqtda unga qo'pollik qilish o'rinlimikin? Ana shunday murakkab paytda bolangizni ko'ragidan itarib, o'zingizdan uzoqlashtirmang. YUzaga kelgan muammoni ildizlari nimada? Bolangizning buzuqligidami? Yo'q, unday emas. Bunday holatda tarbiyadan ko'zlagan maqsadingiz nimadan iborat? Tushunarli, bola kechalari nazoratsiz qaerdadir yurishi yomon. Shu bilan birga uni qiziqtirgan ob'ekti ham yosh bola. Shu hayotiy sharoitdan yigitni olib tashlasangiz, oilangizda tinchlik o'rnatiladi. Shunday qilib muammoni o'g'il bola yuzaga chiqargani aniq.

Siz o'z qizingizga bu bola uning muhabbatiga loyiq emasligini tushuntirolsangiz, muammo o'zi yechiladi. Birinchi raund qizingizning tarafdoriga aylanishdan, uning his-hayajonlarini tushunishdan iborat. Ikkinchi raundda qiz bolaga uning hayotiy tamoyillari, erkaklarga bo'lgan munosabati, ularga qo'yilgan talablari haqida gapirib, uni rom qilgan bola bu talablarga to'liq javob bermasligi o'qtiriladi. U hali yosh, moddiy jihatdan yaxshi ta'minlanmagan, tozalikka uncha rioya qilmaydi, hayotda o'z yo'lini hali topa olmagan. To'g'rimi? To'g'ri bo'lsa men sen tomonda (uchinchi raund). U sening o'rtog'ing bo'lolmaydi, u sen aytganday yigit emas, u bilan uchrashuvlarga chek qo'yish kerak. Ana shunday gapdan keyin qizingiz ko'z o'ngingizda o'zgarib, aqlliroq ko'rinadi, sharoitni tushunib oladi.

YOki boshqa bir misol. Ta'til avgust oyida berilishi kerak, lekin boshliq bunga unamay turibdi. Maqsad uni ko'ndirish. Birinchi raund. To'g'ri, ish ortib yotibdi to'rtinchi kvartal ishlari nihoyatda ko'p, lekin ta'tilga chiqish kerak-ku. To'g'ri, sentyabr yoki oktyabr oylarida ham ta'tilga chiqish mumkin. Ikkinchi raund. Lekin bu oylarda eng muhim ishlar bajarilishi kerak. Shuning uchun bu oyda ta'tilga

chiqish ancha noqulay. Uchinchi raund. Avgust oyida ta'til berish ancha mos tushadi. Bu uslubni rahbar qo'llashda ham ancha samara beradi. U jamoada ko'plarga ma'qul bo'lmagan, lekin qilinishi kerak bo'lgan tadbir o'tkazmoqchi. To'g'ri, buyruqlar yordamida bu ishni bo'linma boshliqlari amalga oshirishi mumkin. Lekin boshqa yo'l bilan ham borish mumkin: bir necha obro'li, yetakchi mutaxassislarni chaqirib, belgilangan muddatda yuzaga kelgan muammoni hal qilib berish topshiriladi. Eng asosiysi, muammoni muhimligi haqidagi mutaxassislar fikri va uning yechish variantlari bilan rozi bo'lishdir.

Yana bir bor yig'ilib, takliflarni eshitib va ularni asosan qo'llab, jiddiy o'zgarishlar kiritish kerak (ishlab chiqarish nuqtai nazaridan ikkinchi raund juda muhim, chunki butun bir jamoadan ko'ra ikki, uch kishini ko'ndirish osondir). Va nixoyat, uchinchi raund: majlis o'tkaziladi, majlisda mutaxassislar guruhining boshlig'i ishlab chiqilgan tadbirlar haqida hisobot beradi. Tanqidiy fikrlar hisobotchi nomiga aytilgandan keyin, boshliq uning fikriga qo'shiladi.

Dalillar yetarli bo'lmaganda, oqilona variant yo'qligida, muholifning bafurja suhbat olib borish kayfiyatisiz ko'zlangan maqsadga erishish juda qiyin. Dialogli suhbatning sohasi keng. Unda ota va o'g'il, rahbar va qo'l ostida ishlovchi xodim, ikki kishi ishtirok etishi mumkin bo'lib, turli xil mavzular muhokama qilinadi. Ko'p hollarda ikki rahbarning yakkayu yakka uchrashuvi uzoq diplomatik muzokaralar davomida yechilmayotgan muammoni hal qilishi mumkin.

21.5. Shtirlits uslubi

Shoshmaning ishi bo'sh,

Puxtaning ishi «besh»

Xalq maqoli

Boshqaruv qarorini qabul qilish eng murakkab jarayonlardan biri hisoblanadi. Uning asosida jamoa a'zolarining faoliyatini tashkil etuvchi va rag'batlantiruvchi derektiv hujjatlar yotadi.

Aksariyat hollarda taktik boshqaruv masalalarini ta'minlovchi tezkor qarorlar ishlab chiqiladi, bu qarorlar texnologiyaga yangilik kiritish, kadrlar masalalariga oiddir.

Tarkibiy o'zgarish, ishlab chiqarishni qayta qurish masalalariga oid strategik qarorlar chuqurroq va ijodiy yondashishni talab qiladi. Boshqaruvning yangi uslublari faqat oddiy xodimlar tomonidagina emas, balki birovning ijodiy ish yuritishini ko'rolmaydigan mansabdorlar tomonidan ham tan olinmasligi mumkin.

O'z g'oyasini himoya qilish, haqligiga muholiflarni ishontirish hatto boshqaruv san'ati bilan tanish bo'lgan tajribali mutaxassislar qo'lidan ba'zida kelmaydi. Shunday holatlarda boshqa yo'llar izlanadi. O'z g'oyasini yuqori turuvchi boshliq yoki jamoaga «kuch» bilan singdirish uslubi murakkab bo'lib, «Shtirlits uslubi» deb yuritiladi (ushbu usulni Shtirlits «salbiy qaxramon», dushman, lekin aqlli Shelenberg bilan bo'lgan suhbatda qo'llaydi). Bu uslubning mohiyati shundan iboratki, majlis, yig'ilish yoki uchrashuvda «bilmagan» holda yechimning boshqa variantlariga o'z variantini ham qistirib qo'yib, «esdan chiqarish».

Agar boshlig'ingiz aqlli bo'lsa, sizning bildirgan fikringizni muhimligini bilib oladi va keyinchalik uni kengaytirib, murakkablashtirib, aniqlik kiritib, o'zining fikri deb taklif etadi.

Kishi boshqalar fikridan ko'ra o'zining fikriga ko'proq ishonadi. Siz uchun mualliflik talashish emas, balki maqsadga erishish muhimroq emasmi? Bu uslubni aksariyat holda aqlli xotinlar boshqa choralar topmaganlaridan so'ng qo'llaydilar. Ular erlarining har bir gapiga qo'shib, ma'qullab, o'z gapiga kiritib oladilar. Ushbu uslubning boshqa variantini tajribali xizmatchilar yaxshi biladilar: sizning fikringizgacha oqilona va sizga foyda keltiruvchi boshqaruv qarorni to'g'ridan to'g'ri boshliqqa ko'rsatmasdan o'z ishingiz rejalariga kiritib qo'yish kerak. Bunday «o'yin»

natijasida tasdiqlangan rejangizda falon vaqtda sizga kerakli ishni tayyor qilish haqida yozuv paydo bo'ladi.

Agar o'z g'oyangizni juda yaxshi, inqilobiy deb, unga mualliflik qilaman desangiz, unda mag'lubiyatga uchrashingiz aniq. O'z taklifingizni katta va muhim majlisda gapirib berganingizdan keyin, u qabul qilinganda ham hamkasblaringiz va boshlig'ingiz tomondan qarshilik ko'rsatilishi aniq va siz o'ta «dono» kishiga aylanib qolasiz.

Ana shunday obro' bilan boshqa yaxshi takliflaringiz ham qabul qilinishi amri mahol, xizmatdagi o'sishingiz ham to'xtab qoladi. Ming afsuski, juda yaxshi, bilimdon mutaxassislar aksariyat hollarda o'zlarining ilmiy maqolalari, ratsionalizator takliflarini «hammualliflari» bilan ro'yoblashtiradi. Lekin shunday qilmasang ham bo'lmaydi. Chunki bizning hayotimiz shundan iboratdir. To'g'ri, ba'zida bundan istisno hollar ham uchrab turishi mumkin.

21.6. «Sutdagi qurbaqa» uslubi

Umidingni uzma,

Ko'ngilni buzma!

Xalq maqoli

Hayot joyida turmaydi, tevarak-atrofimizdagi dunyo uzluksiz dialektik rivojlanishdadir. Ijtimoiy taraqqiyot bir tekis kechmaydi, jamiyatning rivojlanishi ko'p turdagi jarayonlarning bir-biri bilan bog'liq bo'lgan harakat natijasidir. Bunda eng muhim rolni odamlar faoliyati hal qiladi. Jamiyat hayotining barcha tomonlari – ijtimoiy ishlab chiqarish faoliyatidan tortib oilaviy munosabatlargacha – doimiy izlanish, tasodif, xato va yangiliklardan iboratdir. Odam doimo o'zgarayotgan muhitga moslashish uslublarini qo'llashi lozim.

Ba'zida hayotda kutilmagan voqealar (ishdagi kamchiliklar, kasallik, oilaviy mojaro) sodir bo'lib, hayot me'yorlarining buzilishiga olib keladi. Odam ushbu

favqulotda holatdan chiqib ketish yo'lini izlaydi, hayajonlanadi, o'rganilgan uslublarini qayta-qayta qo'llashga muvaffaqiyatsiz urinadi, yangi xatolarga yo'l qo'yib, boshi berk ko'chaga kirib qoladi.

Ushbu holatni bir misol yaxshi izohlab beradi: gorizontal yotgan butilkaga asal ari va pashshalarni solib qo'yishdi. Dono hisoblangan asal arilar holdan toyguncha shishaga o'zlarini uravergan, pashshalar esa tartibsiz aylanaverib, birozdan keyin butilka og'zidan chiqib ketgan. Murakkab, o'ziga xos sharoitda an'anaviy yo'l bilan muammoni yechish qiyin bo'ladi, shuning uchun yangi uslublarni qidirish zarur. Tartibsiz tajriba va xato uslub doimo ham istalgan natija beravermaydi.

Ishi o'ngidan kelgan katta firmalarda uzluksiz rivojlanish kafolatlangan degan ishonch tug'iladi. Bozorda raqobatdosh mahsulot paydo bo'lmasligiga ishonib, asosiy e'tiborni ishlab chiqarishdagi sarfni kamaytirishga qaratiladi. Bunday o'z-o'zini tinchlantirish firmani turg'unlik va tanazzulga olib kelishi mumkin.

Tashqi muhitga moslasha olmaslik chet el korxonalariga ham hos: hozirgi 500 yirik amerika kompaniyalari 50 yil oldin yo'q edi.

Ta'minlangan va tinch oilada xotin erning o'ziga va bolalariga bog'lanib qolganligiga ishonib, o'ziga qaramay qo'yadi. Natijada ayol nafosati va nafisligi, unga bo'lgan muhabbat yo'qoladi. Hech narsa yoqmay yurgan turmush o'rtog'i bilan munosabatni aniqlagach, xotin dono va hamisha ham holis fikrga ega bo'lmagan, onasi bilan o'z ahvolini muhokama qiladi, keyin yaqin dugonalarining maslahatini oladi. Lekin hamisha ham to'g'ri qarorga kelmaydi. Qarorni qabul qilsa ham kech bo'ladi.

Xotin nima bo'lsa bo'ldi deb, o'z dardi bilan qolib ketadi. Natijada oila buziladi.

Tanazzul yuzaga kelganda kishida mahkumlik kayfiyati yuzaga keladi, qo'llari ishga bormay, irodasi bo'shashib ketadi. Ba'zida kishida doimiy ikkilanish yuzaga kelib, tanlash qobiliyati yo'qoladi, og'ir psixik kasallikka duchor bo'ladi. Bu ahvolda tanazzulga uchrash aniq gap. Misol tariqasida ko'zadagi sutga tushib ketgan ikki qurbaqani eslash joiz. Biri ahvol juda og'irligini ko'rib, kurashmasdan cho'kib

ketgan. Ikkinchisi to'rt oyoqlarni tez harakatlantirib, saryog' hosil qilibdi va uning ustidan sakrab, ko'zadan chiqib olibdi. Qurbaqaning tirishqoqligi va g'alabasi haqidagi hikoya boshqaruv san'atining bir uslubiga nom berdi. Iloji yo'q bo'lgan sharoitning o'zi yo'q, kishi eng murakkab sharoitlarda ham yo'l axtarish kerak va oxirigacha kurashish kerak. Qurashgan nafaqat sutdan yog' xosil qiladi, balki kerak bo'lsa, tog'ni talqon qiladi ham.

«Sutga tushgan qurbaqa uslubi» yoki «miya hujumi uslubi» favqulotda nooddiy qaror qabul qilishda ishlatiladi. Uslub sharoitga nooddiy nuqtai nazardan qarashni rag'batlantiradi. Uning mazmuni qo'yidagidan iborat: muammo bilan tanish bo'lgan bilimdon mutaxassislar majlisga chaqiriladi, masalani yechadigan har qanday fikr aytilishi taklif etiladi. Aytiladigan fikrlarni tanqid qilish man etiladi, chunki majlisning maqsadi sifatga emas takliflar soniga qaratilgan.

Ma'qul bo'lmagan g'oyalar tahlil qilib qoldiriladi. Bu guruh ishining natijasi shu muammo ustida mustaqil ishlayotgan har qanday mutaxassis ishidan samaraliroq bo'ladi, chunki guruhda aytilgan bir fikr boshqa fikrga o'ziga xos turtki beradi.

21.7. «M» uslubi

*Ko'z ko'zga tushsa,
Muhabbat yurakka tushadi.
O'zbek xalq maqoli*

Har bir kishi jamiyatda martabali bo'lishni, obro' orttirishni xohlaydi, boshqalar olqishiga sazovor bo'lishga intiladi. Hatto, o'zining intellektual va ma'naviy imkoniyati oz deb bilgan kishi tevarak-atrofdagilar, qarindosh, do'st, hamkasblar unga e'tibor bersa xursand bo'ladi.

Jamiyat va oilada obro' orttirish uchun asosiy ma'naviy qadriyatlar bo'lmish olijanoblik, haqiqatgo'ylik muhim ahamiyat kasb etadi. Tevarak-atrofdagilarga

hurmatda bo'lish, kamsuqumlilik, intellekt, yuqori madaniyat kishiga jamiyatda o'sishi uchun katta yordam beradi.

Shaxs erkak yoki ayol bo'lishi ham katta ahamiyat kasb etadi. Ravshanki, erkak kishi faoliyati ayol kishi faoliyatidan ajralib turadi. Erkakning ba'zi bir kamchiliklarini kechirish mumkin. Ayollar olijanob erkak bo'lgan kishilarni yoqtiradilar. Erkaklar esa ayollarga xos bo'lgan fazilatli ayollarni yoqtiradilar.

Tevarak-atrofimizdagi yomon, iflos kiyim kiyib, sasib yurgan erkaklar, kosmetika, yaxshi kiyimni inkor etib, «tabiiy go'zallik» tarafdori bo'lgan ayollar kishida yomon taassurot qoldiradi.

Yaxshi kiyim odam ko'rki ekanligini hech qachon unitmaslik lozim. Toza, mos o'tirgan kiyim yaxshi kayfiyat tug'diradi, kishiga jozibadorlik baxshlaydi. Har bir ayol odobli, yaxshi kiyingan boshliqning iltimosini ishtiyoq bilan bajaradi.

Jozibadorlik ozmi ko'pmi har qanday odamga xos xususiyat. Shu masalada «chiroyiga moy surib yeydimi», «chiroyi bo'lmasa ham, aqlli bo'lsin» kabi turli xil iboralar bor. Har bir ayol, har bir erkakda ham o'ziga xos go'zallik, o'ziga xos jozibadorlik bor.

O'spirin katta kishilarga taqlid qiladi, bolalar o'zlarini ko'rsatish uchun qo'pol qiliqlar qo'rsatadi, qizlar diqqat markazida bo'lishni xohlaydilar, soch, tirnoqlariga ko'p e'tibor beradi. Ayollar tozalik, atirlarning nafis hidi, jozibadorlik go'zalligi nima ekanligini yaxshi tushunadi.

Dunyo go'zal tovushlarga nihoyatda boydir, qush sayrashidan to Motsart simfoniylarigacha. Agarda tabiat sizga jozibali ovoz bergan bo'lsa, undan uyalmasdan samarali foydalanib, odamlarni chiroyli qo'shiqlaringiz bilan xushnud qiling. Qo'shiqning shirin nolasi, ayolning jozibali ovozi hali hech kimni befarq qoldirmagan.

Aqlli va tajribali erkak ayol yuziga xusn qo'shadigan ko'z ilg'amas belgisini topa oladi, sevgi ko'zlari bilan uni bir lahza tomosha qilganda ayol buni chin dildan seza oladi. Erkakni rom qilgan narsa bu ayolning jozibadorligi va shirin so'zidir. Vaqt o'tib bu qiziqishda sifatliy o'zgarishlar bo'lish ehtimoli bor. Natijada muhabbat

yuzaga keladi. Ayol bilan erkak o'rtasida qiziqish uyg'onishni «M» uslubi deb atab, u jiddiy tadqiqotlarni talab qiladi.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar

1. O'z-o'zini tarbiyalash uslubini qo'llash o'zini oqlaydimi? O'z-o'zini tarbiyalash uslublari haqida nimani bilasiz?
2. Insonga ta'sir qilish uslubining qaysi biri muhim va samaraliroq? Nima uchun?
3. Uch raund uslubini ishlatib, sharoit modelini yasab, o'z harakatingiz algoritmini ishlab chiqa olasizmi?
4. "M" uslubini doimiy hayotda qo'llash kerakmi? Nima uchun?

22-mavzu. Ishbilarmonlikda muomala madaniyati

Boshqaruv san'atidagi eng asosiy narsa – odamlarda g'alaba qozonish ishtiyoqini uyg'otish. Odamlarda o'z-o'ziga baho

*berish, mag'rurlanish hissiyoti paydo bo'lib, g'oliblarga xos
munavarlik bo'lishi kerak.*

Stek Djek «Menejment haqida miflar»

22.1. Ehtiyot bo'ling! – Atoqli otlar

Boshqaruv uslubidan qat'iy nazar, ba'zi usullar borki, ularni qo'llaganda qo'l ostida ishlagan muholif xodim hamkor, hamfikir, hatto maslahatdoshga aylanib qoladi.

Shu usullaridan biri – rahbar qo'l ostida ishlayotgan xodimga hurmat bilan ismi-sharifini aytib, murojaat qilishdir. Bunday attraksiyaning (munosabat) psixologik sxemasi juda sodda: kishiga e'tibor berib, ism-sharifini aytib, murojaat qilish unda izzatga talab hissiyotini qondiradi, uni shaxsga aylantiradi. Natijada ijobiy hissiyot yuzaga kelib, shu hissiyotni uyg'otgan manbaga nisbatan minnatdorchilik paydo bo'ladi, muomalaning kerakli interaktiv tartibi ta'minlanadi.

Agarda kishining ichki dunyosiga haqiqatan qiziqish bildirilsa, unda o'zini ma'naviy dunyosi ham boyishi haqiqatdir. qiziqarli, madaniyatli, bilimdon kishi bilan suhbat qursangiz o'zingizga bo'lgan hurmat oshadi. Hurmat katta ta'sir kuchiga ega. Hatto eng oddiy ayolni malika desangiz, u malika bo'lishga intiladi.

Shuni esdan chiqarmaslik kerakki, har qanday tilda kishi uchun o'z ismi eng yoqimli va eng muqaddas so'zdir. Amir Temur unga xizmat qilgan yuzlab jangchilarning ismini, ishtirok etgan jangini, odatlarini bilar edi. Shu tufayli jangchilar o'z sarkardasini yaxshi ko'rar, hatto jonini ham ayamasa edilar.

Turli mamlakatlarda shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos an'ana shakllari rivojlangan. Masalan, Rossiyada o'z rahbariga ismi-sharifini aytib, murojaat qiladi, qator yevropa mamlakatlarida (Germaniya, Vengriya) familiyasi yoniga mansab, kasbini ham qo'shib, «injener Myuller, usto Sabo», deb chaqiradi.

Finlyandiyada egallagan lavozimdan qat'iy nazar bir-biriga «sen», deb murojaat qiladi. Qator amerika firma xodimlari – prezidentidan tortib, oddiy ishchisigacha faqat ismi-sharifi yozilgan ko'krak nishonini taqib yuradi. Ular bir-birining ismini aytib, murojaat qiladi. Xizmat kabineti eshiklarida ham lavozimlari yozilmaydi.

Ishbilarmon va yaxshi tarbiya ko'rgan odam o'z stoli ustida hamkasaba va xodimlarning lavozimi, ismi-sharifi, hatto tug'ilgan kuni yozilgan ro'yxat bo'lishi kerak. Hamkasabaga «sen»lab gapirish hurmatsizlik, kulgili hisoblanadi. Rahbar xato qilishi, aldanishi mumkin, lekin boshqalarga kulgi bo'lishi mumkin emas. Manmanlikka o'tish rahbar uchun obro'ini ketkizish bilan tengdir.

22.2. Manmanlik va xushomad

Manmanlik qilib netarsan,

Obro'ingdan ketarsan!

Xalq maqoli

Birovga kulgi bo'lish rahbar oxiratining boshlanishi. Odamlar tez vaqtda bo'sh rahbar kamchiligini bilib oladi, uning ustidan kuladi, gaplarini askiya qiladi. Ko'p rahbarlar og'zaki yoki yozma buyruq berayotganda «men» yoki «biz» so'zlarni ishlatish mumkin emasligini yaxshi biladi, lekin avtoritar boshqaruv uslubini qo'llashda ba'zilar bunga rioya qilishmaydi.

Manmanlikdan qutulish uchun ichki madaniyat, rivojlangan intellekt, o'z obro'yini qadrlash kerak bo'ladi. Manmanlik bilan donolik, yaxshi tarbiya bir-biriga zid xususiyatlardir. Insoflilik, oriyat iste'dodli kishiga xos bo'lgan fazilatlardir. «Men boshliqman!», «Mening aytganim aytgan, deganim degan!» kabilida ish tutmaslik kerak.

Qadimgi Rumda Korneliy Tatsit «Men aytdim» o'rniga «Omnium consensu» – «barchaning roziligi» shiorini taklif qilgan edi.

«Men» so'zini ko'p ishlatish boshqalarga yoqmasligi hammaga ayon. Shu bilan birga Nyu-York telefon kompaniyasi tomonidan o'tqazilgan so'rovlarda telefon orqali bo'lgan 500 suhbatda «men» so'zi 3990 marta uchragan! Dunyoqarashi cheklangan odamlar doimo o'z shaxsiga boshqalar e'tiborini jalb qilishga urinib, «Men o'zimni yaxshi ko'raman, chunki men yaxshiman», deydi. Faqat o'z haqida o'ylab gapirgan odam qancha ma'lumoti bo'lmasin, bari bir madaniyatsizdir. Har bir tanqidga ustamonlik bilan javob berib, har qanday muammoni bir zumda yechadigan boshliqning muammo haqidagi tushunchasi yuzaki va sayoz bo'ladi. Eng yaxshisi tez javob qaytarmasdan, har bir taklifni o'ylab ko'rish kerak. Aks holda xodimning fikri, izlanishlari diqqatga loyiq emasdek tuyuladi.

Buyruqboz, qat'iyat uslub, odatda buyruq, ko'rsatma berilganda ishlatilib, harbiylarga xosdir. Bu uslubni bo'lsa-bo'lmasa qo'llash harbiy boshliqning past madaniyati, manmanligidan dalolat beradi. Armiya boshliqlarining ana shunday xatti-harakati, qilmishlari ichak-uzdi latifalarga asos bo'lib kelmoqda.

Ba'zi qarorlar instinkt va reflekslarning biologik mexanizmlari yordamida, avtomatik tarzda qabul qilinadi. Masalan, agar qo'lingiz biror bir qizigan narsaga tegib ketsa, hech qanday boshqaruv san'atining buyrug'isiz qo'lingizni tortib olasiz.

Qarorlarning aksariyat qismi tavakkal va noaniqlik sharoitda qabul qilinadi. «Katta foiz to'laymiz», deb va'da bergan bankka omonatni qo'yish mumkinmi? Mahsulotni bozor sharoitini o'rganmasdan sotishga olib chiqish kerakmi? Odatda, bunday qarorlar qabul qilinishi so'rov o'tkazish yoki bozorni o'rganish uchun vaqt tig'izligida yoki qaror qabul qiluvchining yalqovligiga borib taqaladi. Qarorlar qabul qilishning eng oddiy usuli qur'a tashlashdir. Ming afsuski, inson qaror qabul qilishda shu usuldan hozirgacha foydalanadi.

Qaror qabul qilishning eng qadimgi va ko'p ishlatiladigan uslubi – sinab ko'rish va xato uslubidir. Uning ustivorligi muvaffaqiyatsiz sinovlar yordamida ijodiy tafakkurni rag'batlantirishdadir. Uslubning muvaffaqiyati odamning qobiliyati

va sinovlar natijasini xotirada eslab qolish xususiyatiga bog'liq. Ushbu uslubga qiziqish tezkor EHMLar paydo bo'lgandan keyin yanada oshdi. Variantlarni oddiy almashtirish yordamida kerakli yechimni olishga umid bog'langan edi. Ijtimoiy hayotda bu uslub tiklab bo'lmas xatolarga olib keladi. Erta turmush qurish, ajralish miqdori ko'payishi natijasida yetim bolalarning oshib ketishi buning yaqqol isbotidir.

Qaror qabul qilishni eng qadimiy uslublaridan biri obro'ga ega bo'lgan sub'ektga murojaat qilish. Qadimda odamlar qushlar uchishiga, bashoratlarga qarab bemalol qaror qabul qilardilar. Bugungi kunga kelib, ularning o'rnini folbin, ekstrasens, sehrgarlar egallab olgan.

Shu bilan birga, obro'li sub'ektga murojaat qilish oqilona mazmunga ham egadir. Advokat, vrach yoki bo'lmasa har qanday professional mutaxassis jamiyatimizda katta obro'ga ega bo'lib, qaror qabul qilishda ular aytgan fikriga qo'shilmasdan bo'lmaydi.

Quruq gap, ayyorlik, bezbetlik yoki qo'pol kuchga asoslangan qaror obro'li sub'ektga ishora qilishidan qat'iy nazar qarshilikka uchraydi. Afsuski, odamlar manmanligi o'z-o'zini maqtash, birov maqtovidan lazzatlanish tufayli yuzaga keladi. Bunday xususiyat yoshlikda shakllanadi, o'sha davrda bola ota-ona, mehmonlar olqishini olib, she'r aytadi, qo'shiq kuylaydi, raqsga tushadi va keyinchalik ham doimo diqqat markazida bo'lishni xohlaydi.

Xushomad murakkab hodisa bo'lib, qo'pol xushomad odamda nafrat uyg'otadi. Nafis, ustalik bilan qilingan xushomadga kishi qarshilik ko'rsatolmaydi.

Xushomad sigaretaga o'xshaydi: agar uni ichga chuqur tortmasa havfli emas, lekin kim o'rganib qolgan bo'lsa doim unga ehtiyoj sezib turadi.

Madaniyati past, intellekti cheklangan kishilar xushomadni tez va osonlikcha qabul qiladi.

Xushomaddan sal yuqoriroqda maqtov turadi. Maqtov san'ati odamlarda doimo yaxshi kayfiyat uyg'otgan. Ayollar did bilan, sharoitiga qarab aytilgan maqtovni juda yoqtiradi.

22.3. Odamlarga bo'lgan qiziqish

*Aholi ahvolidan ogoh bo'ldim, ulug'larini
og'a qatorida, kichiklarini farzand o'rnida
ko'rdim.*

Amir Temur

O'sha paytida hali hech kim tanimagan Missuri shtatining fermeri Deyl Karnegi katta va tajribali odamlarning boshqaruv san'atiga o'rgatish uslublarini taklif qilib, dunyoga mashhur bo'lib ketdi. «Qanday qilib do'st ortirish va odamlarga ta'sir qilish mumkin» kitobi o'nlab xorijiy tillarga tarjima qilingan va millionlab nushada chop etilgan.

Kitobning birinchi qoidasida «Boshqa kishilar bilan chin qalbdan qiziqing» deyiladi. Hayvonot dunyosidagi kishining eng sodiq do'sti – itlar haqida shunday deyilgan «Siz uni ko'chada uchratib, oldiga yaqinlashganingizda u erkalanib, dumini o'ynatadi. Agar siz boshini sillasangiz, u nihoyatda xursand bo'lib, sizga bo'lgan muhabbatini harakatlar bilan ko'rsatishga intiladi. Bunday sodiqlikda hech qanday manfaat yo'qligini siz juda yaxshi tushunasiz. Hayvonlar ichida yashash uchun faqat it mehnat qilmasligi, odamga moddiy foyda keltirmasligi haqida o'ylab ko'rganmisiz? Tovuq tuxum qo'yadi, sigir sut beradi, bulbul sayraydi, it esa sizga bo'lgan sodiqligi, muhabbati tufayli yashab keladi».

Bir-biriga bo'lgan qiziqish inson hayotining asosiy ko'rinishidir. Tevarak-atrofigimizdagi kishilar o'zlariga xos qiziqish o'yg'otadi va hayotdagi eng yaxshi quvonchlardan biri – ana shu qiziqarli odamlar bilan muloqotda bo'lishdir.

Boshqaruv san'atining yana bir amaliy maslahati ishda juda qo'l keladi: jamoada sodir bo'layotgan barcha norasmiy voqealar (tug'ilgan kun, o'lim, pensiyaga chiqish va boshq.) haqidagi axborot tayyorlab qo'yishni kotibiga yotig'i bilan aytib, mas'uliyatni unga yuklash kerak.

Ish kunining boshida 5-10 minut vaqtni telefon orqali tabriklashga yoki ta'ziya bildirishga sarf qilinsa, rahbarning hurmati, obro'i oshadi. Bunday oddiy va sodda usul sog'lom va yaxshi psixologik muhit yaratadi, odamlarda shu jamoaga nisbatan yaxshi hissiyot uyg'onadi, mehnatga bo'lgan sababiyatlar kuchayadi.

Xushmuomalalik va muloyimlik har bir rahbarga qo'yilgan xizmat talabidir.

Rahbar va xodimlar o'rtasida ishonchli va yaxshi munosabatlar o'rnatish boshqaruvning samarali usullaridan biri. Gap shundaki, xodim bilan ochiq va uzoq muddat davomida bo'lgan suhbatda, uning qiziqishi, muammolari, maqsadlari aniqlanadi. Suhbatning oxirida rahbar xodimdan aytgan narsalarini qog'ozga tushirib berishga va unda tashkilotning rivojlanish istiqboli va xodimning undagi rolni aks ettirishni iltimos qiladi.

Bu iltimosni yozma ravishda tayyorlashda xodim shu jamoa, tashkilotga o'zining kerakligini his etadi, o'z takliflarini tizimlaydi va ba'zida ishlab chiqarish muammosining noan'anaviy yo'llarini ishlab chiqadi.

Xodim kechiktirib bo'lmaydigan masalalarni tahlil qilib, muammolar yechishda o'z variantlarini taklif etadi. Ma'lum darajada ma'suliyatni o'z zimmasiga oladi, rahbar esa o'z navbatida umumiy ish bilan juda qiziquvchi kishi nomini oladi. Afsuski, aksariyat hollarda odamlar o'rtasidagi munosabat shaxsiy manfaatga bog'langan bo'ladi: agar shu kishi kerak bo'lsa, undan o'z manfaatiga erishish uchun har qanday yo'l bilan foydalanishga, agar bunday odam to'siq bo'layotgan bo'lsa, undan har qanday yo'l bilan qutulishga harakat qilishadi. Kishiga bo'lgan qiziqish uning jamiyatda egallagan o'rnini bilan belgilanadi. Og'ir sharoitda «sadoqatli do'stlar» soni, ularning e'tibori, salom-aligi qisqarib ketadi. Kuchli kishiga laganbardorlik qilish, bechora bilan hisoblashmaslik sotqinlikka teng bo'lib, kishilarda nafrat uyg'otadi.

Qish kunlari qor bilan o'rangan daraxtlarga, novlardan javohir kabi yarqirab osilib turgan sumalaklarga qarab havas qilamiz. Quyosh muzni yarqiratadi, unga o'ziga xos go'zallik, nafislik ato etadi. Ikki tamonlama aloqa bo'lmaganda edi, quyosh sovuq nurlarini sochib, cumalak esa bir muz shaklida osilib turar edi.

Boshqaruv san'atida ham o'zaro hamkorlik, o'zaro aloqa odamlarga bo'lgan qiziqish juda katta ahamiyatga ega.

22.4. Tinglash sa'nati

Tinglashga o'rganib ol, o'shanda yomon gapiradigan odamdan ham foydalana olasan.

Plutarx

Kunlardan bir kuni Suqrot oldiga bir yigit suhandonlik sirlarini o'rganish uchun kelibdi. Uning gapini eshitib turib, Usta o'qitish uchun ikki barobar narx belgilab, shunday debdi: «Avval seni tinglashga, keyin esa yaxshi gapirishga o'rgatish kerak».

Haqiqatan ham suhbatdoshini odob bilan tinglashni hamma ham bilmaydi. Tinglash – bu katta san'atdir. Suhbatni davom ettirishning eng yaxshi yo'li suhbatdoshni tinglashdir.

Yana Karnegiga murojaat qilamiz. «Agar odamlar sizdan qochib yurishini, uustingizdan kulishini, hatto yomon nom chiqarishini istasangiz — hech kimni, hech qachon ko'p tinglamang. O'zingiz haqida gapiravering. Suhbatdoshingiz gapirayotgan vaqtda miyangizga biror bir fikr kelib qolsa, uning gapini tugashini

kutmasdan gapiring. U sizdan aqlli emas. Sizga shartmi, vaqtingizni sarflab, uning ahmoqona gaplarini eshitish?

Uning gapini birdan bo'lib tashlang. Esda tuting: siz bilan suhbatda bo'layotgan kishining birinchi galda o'z muammolari qiziqtiradi. Uning uchun tish og'rig'i Afg'onistondagi ocharchilikdan ham muhimdir, bo'ynidan chiqqan chipqon Yaponiyadagi zilziladan ham ustunroq turadi».

Nima uchun odamlar bir-birini tinglashni xohlamaydi? Ahir bu qiyin ish emas-ku! Bunday «kar»likning sabablari juda ko'p. Shulardan eng asosiysi – aksariyat kishilar o'zlari gapirgisi keladi, chunki faqat gapirayotgan kishida eng dono fikr, aniq dalillar bor, faqat u biror-bir narsaga to'g'ri baho berishi mumkin. Shuning uchun ham bunday shaxslar suhbatdosh gapi tugashi bilan tashabbusni o'z qo'liga olib, faqat o'zi gapirib ketadi.

Ko'p hollarda suhbatdoshimiz fikrini aniq ifoda qilolmayotgandek tuyulib, unga yordam bergingiz keladi. Haqiqatan ham suhbatdosh tiniq, ravon gapirma, biz o'zimiz gapira boshlaymiz. Shu narsa aniq bo'lganki, qo'shiqni yaxshi ovozi yo'qlar kuylashga harakat qiladi, falsafiy mavzularni biror-bir ma'lumoti bo'lmaganlar muhokama qilishni yaxshi ko'radi, yomon gapiradiganlar ko'p gapirishga harakat qiladi.

Shunday holatlar bo'ladiki, suhbatdoshingiz sizga yoqmaydi, uzoq-yuluq nutqi, fikrining sayozligi, xatti-harakati, gapirish ohangi yomon ta'sir ko'rsatadi. Suhbatdosh haqida salbiy xulosaga kelib, gapini tugatishga imkoniyat izlay boshlaysiz.

Siyosat, diniy ta'limot, meditsina «bilimdonlari» borki, ular krishnaitlar ta'limoti, biror-bir siyosiy arbobning donoligi, urinoterapiyaning mo''jizasi haqida to'xtamay gapiradi. Suhbatdoshlarda bu axborot hech qanday qiziqish uyg'otmaydi. Ular faqat «tushunarli» degan gap bilan chegaralanib qolaveradi.

Samarali nutqiy muloqot o'rnatishga nafaqat psixologik, ijtimoiy, siyosiy to'siqlar, balki suhbatdoshlarning etnomadaniyat farqliklari ham halaqit beradi.

Afsuski, tegishli xatti-harakat modellariga aylangan ushbu farqliklar boshqa millat, boshqa madaniyatli kishiga qanday ta'sir ko'rsatishi haqida kech o'ylaymiz. Ba'zida bu omillar tushunmaslikka, katta qarshilik ko'rsatishga olib keladi.

Bir-birini tushunishga imo-ishora, qarashlar, jilmayish, qo'l harakatlari ham yordam berishi mumkin. Shu bilan birga qator xalqlarda nonutqiy muloqotlar turli mazmunga ega bo'lib, tushunmaslikka olib kelishi mumkin.

Tajribali kishi boshqaruv san'ati tavsiyalarini, shaxslararo muloqot, empatiya (muholifning ichki dunyosiga kirib borish) uslublarini har qanday sharoitda, ya'ni uyda, oilada, jamoada, do'stu-dushman orasida qo'llashi lozim.

Tinglash talablarini inkor qilish noxush natijalarga olib kelishi mumkin. «E'tibor bilan tinglash kerak. Vositachi kompaniya bilan ishlab chiqaruvchi kompaniyalar o'rtasidagi farq mana shunga asoslanadi». Shaxslararo muloqot san'ati tinglashni o'rganuvchilarga muayyan tavsiyalarni taklif etadi:

- muhimi, suhbatdoshingiz ko'ziga muloyimlik, uni tushunadigan bo'lib qarang, qisqa, qiziquvchan savol bering, unga hamdard bo'ling;
- suhbat mavzusidan chiqib ketmang, aytilgan narsani tanqidiy tahlil qiling, chunki buning uchun sizning vaqtingiz bor;
- eshitgan narsalaringizni barchasini esda tutishga urinmang – bu befoyda, chunki xotira suhbatda aytilgan 5-6 asosiy faktlarni eslab qolish imkoniyatiga ega;
- qisqa savol bilan suhbatdosh monologini o'zingizga kerak bo'lgan yo'lga burish muhimdir. Donolik bilan berilgan savolga suhbatdosh ijobiy javob berishi kerak;
- vaqti-vaqti bilan «tushunarli», «juda qiziq» kabi gaplarni aytib, aks etish usulini qo'llash, ya'ni gapirayotgan kishiga uning so'zlari bilan javob berish kerak, masalan, «Siz ..., deb o'ylaysizmi?»

Savollar berish yo'l-yo'riqlarni egallash ham katta foyda keltiradi. Bir qaraganda savol berish javob berishga qaraganda osonroq tuyuladi. Lekin aniq javob olish uchun mantiqiy savol berish kerak. Ko'p hollarda «Po'lat aka, qiyinchiliklar sababi nimada?», – kabi savol berish foydalidir. Bunday savollar suhbatdoshingizga

bo'lgan e'tibor va hurmatingizni namoyish etib, muammoni muhokama qilishga imkon tug'diradi.

Shunday savollar borki, unga yo rozilik, yo inkor javobini berish kerak. Bunday hollarda suhbatdosh asabiylashadi, chunki suhbat so'roq shakliga o'xshab ketadi. Savollarni yumshoqroq tarzda qo'yib, suhbatdoshga tushuntirishga imkon tug'dirilsa, dialog samarali tus oladi.

Suhbatdoshga tanlash erkinligini beruvchi savollar mavjud. Masalan, suhbatdoshingizga yotig'i bilan «Keyingi uchrashuvimiz qachon bo'ladi? Seshanbami yoki chorshanba kunimi?», – degan savol berib, oqilona ish qilasiz.

Tinglash va savol berish mahorati savollarga javob berish mahorati bilan tengdir. Hayotda ko'p hollarda savol beruvchilar kishilarning aksariyat qismini tashkil qiladi. Savol berib, odam o'zining qiziquvchanligi, bilimdonligini bildiradi. Mohiyatan ahmoqona, zahar, pismiqli savollarga javob berish juda qiyin kechadi. Bunday savollarga eng yaxshisi mutoyiba bilan javob qaytarish kerak. Uinston Cherchil bunday hazil-mutoyibalarga juda ustasi farang odam edi. Bir kuni ledi Astor: «Agar Cherchil mening erim bo'lganda, uning choyiga zahar qo'shib bergan bo'lardim», – degan gapiga buyuk ingliz – «Ledi, agar siz mening xotinim bo'lganingizda, men bajonu dil shu choyni ichib yuborar edim», deb javob qaytargan edi. Hazilomuz gapga jiddiy, jiddiy savolga hazilomuz javob berish odatda tavsiya etiladi.

Gapirish va tinglashdan tashqari jim turish, sukut saqlash ham juda muhimdir. Agar gapiruvchi kishi hissiyotga berilib ketib, haqorat qila boshlasa unga ataylab javob qaytarmasdan, sokinlik va xotirjam bo'lib, nafratlanmasdan uning ko'ziga qarab turish kerak. Gapirayotgan kishi ertami, kechmi shashtidan tushib, sizning irodangizga baho beradi va bu sizning yutug'ingiz bo'lib qoladi.

Sukut, kasbiy sirlarni saqlash xususiyatlariga nafaqat davlat havfsizligi bilan shug'ullanuvchi xodimlar, balki vrach, advokatlar ham ega bo'lishi kerak. Tinglash va savollarga javob berish san'atini eng avvalo odamlar bilan ish olib boruvchi shaxslar – idora xodimlari egallashlari lozim. Masalan, qabulingizga orden, medallar

taqqan chol kirib, qo'lidagi hassasini taqillatib, mojaro qilib keldi. Uzuq-yuliy gapidan uni kimdir hafa qilganligi ayon bo'ladi. Marhamat qilib uni arz-nadomatiga quloq soling. Balki unga shu narsa kifoyadir.

22.5. Haqiqat bahsda ro'yoblashadimi?

*Birovni ayiblamang, o'zingiz
ham ayibdor bo'lmaysiz.*

Muqaddas kitob

YAqingacha yaxshi, baxtli oila tinch, muammo-mojarosiz yashaydi degan tasavvur keng tarqalgan edi. Lekin shu narsa aniq bo'ldiki, oila, jamoada bahs, muammo-mojarolar umuman bo'lmasligi mumkin emas.

Akademik P.L.Kapitsa shunday degan edi: «Biror bir fanda qarama-qarshi nuqtai nazarlar, kurashlar bo'lmasa, bu fan qabriston yo'liga chiqib, o'zini dafn etishiga ketayotgan bo'ladi». Ko'p holatlarda bahs turli xil qarashlarni aniqlaydi, axborot beradi, alternativ variantni tanlashda yordam beradi. Bahs shaxs fikrining ro'yoblashishiga imkoniyat yaratadi, boshqa fikrlar bilan solishtiradi, shu tufayli uning hurmatga, o'z o'rnini topishga bo'lgan talablarini qoniqtiradi.

Lekin bir kishi biror narsani ta'kidlasa, ikkinchisi uni inkor qilsa va ikkalasi ham o'zlarini xaq deb bilsa, unda bahs mantiqsiz bo'lib qoladi. Bu holda haqiqatga erishishning ahamiyati yo'q bo'lib, har qanday yo'l bilan bo'lsa ham g'alaba qozonish kerak.

Bahs, albatta, alternativ, ma'noli va natijali bo'lishi kerak, ana shundagina haqiqatga erishish mumkin. Jamiyatga eng katta havfni o'ysiz birdamlik tug'diradi. Bunday birdamlik natijasida so'zsiz itoatkorlik, loqaydlik, mansabdorga qulday bo'ysinish yuzaga keladi.

Qadimgi uslublardan biri bo'lmish *divide et impera* (tarqoq qilib hukmronlik qil) nizoga asoslangan bo'lib, xozir ham boshqaruvning asosiy tamoyillaridan biri

bo'lib hisoblanadi. Nizoli sharoitda o'zingizga tegishli kuchlarni birlashtirib, raqib kuchlarini tarqoq qilishga harakat qilish kerak.

Hozirgi zamon nizo chiqarish ustalari raqib saflarida kelishmovchilik chiqarib, uning kuchini oson tarqoq qilib yuborishadi. Bunday holatda ular nafaqat raqib kuchlarini tarqoqlashtiradi, balki bundan o'z manfaatida foydalanadi.

Boshqaruv san'ati bilimdoni D.Karnegi qat'iyano tavsiya beradi «Bahslashmang!» Bu antiqa fikr juda chuqur mazmunga ega: bahsda ustun kelib, albatta yana bir raqib (raqiblar) orttirib olasiz.

Agar akangiz, onangiz, otangiz, o'rtog'ingiz sha'niga tosh otilgan bo'lsa-chi, mamlakatingiz, xalqingiz haqoratlanayotgan bo'lsa-chi? Unda nima qilish kerak? Qanday ish tutish kerak? Bahsdan bosh tortsa, unda o'z g'oyasiga bevafo bo'lib, tamoyillaridan chekingan bo'ladi. Bahsga ishtirok etishga ichki talab kuchli bo'lsa, unda qo'rqmasdan jang maydoniga kirish kerak. Faqat bu bahsda mag'lubiyatga uchramaslikka harakat qilib, g'olib bo'lish lozim. Bahsda g'alaba qozonish yo'llari bormi? Bor bo'lsa, ular qanaqa? Bahsda oxirgi so'z siz tomondan aytilishni juda xohlasangiz unda «Balki, siz haqdirsiz» deb, bahsni yakunlang. Lekin bu hamisha ham yordam beravermaydi.

Sharq va G'arb donishmandlari bahs, muloqot, suhandonlik musobaqalarida g'alaba qozonish uslublarining ko'plarini ishlab chiqqanlar. Bahs olib borishning strategiyasi bilan biz yuqorida tanishgan edik, endi uning «maxfiy quroli», ya'ni qo'llanayotgan uslublar bilan tanishamiz. Ular halol bo'lmasada, lekin samarali natija beradi.

Albatta, muvaffaqiyatli bahsning eng asosiysi – o'z nuqtai nazari to'g'riligiga ishonish, dalillarning asoslanganligi va ulardan to'g'ri va o'z o'rnida foydalanishdir. Shu bilan birga qator taktik usullar borki, ularni bilish g'alaba qozonishga imkon beradi:

- kasbiy nutqqa o'tish, atamalar nozikligini namoyish qilish, ya'ni muholifni kasbkorlik tilini, tushunchalarini bilmasligidan foydalanish. Ushbu usuldan dasturchilar, bank xodimlari, santexnik, vrach, folbinlar ustalik bilan foydalanadilar;

- bahs mavzusini muholifning shaxsiy xususiyatlarini muhokamasiga o'tib, uning o'tmishdagi xatolari, chalasavodligi, ahloqi buzqligi eslatiladi. Bunday bahsning nomardlik uslubi ayon, lekin ushbu uslub odatda g'alabaga olib keladi;
- «mantiqiy qo'porish» usulini qo'llash. Bahslashganda o'z pozitsiyasi kuchsizligini sezib, bahsga aloqasi bo'lmagan masalaga e'tiborni qaratishga urinib ko'rish, ya'ni tezisni almashtirish;
- bahsga sabab bo'lgan masalani umumiy foydasi haqidagi dalilni qo'llash. Bu usulni ishlatganda odatda ish zarar ko'rib, bahslashayotganlar uchun yaxshi oqibat bilan tugamaydi;
- kuch muvozanati buzilganda majburlash, siyosiy, ma'muriy, jismoniy kuchlar ta'siridan foydalanish;
- mehribonlik, rahm-shavqat, inson huquqi, umumiy maqsad va tamoyillarga sodiqlik eng oxirgi dalillardir.

Bahs olib borishning ushbu usullarini bilish, ularni, albatta, amalda qo'llash kerak degan gap emas, balki mohiyatini bilib, qarshilik ko'rsatish uchun foydalanishdir.

Bahs olib borish usullarini tahlil qilib «hujum qurollari», ya'ni o'z nuqtai nazari to'g'riligini isbot qilish yo'llari bilan tanishdik. Shu bilan birga muholif dalillarini inkor qilish usublari («himoya qurollari») bor bo'lib, ular aktiv qo'llanadi. Inkor qilishda o'zining fikri to'g'ri ekanligi isbot qilinmasdan, raqib dalillari xato ekanligi ochib tashlanadi va ularni barbod bo'lishiga olib keladi.

Inkor qilishning antik mumtoz usullaridan biri – «ad absurdum» – mantiqsizlik deb nomlanadi. Bu usulga binoan raqib ta'kidlari shartli ravishda to'g'ri deyiladi, lekin ushbu ta'kidni dalillar bilan solishtirganda uning yolg'on ekanligi ko'rinib qoladi. Demak, natijada asosiy ta'kid ham yolg'on bo'ladi. «Deylik, Ahmadov halol kishi». Lekin dalillar boshqa narsadan dalolat bermoqda. Mayli, bularga e'tibor bermaylik, Axmadov axir halol odam-ku! Lekin yana bir necha dalillar Ahmadov halol odam emasligi haqida dalolat bermoqda. Nima, ularni ham

e'tiborga olmaslik kerakmi? YOki bo'lmasa, ohir oqibatda «Ahmadov halol odam emas», degan haqiqatni tan olishimiz kerakmi, yo yo'qmi?!"

Qarshi tomon keltirgan dalillarni tanqid yordamida yo'qqa chiqarish mumkin. Bunday hollarda e'tibor dalillarning shubhaligiga, ekspertizaning malakasizligiga, statistikaning asosli emasligiga va boshqalarga qaratiladi. Keyinchalik e'tibor tezisga qaratiladi, chunki dalillar fosh etilgandan so'ng tezislar ham yolg'onga chiqadi. Shuni aytib o'tish joizki, bahsda raqibingiz tan olgan dalil va faktlarni ishlating, qarshi tomon hurmatiga sazovor bo'lgan obro'li kishi fikriga murojaat qiling.

Agar ikki raqib bilan kurashish to'g'ri kelsa, unda kuchsizrog'i bilan ittifoqdosh bo'lish yo'llarini izlang va til topishishga harakat qiling, u bilan birgalikda kuchli raqibga qarshi chiqishingiz mumkin. Bahs olib borishning eng asosiy qoidasi ana shu fikrga asoslangan bo'lib, doimo raqib dalillarining asosini nishonga olishingiz kerakligini nazarda tutadi. Lekin bahsni biror bir xulosani rad etishdan boshlash kerak.

Xulosani rad etish asosiy tezis to'g'riligini shubha ostida qoldiradi. Raqib fikrining parchalashni eng bo'sh joyidan boshlash lozim.

Oilada mojaro paytida savolga savol qaytarish odat bo'lib qolgan. «Sen nima uchun kech kelding?», – deydi g'azabi chiqqan er. «Senchi, sen kecha qaerda yurgan eding?», – deb, o'z navbatida savol beradi xotin. Bir qaraganda oddiy tuyulgan savolga savol qaytarish oddiy tuyulishi mumkin, lekin u ancha murakkab mazmunga ega. Shu savol bilan raqibga (bu yerda er) o'z haqligini isbotlashning qiyinchiligini (Onus probandi) yuklatilsa, yarim g'alaba ta'minlandi, deyavering.

Aksariyat ishlab chiqarish majlislari biror bir qaror qabul qilish bilan tugallanadi. Bu qaror loyihasini o'zingiz tuzganingiz ma'qul. Muhokama, bahslardan keyin rais taklifi bo'yicha qaror loyihasi o'qilayotgan vaqtida an'anaviy «Asos sifatida qabul qilinsin» degan taklif kiritiladi va majlis qarorining taqdiri deyarli hal etilgan bo'ladi.

Mojaro, bahs, tortishuvda g'alaba qozonish imkonini beruvchi boshqa uslublar (qaror qabul qilishni cho'zish, sun'iy sharoit yaratish va boshq.) ham borki,

ular inson nomiga munosib emas. Lekin raqib harakati, kirdikorlarini o'z vaqtida bilib olib, o'zini himoya qilishga tayyorlanish har bir boshqaruv san'ati ustasining burchidir. Agarda siz mojaro, tortishuvga kirishgan bo'lsangiz muholifga hurmat ko'rsatib, bahsni olib boring, dushmaningizni do'stga aylantiring, do'stni ishontirish osonroq.

Qattiq va ayovsiz dalillarga yumshoq qiyofalar berishga harakat qiling. Sizning dalil va mantig'ingiz bilan mag'lub bo'lgan kishiga bahsdan hurmatini saqlagan holda chiqib ketishga imkon tug'diringlar, siz sherni tutgan bo'lsangiz, uni dumidan ushlab turmasdan, qochib ketishga imkon bering.

22.6. Xushmuomalalik va shaxsiy jozibadorlik

Bug'doy noning bo'lmasin,

Bug'doy so'zing bo'lsin!

Xalq maqoli

Kishi maqsadi – baxtli bo'lish. Kishilarda baxt tushunchasi turli bo'ladi: kimdir baxtni pul, kimdir ayol, kimdir sharob deb biladi. Ba'zilar baxtini ishida, ijodida, oilasida, bolalarida topadi. Balki, sevgan, yaxshi ko'rgan odamni baxtli qilish bu baxtdir. Lekin «Odamlar baxtli bo'lishga tayyormi?» – degan savol ustida aksariyat odamlar bosh qotirmagan.

Ishda, oilada odamning ruhiy tinchligi uning tashqi dunyoga bo'lgan munosabatiga, noxush voqealarga to'siq qo'ya olishiga bog'liqdir. Agarda odam doimo xushmuomalali, tabassumli bo'lib, boshqalarga yaxshi niyatda bo'lsa, uning hayoti, albatta, baxtliroq kechadi. To'g'ri, puli ko'paymaydi, tashvishlar ozaymaydi, tevarak atrof shavqatliroq bo'lolmaydi, lekin o'ziga va o'zgalarga yaxshi niyat tilab yurgan kishi doimo niyatiga yetadi.

Madaniyatli kishi, eng avvalo, boshqalar haqida o'ylab, ularning ahvoli, fikri-hayoli bilan hisoblashadi. Bunda oliy mantiq bor. Ba'zilar esa, jamoa transportida ayolga joy berish, ko'cha-ko'yda qariyalarga yo'l berish, sotuvchiga yaxshi muomala

qilish, qo'shni bilan quyuq salomlashish yaxshi kayfiyat bag'ishlashini anglamaydilar.

Xushmuomalalik va insonning shaxsiy jozibasi tevarak-atrofdagilarni baxtliroq qiladi. Xushmuomalalik, shaxsiy jozibalik boshqaruv san'atining shaxs va jamoaga ta'sir qilish usullaridan biri hisoblanadi.

Odam bilan muloqotda bo'lganingizda o'rtalaringizdagi farqlarga emas, balki umumiy bo'lgan tomonlarga e'tibor berish lozim. Xushmuomalalik odamlar o'rtasidagi to'siqlarni olib tashlaydi, ishonchsizlik, qo'rquv, jahlni bartaraf qiladi. Ruhiyatshunoslikda «oyna aksi» degan tushuncha bo'lib, unga muvofiq kishi suhbatdoshida o'ziga yoqib qolgan fe'l-atvorini, aql xususiyatlarini ko'radi. Bunday ma'naviy yaqinlik, dunyoqarash birligi natijasida ishonch, hurmat, do'stlik tuyg'ulari yuzaga keladi.

Shaxsiy jozibadorlik iste'dodli va tajribali rahbarlarga xos. Rahbarning o'z xodimlariga bo'lgan mehribonligi, qiziqishi faqatgina tabassum, qo'l berib ko'rishishi emas, balki ularga xizmatda o'sishga yordam berishga tayyor ekanligi bilan ham tasdiqlanishi kerak. Agar rahbar yuqori boshliqlar oldida erishilgan muvaffaqiyatlarda xodimlarning xizmati katta ekanligini ta'kidlasa, unda u holisona ish olib borayotganligidan, ishni to'g'ri tashkillashtirganidan dalolat beradi.

O'z xodimini yuqori lavozimga ko'targan rahbar qayg'uruvchan, mehribon kishi nomini oladi. Aqlli va iste'dodli xodimlarga diqqat e'tiborli bo'lish qiyin emas, lekin shuni esda tutish kerakki, har bir tizim mustahkamligi uning tashkil qiluvchi halqalar mustahkamligiga bog'liq. Bechora, yordamsiz kishilar haqida jon kuydirish har bir aqlli va vijdonli rahbarning shaxsiy majburiyatidir. Hayotda qiynalib, yakka yashayotgan ayollar alohida e'tiborga loyiq bo'ladi, ular har bir ma'naviy yordam, yaxshi gapga yaxshilik qaytarishga tayyor bo'ladi, o'z rahbari haqida jamoada ijobiy fikr uyg'otadi.

Shunday savol tug'iladi: xushmuomala, hozirjavob, jozibali kishini tilyog'lamalilik, nosamimiylikda ayblash mumkinmi? Bu savol mashhur «aktyor paradoksi»ga yaqin. Aktyorlar sahnada sodir bo'layotgan ichki xayajonlarni hayotda

ham kechirish kerakmi yo yo'qmi degan savol «aktyor paradoksi»ning mazmunini tashkil etadi. Bu savolni dunyoning mashhur kishilari – D.Didro, K.S. Stanislavskiylardan tortib, hozirgi zamon ruhiyatshunoslarigacha muhokama qilib kelmoqda.

Didroning fikricha, sahnada hissiyoti bilan tomoshabinlarni larzaga solib turuvchi aktyor to'la-to'kis o'zini boshqaruvga qodir bo'lishi kerak. Haqiqatan ham shundaymikan? Ma'lum darajada faylasuf fikri ham to'g'ri. Aktyor o'yini professional darajada bo'lib, u inson tuyg'usini to'laqonli aks ettirishi kerak. Lekin aktyor umr bo'yi hayajonli hayot kechiraversa, u, albatta, infarktga muhtal bo'lishi aniq.

Aktyor o'z qahramoni bilan birgalikda xushmuomala, jozibador bo'lsa, lekin hissiy muvozanatni saqlasa, bunday kishini ikki yuzlamachi deyishimizga haqimiz yo'q.

AQSh, yevropa yoki YAponiya jamoa arboblari omma oldida o'zlarining bor aktyorlik mahoratini ishga soladi. Xo'mrayib, jahli chiqib ommaga yomon ko'rinib yurgan kishi hech qachon siyosiy muvaffaqiyatga erisha olmasligini ular juda yaxshi bilishadi. Agar jahon liderlarining omma bilan bo'lgan muloqot davridagi xatti-harakatlarini holisona ko'rsatsak, ularning odamlarga ta'sir usulari hurmatga sazovordir. Siyosiy liderlar uchun asosiysi – chin ko'ngilli bo'lish va shaxsiy jozibadorlikdir. Ikki saylov oldi kompaniyada Yirik kapital vakili Jeskar de Esten o'zining bor mahorat va imkoniyatlarini ishga soldi: televizor ekranlarida oila a'zolari, akkordeon bilan birga, metro poezdida, futbol maydonida tushgan foto suratlari ko'rsatildi.

Malika Diana fojiali halok bo'lganda, eri va qirol oilasiga nosodiqlik qilganiga qaramay, unga juda ko'p kishilar qayg'urdilar. Buning sababi – Diananing xushmuomalaligi, jozibadorligida edi.

Ko'p dono kishilar jozibadorlik sirini ochishga uringan edilar. Jozibadorlik – aql, farosat, ovoz shirinligi, qarash, jilmayish, nutq iste'dodi va bir necha shunga o'xshash inson qobiliyatlari yig'indisi va yana nimadir.

Aniqlik, yoshlik jozibadorligi, kuchsizlik jozibadorligi (kuchukcha, qo'zichoq, bo'taloq va boshq.), aql, xushchaqchaqlik jozibadorligi, ayol, erkak jozibadorligi bor. Shuni ham aytib o'tish kerakki, ko'zbo'yamachi, firibgar, folbinlarning o'ziga hos jozibadorligi ham yo'q emas.

Jamiyatimizda hozir ham katta foyda evaziga uy, mashina sotib olib beruvchi jozibador, xushmuomalali firibgarlar soni juda ko'p. Bunday o'rtakashlar o'z san'atining sirlarini yaxshi biladi va shaxsga ta'sir etish uslublaridan ustamona foydalanadi. Lekin ushbu xushmuomala o'rtakashlarga ular taklif qilayotgan shartnomalarni firma, ofislarda tuzib, bank orqali rasmiylashtirishni taklif etib, litsenziya so'ralsa, ular tumtaraqay bo'lib qochishadi.

Bosiq, o'zi va o'zgalarga ishongan odamlar tabassumi yoshu-qarilarni go'zallashtiradi.

Tabassum – zamonaviy menejer quroli, u oilada va ishda yaxshi kayfiyat manbaidir. Tabassum ba'zida «assalomu alaykum» o'rnini bosadi. Lekin tabassum murakkab mazmunga egadir. Tabassum jilmayish, tirjayish, kulishlar bilan yonma yon turadi, faqat ular o'z o'zni va o'z vaqtida yuzga kelish bilan farqlanadi.

YOsh qizlar jilmayishi, tabassumi o'ziga xos jozibadorlikka ega bo'lsa, ba'zi kalondumog' rahbarlarning jilmayishi boshqacha mazmun kasb etadi. Umuman olganda, tevarak-atrofga nazar tashlasak, tabassumli, jilmaygan odamlar kamligi, xo'mrayib, norozi bo'lib yurgan kishilar soni ko'pligiga guvoh bo'lamiz. Eng og'ir paytlarda ham hayotga tabassum bilan bir qaralsa, dunyo yorishadi, g'am-g'ussadan oz bo'lsa-da forig' bo'lasiz. Qissadan hissa: ko'proq tabassum qiling.

22.7. O'z xatosini qanday qilib tuzatish mumkin?

–Eshitdingmi, Eshmat lotereya o'ynab, "Neksiya" yutib olibdi?

–Adashyapsan. Eshmat emas Toshmat, "Neksiya" emas, yuz so'm, lotereya emas, karta o'ynab, yutmadi, yutqazib qo'ydi.

Latifa

O'z xatosini qanday qilib tuzatish mumkin? Berilgan savol ramziy bo'lib, rahbar uchun tushunarsiz, chunki u «hech qachon xato qilmaydi». Agarda siz katta boshliq bo'lmasangiz, unda kamroq xato qilasiz. Karta o'ynaganda yutqazib, ohirigacha g'irromlik qilish mumkin, lekin birdaniga o'z mag'lubligini tan olsa ham bo'ladi. Ikkinchi variantni tanlash ma'qulroqdir. YOki siz chekayotgan sigareta gilamga tushib ketganidan jahli chiqqan xotiningizga, «Bu mening xatoim», – desangiz ma'qul. Agar bu gap yetarli bo'lmasa, «Bu mening eng katta xatoim», – desangiz olam guliston bo'ladi qoladi. Siz va xotiningiz yana bir noxushlikdan forig' bo'lasiz.

Hamkasaba yoki boshliq xatongizni ko'rsatganda siz hech qachon passiv himoya, o'z xatongizni inkor qilishga o'tmang, oqibati yomon bo'ladi. Bunday hollarda tashabbusni tez ravishda o'z qo'lingizga olib, tanqidiy ravishda xatongizni tan olib, «egilgan boshni qilich kesmaydi» kabilida ish tuting. Tan olingan xatongizni «Biroz shoshilib qolibman», «To'g'ri, umumiy xulosaga ta'sir qilish mumkin», – degan gaplar bilan tasdiqlasangiz sharoit har holda ancha yumshayadi.

Agar jamoa ishida uzilish sodir bo'lgansa yoki ijro etuvchi rahbar xatoga yo'l qo'ygansa, boshqaruv san'ati bu holda qanday tavsiyalar beradi? Boshqaruv san'ati qoidalari bunday holatlarda bor xatoni biror bir shaxsga to'nkamasdan o'z bo'yniga olishni ma'qul ko'radi. Bu odilona ishdir, chunki rahbar qo'lida nafaqat hokimiyat, balki unga butun tashkilot mas'uliyati yuklatilgan bo'ladi. Shuning uchun rahbarga ko'proq oylik to'lanadi, degan gap bor. Lekin tajribali ishlab chiqarish rahbarlari o'z bo'yniga xato mas'uliyatini olishni yomon ko'radilar.

Rahbar kishi o'z ishini yaxshi ko'rsa, ertangi kunini o'ylasa, jamoani hurmat qilsa, hech qanday mas'uliyatdan qo'rqmasligi kerak, jasoratlik bilan bor zarbani o'ziga qabul qilishi lozim – jamoa va yuqoridagi boshliq ham bunday rahbarni tushunib, qo'llab-quvvatlaydi. Rahbarning bu halol va vijdonli ishida nafaqat odamiylik, balki oqilona hisob-kitob ham bor, chunki vijdoniylik, olijanoblik, mardlik, ulug'vorlik xalq orasida doimo qadrlanib kelgan.

Bu xulosani yapon menejment tajribasi ham tasdiqlaydi. Boshqaruv sohasida yirik yapon mutaxassisi A.Morita shunday yozadi: «Odatda kompaniyada jiddiy xatoga yo'l qo'yilib, qonun buzilsa, iste'molchilar ishonchi yo'qolsa, barcha xatolarni kompaniya raisi o'z zimmasiga olib, iste'foga chiqib ketadi. Shunga qaramasdan bunday rahbarlar shaxsan xato qilgan deb, hech qachon hisoblanmaydi».

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar

1. Ishlab chiqarish faoliyatingiz va oilaviy hayotingizda atoqli otlarni qo'llash moyilligini sezganmisiz?
2. YAxshi so'z va xushomad o'rtasida farq bormi? Hayotingizda bularni tez-tez qo'llab turasizmi?
3. Tinglash, bahs olib borishni bilasizmi? Xushmuomalalik va shaxsiy jozibalik ishingizda yordam beradimi?

23-mavzu. Chet el boshqaruv nazariyasi, amaliyoti va san'atining taraqqiyot bosqichlari va hozirgi holati

23.1. «XX asr iqtisodiyotidagi mo''jiza» – nemis boshqaruv modeli

Evropa menejmenti o'ziga xos bo'lgan muhim va o'rnak bo'ladigan xususiyatlari bilan ajralib turadi. Shu bilan birga boshqaruv sohasidagi Germaniya tajribasi o'zbek menejmenti uchun katta ahamiyatga ega, chunki bu davlatning «Iqtisodiyot mo''jizasiga» kirishgan vaqtidagi sharoit O'zbekistondagi iqtisodiyot sharoitiga o'xshab ketadi.

Ikkinchi jahon urushidan keyin Germaniya hududi va iqtisodiy makoni juda qisqarib, regionlar o'rtasidagi an'anaviy iqtisodiy aloqalar buzilib ketgan edi. Sanoatni tiklash, qochoqlarni joylash, inflyatsiya bilan kurash muammolari hal qilinishi lozim edi (shunga o'xshash sharoit O'zbekistonda ham yuzaga kelgan edi). O'z vaqtida Germaniyada amalga oshirilgan bozor iqtisodiyoti muholiflar va chap siyosiy kuchlar tomonidan qarshilikka uchradi.

Shu bilan birga iqtisodiyot rivojlanishning nemis modelini to'ppa-to'g'ri O'zbekiston sharoitiga ko'chirib, undan foydalanish noto'g'ri bo'lar edi. Bunga asosiy sabab yevropa, Tinch okeani hududidagi mamlakatlar o'z iqtisodiyotini erkin bozor munosabatlar asosida rivojlantirmoqda, ya'ni ishlab chiqarish vositalariga nisbatan xususiy mulkdorlik tamoyillari qo'llanilmoqda. Bu mamlakatlarda har bir shaxs o'z ishini individual ravishda rivojlantirmoqda.

Germaniya bozor iqtisodiyotida mashhur bo'lgan DIM tamoyillari — bozor axboroti (information) asosida qaror qabul qilishdagi erkinlik (decision) va taqdirlash (motivation) tizimi qo'llandi. Xo'jalik boshqaruvning bunday yangi tamoyillarini O'zbekiston endi qo'llashga o'tmoqda.

Ijtimoiy bozor iqtisodiyotini yaratish. Ijtimoiy bozor iqtisodiyotining siyosati iqtisod vaziri Lyudovik Erxard nomi bilan bog'liq. U keyinchalik GFR ning kansleri lavozimida faoliyat ko'rsatib keldi. Ushbu siyosat asosini «Freyburg maktabi»ning (Valter, Oyken, Vilgelm Repke) konsepsiyasi va Alfred Myuller-Armakning bozor iqtisodiyoti sharoitida ijtimoiy guruhlar ahvolini tenglashtirish lozimligi haqidagi ishlari tashkil qildi.

Germaniya iqtisodiyotining ko'tarilishi 1948 yilda valyuta islohoti va mashhur Marshall rejasini amalga oshirishdan boshlandi. Gamburg shahridagi pul va kredit masalasi bo'yicha mahsus bo'lim tomonidan mo'ljallangan vaqtda pul islohoti boshlandi. «Gamburg rejasini» ishlab chiqishiga o'ta mahfiy sharoitda L.Erxard rahbarlik qildi. Rejaning asosini AQSh pul islohotlarining loyihalari tashkil qilgan edi.

YAkunlovchi bosqichda 20 aprel 1948 yilda maxsus bo'limning 25 xodimi AQSh harbiy bazasiga ko'chirildi. 49 kundan keyin pul islohotining huquqiy va tashkiliy hujjatlari tayyor bo'ldi.

Islohotlashtirish bilan bir vaqtda 20 iyunda narxlarni erkinlashtirish ham boshlandi, bu esa tezda «qora bozor»ni yo'q qilishga va rejali ravishda bozor

munosabatlarini tadbiq etishga imkon yaratdi. Marshall rejasi bo'yicha Germaniya valyuta va strategik tovarlar hisobida 1,5 mlrd. dollar hajmida yordam oldi.

Iqtisodiyotda davlat boshqaruvinin g roli. Germaniya iqtisodiyoti qayta tiklanishida va bozor iqtisodiyoti uslublari qo'llaninishida davlat faol ishtirok etdi.

Bozor iqtisodiyoti shaxsiy mulk, ishlab chiqarish vositalari, erkin narxlar, raqobat va tashqi bozorga chiqishga tayanadi; davlat narxlarining mustahkamligini, iqtisodiy inqirozlar bilan kurashni, ijtimoiy adolat va monopoliyaga qarshi tadbirlarning amalga oshirilishini ta'minlaydi.

Urushdan keyingi davrda ijtimoiy-iqtisodiy siyosat muamolarini yechishda Germaniyada davlat rolini alohida ta'kidlab o'tish lozim:

- davlat iqtisodiy strategiyasi ijtimoiy rivojlanishga qaratilgan bo'lib, «ijtimoiy tenglashtirish funksiyasini bajarishi lozim, chunki daromaddagi katta farqlar jiddiy ijtimoiy va iqtisodiy qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin bo'lib, boylar yanada boyib, kambag'allar yanada qashshoqlashib qoladi». Ushbu tamoyil qarama-qarshilikka ega, chunki bozor erkinligi bozor faoliyatining natijasini erkin taqsimlanishini nazarda tutadi;
- ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun daromadning aksariyat qismi soliq sifatida davlatga o'tmasdan, ishlab chiqaruvchi qo'lida qolishi kerak. Ishlab chiqaruvchi o'z ishini rivojlantirish, oilasining farovon hayot kechirish tashvishini o'z zimmasiga oladi, demak davlatning ijtimoiy hayriya funksiyalari, dotatsiya va imtiyozlar taqsimlanishi cheklanishi kerak;
- nemis davlat boshqaruvinin g yana bir qoidasi murakkab va tashqi ko'rinishidan bir-biriga ziddir: ijtimoiy farovonlik o'sishi bilan birga ijtimoiy nafaqalar miqdori ozayib boradi. Har bir kishi o'zi uchun javob berishi lozim va faol hayot kechirish vaqtida mablag' yig'ib yoki nafaqa, sug'urta tizimini qo'llab, o'z qariligini ta'minlashi kerak. Daromad ko'paygan sari davlat tomonidan ijtimoiy to'lovlar kamayib borsa, adolatdan bo'ladi, chunki davlat boy bo'lsa, yordamga muhtoj bo'lganlar soni kamayib boradi. Aytib o'tish joizki, ijtimoiy sug'urtaga

ketgan xarajat Germaniyada 1992 yilda juda katta mablag' – 1500 mlrd. nemis markasini tashqil qildi. Shu davrda ichki yalpi mahsulot qiymati 3000 mlrd. nemis markasiga to'g'ri kelgan edi. Shu bilan birga nemislarning fikricha, eng yaxshi hukumat davlat hokimiyatida ko'p o'tirib qolmasligi kerak.

«**Natijaga qarab boshqaruv**». G'arbiy yevropa, shu jumladan nemis kompaniyalarida, boshqaruvni tashkillashtirish AQSh kompaniyalariga nisbatan o'ziga hos xususiyatlari bilan farqlanib turadi. Bunday farq boshqaruv nazariyasi va amaliyotining tarixiy taraqqiyot sharoitlari bilan izohlanadi.

Etakchi amerika kompaniyalari trest tuzilmalaridan tashkil topib, ularning firmalari mustaqil faoliyat qilish huquqiga ega emas edi. Mahsulotni yangilash, narxni o'zgartirish, uskunalarni almashtirish va o'rnatish kabi strategik masalalarni o'zlari yechishga huquqlari yo'q edi.

Aksariyat yirik yevropa kompaniya, firmalari moliyaviy, yuridik jihatdan mustaqil bo'lib, ishlab chiqarish, tovarini sotish huquqiga to'la egadirlar. yevropa korporatsiyalari «Sanoat guruhlar»dan tashkil topib, ushbu tuzilma xususiyati ularning nomida aks etilgan. Urushdan keyin «I.G.Farabenn industri» sanoat giganti yuridik jihatdan uchta mustaqil firmalarga bo'lindi: Bayer, Basf va Xexst. Ularning har biri muvaffaqiyatli ish olib bormoqda. Hatto bu firmalarni ham bo'lib yuborish rejaları tayyorlanmoqda.

Dunyoning eski sanoat kompaniyalaridan bo'lgan «Simens» (Siemens, 1847 yilda tashkil topgan) 1992 yilda 120 mamlakatda o'z filialiga ega bo'lib, chet elda sotilgan mahsulot 54% tashkil qildi. Eng yirik sotuv bozori AQShning o'zida bo'ldi (1993 yilda «Simens»ning AQShdagi sotuv hajmi 5 mlrd. dollarni tashkil etib, ishlovchilar soni 34 ming kishiga yetdi).

12-jadval

<i>Firmada ishlovchilar soni</i>	Bir yilda bitta ishlovchiga ajratilgan o'quv soati hajmi
9 gacha	147,8
20-49	72,4
100-199	39,9
300-399	22,7
1000 dan ortiq	15,8

Kichik korxonalar katta korxonalariga nisbatan boshqaruvning egiluvchanligi, bozor sharoitida sodir bo'layotgan o'zgarishlarga tezda moslashish, shaxslararo munosabatlarning o'ziga hosligi (firma – yagona oila) kabi qator ustunliklarga ega. Kichik va o'rta firmalarda xodimlar o'qishi, malakasini oshirishi uchun katta firmalarga qaraganda ko'proq o'quv soati ajratiladi. Quyidagi jadvalda 9 kishigacha bo'lgan kichik korxonada malaka oshirish uchun bir yilda 148 soat ajratilgan. Ming kishidan ortiq korxonalarda bu maqsad uchun ajratilgan vaqt 16 soatdan oshmaydi.

Firmaning imkoniyatini hisobga olib, strategik natijalarga erishish uchun qilingan maqsadli faoliyat «natijaga qarab boshqaruv» nomi bilan yuritiladi. Boshqaruvning bu uslubi korxonada faoliyatining muhim yo'nalishini hamkorlik ravishda belgilashni nazarda tutadi. Maqsadga erishish uchun kerak bo'lgan harakat variantlar aniqlanadi. Qo'yilgan masalani muayyan yechim uslublarini ijrochilar o'zlari tanlaydilar. Orada erishilgan yutuq nazoratga olinadi va baholanadi. Ishlab chiqarish tezkor jadvallari bajarilishda boshqaruv apparati ishlab turadi.

«**Donishmandlar majlisi**». L.Erxard Germaniya hukumati qoshida «Donishmandlar majlisi», deb nom olgan ekspertlar guruhini tashkil qildi. Har yili yangi yilga olti hafta qolganda oltita yirik iqtisodchi tantanali ravishda kanslarga «Joriy yilda mamlakat xalq ho'jaligini rivojlanishi haqidagi ekspertlar majlisining

xulosasi» nomli katta hajmli ishni taqdim etadi. Ishda iqtisodiyotda ro'y bergan ijobiy o'zgarishlarga holisona baho beriladi, xalq ho'jaligi rivojlanishi uchun alternativ variantlar taklif etiladi, taklif etilgan tadbirlarning ijtimoiy va siyosiy oqibatlari aniqlanadi.

Nemis sanoatida boshqaruvning demokratik tamoyillari qabul qilingan. 1951 yildayoq og'ir sanoat korxonalarida ish tashlashni oldini olish uchun yirik kompaniyalarning direktorlar kengashida rahbariyatdagi 50% joy ishchilar vakillari uchun ajratish haqida qaror qabul qilingan edi (bu fakt, tabiiyki, sho'ro matbuotida o'z aksini topmagan edi).

Boshqaruvning kollegial uslubi. Hamkorlik tamoyillarini amalga oshirish korxonada ishlab chiqarish muhitini keskin darajada yaxshilaydi, boshqaruv, iqtisodiy, ijtimoiy masalalarni yechishda ishchilar qiziqishini rag'batlantiradi. Germaniya tajribasi Avstriya, Daniya, Gollandiya, Lyuksemburg va Shvesiyada qo'llana boshlandi. Bu mamlakatlarda ham ishchilar direktorlar kengashida ishtirok etishi haqida qonunlar qabul qilindi. Germaniya qisqa vaqt ichida mag'lub, vayronaga aylangan mamlakatdan dunyoda sanoti eng rivojlangan davlatlardan biriga aylandi. Ishlab chiqarish hajmi bo'yicha Germaniya yevropada birinchi va dunyoda uchinchi (AQSh va YAponiyadan keyin) o'rinni egallaydi.

23.2. Amerika menejmenti

YArim kunlik umring qolsa ham,

Bir kunlik mol-dunyong bo'lsin!

O'zbek xalq maqoli

YAqin yaqingacha rivojlangan mamlakatlarning menejment sohasidagi tajribasini holisona aks ettiruvchi adabiyotlarni topish juda qiyin edi. Hozirgi kunda kitob do'konlari, kutubxonalar boshqaruv, investitsiya, moliya tizimi, bank ishi bo'yicha kitoblar bilan to'lib ketgan. Kitoblarda, asosan, amerika biznes ishlarini olib

borish tajribasi yoritiladi. Bu esa AQSh modelini o'zbek sharoitida ko'r-ko'rona qo'llashga olib kelishi mumkin.

Jahon iqtisodiyoti lideri. Oxirgi 50 yil davomida AQSh jahon iqtisodiyotining so'zsiz lideri bo'lib kelmoqda. AQShda yangi texnologiya, ilg'or boshqaruv uslublarini qo'llash tufayli mehnat ishlab chiqarishi keyingi 100 yil davomida mislsiz darajada rivojlanib keldi. Urushdan keyingi yillarda yevropa mamlakatlarida ishlab chiqarish AQShga nisbatan 30-40%ni tashkil qildi, Yaponiyada bu ko'rsatkich 14% edi.

AQShning iqtisodiy ko'rsatkichlari har yili 3,2% o'sdi, aholi daromadi har 20 yilda ikki barobar ko'paydi. AQSh aholisining daromadidagi farq o'sib bormoqda. Amerikalik iqtisodchi Lestor Turou shunday deb yozadi: «Agar eng kam daromad oluvchi aholining 10%ni va eng ko'p daromad oluvchi aholining 10% bilan qiyoslasak nemislar shu daromadidagi farq uchun o'zlarini ayamadan mehnat qiladilar. Bu farq bizga nisbatan 36% kam. Agar daromaddagi farq shaxsiy tashabbusni jadallashtirganda edi biz tashabbuskor xalqqa aylangan bo'lar edik».

Unga qo'shimcha qilib Stiv Loor shunday yozadi: «Bugungi kunda chet el kompaniyalari amerikalik hamkasblari haqida gapirganda yaxshi niyat bildirishdan ko'ra, ularga nisbatan hasad bilan qaraydi. Haqiqatan ham ular gapiga quloq solsak AQSh boshqaruv tizimi tanazzuliga uchragandir».

Jinoyatchilik va narkobiznes jamiyat uchun eng dahshatli havf hisoblanadi. «Biznes uik» gazetasining xabariga qaraganda, jinoyatchilik mamlakat iqtisodiyotiga ulkan zarar yetkazadi, ya'ni bir yilda bu zarar 425 mlrd. dollarni tashkil qiladi (qiyos uchun mudofaaga ajratilgan byudjet 300 mlrd. dollarga teng). Jahon iqtisodiyotining liderligini yo'qotish havfi AQSh uchun real bo'lishi tufayli jamiyatning ijodiy kuchlari harakatga keldi.

Boshqaruv nazariya va sa'natining ayrim tomonlari qayta ko'rilib chiqildi. Ishlab chiqarishga mutlaqo yangi mahsulotlar joriy etilib, xarajat hajmlari kamaytirila boshlandi. Ishlab chiqilgan mahsulotlar sifati keskin yaxshilandi, narxlari erkinlashdi.

Amerika yirik korporatsiyalarining faoliyati ishlab chiqarish jarayonlarini to'liq avtomatlashtirishga, boshqaruv shakl va uslublarini, ishlab chiqarish, texnologik bazani takomillashtirishga, kadrlar imkoniyatini kengaytirishga, har bir xodimning malaka va faoliyatini oshirishga qaratilgan. Transnatsional korporatsiyalarni (TNK) yaratishga alohida e'tibor berilgan. 1993 yildan boshlab jahonda 39 ming TNKning 270 mingta firmalari ishlab turmoqda. Ular zimmasiga AQShning 36% eksporti va 43% importi to'g'ri keladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi takomillashtirilmoqda. Xususan, boshqaruvdagi ba'zi halqalar qisqartirilmoqda. Agar YAponiya avtomobil qurilish korxonadagi usta bevosita rahbarga bo'ysungan bo'lsa, AQShda rahbar bilan usta o'rtasida yana uchta boshqaruv halqalar mavjud. Masalan, «Ford» kompaniyasida ishchi va boshliq orasida 11 ma'muriy bosqich bo'lsa, YAponiyaning «Toyota» konsernida uning soni faqat 6 ta.

Boshqaruvga ketayotgan xarajatlarni kamaytirish iqtisodiy samara beradi, oraliqdagi ma'muriy bosqichlarni bartaraf qilish boshqaruvni egiluvchan va tezkor qilishga imkon yaratadi. AQSh iqtisodchilarining hisob-kitobiga qaraganda yapon avtomobili shu klassdagi AQSh avtomobiliga qaraganda 1,5 ming dollar arzon ekan, televizor yig'ishga ketgan sarf deyarli yarmidan ham pastroqdir.

Amerika menejmenti bo'yicha mashhur mutaxassis J.Xarbor shunday yozadi: «YAponiya avtomobil chiqarishda bizdagidan ham takomil texnologiya ishlatmaydi, lekin kompaniyalarni boshqaruv sohasida ular bizni changda qoldirib ketmoqda».

Z nazariyasi. Boshqaruvning yangi tuzilma modellarini izlash natijasida 70-yillar oxirlarida amerika-yapon modeli yuzaga keldi. Model muallifi amerikalik yapon U.Ouchi bo'lib, uni Z nazariyasi deb nomlandi (D.Makgregorning X va Y nazariyasiga o'xshash). Haqiqatan ham «Z modeli» amerika va yapon menejmentining asosiy g'oyalarini o'z tarkibiga oldi va mutaxassislar tomonidan ideal deb tan olindi.

U individual qadriyatlar tizimi (shaxsiy faoliyat va tashabbus, obro', o'zini biror bir ishda sinash, erkinlik) va guruhviy hamkorlik shakllarini birlashtirgandir.

YApon jamiyatining deyarli barcha tomonlari – falsafiy qarashlari, dini, boshqa xalqlardan ajralib yashaganligi, yuqori estetik madaniyati, o' rta asrlik mardlik bilan hozirgi zamon ishbilarmonligi, ajoyib mehnatsevarligi, dam olish yaxshi tashkil etilishi, oilaviy an' analarga sodiqligi, chuqur vatanparvarlik his-tuyg' ulari o' ziga xos va betakrordir.

Biñiëàð ìàg' ðóð áúëèøëää ñàááá áíð. YAponiya æàhíí qóðóq òóáóàèìèíá òàqàð 0,2% ýãà áúëèá, uning àúíëèsi æàúíí àúíëè ñííèíèíá 2% òàøèèè qèèadi. Tàáèèé àà ýíáðãàðèèà ðãñóðñèàðð ÷àèèáíáí híèää æàhííáà ÷èqàðèèà, òãáí ìèèèèè ìàhñóèíòíèíá íèðèääí àèð qèñìè óíèíá çèìàñèää òúg' ðè éáèääè àà ñàííàð èøèää ÷èqàðèøíèíá èúí ñíúàèàðèää YAponiya àèðèí÷è úðèíáà áíðííqää. Áóíáàè íóáàfòàqèyðèàð úçèää òíñ òàðàqqè, ò èúèèèè èàíèàø natijàñèàèð.

Óóáó ìèèèèè úçèää òíñèèè èøèää ÷èqàðèøíèè òàøèèè ýðèø àà áíøqàðèøää, øàðñ àà æàííááà òàúíñèð ýðèø ñàíúàðèää àèñ ýòííqää. Biñiëy áíøqàðèøèíèíá òàèñàðàñè àà ìàáàíèyðè èúí àñðèàð àáñíèää øàèèèáíèá éáèà, òãáí áíúáíáàèè ìèèèèè áóí, qàðàøää, aìáðèèà ìáíáæíáíòèíèíá þòóqèàðèèà àñíñèáíáàè. Íáàèé, øó àèèáí àèðää èàííè òííááí ó÷ ìàáàíèyðè (íáàíèàðíèíá áóðóúèè íóíñááàðèàðèèà àñíñèáíáí Õèðíè ìàáàíèyðè, íóðèíq ðóhãà qàðàðèèääí Õèíá ìàáàíèyðè, øàðñ ýðèèèèèèèè àñíñèáíáí Àìáðèèà ìàáàíèyðè) yaííí æàíèyðèíèíá òàøèèèèèè qííóíèyðèàððè àñíñèää , òaaè.

Biñiëàðää òèðèøqíqèèè, èðííáà éó÷è àèèáí ýíá qèèèí øàðíèòda ùàì g' àèääà qíçííèøää àáúáàð qèèèá òóðóá÷è ñàíóðàèèàð ðóúèää áúèääí úóðíàð æóää éó÷èèàèð. Ñàíóðàèèàð òàúíèíòè – Áóñèáí èíáàèñè, «Áãø òàèqà èèðíáè» àà o' ðòà àñð «íóáíèèòèàðèíèíá» àñàðèàðèèà úç àèñèèè òííááí.

Èèøè èíèíèyðè òàííyèèè. Biñí áíøqàðuv òñèóáèàððè óðóøääí éáèèíáè ààèðííááàð÷èèèè øàðíèòää øàèèèáíá áíøèáíáè. Áó àaqòää ÀqSh ùàðáèé ìà' íóðèyðè «ùàðáèé èèèèàðää òàíèèyðè èúðñàðãáí èèðèè èøàèèàðíííèàðãá íèñáàðáí æàçííè qúèèàøíè» íèèá áíðèø íàðèæàñèää ìàíèàèàð èèðèè íóðàðàñèñèàðñèç qíèää. Èáèèí yaíííèàð òèðèøqíq àà ìáúáàðñááàð shogirdlar edi. Óèàðning Àìáðèèà àà Áãðííà áíøqàðuv ñàúáàðèääè èèg' íð þòóqèàðíè ÷óqóð úðãáíèshi, èæíáèé èçèáíèøèàððè yaííí áíøqàðuv ñàíúàðè àà íàçàðèyñèíè þçááà éáèèèè àèèáí ýèóíèáíáè.

Ìàê-Ãðããîðîéíá Õ àà Y íàçàððèÿñè, «èíñîéàð íóíñàààòè» íàçàððèÿñè, taqdir lash óñöéóáè, èísoí óñòíáîð òàèàáéàðè òèçèèèàðèé èó÷èè àà çàèò òàííéàðèéè ÿðøè òóøuígan yaiíí íáíáæíáíòè øàðñèè èø èèéíèÿòèè ííááèèèè ÿðàòàè.

«Èèøè èèéíèÿòèè» òàííÿèèè qóðóq ãäí áúèíàñäáí, õíäèì úç èèéíèÿòèèè èúðñàòèèøäà, qíáèèèÿòèèè ðèáíæäíòèèèøäà, èøäáí qííèqèøäà èèéíí ÿðàòèèèèè íàçàððäà òóòààè. Tamoyilga muvofiq xodim barcha sharoitlarda ishtirok etadi. O'z ishning qiyinligini anglaydi, o'z-o'zini boshqaruv va nazorat qilish uchun imkoniyatga ega bo'ladi.

Xodim ishga kerak bo'lgan barcha axborotga ega bo'lib, jamoa oldida obro'yi oshadi. Bir yapon mehnatkashi bir amerikalikka qaraganda ikki barobar zaifroq, lekin o'n yaponiyalikdan iborat jamoa o'n amerikalikdan ikki barobar kuchliroqdir.

Bu tamoyilni amalda qo'llanishining samarasini bugun dunyoga mashhur bo'lgan yapon «sifat to'garagi» faoliyatida kuzatish mumkin ya'ni yapon menejerlarining faoliyati firmada ishlab chiqarilayotgan mahsulotning yuqori sifatini ta'minlashga qaratilgan. To'garaklarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- ishchi va ustalarni mustaqil ta'lim yordamida boshqaruv va nazorat qilish uquvlarini rivojlantirish;
- ruhiyatni ko'tarish, ish joylarida psixologik ahvolni yaxshilash, ishchilarda sifatli ishga, ixtirochilikka bo'lgan ehtiyojni rivojlantirish;
- sex, ishchi joyining sifatini ta'minlovchi tizimining asosiy halqasiga aylantirish;

E'tibor berish kerakki, barcha sanab o'tilgan maqsadlar inson imkoniyatiga asoslanib, yuqori sifatli mahsulotni chiqarishda barcha xodimlar o'z ihtiyori bilan ishtirok etadilar. Sir emaski, kishi imkoniyatiga katta e'tibor berish sifat to'garaklarini gurkirab ko'payib ketishiga sabab bo'ldi. Agar 1967 yilda 10 ming to'garak tashkil topgan bo'lsa, 1989 yilda ularning soni 100 mingtaga yetdi.

Hozirgi kunda YAponiyada 300 mingga yaqin to'garaklar ro'yxatga olingan, ro'yxatdan o'tmaganlari undan ham ko'proqdir. (Ba'zi ma'lumotlarga qaraganda ular soni 2 mln.dan ortiq).

To'garaklar faoliyati natijasida mahsulot sifati sezilarli darajada oshib, nazoratchilar soni kamaydi. Masalan, YAponiya avtomobilsozlik kompaniyalarida nazoratchilarning soni AQSh avtoindustriyasiga nisbatan ikki barobar oz.

Sifat to'garaklarining ishlab chiqarishning dolzarb muammolarini yechishga qaratilgan ixtirolarini joriy etish samaralidir. «Pentel» kompaniyasida to'garakning har bir a'zosiga bir yilda 90 gacha joriy etilgan takliflar to'g'ri keladi. Yirik kompaniyalarda bir yilda yechilgan muammolar 10 mingtaga yetadi (masalan, «Nippon stil» kompaniyasida 3 mingdan ortiq, «Toyota dzidosya»da 20 mingdan oshiq). To'garak ishining har yilgi iqtisodiy samarasi ba'zi bir ma'lumotlarga ko'ra 80 mlrd. dollardan oshadi.

Ushbu tamoyilni joriy etishda rahbar roli ham o'zgaradi. U ba'zi bir detallar, muayyan masalalar haqida xodimlardan ko'ra kamroq xabardor bo'lishi mumkin, lekin jamoaning juziy nuqsonlarini osonlikcha bartaraf etadi. Rahbarning muhim ishlaridan biri tarqoq iste'dodli ijrochilarni birlashtirish, ularning ijodiy faoliyatini tashkil qilish, intellektual imkoniyatini rivojlantirishdir. Tamoyil asosini YAponiya uchun an'ana bo'lgan guruhlariga birlashish, mehnatning jamoa shakllariga intilish tashkil etadi.

Umr bo'yi yollash tizimi. Agar yaponidan uning kasbi haqida so'rasangiz u «Sumitomo» yoki «Matsusita» da ishlayman, deb javob beradi, chunki yapon ongida kasb ishga, o'zi ishlayotgan firmaga o'xshatiladi. «Mitsubisi» yoki «Fudzitsu» firma xodimi bo'lish har kimga ham nasib qilavermaydi. Umr bo'yi yollash tizimi menejmentning o'ziga xos xususiyatlaridan biridir. Ishga qabul qilish jarayoni ishga olish haqida buyruq chiqmasdan ancha oldin boshlanadi.

Korporatsiya va davlat xizmatchilarining maxsus tayyorgarlik ko'rgan vakillari turli xil o'quv muassasalar bilan uzoq vaqt davomida aloqa o'rnatib boradi, bitiruvchilar bilan tanishadi, norasmiy sharoitda ularni qiziqishi, qobiliyati haqida ma'lumot yig'adi, imtixon, yoshlar bayramida ishtirok etadi, oilaviy sharoitini o'rganadi, tavsiyanomalarni baholaydi (yapon menejerlar tili bilan aytganda bu tadbir «pishmagan hosil yig'ish» deb nomlanadi).

Tanlab olingan nomzodlar bo'lajak ish joyi haqida holisona axborot oladi, test va maxsus imtihon topshirgandan keyin, sinov muddati bilan ishga qabul qilinadi va bir yil stajirovka o'tgandan keyin ma'lum lavozimda maxsus ajratilgan vakil rahbarligi ostida ish sinovidan o'tadi. Ijobiy tavsiyanoma olgandan keyin yosh mutaxassis kompaniyaning doimiy shtatiga umr bo'yi, pensiyaga ketguncha qabul qilinadi.

Ishga qabul qilingan xodim ishsizlikdan holi bo'ladi, chunki u hech qanday sharoitda ham ishdan haydalmaydi (firma bankrotlari bundan mustasnodir), o'z vaqtida va doimo oshib borayotgan maosh oladi, qator imtiyozlardan foydalanadi (masalan, yo'l kiradan ozod bo'ladi, kasalxona bilan bo'lgan xarajatlarning bir qismi qoplanadi, sport zallaridan foydalanadi, pansionat, chet ellarga firma hisobidan borib keladi va boshq.).

YAshash uchun uy sotib olishga imtiyozli kredit beriladi (kompaniya bankdan kredit olib, o'z xodimlariga imtiyozli ravishda to'g'rilab beradi). Odatda, xodimlar uchun turar joy bir hududdan beriladi, bu esa ishdan tashqari vaqtda uchrashishga, oilalar bilan bordi-keldi qilishga imkon yaratadi. Natijada xodimlarning hayoti bir-birining ko'z o'ngida kechadi va aytish kerakki, mikrorayonlarda, spirtli ichimliklar iste'moli oxirgi 10 yil davomida 1,5 barobar kamaydi.

Boshqa kompaniyaga ishga o'tgan xodim barcha imtiyozlardan mahrum bo'ladi va xizmat pog'onasida o'sish uchun harakatlarni boshidan boshlashi kerak. Natijada yirik kompaniyaning aksariyati xodimlar ko'nimsizlik muammosini bilmaydi, ularning xodimlari o'zini, o'z manfaatlarini firma manfaatlari bilan birlashtiradi. Umr bo'yi yollash tizimi barqarorlikni, o'z jamoasi va firmasiga bo'lgan sodiqlikni ta'minlaydi. Jamoaga intilish istagini mustahkamlash YAponiyaning barqaror stereotip va milliy an'analar talablariga javob beradi.

YApon menejerlarining qator ilmiy tadqiqotlarida yapon boshqaruv tizimining shakllanishida milliy xususiyat, ijtimoiy va madaniy an'ana, falsafiy va dzen-budda ta'limotlari hal qiluvchi rol o'ynagani ta'kidlanadi. Biroq yapon jamoasining qarishi menejerlarni umr bo'yi ishga yollash g'oyasini yangilash haqida o'ylantirib

qo'ymoqda. Ish beruvchi va xodimlar o'rtasida mehnat munosabatlarining boshqa shakllari tez-tez qo'llanilmoqda. Vaqtincha, mavsumiy, qisqa muddatga, shoshilinch ishlarga, xo'jalik ishlarga, to'liqsiz hafta ishlariga yollash odat bo'lib qolmoqda.

Maosh to'lash tizimi va «yoshiga qarab» xizmat lavozimiga ko'tarilish. Xizmat lavozimiga ko'tarilish va maosh oshishi shu kompaniyada orttirgan mehnat stajiga va yoshiga bog'liqdir. Zo'r qobiliyatli yosh xodim ma'lum yoshgacha yuqori lavozimga ko'tarilmaydi. Masalan, kichik ma'mur bo'lish uchun 30 yosh, katta ma'mur bo'lish uchun 35 yosh belgilangan. Ushbu tizim ishchilarni firmada qolib ishlashga undaydi, amalda malakali ishchilar ishdan ketish holatlarini yo'qqa chiqaradi, ishlab chiqarish samarasini oshirib, personal o'qitishga ketayotgan xarajatlar keskin qisqaradi. «YOshiga qarab» maosh to'lash tamoyillari turli variantlarda deyarli barcha firma va davlat muassalarida qo'llanib kelmoqda. YApon korxonalarida maosh to'lash o'ziga xos tizimdan iborat.

Birinchidan, **asosiy maosh.** Maoshning bu qismi bir yosh va bir malakali bo'lgan doimo ishlovchi xodimlar uchun deyarli bir xil.

Ikkinchidan, turli xil **qo'shimcha to'lovlar** ishlatiladi: qo'shimcha maosh, mukofot, bonuslar har oyda va yarim yillik ish faoliyatining natijasiga ko'ra asosiy maoshga qo'shib beriladi. Ushbu qo'shimcha to'lovlar miqdori asosiy maoshning 10% dan 50% ni tashkil qiladi. YArim yillik va bir yillik **bonuslar** oylik maosh miqdoridan bir necha marta ortiq bo'lishi ham mumkin. Ushbu qo'shimcha to'lovlar ishlab chiqarish samarasini oshirishga, mehnat intizomini mustahkamlashga va kattalarga so'zsiz bo'ysunishga qaratilgan.

Bundan tashqari, yuzaga keladigan iqtisodiy, moliyaviy qiyinchiliklarni bartaraf etish uchun, bozor sharoitining o'zgarishiga moslashish maqsadida katta **zahira jamg'armasi** shakllantiriladi.

Yiliga ikki marta (yozda va yangi yil arafasida) beriladigan mukofot miqdori kompaniya faoliyatining natijalariga, ya'ni olingan daromad miqdoriga qarab belgilanadi. Lekin uning taqsimlanishi xodimlarning yoshi va ish stajiga qarab amalga oshiriladi.

Masalan, 1998 yilda qator kompaniyalarda 35 yoshdagi xodimlarning yozgi mukofot miqdori 22 yoshdagi xodimlarnikiga qaraganda 13 marta ko'p bo'lgan. Maoshga qo'shib beriladigan qo'shimcha to'lov tizimi jamiyatda sodir bo'layotgan ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarning aksi bo'lib qolmoqda. YOshlar qishloqdan shaharga juda katta miqdorda ko'chib kelish davrlarda maxsus qo'shimcha to'lovlar joriy etiladi: uy-joy berish, transport to'lovlari va boshqa imtiyozlar.

Erkak oila qurganda (ayollar bunday to'lovlar olmagan) maxsus to'lov tizimi harakatda bo'ladi. Bu to'lov miqdori ramziy bo'lsa-da, lekin firma o'z xodimiga e'tibor qilganligidan dalolat beradi.

Maosh miqdori aksariyat holda korxonada katta, kichikligiga, moliyaviy imkoniyatga bog'liqdir (yirik korxonada xodimlar yuqori malakali bo'lishligi kerak, deb hisoblanadi).

Yirik korxonadagi korovul kichik korxonadagi matematik dasturchidan ko'p maosh olishi hech kimni ajablantirmaydi. Yirik korxonalarda xodimga maishiy muammolarni yechish uchun yordam berishga katta imkoniyatlar bor. Masalan, uy qurishda katta firmalar xarajatning 98% gacha o'z zimmasiga oladi, 100 xodimdan iborat bo'lgan kichik korxonada uy qurishda faqat 20,1% gacha yordam bera oladi.

Xizmat lavozimiga ko'tarilish deyarli har bir xodimga kafolatlangan, ma'lum yoshga kirganda pensiyaga chiqish har bir kishi uchun majburiydir. Katta yoshdagi xodim kichik yoshdagi xodimning qo'l ostida ishlamasligiga qat'iy rioya qilinadi. Xizmat lavozimiga ko'tarilishi chog'ida firmaning deyarli barcha xodimlari bir necha bo'linmalarda ishlab chiqadi, bu esa ularning dunyo qarashini kengaytiradi, bilimi, malakasini oshiradi.

«YOshiga qarab» lavozimga ko'tarish tizimi, bizning fikrimizcha, qator nuqsonlarga ega: firmaning o'zida tayyorlab, rahbar tarkibiga tanlash o'ziga xos «inbriding»ga (biologiyada inbriding yaqin qarindoshlardan olingan avlod ma'nosida ishlatiladi) olib keladi. Ushbu uslub firmaga yordam beruvchi, yangi g'oyali xodimlarni ishga olishga chek qo'yadi.

YApon menejeri Satoru Takayama yozishicha: «YApon firmalarining xodimlari kamdan kam dam olish kunini oladi. Ular hatto kasal bo'lganda ham ishlashni davom ettiradi. YApon ishchisi ma'muriyatning topshirig'i haqidagi buyrug'iga ikkilanmasdan bo'ysunadi. Chunki u ma'suliyatni yaxshi his etadi».

Aksariyat yapon ishchilari berilgan ta'tilni to'liq ishlatmaydi, chunki firma ishlab turganda ular bekor o'tirishni o'zlariga yarashmaydi, deb tushinadi. Shu bilan birga ta'til olib ular kompaniyaga «nosodiqlik» bo'lishidan o'zlarini holi qiladi.

«Ringisey» qarorni qabul qilish tizimi. Aksariyat yirik yapon kompaniyalarida «Ringisey» strategik qarorini qabul qilish tizimi qo'llaniladi. Bu tizim loyihalarni chuqur va pishiq ishlab chiqishni, ijodiy faoliyatda barcha yetakchi xodimlar ishtirokini ta'minlaydi.

«Ringisey» tizimi boshqaruvning barcha pog'onalarida qarorlarning muvofiqlanishini nazarda tutadi, turli xil bo'linmalardagi oddiy xodimlar o'rtasida konsultatsiya va muhokama o'tkaziladi. Keyinchalik umumlashgan tahlil va takliflar yuqori pog'onaga yuboriladi va undan so'ng korxonada boshliqlari qo'lga tegadi. Buning natijasida boshqaruv qarorining loyihasi bilan turli xil pog'onadagi rahbarlar tanishib oladi. Qabul qilingan qaror ma'suliyati bevosita korxonada rahbari zimmasiga emas, balki barcha bo'linma boshliqlari zimmasiga ham tushadi. Strategik yoki muhim boshqaruv qarorini bu tarzda qabul qilish murakkab bo'lib, uzoq muddatga cho'ziladi, lekin loyihani amalga oshirish jarayoni tez kechib, hech qanday muhokamaga yoki ijrochilar ishlarini muvofiqlashtirishga xojat qolmaydi.

Tizimning eng ustivorlik tomoni taklif etilayotgan loyihaga nisbatan yangi fikrlar bildirish va erkin muhokama qilishdir (Amerika boshqaruv qarorini qabul qilish uslubida asosiy ma'suliyat rahbar zimmasiga yuklanib, xodimlarning fikrlari maslahat sifatida qabul qilinadi).

Qaror qabul qilishning eng muhim belgilaridan biri uni shakllantirish. Muhokama cho'zilib ketishi, variantni uzoq vaqt davomida tanlash menejerning yomon ishlashidan dalolat beradi. «Ringisey» tizimi ham milliy an'analarining bir ko'rinishi bo'lib, qaror qabul qilishda jamoa fikri, mulohazasi ustivor hisoblanadi.

YApon boshqaruv san'atining uslublari. YUqorida keltirilgan yapon menejmentining tizim va tamoyillarini chuqur va har tomonlama o'rganish boshqaruv sanatini rivojlanishida katta ahamiyatga ega. Ular shaxs va jamoani boshqaruv san'ati uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Shakllanayotgan o'zbek boshqaruv maktabi G'arb boshqaruv san'atidan ko'p foydali tomonlarni o'zlashtirib kelmoqda. Bu ishda YAponiya menejmenti juda katta yordam berishi aniqdir. YAponiya menejmentini tadqiq etgan barcha mualliflar uning o'ziga xosligi xodimlarni firma bilan teng bo'lishidadir, deb ta'kid qiladilar.

YApon boshqaruv tizimi ushbu tenglashtirishni kuchaytirishga harakat qiladi va natijada o'ziga xos ahloqiy qadriyatlar yuzaga keladi, bu esa mehnat samaradorligini oshirishga zamin yaratadi. Ushbu konsepsiyaning to'g'riligi, odilligi, oqilligi haqida munozara yuritish befoydadir, chunki yapon boshqaruv tizimi YAponiyaning jahon iqtisodiyotida muvaffaqiyatini ta'minlay oldi.

Firmaga bo'lgan sodiqlikni, o'z ishi uchun g'ururlanishni, mehnatda doimo samaradorlikka erishishni qanday qilib qo'lga kiritish mumkin? Katta moddiy mukofot evazigami? Jazolash evazigami? Yo'q, unday emas. Javobni hayotning o'zi bermoqda: milliy an'ana, mehnatsevarlik, boshqaruv san'atining tamoyili bunga sabab bo'lib kelmoqda. Bu san'at uslubini o'rganish va tushunish nihoyatda zarurdir.

YApon boshqaruv san'atining eng samarali uslublaridan biri qo'li ostida ishlayotgan xodim bilan tez-tez muloqotda bo'lish, norasmiy sharoitda uchrashib, suhbat qurishdir. Qator YApon firmalarida ish kuni yig'ilish bilan boshlanadi. Bosh boshqaruvchi kompaniyaning siyosati va birinchi galdagi vazifalar haqida gapirib beradi. Havfsizlik texnikasi bo'yicha mutaxassis doimo jamoa orasida tushuntirish ishlarni olib boradi, natijada ishlab chiqarishda jarohatlanish juda kam ro'y beradi. Keyin ertalabki jismoniy tarbiya o'tkaziladi. Odatda bunday yig'ilish «YAxshi ishlaymiz!» da'vati bilan yakunlanadi. Tabiiyki, bu mitinglarning maqsadi biror yangi buyruq bilan tanishtirishdir. Shu bilan birga firma rahbarlari ushbu aloqa tufayli jamoa yanada jipsliroq bo'lib, ish samaradorliroq kechadi, degan umidda

bo'ldi. San'atning yana bir shakli «haftada bir soat, oyda bir kun» muloqot qilishdan iborat.

Firma ma'murlari, shu jumladan bosh rahbarlar sexga kelib, oddiy ishchilar qatorida ishlay boshlashadi. Rahbarning jamoa ishida bevosita ishtirok etishi, xodimlar bilan muloqot qilishi bir-biriga bo'lgan ishonchni oshiradi va norasmiy axborot olishning eng yaxshi usulidir.

Muloqotning boshqa turlari sex va kichik guruh ofislarida o'tkaziladi (sifat to'garaklari, «qog'ozsiz elektron idoralar» tamoyilini joriy etish, muammo guruhlari va boshq.).

Kichik guruhlarda vazifalarni yechish yo'llari muhokama qilinadi, ishlab chiqarish mehnatini va mehnat sifatini oshirish haqida qizg'in bahslar o'tkaziladi. Bularning barchasi korporatsiya va uning xodimlarining qiziqishlarini yaqinlashtiradi. Kichik guruhlariga ustalik va muloyimlik bilan rahbarlik qilish – jamoa va a'lohida olingan xodimlarga ta'sir qilish uslubidir.

Ishlab chiqarish muammolarini yechishda rahbar va barcha xodimlar ishtirok etishi mumkin.

YAngi ofis va zavod ochilishi, yubileylar albatta tantanali ravishda o'tkaziladi, bu esa umr bo'yi yollagan xodimlar uchun juda muhim ahamiyat kasb etadi.

Jamoa jiplashishida sport komandalari (xokkey, futbol, beysbol, regbi) musobaqalari ham muhim rol o'ynaydi. Bu tadbirlar xarajatining barchasi korporatsiya tomonidan qoplanadi. YApon boshqaruv san'atida paternalizm («firma – bir oila») tizimi kishi omiliga asoslangan bo'lib, muhim o'rin tutadi.

YApon jamiyatining an'alari jamoa qadriyatlarga qaratilgan bo'lib, xodimlar katta yoshdagilarga, o'z boshliqlariga katta yoshdagi qarindoshlariga kabi hurmatda bo'lishini taqozo etadi. O'z navbatida boshliq xodimlar to'g'risida otalar kabi g'amxo'rlik qilishi kerak. Natijada xodimlar firmani o'zining katta oilasi deb biladi.

YApon ishchilari yetakchi firmada ishlash katta yutuq, deb chin qalbdan ishonadi.

Shuning uchun ham firma, ishchilar obro'yini ko'taradigan juda ko'p tadbirlar amalga oshiriladi. Ish anjomi, kurtka, avtomashinasida o'rnatilgan firmaning belgisi o'ziga xos fayz yaratadi. Ishga, uyga ishchilar firma belgisi bor avtobusda borib keladi, firma san'at saroylarida dam olish kechalari, yubiley tantanalari, konsertlar, leksiylar o'tkaziladi, qiziqish bo'yicha qator to'garaklar (sport, falsafa, gullar shaydolari) ishlaydi. Tug'ilgan kuni xodim dam oladi. Ishlaganiga 10 va 20 yil to'lganda xodimga dam olish uchun 20 kun qo'shib beriladi.

Bu masalada bizning boshliqlar va kasaba uyushma vakillariga bosh qotirish uchun imkoniyat bor.

«Firma – bir oila» tamoyili jamoa hayotining boshqa tomonlarida ham o'z aksini topadi: bir bo'limning barcha xodimlari, shu jumladan boshqaruvchi ham, bitta katta xonada joylashadi, bu esa ularga doimo xodimlar bilan muloqotda bo'lishga imkon to'g'diradi. Boshliqlar ataylab xodimlarning umumiy oshxonasida ovqatlanadi, umumiy xojatxonadan foydalanadi, mashinalarni umumiy turar joyga qo'yadi, oddiy xodimdan tortib, bosh direktorgacha bir xil bo'lgan ishchi kiyimida yuradi, hatto kiyimlarining rangi ham bir xildir.

Lavozim ramzi va maqomini bekor qilinishi jamoani yanada kuchliroq jipslashtirishga olib keladi. Ishchi maishiy hayotining ehtiyojlariga doimo e'tibor berilishi boshqaruv san'atining haqiqiy ifodasidir.

YAponiya menejmentida qaror qabul qilishda ayollar, chet elliklar, mayda millat vakillari ishtirok etmaydi. Bu yerda jamiyatning ma'lum qismi kamsitiladi. YAponlarning fikricha, ayol kishi erkak kishining boshlig'i bo'lishi mumkin emas. Ta'kid etish joizki, YAponiyada yashovchi «chet elliklar»ning 85%ni koreyslar tashkil etadi.

Kadrlarni o'qitish va tayyorlash. YAponiyada 12 yillik o'qish tizimi qo'llanib, shulardan 6 yili boshlang'ich ta'lim, yana 3 yil yakuniy kuchaytirilgan ta'limga ajratilgan. YAkuniy ta'lim maxsus bilim beradi. Lekin maktab kerakli

professional ta'lim berishga tegishli sharoitga ega emas. Korxonalar kechagi maktab bolalariga qimmatbaho uskunalarni ishongisi kelmaydi.

Yirik kompaniyalar ushbu o'ta muhim xodimlar zahirasini raqobatdosh firmalarga berib qo'ymaslik uchun yoshlarni «zahiraga» qabul qilish strategiyasini qo'llay boshlaydi. 80-yillarda yirik kompaniyalarda 800 mingdan ortiqcha kadrlar hisobda bor edi. Ishga qabul qilingan yoshlarning aksariyati kompaniyalarning o'quv markazida mutaxassislikka o'qitiladi yoki yirik chet el o'quv yurtlariga yuboriladi.

Xizmat lavozimidan tez ko'tarilish shartlaridan biri nufuzli universitetlarning huquqshunoslik, iqtisodiyot, sotsiologiya sohalarini bo'yicha diplomga ega bo'lishdir. Davlat va soha dasturlari, malaka oshirish kurslari kompaniya tomonidan amalga oshiriladi, ilmiy uslubiy materiallar tijorat asosida yetkazib berish maxsus tashkilotlar zimmasiga yuklatiladi.

Malaka oshirish turli uslublar asosida amalga oshiriladi. Doimo ishlab turuvchi seminar, konferensiyalar o'tkaziladi, boshqa mamlakatlarga sayohatlar uyushtiriladi. Ba'zi sanoat va savdo firmalarida malaka oshirishning tashkil etilishi o'ziga xosdir. Masalan, o'qitishning birinchi kunida barcha o'quvchilar kurtkasiga o'qitilayotgan fan soniga qarab 12 «uyat tasmasi» taqiladi.

Navbatdagi imtihon topshirilgandan keyin bitta «uyat tasmasi» olib tashlanadi. Har kuni o'quvchi o'qishi haqida batafsil hisobot yozib, o'z firmasiga jo'natadi. Rotatsiya, ya'ni xodimni bir ishdan ikkinchi bir ishga o'tkazish tizimi keng qo'llaniladi. Rahbar lavozimiga o'tiradigan nomzod uchun rotatsiya majburiydir. U besh yilda bir marta o'tkaziladi. Xodimning bir lavozimda ishlash o'rtacha muddati quyidagicha: rejalashtirish bo'limida 5,1 yil, sotish va tarqatish bo'limida 4,9 yil, ishlab chiqarish bo'limida 5,5 yil. Rotatsiya va lavozimga ko'tarilish deyarli bir vaqtda amalga oshiriladi.

Yapon kompaniya va firmalari xodimini rahbar lavozimiga ko'tarish jarayonida demokratik uslublarni qo'llab, shaxsga baho berib, doimo boshqaruv tizimining shakllantirish usullarini izlaydi. Buning uchun kompaniya konferensiyalar o'tkazadi. Konferensiyada istiqbol va kadrlarga bo'lgan imkoniyatlar muhokama

qilinib, rahbar lavozimiga o'tkazilayotgan nomzodlarga yopiq ovoz beriladi. Ovoz berish natijalari e'lon qilinmaydi, lekin yangi lavozimga saylashda boshliq tomonidan hisobga olinadi.

Aksariyat firmalarda faoliyatning turlari (professionallik, tashabbus, intizom va boshq.) hisobga olinib, kompyuterda baholash tizimi yordamida barcha xodimlar vaqti-vaqti bilan attestatsiyadan o'tkaziladi. Ishbilarmon yaponiyada tanish-bilish, qarindosh-urug'chilikka qarshi kurash doimo olib boriladi. Masalan, xodimlarning bolalarini ishga qabul qilish man etilgan.

Imperator oila a'zolari ham faol tijorat bilan shug'ullanadi. Jahonga mashhur «Xitachi» (bu nom imperator oilasining familiyasi Xitachinosiyadan olingan) firmasining aksiyadorlari sifatida ular katta dividendlar oladi. 1983 yilda taxtga o'tirgan imperator Akixitonning o'zi ham o'tmishda katta ishbilarmon bo'lgan.

Shaxs va jamoaga ta'sir qilishni shakllantirish, boshqaruvning yangi uslublarini izlash uzluksiz ravishda olib borilmoqda.

YApon menejmentining strategik yo'llari yevropa va AQSh yo'nalishlaridan mohiyatan farqlanadi. Ishlab chiqarishni kompyuterlashtirish va avtomatlashtirilishiga qaramasdan yapon mutaxassisleri rivojlantirishning bu yo'lini ulkan iqtisodiy samaraga yetishda asosiy omil deb hisoblamaydilar. Mahsulot ishlab chiqarishda murakkab texnologiya uskunalari soddalashtirish yo'llari qidirilmoqda. Ushbu harakatlarning maqsadi operatorlarning mehnati, tez almashtirilayotgan uskunalar, standartlashgan oddiy operatsiyalar yordamida murakkab mahsulotlar ishlab chiqarishdir.

Shu bilan birga dasturlanmagan kamchiliklar aniqlanib, ular ishlab chiqarish joyida personal tomonidan bartaraf qilinishi kerak ya'ni e'tibor o'ta avtomatlashtirilgan texnikaga qaratilmasdan, balki "kishi omili"dagi imkoniyatlarni boshqaruv jarayoniga jalb qilishdir.

YApon menejmentining AQSh menejmentiga nisbatan bo'lgan ustunligiga bir misol:

«Matsusita» yapon kompaniyasi tomonidan «Motorola TV» AQSh televizion zavodi sotib olingandan keyin, ishlab chiqarish jamoasi almashtirilmasdan, yapon menejerlari yordamida kafolat ta'mirlash jamg'armasi 22 mln. dollardan 3,5 mln. gacha qisqartirishga erishildi, 100 dona mahsulot turiga to'g'ri keladigan 140 kamchilik 6 tagacha tushdi, kadrlar ko'nimsizligi 30% dan 1% ga tushdi. O'rnak olsa bo'ladigan hodisa.

Shu bilan birga yapon boshqaruv tizimini ilohiy lashtirish kerak emas. YApon iqtisodiyoti va jamiyatida o'ziga xos jiddiy muammolar mavjud. Shularning ichida eng murakkabi yapon mahsulotlarining eksporti o'sishiga butun jahonda himoya sifatida qo'llanilayotgan proteksionizmning o'sishidir. YAponiya 100 mlrd. dollardan oshiq bo'lgan mislsiz ijobiy savdo saldosiga ega bo'lib, shu bilan birga savdo tarif usullarini qo'llamoqda.

Raqobatbardosh mamlakatlarning proteksionizmiga doimo duch kelib, yaponlar javob tadbirlarni qo'llamoqda: ishlab chiqarish quvvatlarni boshqa mamlakatga ko'chirish siyosatini olib borib, qo'shma korxonalar tuzmoqda. Eng asosiysi, mehnat ishlab chiqarishini oshirishi bo'yicha ish olib borilmoqda, sifat yaxshilanmoqda. Mushohada qilish uchun yana bir mavzu – YAponiyada barcha korxonalarda gumanitar fanlar va estetika sohasiga urg'u berilib, «Sakura» gullash milliy bayrami, Fudziyamaga sayohat qilish, choy ichish odatlariga alohida e'tibor berilmoqda.

Jahonning har bir madaniy markazida YAponiyadan kelgan sayyohlarni uchratsa bo'ladi, ularning bilim saviyasi va madaniyati juda yuqori, boshqa xalqlar hayoti va madaniyati bilan qiziqib yashaydi.

Shakllangan stereotiplarning buzilishiga asta sekin moslashishni hayotdagi o'zgarishlar talab qilmoqda. Inqilobiy o'zgarishlar jamiyatda salbiy munosabat uyg'onishiga sabab bo'ladi. Davlat mulkini xususiy lashtirishda ham o'zbek xalqining urf-odatlarini, an'analarini e'tiborga olish lozim. Ayniqsa, yer islohotlari agrar siyosatning eng qiyin masalalaridan biridir. Muammoning murakkabligi agrar hududlarda ko'p aholi yashaganligi, suv tanqisligi, yer hosildorligi bir xil emasligidan

tashqari, yer mulkdorchilikka diniy nazar bilan qarashlar saqlanib qolganiga ham borib taqaladi.

Islom dinida yer odamga bir marta parvardigor tomonidan in'om etilib, ma'lum shartlar asosida foydalanadi va sotilish mumkin emas.

Rivojlangan mamlakatlarda muvaffaqiyatli amalga oshirilgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlardan nimalarni chuqur o'rganib, modifikatsiya qilish kerak? Davlat xo'jalik yuritish tizimiga qanaqa an'analarni asos qilib olish lozim?

12-jadval

Amerika	YAponiya
individual qaror qabul qilish tizimi;	kollegial qaror qabul qilish tizimi;
individual ma'suliyat;	kollegial ma'suliyat;
rahbariyat tomonidan individual nazorat qilish;	nazoratning guruhliy shakli;
boshqaruvning rasmiylashtirilgan tizimi;	boshqaruvga norasmiy yondashish;
nazoratning aniq rasmiy kechishi;	nazoratning norasmiy kechishi;
tez baholash va lavozimga ko'tarilish;	sekin baholash va lavozimga ko'tarilish;
malakaviy uslub va tashabbusga qarab tanlash;	rahbarlar tanlashda muvofiqlashtirish va nazorat qilish qobiliyatga e'tiborni qaratish;
individual rahbarlik uslubi;	guruh rahbarlik uslubi;
shaxsiy natijaga erishish uchun qilingan harakat;	guruh barkamoliga erishish uchun qilingan harakat;
qo'l ostidagi xodimlar bilan maqsadli rasmiy aloqalar o'rnatish;	xodimlar bilan shaxsiy, norasmiy aloqalar o'rnatish;
shaxsiy yutuqlar asosida lavozimga ko'tarish;	yoshi, ish stajiga qarab lavozimga ko'tarilish;
ma'lum mutaxassislik bo'yicha tayyorgarlik ko'rish (tor mutaxassislar tayyorlash);	umumiy mutaxassislik bo'yicha tayyorgarlik;
maosh miqdori shaxsiy natija va ishlab chiqarish bilan bog'liqligi;	maosh miqdorining ish staji, gurux ishiga qarab belgilash;
qisqa muddatda ish bilan band bo'lish.	davomli muddatda ish bilan band bo'lmoq.

Ana shu kabi savollarga mamlakatimizda muvaffaqiyatli amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohatlardan javob topish mumkin.

Urushdan keyin parokanda bo'lgan Germaniya iqtisodiyotining oyoqqa turish tajribasi e'tiborlidir.

Eslatib o'tish kerakki, Germaniyada bozor iqtisodiyotini rivojlantirishga harakat qilish bilan birga milliy sanoatning asosiy tarmoqlari davlat tomonidan boshqarilib turildi, islohotlarning birinchi yilidayoq o'ziga xos istiqbolli reja tizimi shakllantirildi. Kimyo sanoati, metallurgiya va boshqa qator tarmoqlardagi sindikatlar davlat boshqaruv tuzilma bo'linmalariga aylantirildi. Tarmoq rejalashtirish organlari shakllantirildi, bu tez orada yuksak iqtisodiy samara bera boshladi.

AQSh va YAponiya iqtisodiyotidagi boshqaruv tizimlar alohida e'tiborga loyiqdir. Ularning asosiy ta'riflarini solishtirish juda katta foyda beradi.

Amerikaga xos bo'lgan individualizm konsepsiyasiga binoan, odam o'z harakatida birinchi navbatda shaxsiy maqsadlarni ko'zlaydi, boshqa shaxslar bilan raqobatda bo'lib, maqsadga erishadi. YApon boshqaruv uslubi gurux faoliyatiga qaratilgan bo'lib, jamiyatning har bir a'zosi, shu jumladan rahbar ham, umumiy masala yechish bilan band bo'ladi.

Amerika va YAponiya boshqaruv tizimini umumiy taqqoslash tahlili quyidagi jadvalda keltirilgan.

23.4. O'zbek davlat va xo'jalik boshqaruv modelining shakllanishi

*Insoniyat ijodsiz yashay olmaydi, maqsadi, tashvishi,
dardi yo'q kishi bamisoli hayvonga o'xshaydi.*

Ahmad YAssaviy

O'zbekiston Markaziy Osiyo mamlakatlari orasida eng yirik davlat bo'lib, uning aholisi 24 mln. kishidan ziyoddir. Mamlkatimiz bir necha ming yillik tarixga ega. Qadim zamonlardan beri O'zbekiston shaharlari «Buyuk ipak yo'li»da joylashgan, va yirik savdo-sotiq, madaniyat, fan, din markazlari bo'lib hisoblangan

Sho'rolar davlati tanazzulga uchragandan keyin O'zbekiston xom ashyo va mineral resurlarni eksport qilishga mo'ljallangan samarasiz iqtisodiyotni, ishlaydigan moliya va bank tizimini, chet el oziq-ovqat va xalq iste'moliga bo'lgan qaramlikni, ijtimoiy va ekologik muammolarni meros sifatida qabul qilib olgan edi.

Siyosiy va iqtisodiy mustaqillikka erishgach O'zbekiston xalqaro integratsiya yo'liga, milliy xususiyat va an'analarini hisobga olgan holda bozor iqtisodiyotiga o'tib oldi. Respublikaning iqtisodiy strategiyasi aholiga zarar yetkazmagan holda xalqaro bozor iqtisodiyoti tajribasiga asoslangan.

Yangi ijtimoiy – iqtisodiy siyosat respublikaning barqaror va muntazam rivojlanishini ta'minladi. Mustaqillikning birinchi yillaridayoq MDH davlatlari orasida O'zbekiston birinchi bo'lib iqtisodiy barqarorlikka erishdi. 1996 yilda yalpi mahsulot 101,7% ni tashkil qildi, 1997 yilda 105,2%, 1998 yilda bu ko'rsatkich oldingi yilga nisbatan 104,4% ga yetdi.

Barqaror investitsiya muhiti yaratilishi tufayli respublikaga besh mlrd. dollardan ortiq chet el kapitali kiritildi.

Mustaqillik davrida harakatdagi sanoat korxonalarini rivojlantirildi, yangi tarmoqlar, shu jumladan O'rta Osiyoda birinchi mashinasozlik sanoati yaratildi. Gaz hajmi 41,8 dan 54,8 mlrd. kub metr ga yetdi, 1996 yilda neft mahsulotlarini sotib olinishi to'xtatildi, neft mustaqilligiga erishildi. Agar 1997 yilda 25,3 ming avtomashina chiqarilgan bo'lsa, 1998 yilda uning hajmi 55 mingtaga yetdi.

Sanoat va qishloq xo'jaligining rivojlanish strategiyasi rivojlangan mamlakatlarning ilg'or tajribasi tahliliga asoslangan.

Iqtisodiy nazariya va boshqaruv amaliyotining asosiy vazifasi O'zbekistonning harakatdagi omillarini hisobga olib, rivojlangan mamlakatlardagi ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarining tahlili asosida progressiv milliy xo'jalik modelini yaratishdir.

Chet mamlakatlar tajribasidan nimani olish mumkin yoki nimani olish mumkin emasligini birdaniga aniqlab olish yaxshi samara beradi. Bu esa birinchi navbatda narxlarni erkinlashtirish, xususiy savdoda cheklanishlarni olib tashlash, davlat tomonidan valyuta kursini nazorat qilish yordamida makrobarqarorlikka erishishga yordam beradi.

Yapon boshqaruv tizimining aksariyat unsurlari mantiqiy asoslangan va ma'lum modifikatsiyadan keyin o'zbek menejment amaliyotida qo'llasa bo'ladi.

Nafaqat Markaziy Osiyo menejrlari, balki amerikaliklar ham yapon boshqaruv nazariyasi, amaliyoti va san'atidan saboq olishga tayyordirlar. qator amerika korporatsiyalari uzoq vaqtga xodimlarini ish bilan ta'minlash, izchil ravishda malaka oshirish, rotatsiya tizimini joriy etish, kollektiv qaror qabul qilish va uning ijrosini nazorat etish uslubini qo'llash, rahbar va xodim o'rtasida norasmiy aloqalarni rivojlantirish, «sifat to'garaklari» yordamida kishi omiliga e'tiborni kuchaytirish kabi boshqaruvning turli shakl va uslublarini amalda joriy etishmoqda (bu yerda U. Ouchinning nazariyasini eslatish o'rindidir).

Mahsulot sifatini oshirish istiqboli, firmaga bo'lgan sodiqlik yapon boshqaruv uslublarini joriy etishga asosiy sabablardan biri bo'lib kolmoqda. Bugungi kunda g'arb boshqaruv maktabi yirik biznesni takomillashtirilgan boshqaruv variantini taklif qila olgani yo'q. Agarda yana bir bor yapon menejmentiga e'tiborimizni qaratib, uni boshqaruv san'ati nuqtai nazaridan ko'rib chiqadigan bo'lsak, unda yapon uslublari va an'analari hurmatga sazovor bo'lib, katta qiziqish uyg'otadi.

Davlat tizimining iqtisodiy boshqaruvini shakllanishida o'zbek xalqining ma'naviy qadriyatlari, an'analari, urf-odatlarining qanday xususiyatlarini hisobga olish kerak? Ajdodlarimiz bizga bu murakkab hayotda qo'llash uchun qanday xazinalarni in'om etdi?

Sharq jamoatchilik, paternalizm, ijtimoiy fikr ustivorligiga asoslangan demokratiyani taqazo qiladi. Demokratik jarayon hayotning barcha jabhalarida

ahloqiy, ma'naviy qadriyatlarga bo'lgan hurmat asosida kechadi. Oila va qarindoshlik munosabatlar ming yillik an'analarga ega bo'lib, kattalarga hurmat ko'rsatish, bir-biriga yordam berish, bolalarga g'amxo'rlik qilish, yerga, nonga hurmatda bo'lish tamoyillariga asoslanadi.

O'zbek xalqining o'ziga xos madaniyatining buyuk qadriyatlaridan biri mahalla hisoblanadi. Oila va davlatni bog'lab turuvchi xalqa sifatida mahalla ko'p asrlik tajribaga ega. Markaziy Osiyo davlatlari orasida fakat O'zbekiston mahalla ijtimoiy instituti orqali o'z-o'zini boshqaruv idoralari faoliyatini samarali bo'lishiga erishdi. Mahallada maishiy muammolar yechiladi, tuy-tamoshalar qilinadi, xasharlar o'tkaziladi, siyosat, iqtisodiyot, ijtimoiy hayot masalalariga munosabat bildiriladi.

Mahalla qo'shniçilikni shakillanishida, kishilar o'rtasida hurmat, insonparvarlik his tuyg'ularini mustaxkamlashda, muhtoj oilalarga yordam berishda muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga mahalla faoliyati yangi mazmun bilan to'ldirilgan, ya'ni iqtisodiy va demokratik o'zgarishlarni amalga oshirishda katta yordam beradi.

Eski korxonalar o'zlarining nihoyatda katta ishlab chiqarish imkoniyati, regionlararo aloqalari, mehnat resurslariga qaramasdan yangi iqtisodiy jarayonda o'z o'rinlarini topa olmadi.

Bozorga utish boshqaruv bilan bog'liq yana bir muaommani yechishni – raqobatchilik sharoitini tuzishni, monopoliyani bartaraf etishni talab qiladi. Barcha yirik rivojlangan mamlakatlar monopoliyaga qarshi turli xil, shu jumladan qonunchilik bilan bogliq tadbirlar qullamoqda. Uzoq 1890 yil AQShda monopoliyaga qarshi qonun (Sherman qonuni), keyin Kleyton qonuni (1914 yilda), Viler Li (1938), Seller-Kefovar qonuni (1950 yilda) qabul qilindi.

Germaniyada tovar miqdorini cheklovchi qonun ishlab turibdi – bir firma tovar bozorining uchdan bir qismidan ko'pini nazorat qilolmaydi, ikki – uch firma bozorni faqat 75% nazorat ostiga olishi mumkin.

1986 yildan boshlab Fransiyada monopoliyaga qarshi qonunlarni buzganligi uchun besh mingdan – bir million frank miqdorida jarima soluvchi kengash o'z faoliyatini ko'rsatmoqda.

Shurolar davrida monopoliya keng tarqalgan edi, asosiy ishlab chiqarish fondining 30% davlatga tegishli edi. Davlat tashqi savdo, valyuta operatsiyalarni monopoliya qilib olgan edi. Yirik korxonalarni qurish yirik monopolistlarni yuzaga chiqaradi. Monopolizmni bartaraf etish juda qiyin masala edi. Masalan 1993 yilda 2% korxonalar mahsulotlarning 40% ishlab chiqarar va savdodan olingan daromadning yarmidan ko'pi ularga tegardi.

Ko'p hollarda yangi ishbilarmonlar maksimal daromad olish uchun turli xil yo'llardan foydalanadi, ular bu yo'lda hatto qonunlarni ham buzmoqda, deb tanqid qilinmoqda. Lekin bu daromad o'g'rilik, aldash evaziga emas, balki chin mehnati, tashabbusi, tijorat tavakkalchilik hisobiga bo'lishi kerak.

Siyosat va iqtisodiy islohotlarni joriy etish rahbar kadrlarni tayyorlamasdan, ularning malakasini oshirmasdan qiyinchiliklar tug'diradi. Shu muammoni yechish uchun O'zbekistonda akademiya, universitetlar, kollej, biznes va marketing maktablari mavjud.

Ochig'ini aytish kerakki, boshqaruv nazariyasi va amaliyotidan dars beruvchi o'qituvchilar shu fanga chin dildan qiziquvchan, ijodkor tinglovchilarni ilgari uchratmagan edilar. Bunday tinglovchilar bilan boshqaruv san'ati sirlari haqida suhbat olib borish nihoyatda qiziqarli kechadi.

Bugungi kunda ko'z o'ngimizda iqtisodiyot boshqaruvining yangi modeli shakllanmoqda. Uning har bir muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizligi aholi turmush tarzida aks etiladi. Yangi atamalar shakllanmoqda, boshqaruvda ishtirok etuvchilarning roli muhim ahamiyatga ega bo'lmoqda. Yangi ishbilarmon kishi shakllanmoqda U mulkdor bo'lib, yollanma mehnatdan foydalanadi, maksimal daromad olish uchun strategik boshqaruvni o'z zimmasiga yuklaydi. Ishbilarmon

kishi nafaqat iqtisodiy jihatdan erkin, ijodiy jihatdan mustaqil, balki o'z faoliyati natijasi uchun moddiy va ma'naviy javobgardir. Yangi milliy boshqaruv shakllanmoqda, u odamga, uning imkoniyatiga qaratilgandir. Yangi turdagi rahbar umuminsoniy qadriyatlarga suyanishi kerak, tevarak atrofdagilarga ta'sir qilish san'ati usullariga ega bo'lishi lozim, innovatsiyalarni qabul qilishga tayyor bo'lishi kerak.

Shu bilan birga qator tadbirlarni amalga oshirish iqtisodiy islohatlarni jadallashtirishga imkon tug'diradi:

1. Qishloq xo'jaligini rivojlantirish uchun moliyaviy, investitsion va ma'naviy psixologik asos tayyorlash.
2. Ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, boshqaruv shakli va uslublarini takomillashtirish.
3. Xodimlar, ilmiy kadrlar imkoniyatini rivojlantirish, milliy madaniyat qadriyatlarni saqlash.

Va, yana YAponiya boshqaruv tizimiga bir qaytamiz. Mana ko'p yillar davomida YAponiyaning eng yirik korporatsiyalaridan biri bo'lmish "Matsusita" (1918 yili Osaka shahrida K.Matsusita tomonidan tashkil etilgan) prezidenti filial boshqaruvchilariga kompaniya filialining rejasini – «qirol muhri bosilgan hujjatni» yuboradi. Unda shunday deyiladi «Men filialingizning tasdiqlangan rejasini Sizga yuboryapman. Bundan maqsad qo'yilgan rejalarni muvaffaqiyatli bajarish. Filial bilan bog'liq ishlarni bajarishda Sizga barcha vakolatlar beriladi. Filialning boshqaruvi, keyingi ishlar yutug'ining mas'uliyati sizga yuklanadi. Agarda filial boshqaruvchisi ikki yil mobaynida belgilangan daromad me'yorini bajarmasa, u sharmandalarcha lavozimdan olinadi». Hokimiyat va mas'uliyat yaxlitligi bu yerda yaqqol ko'rinib turibdi.

O'zbekiston mutaxassisleri AQSh, yevropa, YAponiya menejmentiga asoslanib, ularning yutuq va kamchiliklarini o'rganib, ko'p asrlik milliy an'analar asosida davlat, hududiy, ishlab chiqarish boshqaruv tizimini yaratmoqdalar.

O'zini o'zi tekshirish uchun savollar

1. Nemis boshqaruv tizimning mohiyati va o'ziga xos xususiyatlari nimada?
2. AQSh iqtisodiyoti va ishlab chiqarish boshqaruv tizimi asosini nima tashkil etadi?
3. Z nazariyasining mohiyati va xususiyati nimalardan iborat?
4. Sizga yapon menejmentining qanday uslublari yoqadi?
5. Davlat va ishlab chiqarish modelini shakllantirishda chet el ishlab chiqarish boshqaruv tizimining qaysi uslublarini qo'llasa bo'ladi?

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.

1. Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 20 yilligiga bag' iishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi. "Inson manfaati, huquq va erkinliklarini ta'minlash, hayotimizning yanada erkin va obod bo'lishiga erishish – bizning bosh maqsadimizdir"., O'quv qo'llanma, "O'qituvchi", Toshkent-2013
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag' ishlangan vazirlar mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi.
3. G'ulomov S.S. Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti. Maruzalar matni. TDAU.-2008
4. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik. M.: Banki i birji. YUNITI, 1997
5. Qosimov G'.M. Menejment. Darslik. T. O'zbekiston, 2004
6. Qosimov G'.M. Menejment. Darslik. T. O'zbekiston, 2002
7. G'ulomov S.S. va b. Qishloq texnikalari marketingi. Darslik. T.2010
8. Qosimov G'.M. Transport korxonalarida menejment. Darslik. T. O'zbekiston, 2001
9. Abdullaev O.M., G'ulomov S.S. va b. Menejment va biznes asoslari. Darslik. T. "Mehnat", 1997
10. G'ulomov S.S. va b. Umumiy tahriri ostida. Bozor iqtisodiyoti nazariyasi va amaliyoti. Darslik. T: "O'qituvchi", 2000
11. G'ulomov.S.S va b. Traktor va avtomobillar marketingi. Darslik. T: TDAU, 2010
12. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. T: "Sharq", 2000
13. G'ulomov S.S. Marketing asoslari. T: "Sharq", 2002
14. G'ulomov S.S. Menejment: Boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti. T.: "Sharq" 2003

15.G'ulomov S.S. Strategik va innovatsion menejment, T, 2013

Mundarija

№	Ilova	Bet
So'z boshi	3
1-mavzu.	O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlanishining tizimli tahlili.	6
1.1.	Menejment fanining mazmuni, maqsadi, predmeti, ob'ekti va usuli, vazifalari va umumiy tavsifi.....	6
1.2.	O'zbekistonda tarmoq iqtisodiyotlari taraqqiyotining tizimli tahlili.....	11
1.3.	Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida milliy madaniyatning ahamiyati.....	32
1.4.	O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarishning ilg'or shakllari va usullarini aniqlash.....	39
2- mavzu.	Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalari taraqqiyotining qonunlari va tamoyillari.....	51
2.1.	Zamonaviy ishlab chiqarish korxonalarining rivojlanishiga oid davlat qonunlari.....	51
2.2.	O'zbekiston mustaqilligi va uning tashqi iqtisodiy tamoyillari.....	53
2.3.	Fermer xo'jaliklarini shakllanishi.....	58
2.4.	Qishloq xo'jalik korxonalarida ilg'or mehnat usullaridan foydalanish.....	60
3-mavzu.	Ishlab chiqarish tizimi va uning firmalari.....	68
3.1.	Zamonaviy ishlab chiqarish texnologiyasi sharoitida marketingga amal qilish.....	68
3.2.	Korxonada faoliyatini zamonaviy boshqarish muammosi.....	71
3.3.	Firmalarning chet ellarda ishlab chiqarish faoliyatini tashkil etish.....	73
4-mavzu.	Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentining uslubiy asoslari.....	76
4.1.	Xususiy lashtirish strategiyasi.....	76
4.2.	O'zbekistonning tashkilotlar, firmalar, korxonalarining tashkiliy xuquq shakllari	78
4.3.	O'zbekiston Qishloq va Suv Xo'jaligi Vazirligida zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti.....	79
4.4.	Qishloq xo'jalik mahsulotlari, seleksiya, urug'chilik va qishloq xo'jaligini kimyolashning ulgurji bozorlari taraqqiyotini ta'minlash.....	85
5-mavzu.	Boshqaruv-jamiyatning rivojlanish tizimidir.....	95
5.1.	Boshqaruv-rivojlanish tizimidir	95
5.2.	Inson ishini bajarishga tayyorligi, xohishi va bilarmonligi-menejment asosi.....	96
5.3.	Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishni ta'minlash logistikasi (99

	tashish, saqlash, qayta ishlash, qadoqlash, realizatsiya qilish)	
6-mavzu.	Ijtimoiy omillar va menejmentning axloqi.....	104
6.1.	Ijtimoiy omillar xaqida.....	104
6.2.	Ijtimoiy texnik yondashish.....	106
6.3.	Firmalar amaliyotidagi mas'uliyat.....	107
6.4.	Zamonaviy boshqarish ma'rifat va axloqi.....	107
7-mavzu.	Firma strategiyasi va uni ishlab chiqish	110
7.1.	Biznesning strategik turlari	110
7.2.	Firma strategiyasini ishlab chiqish.....	111
7.3.	Strategiyani bajarishilishi.....	112
7.4.	Xodimlarning vazifasi va ularning tashkilotini loyihalash.....	112
7.5.	Tashkilotni qurish.....	113
7.6.	Ishlab chiqarish jarayonini tezkor boshqarish.....	115
7.6.1.	Korxonani boshqarish.....	115
7.6.2.	Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish.....	137
7.6.3.	Mahsulot ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) ni rejalashtirish.....	137
7.6.4.	Zahiradagi materiallarni boshqarish.....	138
7.6.5.	Loyihalarni boshqarish.....	138
7.6.6.	Loyihalarni boshqarish usullari.....	139
8-mavzu.	Ishlab chiqarishni boshqarishda kafolat va sifatni taminlash.....	141
8.1.	Kafolatdagi materiallarin boshqarish.....	141
8.2.	Ishlab chiqarishni boshqarishda sifatni taminlash.....	141
8.3.	Ishlab chiqarishni boshqarishda zamonaviy bo'zor munosabatini yaratish.....	142
9-mavzu.	Zamonaviy ishlab chiqarish menejmentida moyillik faoliyati.....	148
9.1.	Moyillikning umumiy tavsifi va nazariyalari.....	148
9.2.	Moyillik jarayonining nazariyasi.....	149
10-mavzu.	Ishlab chiqarishda boshqaruv yechimi (qaror) ni qabul qilish.....	150
10.1.	Menejment jarayonlarida boshqaruv yechimini qabul qilish.....	150
10.2.	Menejment jarayonida tezkor yechim qabul qilish.....	151
11-mavzu.	Turli mulkchilik guruhlarining ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlarini shakllantirish.....	152
11.1.	YAlpi ichki mahsulotda tadbirkorlir faoliyatining roli.....	152

11.2.	Turli mulkchilik guruhlarining ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlari.....	154
12-mavzu.	Zamonaviy ishlab chiqarishning boshqaruvning texnologiyasi.....	157
12.1.	Boshqaruv strategiyasi va taktikasi.....	157
12.2.	Boshqaruvning axborot ta'minoti.....	160
12.3.	Boshqaruvning texnologik vositalari va ish bajarilishini loyihalashtirish.....	169
12.4.	Boshqaruv jarayoni va uning texnologiyasi.....	180
12.5.	Boshqaruv operatsiyalari va protseduralarining tasnifi.....	182
12.6.	Boshqaruv texnologik siklining tavsifi.....	186
12.7.	Boshqaruv operatsiyasi va protseduralarini loyihalashtirish...	191
13-mavzu.	Firma jamoasini zamonaviy boshqarish.....	194
13.1.	Menejment tizimida faoliyatni tartibga solish va nazorat qilish.....	194
13.2.	Menejmentning strotegik vazifalarining tabiati va tashkiliy tuzilmasi.....	196
13.3.	Menejment tizimida guruhlarning o'zgarishi va rahnamolik...	199
13.4.	Firma xodimlari va mehnat jamoalarini boshqarish.....	200
13.5.	Samarali boshqarish va ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) samaradorligini umumiy o'sishini ta'minlash.....	202
14-mavzu.	Ishlab chiqarish boshqaruvining tashkiliy tuzilmalari.....	207
14.1.	Boshqaruvda tashkiliy tuzilmalarning roli.....	207
14.2.	Áîøqàðuvîëîfâ òàøèèèèè èóçèèîàlar òóðèèè è àáîèàøda áâèâèîfâ÷è ñèèèèàð.....	213
14.3.	Boshqaruv tizimidagi kadrlar va ularning tasnifi.....	222
14.4.	Boshqaruv kadrlarining ishbilarmonligini baholash.....	224
14.5.	Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash.....	227
14.6.	Kadrlar ishini takomillashtirish.....	232
15-mavzu.	Zamonaviy ishlab chiqarishni samarali boshqarishda korxonada faoliyatlarini tizimini tuzish.....	235
15.1.	Korxonada operatsiyali tizim va uning toifalari.....	235
15.2.	Zamonaviy ishlab chiqarishda operatsiya tizimining ishlab turishi.....	238
15.3.	Agrosanoat korxonalari faoliyatida marketingning tashkiliy mexanizmini mukammallashtirish.....	239
16-mavzu.	Zamonaviy ishlab chiqarishda unumdorlikni boshqarishda majmuaviy yo'l.....	246
17-mavzu.	Boshqaruvning psixologik jihatlari.....	249
17.1.	Eng asosiy va kamyob resurs.....	251
17.2.	Ruhiyat tahlili nazariyasi.....	252
17.3.	O'rgatish nazariyasi.....	254

17.4.	Lombrozoning «jinoyatchi shaxsi».....	257
17.5.	Psixologik tiplar.....	259
18-mavzu.	Mehnat jamoasi boshqaruv ob'ekti sifatida.....	261
18.1.	Rahbar mehnatining o'ziga xos xususiyatlari.....	262
18.2.	Aholi farovonligini oshirishning muhim yo'nalishlari	279
18.3.	Jamoa a'zolarining ijtimoiy-psixologik maqomi.....	285
18.4.	Etakchilik muammosi.....	306
18.5.	Rahbar almashuvi.....	314
18.6.	Byurokratiyaning sirli ittifoqi.....	315
18.7.	Nizolarni boshqarish san'ati.....	320
19-mavzu.	Menejment, notqlik san'ati, nutq madaniyati.....	329
19.1.	Notqlik sanati – mahorat cho'qqisi.....	329
19.2.	O'rta asr notqlik san'ati va uning hozirgi zamon taraqqiyoti.....	331
19.3.	Ish muomalasining muammosi va shakli.....	336
19.4.	Ijtimoiy-siyosiy dalillar san'ati.....	343
19.5.	Nutq madaniyati.....	346
20-mavzu.	Ishlab chiqarish menejment, shaxsning noyobligi, kishining ustivor talablari, etika va etiket.....	351
20.1.	Erkak va ayol.....	351
20.2.	Êèøèíéíã óñòèâîð òàèàáèàðè.....	357
20.3.	Rahbarning huquqi va mas'uliyati.....	365
20.4.	Boshqaruv usuli.....	372
20.5.	Ishbilarmonlik munosabatlari etikasi.....	378
20.6.	Hozirgi zamon jamiyat etiketi.....	384
20.7.	Áóíyoqàðàø àà ìàààíèé òàðàèya.....	389
21-mavzu.	Shaxsga ta'sir etish uslublari.....	395
21.1.	Boshqaruv san'atining universal uslublari.....	395
21.2.	O'z-o'zini tarbiyalash uslublari.....	398
21.3.	Suqrot uslubi.....	412
21.4.	Uch raund uslubi.....	415
21.5.	Shtirlits uslubi.....	417
21.6.	«Sutdagi qurbaqa» uslubi.....	419
21.7.	«M» uslubi.....	421
22-mavzu.	Ishbilarmonlikda muomala madaniyati.....	424
22.1.	Ehtiyot bo'ling! – Atoqli otlar.....	424
22.2.	Manmanlik va xushomad.....	425
22.3.	Odamlarga bo'lgan qiziqish.....	428
22.4.	Tinglash sa'nati	431
22.5.	Haqiqat bahsda ro'yoblashadimi?	435
22.6.	Xushmuomalalik va shaxsiy jozibadorlik	439

22.7.	O'z xatosini qanday qilib tuzatish mumkin?	443
23-mavzu.	Chet el boshqaruv nazariyasi, amaliyoti va san'atining taraqqiyot bosqichlari va hozirgi holati.....	446
23.1.	«XX asr iqtisodiyotidagi mo''jiza» – nemis boshqaruv modeli.....	446
23.2.	Amerika menejmenti.....	451
23.3.	Yapon menejmenti.....	455
23.4.	O'zbek davlat va xo'jalik boshqaruv modelining shakllanishi.....	471
	Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	478
	Mundarija.....	480