

Р. ВАЛИЖОНОВ, О. КОБУЛОВ,  
А. ЭРГАШЕВ



# МЕНЕДЖМЕНТ АСОСЛАРИ

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ  
ЎРТА МАХСУС КАСБ-ХУНАР ТАЪЛИМИ МАРКАЗИ

Р. ВАЛИЖНОВ, О. ҚОБУЛОВ, А. ЭРГАШЕВ

# МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

*Касб-хунар колледжлари учун дарслик*

•ШАРК+ НАШРИЁТ-МАТБАА  
АКИЯДОРЛИК КОМПАНИЯСИ  
БОШ ТАҲРИРИЯТИ  
ТОШКЕНТ – 2002

65. 9(2)  
B19 155

Тақризчилар: иқтисод фанлари доктори,  
профессор М. РАСУЛЕВ,  
иқтисод фанлари номзоди,  
доцент Э. ГАДОЕВ

**Валижонов Р. ва башк.**

Менежмент асослари: Касб-хунар колледжлари учун  
дарслик / Р. Валижонов, О. Қобулов, А. Эргашев.—Т.:  
«Шарқ», 2002.—208 б.

Сарлаавхада: ЎзР Олий ва ўрта маҳсус таълим вазирлиги, Ўрта  
маҳсус касб-хунар таълими маркази.

1.1.2 Муаллифлоп.

**ББК 65.290-2x722**

© «Шарқ» нашириёт-матбаа акциядорлик  
компаниясы, Баш таҳририяты, 2002.

## СҮЗ БОШИ

Ушбу ўкув дарслиги муаллифларнинг «Менежмент асослари» замирида қайта ишланган ва тўлдирилган 2-нашри бўлиб, у замонавий бозор муносабатлари шароитида бошқариш ва ташкил этишнинг асосий вазифаларидан бири — менежментга бағишлиниади. Унда менежментнинг фан ва фаолият соҳаси сифатида шаклтаниши, қонуниятлари, тамойиллари, турли қарашлари, назарий асослари, бозор иқтисодиёти шароитида ташкилотлар фаолиятининг тузилиши, тадбиркорлик фаолиятини бошқаришнинг маданий-хуқуқий, руҳий-хуқуқий меъёрларига алоҳида эътибор берилган.

Ўзбекистон Республикасининг жаҳон иқтисодий хўжалик тизимида чамбарчас боғланётганлиги ва бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтгаётганлиги натижасида халқ хўжалиги миёсида янги мулк шаклидаги корхоналар, компаниялар, фирмалар, жамиятлар шакланаётганлиги муносабати билан бошқаришнинг мазмунан янги тури бўлган менежментни ўрганишга бўлган эҳтиёж тобора ортиб бормоқда. Президентимиз И. А. Каримов таъкидлаганидек «Маъмур — менежерларни тайёрлашни йўлга кўйиш, янги шароитларда, янги замонавий технологияда ишлашга қобил ишчи ва мутахассисларни тайёрлашни йўлга кўйиш лозим» деган ўйтлари бугунги кунда долзарб аҳамият касб этмоқда.

Дарҳақиқат, ҳозирги кунда юқори малакали юксак касбий маҳоратга эга бўлган бошқарувчиларгина мамлакатимиз тараққиётини жаҳоннинг энг ривожланган давлатлари қаторига иқтисодий бўхронларсиз олиб чиқиши мумкин.

Халқаро иқтисодий муносабатларнинг ривожланиб бориши янгидан-янги мамлакатлар, фирмалар, корхоналар билан ҳамкорлик ҳадисидаги учунамоқда Шунингдек учун дарсликдан хорижда бефикариш ва бўйта функцияларни тайёрлашни ўтгаётганлиги таъкидланади.

AXBOROT RESURS MARKAZI

№

УЧРДОЧ

шияларни амалта ошириш бўйича чет эл тадбиркорлигининг асосий масалалари ҳам кенг ўрин олган.

Дарслик Олий ва ўрта маҳсус ўкув юртлари талабалари, ўқитувчилари ҳамда иқтисодиёт билан қизикувчи барча ўкувчилар учун мўлжалланган.

*Иқтисод факлари доктори, профессор*

*A. Ортиқов*

# **І Б О Б**

## **МЕНЕЖМЕНТ ҲАҚИДА УМУМИЙ МАЪЛУМОТЛАР**

**Бу бобда сиз куйидагиларни билдишингиз керак:**

1. Курснинг вазифаси ва предметнинг моҳиятини тушунтириши.
2. «Менежмент» — фанининг бошқа фанлар билан алоқасини тушунтириши.
3. Менежментнинг фан сифатида шаклланishiни объектив шарт-шароитларини санаши.
4. Замонавий менежментнинг мазмунини ўзига хос томонларини тушунтириши.
5. Менежмент назариясининг ривожланиш даврларини тасвифлаш.
6. Менежментнинг асосий қонунлари ва тамойилларини тасвифлаши.
7. Ўйинлар назариясининг моҳияти нимадан иборатлиги-ни изоҳдаш.

### **МЕНЕЖМЕНТ ФАНИ ВА КУРСНИНГ ВАЗИФАЛАРИ, УНИНГ ЎРГАНИЛАЁТТАН ФАНЛАР ТИЗИМИДАГИ ЎРНИ**

Мустақил Ўзбекистон давлатини ҳар томонлама ривожлантириш, иқтисодий мустақиллигини таъминлаш кўп жиҳатдан замон талабига жавоб берадиган раҳбар ва мутахассисларни тайёрлаш сифатига боғлиқ, Бозор иқтисодиёти шароитида менежерларни (бошқарувчиларни) тайёрлашда менежмент фани алоҳида ўрин эгаллайди.

«Менежмент асослари» курсининг бош мақсади бозор үнносабатлари шароитида ишлай оладиган мала-кали бошқарувчиларни тайёрлаш, яъни ўқувчиларда замонавий фикрни шакллантира оладиган, хўжалик юритиш ва бошқарувда янгича усулларни қўллай оладиган, шунингдек, раҳбарлик санъати сирларини ўргана оладиган даражада назарий ва амалий билимлар беришдир.

Курснинг асосий мақсади ўқувчиларга Ўзбекистонда ва хорижда ишлаб чиқариши бошқариш назарияси ва амалиётининг ривожланиши босқичлари, фирмани муваффақиятли бошқариш, бизнесда ички ва ташки мухит, раҳбарлик ва ҳокимият, ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатишида ишлаб чиқариши бошқариш, ҳамда ташкилотдаги низо (ихтилоф) масалаларини бартараф этишини ўргатишдан иборат.

«Менежмент асослари» курсининг асосий вазифаси корхоналарнинг бошқариш тизимини такомиллаштириш, шунинг негизида бозорни зарур юкори сифатли халқ истемоли маҳсулотлари билан бойитиш, жаҳон бозорига чиқишга кенг йўл очиш ва ўз маҳсулотларини хорижий давлатларда рақобатбардош қилиб тайёрлаш, уни валютага сотиш ва бу билан Республика иқтисодиётини бошқариши халқаро андозаларга олиб чиқадиган касбий маҳдоратга эга бўлган мутахассислар тайёрлашни йўлга кўйишнинг илмий негизини яратишидир.

«Менежмент асослари» фани муайян иқтисодий, ижтимоий, илмий фанлар халқ хўжалигини режалаштириш, статистика, бухгалтерия ҳисоби, молия, кредит, режалаштиришнинг иқтисодий математик усуllibар, психология, қуқуқчинослик, иқтисодиёт назарияси каби фанлар билан узвий боғлиқдир. Фаннинг вазифаси иқтисодий, илмий, психологик илмларнинг мавжуд ютуқларидан ишлаб чиқариши бошқарищда мақсадга мувофиқ фойдаланиш натижасида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, юкори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариши йўлга кўйиш, янги гояларни амалиётига тадбиқ қилиш ва ниҳоят, улар асосида мамлакатимизда иқтисодий ўсишни таъминлаш ҳамда халқ фаровонлигини оширишидир. Бу фаннинг предмети бошқарувчи тизим ва бошқариш обьекти орасидаги ўзаро муносаbatдир. Шунингдек, корхоналар, бирлашмалар, уларнинг таркибий бирликлари, муассасалар, ассоциациялар, консорциумлар ва концернлар ҳамда турли ташкилотларда бошқариш қонуниятлари ва тамойилларини ўрганиш фаннинг асосини ташкил қилади.

## МЕНЕЖМЕНТ – БОШҚАРУВ ИЛМИ

Менежмент – инглизча сўз бўлиб, ўзбек тилида «бошқарув» маъносини ифодалайди. Асримизнинг 60-

Йилларида менежмент американча бошқарув деб тушунилган, кейинчалик «илмий бошқарув» деб юритила бошланган. АҚШда ҳозирги замон бошқарувини аср бошида вужудга келган деб ҳисоблашади ва Тейлор номи билан бөглөштөрдүй. Тейлор «бошқарув аниқ қонун ва қоидаларга таянадиган ҳақиқий илм» деган эди. 30-йилларда эса «инсон омили», «одамлар ўртасындаги мұносабаттар», «индустриал социология», «гурұқ бүліб масалани ҳал этиш», «мұвозанаттың тәммилаб бошқариш», кейинчалик «инсон мұносабатлары доктринасы» юзага келди. Бошқарув илмининг американлық намояндалари ҳозирги даврғы «илмий менежмент» даври деб таърифлайдилар.

Шундай қилиб, менежмент бу — бошқарув яғни ресурсларни, одамларни бошқариш ва унинг асосий мақсади — олинадиган фойдани күпайтириш. Барча ижтимоий мұаммоларни, иқтисодни ривожлантириш йүйідеги ҳамма қыйынчилікларни агар уларға ишбіларменлик рұхыда ёндашилса, «яратувчилік менежменті» орқали осон ҳал этиш мүмкін.

Илмий атамашуносликда менежмент деганда шундай ижтимоий-иктисодий жараён түшүнілдікі, унинг натижасыда ўз олдига қўйилган мақсадларга фирма ресурсларига раҳбарлық қилиш орқали эрнеплади.

Шуни таъкидлаш керакки, «менежмент» маъноси «бошқарув» атамасыга қараганда анча тор. Масалан: машина, дасттоқ технологиялық линияларини бошқариши мүмкін, бу эса мұжандис ва технологияның вазифасы киради. Менежмент эса айни фирманиң ижтимоий-иктисодий жараёнларни бошқаришини аңглатади. Илмий фан сифатида менежмент таҳминан XIX асрнинг биринчи ярмида капитализм туғилиши билан пайдо бўлди. Ўша вақтда у олдий бўлган, яғни ҳарбий тавсифга эга эди. Дастлабки менежерлар ҳарбий интизомни, жазо билан кўрқитищ, ҳар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш усууларини қўллаганлар. Бундай бошқарув меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, улардан иложи борича кўпроқ кўшимча қиймат ундиришнинг ғоятда самарали усули деб қаралган. Иш берувчи ишловчини зэган чоода унинг (меҳнат маҳсуси) самарадор ва натижә келтирувчан бўлиши мүшкүл, шахс Ўзининг намоён этишини рағбатлантирган чоёда эса унинг янгиланмаслиги ва такомиллашмаслиги мүмкін эмас. Инсоний мұносабатлар мактаби нүк-

таси назаридан олганда, ишчи — фикрсиз робот эмас, балки обрў-эътиборда ўз-ўзини хурмат қилишда, ўз қадр-қимматини ҳис этиш, бошқалар томонидан май-куллаш, шахсий мақсадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган индивиддир. Инсоний муносабатлар мактаби бошқарувининг ташаббускорликдан, ишчилар билан ҳамкорликдан, компанияда «бирдамлик руҳи» ва «муштараклик тўйғуси»ни шакллантиришдан ҳамда уларни рафбатлантиришга асосланган тегишли усусларни ишлаб чиқишидан иборатdir. Инсоний муносабатлар мактабининг атоқли вакили бўлган америкалик олим Д. Мак-Грегер (1906—1964) инсон ҳулқ авторининг икки модели, ходимнинг ўз меҳнатига муносабатининг 2 тури мавжудлиги, менежер улардан фойдаланган ҳолда ишчилар меҳнатини асослашнинг ғоятда самарадор усуларини белгилаши кераклигини уқдирган эди.

Биринчи моделга кўра, намунавий ёлланма ходими — табиатан ялқов бўлган киши, шу сабабли у топширилган ишдан бўйин товлашга уринади, унда иззатталаблик, масъулият сезиш, фаҳм-фаросат етишмайди. Бундан эса шундай хулоса чиқади: бундай ходимни доимо мажбурлаш, назорат қилиш, жазолаш ва жарима солиш билан қўрқитиб туриш зарур.

Иккинчи модел биринчисига қарама-қарши: ёлланма ишчилар табиатан фаол, уларга ташаббускорлик ва улдабуронлик, ўз зиммасига масъулият олиш салоҳияти хосдир. Ушбу ҳолда менежерлик вазифаси кишилар ўз мақсадига ва қизиқишиларига ғоят мақбул тарзда эришадиган шарт-шароитини барпо этишдан иборат, компаниянинг сиёсати ва истиқболи эса ходимларнинг ҳулқ-авторига асосланган ҳолда ташкил этилиши керак. Иккинчи моделга мувофиқ келувчи ишчини рафбатлантириш ва унга қулай мұхит яратиб беришгина кифоя қиласи. Албатта, бу иккала модел фақат назарийдир, амалиётда улар соғф кўринишда мавжуд эмас, инсон зиддиятли мавжудот, у ўзида ҳам биринчи, ҳам иккинчи моделлар сифатини бирлаштиради. Шу сабабли менежмент усуслари ҳам уйғуллашган шакл касб этмоғи даркор.

Бошқарув тамойиллари жуда кўп. Бизнинг шароитда бемалол кўлласа бўладиганлари «тўрт мақсад» ва «7-С» тамойилларидир.

«Тўрт мақсад» тамойилига кўра бошқарув, иқтисо-

дий ишлаб чиқариш, «ноу-хау» ва ижтимоий ҳимояга оид вазифаларни бажаришни күзлаб олиб борилади. Шу түрт мақсадта оид миқдорий күрсаткичлар белгиләндиб, ҳамма ресурслар шу мақсадларга эришишга ийналтириләди.

«7-C» тамойили корхона, фирма, хұжалик ўз олдига күйгән иқтисодий натижага эришиш учун қуидаги ийналишларда иш олиб боришини назарда тутади: стратегия, структура, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув қоидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар. Бу тамойилга мувофиқ, аввало, иқтисодий күрсаткичлар ҳисоблаб чиқилиб, уларга эришиш учун лозим дараҗады ишлаб чиқариш тузилмасини яратиш, ресурслар билан таъминлаш, ходимларни таңлаш, ўқитиш, бошқарувда энг самарали усул ва тажрибаларни күллаш лозим бүләди.

Япония ҳам менежмент соҳасида улкан янгиликлар яраттан мамлакат бўлиб, ҳозир ҳам дунёда етакчи давлатлардан бири ҳисобланади.

Японлар бошқарувни аввало тўла берилиб ишлаш, агар керак бўлса, ўзни қурбон қилишга ҳам тайёр туриш, деб тушунадилар. Узини бошқарувга бағищлаган инсон ҳурматга сазовор бўлади ва жамиятда масъулиятли, шу билан бирга шарафли ўрин эгаллайди.

«Канбан» усули японларга тегишли бўлиб, бошқарув илми тарихида энг самарали ҳисобланади. У ишлаб чиқаришнинг узлуксиз ҳаракатини таъминловчи бошқарув тизими сифатида хом ашёни тайёр маҳсулотга айлантириб, истеъмолчиларга етказиб беришини таъминлайди. Ходимларни таңлаш ва ишга ёллаш маҳоратини баҳолаш ва аттестациядан ўтказиш, ўқитиш ва малакасини ошириш, улар олдига аниқ мақсад ва вазифалар қўйиш, лавозимларни алмаштириб туриш (ротация) япон менежментининг ўзига хос ҳусусиятларидандир.

Японияда фирма манфаати бошқа ҳамма манфаатлардан устун қўйилади. Фирмада ишловчилар катта оила руҳида тарбияланадилар. Ўзига нисбатан ғамхўрлик ҳис этган ходимлар ўзларини фирмага нисбатан бегона тутмайдилар. Раҳбарлар ва ишчиларнинг тақдиди бир деб қаралади, улар ҳатто бир ошхонада овқатланадилар ва доимо бирга бўладилар.

Шу боис бу ерда менежернинг қобилиятига кўпчиликнинг фаолиятини уйғун ҳолда ташкил эта олиши-

га, уларни бир бутун жамоага айлантира билишига қараб баҳо берадилар.

Бошқарув юқори савияда олиб бориладиган корхоналарда интизом, унумдорлик, даромад (фойда) юқори ва аксинча сарф-харажат, камчилик, нуқсонлар оз бўлади. Бошқарув аввало бажариладиган ишларнинг ҳажми ва турини аниқлаш, ҳодимлар ўргасида тақсимлаш, ресурсларни етказиб бериш, ҳисоб-китоб ва молиявий натижаларни шакллантириш улардан фойдаланишни кузатиб бориш ва назорат қилиш демакдир. Шунинг учун хорижда бошқарувга жиҳдий эътибор берилади.

Ишлаб чиқаришда менежмент масаласига келсак, бозор муносабатларига ўтилаётгани боис, менежментни кўллаш учун зарур вазият, шарт-шароит юзага келди. Энди менежмент усусларини аста-секин қўллай бошлаб, кейинчалик кўлламини кентайтириш зарур. Бунинг учун маҳсус тайёргарлик шарт эмас. Менежмент усусларини қанчалик тез ва эрта қўлланилса, унинг самараси шунчалик тез намоён бўлади. Менежмент ёрдамида ислоҳотни ҳам, асосий ишларни ҳам юксак савияда олиб бориб, салмоқли иқтисодий кўрсаткичларга эришиш мумкин.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш негизи бошқариладиган обьект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади.

Бошқариладиган ва бошқарувчи тизимлар ўргасидаги алоқа одамларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатларидан ташкил топади.

Замонавий ишлаб чиқаришда асосий курол техника ҳисобланади. «Инсон машина» тизимида инсон бошқарув субъекти сифатида, машина эса унинг обьекти сифатида намоён бўлади. Бунда инсон машинанинг ишланиши тўғрисида бевосита ахборот слади ва зарур қарорлар қабул қилиб, уларни амалга оширади. Шундай қилиб, ишлаб чиқариш доирасида инсон ва техника бир-бирига таъсир этадиган иш жойлари деб аталадиган майдон вужудга келади.

Бошқа ишлаб чиқариш тизимлари (корхона, фирма, участка, бригада)лар иш жойлар йигиндисидан ташкил топган бўлади, бунда барча иш жойларида меҳнат куроллари ва бошқарув ҳодимлари ҳаракатини муовфикаштириш талаб қилинади. Бу менежмент вазифасини бошқарув аппарати деб аталадиган маҳсулар гуруҳи амалга оширади.

Шундай қилиб, ишлаб чиқариш икки турдаги бошқариш орқали амалга оширилади:

- 1) буюмчи, яғни меҳнат воситасини бошқариш;
- 2) одамгарни (ишловчиларни) бошқариш.

Буюмларни бошқариш жараёнида ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир күрсатади. Бу бошқариладиган объектни ифодалайди.

Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз наебатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Бу эса ўз наебатида бошқариш субъектини ифодалайди. Ҳозирги даврда бошқарышнинг илмий асосланган тамойиллари ва қонуниятларига таянмай халқ ҳўжалиги ҳамда корхоналарни самарали бошқариб бўлмайди. Бошқарышни амалга ошириш ижтимоий тараққиёт қонуниларини тобора тўлароқ билиб боришни ва илмий асосда амалиётда фойдаланишини тақозо қиласди. Чунки «инсон-машина» муносабатларida фан-техниканинг ишлаб чиқариш кучларидаги салмоғи ошиб боради.

## МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИННИГ РИВОЖЛАННИШ ДАВРЛАРИ

Бошқариш назариясини ва амалиётини кўриб чиқар эканмиз, уни бир неча тарихий даврларга бўлинининг гувоҳи бўламиз.

### *I Даер — қадимий даер*

У эрамиздан олдинги 9—7 мингинчи йиллардан тахминац XVIII асртагача бўлиб, энг узоқ даврни ўз ичига олган.

У билимнинг мустақил соҳаси бўлиб ажralгунга қадар, инсоният бошқариш тажрибасини зарралаб йига бошлади. Биргаликда меҳнатни тартибга солиш ва ташкил қилишининг энг биринчи, оддий, бошланғич шакли ибтидоий жамоа тизими босқичида мавжуд бўлган. Бу даврда бошқариш уруг, жамоа, қабила аъзолари билан биргаликда маслаҳатлашиб амалга оширилган. Уруг ва қабила сардорлари ва оқсоқоллари бу даврдаги бошқарышнинг бошланғич асосларини ўзларida мужассамлаштирганлар. Шу даврларда Яқин Шарқнинг баъзи жойларида ўзлаштириш ҳўжалигидан (ов, мевалар териш ва ҳ. к.) маҳсулот олишининг принципial янги шаклига — уларни ишлаб чиқаришга ўтиш амалга оширилган.

рилди (ишлаб чиқарувчи, иқтисод). Ишлаб чиқарувчи иқтисодга ўтиш менежмент яратилишининг бошлангич нуқтаси ва кишилар томонидан бошқариш соҳасида маълум билимларни тўпланиш босқичи бўлди.

Қадимий Мисрда давлат хўжалигини бошқариш бўйича бой тажриба тўпланди. Бу даврда (эрамиздан аввалги 3000—2500 йиллар) етарли даражада ривожланган давлат бошқариш аппарати ва унга хизмат қилувчи қатлам (амалдор-мирзалар) шаклланди. Биринчилар ҳатори бошқаришга фаолиятнинг алоҳида соҳаси сифатида тавсиф берган СҮҚРОТдир (эрамиздан аввалги 480—397 йиллар). У бошқаришнинг турли шаклларини таҳлил қилиш асосида бошқаришнинг универсаллик принципини тадқиқ қилди. ПЛАТОН (эрамиздан аввалги 428—394 йиллар) давлат бошқариш шакли классификациясини яратди. Бошқариш органдари функцияларини чегаралашга ҳаракат қилди. АЛЕКСАНДР МАКЕДОНСКИЙ (эрамиздан аввалги 365—323 йиллар) ҳарбийларни бошқариш назарияси ва амалиётини ривожлантиргди. Келтирилган материаллар бошқариш соҳасида билимларни тўплаш жараёнини у ёки бу томондан тавсифласада, барча воқеалар ва саналарни қамраб ололмайди, аммо ушбу шарҳ янги фан ва санъат менежментнинг бошлангич ривожланиш босқичида нималарга эътибор берилгандигини тасаввур қилиш имконини беради.

#### *II Даер — индустрисал давр (1976—1890 йиллар)*

Бу даврда давлат бошқаруви ҳақидағи тасаввурни ривожлантириш соҳасида Адам Смитнинг хизмати каттадир. У нафакат синфиий сиёсий иқтисоднинг вакилигина эмас, балки бошқарии соҳасида мутахассис сифатида танилди, чунки у меҳнат тақсимотини турли шаклларини таҳлил қилиб, шоҳ ва давлат мажбуриятларига тавсиф берди.

Хозирги даврда шаклланган илмий йўналишлар ва менежмент мактаблари шакланишига Роберт Оуэнинг таълимоти ҳам катта таъсир кўрсатди. Унинг ишлаб чиқарыш бошқариниин инсонпарварлаш, ҳамда ўқитиш заруриятини тан олиши, ишчиларни меҳнат ва машний шароитларини яхшилаш бўйича тоғлари бугунги кунда ҳам долзарб масаладир.

Бошқариш назарияси ва амалиётида биринчи бурилиш ҳисоблаш техникасининг яратилиши ва қўлланилиши билан боғлиқдир.

1983 йили англиялык математик Ч. Беббидж ҳозирги замонавий ҳисоблаш техникаси — «аналитик машиналар» намунаси лойиҳасини ишлаб чиқди ва унинг ёрдамида ўша даврда бошқариш қарорлари тезлик билан қабул қилина бошланди.

### *III Даер — тартибдел солниш (систематизация) даेरи*

Бошқариш ҳақидағы фан доимо ҳаракатда бўлади. Янги йўналишлар, мактаблар, оқимлар шаклланади, илмий аппарат ўзгариши, такомиллашади ва ниҳоят, тадқиқотчиларнинг ўзлари, уларнинг қарашлари ўзгариши. Вакт ўтиши билан менежерлар ўзларига тегишли ташкилотлар эҳтиёжларидан уларнинг доирасидаги ҳаракатдаги бошқариш усусларига бўлган мўлжалларини ўзгартирадилар. Баъзилари бошқариш муаммоларини ўтган даврларда ишлатиб келинган услублар билан ҳал қилдилар. Бошқа тадқиқотчилар эса бошқаришга янада системали (тартибли) ёндашувни қидира бошлашди. Уларнинг индивидуал муваффақиятлари ва мағлубиятлари ҳозирги менежерлар учун унтилмас сабоқ бўлиши мумкин.

Ҳақиқатда ҳозир биз айтаётган менежмент XIX асрда содир бўлган саноат революцияси натижасидир. Ишлаб чиқаришининг бошлангич тили бўлган фабрикаларнинг пайдо бўлиши ва катта гурухдаги кишиларни иш билан таъминлаш зарурияти, уларнинг индивидуал эгаларининг барча ходимлар фаолиятини кузатиб бўлмаслиги натижасида энг яхши ходимларни танлаб олиб уларни шунинг учун ўқитдиларки, улар жойларда корхона эгалари манфаатларини ифодалashi мумкин эди.

Бу кипилар биринчи менежерлар эдилар.

### *IV Даер — ахборот даеरи (1960 йилдан ҳозирги даергача)*

Сўнгти бошқариш назариялари асосан бошқаришга оид «миқдорий мактаб» вакиллари томонидан ишлаб чиқилган. Бу мактабни пайдо бўлиши бошқаришда математика ва компьютерларни кўллаш натижасидир. Унинг вакиллари бошқаришга математика билан ифодалаш мумкин бўлган мантикий жараён деб қарайдилар.

60-йилларда математик таҳтил ва менежерни субъектив қарорларини интеграциясига эришадиган математик аппарат ёрдамидан фойдаланишга асосланган бошқариш концепцияси ишлаб чиқиш бошланди.

Бир қатор бошқариш функцияларини формалашуви, инсон ва ЭХМ меҳнатининг бирга қўшилиши, ташкил қилиш элементи таркибини қайта кўриб чиқишни талаб қила бошлади.

Қарорларни иммитацион модельлаштириш, ноаниклик шароитида таҳлил услублари, кўп мақсадли бошқариш қарорларини баҳолашни математик таъминлаш каби ички фирма режасининг янги элементлари пайдо бўлди.

Ҳозир математик усуллар амаяда бошқариш фанинг барча йўналишларида фойдаланилмоқда. Бошқариш тадқиқоти жараён сифатида тарқалишига олиб келди.

## **БОШҚАРИШНИ ТАРТИБЛАШДАГИ АСОСИЙ ЙУНАЛИШЛАР**

Менежмент соҳасида биринчи тадқиқотлар синфий мактаблар томонидан амалга оширилган. Биринчи менежерларни асосан ишлаб чиқариш (техник ёндашув) масалалари ташвишга солган. Улар ўз фаолиятларини ишчиларни мослаш масалаларига қаратганлар. Бу мақсадлар учун иш жойи дизайнни ишлаб чиқилган. Турли операцияларга иш вакти ўрганилган ва ҳоказо.

Уша даврнинг кўлчилик тадқиқотчилари менежмент бу санъат деб тасаввур қилган. Менежментни бундай тушунишнинг сабаби ҳамма ҳодимлар ҳам ўз ўлчовлари бўйича раҳбарлик лавозимита тўғри келмаслигидир.

Барча мудаффаият қозонаётган менежерларга характерли бўлган маълум белгидаги характер ва қўнималар маъжуд. Шунинг учун ҳам кўлчилик тадқиқотчилар шахсни ўрганишида характер нуқтаи-назаридан ёндашишини кўзда тутадилар. Яъни менежерга ҳос бўлган характер шакллантириш мумкин бўлса, бундай сифатларга эта бўлган кишиларни топиш мумкин. Тадқиқотлар натижаси кўрсатадики, характер хусусиятларини ўлчамлари бўйича аниқлаш жуда кийин, чунки бъязи ҳолларда энг ақдлилк ҳам менежментда биринчи даражали аҳамиятта эга бўлмаслиги мумкин. Шундай қилиб, аниқландики, характер хусусиятлари концепцияси кенгайди.

Шу муносабат билан савол пайдо бўлади: Менежмент фани мавжудми? Менежментни ўрганишга биринчи улкан қадам илмий бошқариш ҳаракатини бош-

қарған Ф. Тейлор (1856—1915) томонидан қўйилган. Уни инсон самарадорлиги эмас, ташкил қилиш фоалияти самарадорлиги қизиқтириди, у эса илмий бошқариш мактабининг ривожланишига асос солди.

Илмий бошқариш концепциясини ишлаб чиқиш эвазига менежмент илмий тадқиқотларининг мустақил бўлиши деб тан олинган. Ўзининг «Фабрикани бошқариц» (1903) ва «Илмий менежмент принциплари» (1911) ишларида Ф. Тейлор ишчи ҳаракатини хронометраж стандартлаш усуллари ва меҳнат куроллари ёрдамида ўрганишга асосланган бир қанча меҳнатни ташкил қилиш усулларини ишлаб чиқди. Унинг асосий бошқариш принциплари қўйидагича: агар мен кишиларни илмий асосда ташлаб олсан, илмий асосда уларни тайёрласам, баъзи омилларни мавжуд қилисан, иш ва инсонни ягона тизимга бирлаштирусан, унда мен индивидуал ишчи кучи томонидан бажарилганда кўпроқ меҳнат унумдорлиги олишим мумкин. Ф. Тейлорнинг асосий хизмати шундан иборатки, у «Илмий бошқариц» мактаби асосчиси сифатида меҳнатни меъёrlаш асосларининг методологиясини ишлаб чиқди, иш операцияларини стандартлади, амалиётта ишчиларни ташлаб олиш, жойлаштириш ва меҳнатни рафтаглантириш илмий ёндашувини тадбиқ қилди. Ф. Тейлорнинг фанга қўшган ҳиссаси шуки, у менежмент соҳасида революцияни бошлаб берди.

Бошқариш фанининг ривожланиши Ф. ва Л. Шилберглар номи билан ҳам боғлиқдир. Улар меҳнат ҳаракатлари соҳасида тадқиқотлар ўтказдилар, хронометраж услубни такомиллаштирилар, ҳамда иш жойини ташкил қилишининг илмий принципларини ишлаб чиқдилар.

Шундай ҳилиб, 1916 йил тадқиқотларда бутун бир йўналишдаги «Илмий менежмент», «Синфий», «Анъанавий» деб ном олган биринчи илмий мактаблар шаклланди. Улар менежернинг вазифаси ва роли масалаларини ўрганиш билан шугулландилар, чунки бошқарувчи меҳнатининг моҳияти белгиланса, осонлик билан самараати раҳбарлик усули аникланади деб хисобланарди.

Бундай гояни ишлаб чиқиши асосчиларидан бири А. Файоль бўлган. У бутун бошқариш жараёнини 5 та асосий функцияга бўлган: бу режалаштиришни ташкил қилиш, кадрларни ташлаш ва жой-жойига қўйиш, раҳ-

барлик (мотивлаш) ва назорат. 20-йилларда А. Файоллининг таълимоти асосида элементлари ўзаро боғлиқ тизим, бир неча ҳаракатлари ўзаро боғлиқ бошқариш функциясини ифодалайдиган фирманинг ташкилий тизими шаклланган.

А. Файоль томонидан ишлаб чиқилган принципларни бошқариш фанининг мустақил натижаси деб тан олиш керак. Шунинг учун ҳам француз А. Файолни америкаликлар менежментининг отаси деб атасади. У томонидан ишлаб чиқилган принципларнинг маъдияти қўйидагича: меҳнат таҳсимоти; авторитет ва ҳокимият маъсулияти; интизом; раҳбарлик бирлиги; фармойиш бирлиги; шахсий манфаатни умумий манфаатга бўйсуниши; меҳнатни рағбатлантиришнинг марказлашган ва марказлашмаган бошқарув мувозанати; бир турдаги менежерларнинг ишини мувофиқлаштириш; тартиб; одиллик; самимийлик; ходимлар қатъийлиги; ташаббус.

Маъмурӣ мактаб вакилларидан «Менежмент персонали» ёки ишчи кучини бошқариш концепциясини ишлаб чиқсан М. Блюмфийлд (1917 й.) «рационал бюрократия» концепциясини тақдим қилган. У идеал ҳокимлик типларига тавсиф берди ва қоидалар асосида таркиб топган тартиб кишиларни ташкил қилишининг энг самарали шакли — бюрократия (лўрачилик) деган гояни илгари сурди.

«Синфий мактабнинг асосий хусусияти шундан иборатки, ишлаб чиқариш самарадорлигига эришининг фақат бир усули мавжуд деб хулоса қилдилар. Шунинг учун синфий менежерларнинг мақсади шу тақомиллашган ва кўллаш учун ягона бошқариш усулини сезиши «Синфий мактаб» — Жаҳон бошқариш фани пойдеворининг биринчи тошларидир. Аммо у бошқариш фикрини ривожлантиришда ягона оқим эмас, 30-йиллар охирида «инсон муносабатлари мактаби» пайдо бўлиши билан менежмент соҳасида яна бир силжиш рўй берди (хулқий мактаб). Унинг асосини психология ва социология ютуқлари ташкил қиласди. Шунинг учун бу таълимот асосида бошқариш жараёнида асосий эътиборни ҳокимга берилган топшириқка эмас, ходимнинг ўзига қаратиш кўзда тутилган эди. Шунинг учун ҳам бу соҳага XX асрнинг бошларида меҳнат жараёнида инсон хулқини ўрганаётган олимлар меҳнат унумдорлигини оциришида «синфий» менежерлардан ҳам кўпроқ

қизиқиб қолдилар. Асосий зытиборни ишчиларга қаратиб, улар мәхнатини янада рағбатлантириш мүмкінligini түшүндилар. Кишилар тирик машиналардир, бошқариш асосида алоҳида ходим ҳақида ғамхұрлық қилиш лозим деган холоса қылдилар. Р. Оуэн бириңчи бўлиб кишиларга зытиборни қаратиш зарур дегани учун ҳам менежментда ислоҳчи бўлган.

Унинг гояси бўйича фирма станоклар ва машиналарга қаращга кўп вақт йўқотиб одамлар ҳақида оз ғамхұрлық қылади. Шунинг учун инсонларга қараш учун ҳам вақт сарфлаш мақсадга мувофиқдир. Бу уларга зытибор ва ғамхұрлик, дам олиш учун қулай имконият яратишдан иборатдир. «Инсон муносабатлари» мактабининг асосчиси Э. Мейо ҳисобланади. У ишчилар гурухи ўз назорат тизимига эга бўлган социал тизим эканлигини пайқади.

Бундай тизимга маълум тарзда таъсир этиб, мәхнат натижаларини яхшилаш мүмкин деб ҳисоблаган эди Э. Мейо.

Натижада «инсон муносабатлари» ҳаракати бутун илмий ҳаракатта қарама-қарши туриб қолди. Бу «инсон муносабатлари» ҳаракатида асосий зытибор инсонларга қаратилса, илмий бошқариш ҳаракатида эса ишлаб чиқаришта қаратилиши билан бөғлиқдир. Асосий гоя шундан иборатки, кишиларга одий зытиборни қаратиш мәхнат унумдорлигига катта таъсир кўрсатади. Таъкилот самарадорлигини ошириш, ундаги инсон ресурслари самарадорлигини ошириш орқали амалга оширилади.

Бошқа таълимотлардан раҳбарлик услубини таҳдил қылган ва лидерлик назариясини яратган М. П. Фоллетни кўрсатиш мүмкін. «Инсон муносабатлари» мактабини ривожлантиришга бир неча мотивлаштириш (инглизча behoveiouг — хулқ) назариясини яратган бихевиорист — олимлар катта ҳисса қўйдилар.

Улардан бири эҳтиёжларнинг иерархия назариясини яратган А. Маслоудир. У шахсий эҳтиёжларнинг куйидаги класификациясини тақдим қылди.

1. Физиологик.
2. Ўзининг ящаши учун хавфсизлiği.
3. Ижтимоий (жамоага мансублиги, мулоқот, ўзига зытибор, бошқаларга ғамхұрлик ва ҳоказо).
4. Нуфузлик (обруд хаммат макоми, кадрлар макоми, хурмат, иззат).

VA SERVIS İSTİTUTI

AXBOROT RUHSAT MARKAZI

№

441047

7

5. Ўзини кўрсатиш, ўз имкониятидан тўла фойдаланиш, мақсадга эришиш ва шахсий ўсиш).

«Инсон муносабатлари» мактабида Д. Макгрегер (1960 й.) таълимоти дам алоҳида ўрин тутади. Ўкнинг назарияси асосида (Х ва У) ходимларга бериладиган куйидаги тавсиф асосий ўрин эгаллайди. «Х» назарияси — ўргача индивидум, зеҳни пастроқ, меҳнатдан бўйин товлашга интилади, қисташ, назорат ва йўналтириб туриш лозим. Бу тоифадаги кишилар, уларга раҳбарлик қилишини афзал кўради, маъсуллиятдан бош тортишга интилади, факат ўз хавфсизлиги учун ташвишланади. «У» назарияси — кишилар табиатан пассив бўлиб яратилмаган. Улар ташкилотдаги ишлар яхши ташкил этилмагани туфайли шундай бўлиб қолган. Бу тоифадаги ходимларда жисмоний ва ақлий меҳнатта интилиш дам олишдаги ўйиндан табиий ва зарур. Бундай киши нафақат ўзига маъсуллият олади, балки унга интилади. У ўзини-ўзи назорат қилишга мойнълик бўлгани учун ташҳаридан назоратга муҳтож Эмас.

Менежментда тизимли ёндалиш бошқарни масалаларини ҳал қилинда мухим аҳамият касб этади. У раҳбарлар ташкилотни одамлар, таркибий масалалар, технология, ресурслар хаби ҳар томонлама ўзаро боғлиқ элементлар тўплами деб қарашни назарда туталилар.

Тизимли назариянинг бош гояси шундан иборатки, унда ҳар қандай ҳаракат бир-биридан ахратилган ҳодда қабул қилинмайди. Кўзда тутилмаган вазиятлар гояси шундай пайдо бўлган. Унинг моҳияти асосини менежер тушиб колиши мумкин бўлган ҳар қандай вазият бошқа вазият билан ўхшашиб бўлиши мумкинлиги ташкил қиласди. Аммо унинг ўзига хос ноёб хусусияти борки, бундай вазиятда менежернинг вазифаси ҳар бир факторни алоҳида таҳлил қилиш ва энг кучли боғлиқлик томонларини аниқлаштир (корекция).

70-йилларда очиқ тизимлар гояси пайдо бўлди. Ташкилот очиқ тизим сифатида хилма-хил элементлардан ташкил топган кичик мухитга мослашиш тенденциясига эга. Бундай тизим ўз-ўзини таъминловчи бўлмай, балки энергияга ташҳаридан келадиган ахборотлар ва материалларга боғлиқ. У ташки мухит ўзгаришларига мослашиш қобилиятига эга.

Шундай қилиб, тизимли назария асосида ҳар қандай

дай формал ташкилот функционаллашиш тизимига кишиларни гурух ҳаракатига ўз ҳиссасини қўшишга йўналтирувчи натижали ва самарали омиллар тизимига, ҳокимият тизимига, қарор қабул қилишни мантикий тизимига эга бўлишини кўзда туттиши мумкин. Ташкилотнинг иқтисодий нуқтаи назаридан илмий-услубий соҳада энг муҳим натижалар вазиятли ёндашув доирасида олинган.

Вазиятли ёндашувнинг хуносалари шундан иборатки, шакллар, услублар, тизимлар, бошқариш стили юзага келган вазиятга боғлиқ равишда ўзгариб туриши, яъни асосий ўринни вазият эгаллаши лозим.

Бу маълум даврда ташкилотта кучли таъсир кўрсатдиган аниқ ҳолатлар тўтиламиди. Бошқача қилиб айтганда, тизимли ёндашувнинг мөддияти жорий ва аниқ ташкилий бошқарув муаммоларини мақсадга эришиши учун аниқ шароитда юзага келган ташкилот мақсадларига борлиқ ҳолда ҳал қилинди.

Яъни турли бошқариш услубларини қўллаш вазият орқали белгиланади. Вазиятли ёндашув бошқариш назариясининг ривожланишига катта ҳисса қўшиб, у илмий қарашларни юзага келган вазият, ташки шароитлар ва корхонанинг ички муҳитига боғлиқ равишда амалиётга қўллаш бўйича аниқ тавсияларни ўзида акс эттиради. Вазиятли ёндашувни қўллаб, менежерлар қайси услублар ва воситалар энг яхши тарзда аниқ вазиятда ташкилотни мақсадга эришишига имкон тудиришини тушуниши мумкин.

Шундай қилиб, менежмент тарихи — бу режалаштирувчи, ташкил қилувчи, кадрлар танловчи, бошқарувчи ва назорат қилувчи кишилар тарихидир.

## МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ҚОНУНИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

Кўпчилик ишлаб чиқариш вазиятларини тушуниш учун менежер кибернетиканинг баязи муҳим қонунлари ҳақида тасаввурга эга бўлиши керак. Улардан энг асосийси хилма-хиллик ва чаққон ҳаракатлилик деб аталувчи қонундир. Оммавий шаклда уни қўйидагича ифодалаш мумкин: Ҳар қандай жонли тизимга (м: ташкилотга) ташки ва ички муҳит энг хилма-хил, ҳам қонуният бўйича тақорланувчи, ҳам тез ҳаракат орқа-

ли таъсир кўрсатиш мумкин. Ташкилот ўзининг бутунлиги ва қобилиятини амалга ошириш учун юқоридаги каби ҳар қандай таъсирга асосан зарур пайтда мос равищла қарши туриши даркор.

Бу бошқаришнинг асосий қонунини шундай ифодалаш мумкин: агар бошқарилувчи тизимга мұхитни хилма-хил таъсири қандай бўлиши мумкин бўлса, у ташкилотнинг бошқарувчи қисми ҳам шундай кўйдан-кўп, хилма-хил тез таъсир кўрсатиш дастурига эга бўлиши даркор.

Ташкилотни бошқариш тамойиллари бошқариш тизимиға, структурасига ва ташкил қилиш жараёнига талабларни белгилайди. Яъни барча даражадаги менежерлар раҳбарликни амалга оширадиган асосий бошлангич низомлар, қоидаларни аниқлайди.

Шундай қулиб, бошқариш тамойилини раҳбарлик функциясини амалга ошириш учун асос бўлувчи ғоялар, қонуниятлар ва қоидалар тарзида тасаввур қилиш мумкин.

Бошқариш тамойиллари класификациясига бир неча ёндашувлар мавжуд, лекин улар орасидаги узвий боғлиқлик ҳисобланса, уларнинг умумий тамойиллари асосан кўйилагилардан иборат:

1. Менежментнинг асосий тамойили бошқаришда марказлашган ва марказлашмаган тамойилни оғтимал кўшиб олиб бориш бўлиб у қарор қабул қилишда ваколатларни оғтимал таҳсилотига асосланади.

2. Яккабошлиқ ва коллегиаллик тамойили. Унинг маҳияти конкрет даражадаги раҳбар ва хукуқ доирасига кирадиган масалаларни ёлғиз ҳал қилишида ифодаланади.

Коллегиаллик аниқ қарорларни ижрочилар ҳамда турли даражадаги раҳбарлар фикри асосида колектив қарорлар қабул қилишини ифодалайди.

3. Илмий асосланганлик тамойили. У ташкилотни ижтимоий-иқтисодий қайта куришда вақт бўйича реҳалаштириш, воқеаларни оддиндан илмий кўра билишини яфодалайди. Унинг асосий мазмунини шундан иборатки, барча бошқариш ҳаракатлари илмий услублар ва ёндашувларни кўллаш орқали амалга оширилади.

4. Режалилих тамойили. Истиқболда ташкилотни ривожлантириш кўламлари ва асосий йўналишларини реҳалашда ифодаланади.

5. Эрқонлик ва қисман автономияк тамойили. Бунда

барча ташаббуслар ҳаракатдаги қонуншунослик доира-сіда ўз хохиши билан бошқариш функциясини бажа-раёттап, әркін ҳаракат қылаёттап иқтисодий субъект-лардан чиққшини тақозо қиласы. Масалан: касбий эр-кинлик, рақобат әркінлеги, шартномалар әркінлеги.

6. Иерархия ва қайта алоқалар тамойили. У ўз органининг бошланғыч звеноси кейинги даражадаги раҳ-барлық орган назоратидә бўлувчи кўпбосқичли струк-турани яратишда ифодаланади.

Барча звеколар фаолияти устидан доимий назорат қайта алоқалар орқали амалга оширилади.

7. Хукуқ, мажбурият ва масъулияtnи бирга кўшиб олиб бориш тамойили. Ташкилотда ҳар бир бўйсунувчи ўзига кўйилган топшириқларни бажариш ва у ҳақда маълум даврда ҳисобот бериш бориши керак.

8. Мотивалаштириш тамойили. Агар менежер разбат-лантириш ва жазолаш тизимини күнт билан амалга оширса, уни кўзда тутилмаган ҳолатларни ҳисобга ол-ган ҳолда қараб чиқса, ташкилий элементларни бирга кўшиб олиб борса мотивалаштириш дастури самарали бўлади.

9. Бошқаришни демократиялаш тамойили. Унинг мө-хияти, асосан, бошқаришда барча ҳодимлар қатнаши-шини тақозо қиласы. Қатнашиш шакли турлича бўли-ши мумкин: бошқаришда ятона маъмурийлик, бирга-ликдаги пул маблағлари, бошқариш қарорларини кол-легиал ҳал қилиш ва ҳоказо.

10. Фармойишлик ва жавобгарлик тамойили. Ишлаб чиқариш бирлиги ёки фирма томонидан қабул қилингандан режалар, йўриқномалар, корхонанинг йиллар давомидаги тўтиланган анъаналарига бўйсуниши ва уларни бажарилишини таъминлаш фармойишлик тамойилининг асосини ташкил қилиб, келажакни таъминловчи омиллардан бўлиб ҳисобланади.

Бизнесда жавобгарлик ҳақида гапирилганда, авва-ло, бошқарувчилар жавобгарлиги кўзда тутилади. Бу тамойил менежментда маълум мажбуриятларни кўзда тутади, хусусан:

— Конунга бўйсуниш мажбурияти. Менежер фаоли-яти конституция ва давлат қонунларига зид бўлмасли-ги керак. Конунга бўйсуниш менежер учун ҳар бир фуқаро қонунга итоат этиши каби муҳим бурчдир. Ме-нежер учун хукуқий жавобгарлик ҳатто кучлироқ ҳам бўлади, чунки фуқаролик қонунларидан ташқари у фирм-

ма фаолиятига оид бир қанча хусусий қонууларни ҳам бажариши зарур.

— Контракт шартларини бажариш мажбурияти. Контракт бошқарувчиларга күпілаб түрли мажбуриятларни юклайди. Аввало менежер унинг учун ишлаёттан одамлар, фирма мүлкдорлари олдода ҳам маълум даражада, бошқарувчи ёлланувчилар олдода контракт шартларини бажариш, иш ҳаки миқдори, нафака, мукофот, хизмат бўйича кўтарилиши, мол етказиб бериш, кўшимча хизматлар кўрсатиш ва бошқа кафолатлар учун ҳам жавобгардир, шунингдек улар федерал ҳукумат, маҳаллий ҳокимиёт олдода ҳам солиқ шартлари бўйича жавобгардирлар. Агар мулкка якка тартибда эгалик қилинса, мулк эгаси барча мажбуриятлар бўйича шахсан жавобгардир.

Хусусий фирмалар эгалари. Бу турдаги мажбуриялардан кўпі олдида ўзларини сугурта воситасида ҳимоя қилиши мумкин. Мулкчиликнинг корпоратив шаклида ҳиссадорлик аъзоларига бизнес билан боғлиқ жавобгарлик юklатилмайди. Чегараланган жавобгарлик корпорацияларнинг асосий афзалликларидан бири бўлиб, қарзлар ёки суд давъоси уни банкрот бўлишига сабаб бўлиб, мулк эгаси ўз капиталини йўқотиши мумкин. Шундай қилиб, жавобгарлик тамойили бизнес оламида муҳим аҳамиятта эга. Замонавий хўжалик раҳбарига кўйиладиган талаблар энг аввало юқори даражада касбий маҳорат ва билимдонлиси кўзда тутади. Аммо бошқариш назариётчилари ва амалиётчилари бу оддий тушунчани турлича тушунадилар. Баъзи бирлари учун раҳбар — чукур техник ва ихтиносий билимларга эга бўлган мутахассис бўлса, бошқалар учун — маъмурий вазифаларни бажарувчи ишлаб чиқариш ташкилотчиси. Ҳозирги биринчи ўринга мустақиллик, ташаббускорлик, онгли таваккалчиллик тайёр гарларлик илгари сурилаёттан бир даврда янги хўжалик юритиш шароитида раҳбар меҳнатининг моҳият ва аҳамиятига унинг роли ва табиатига муносабатни ўзгартириш керак. Бу муносабатлар ишлаб чиқариш жамоалари раҳбарлари меҳнати мазмунини гарб менежерлари меҳнатига яқинлаштиришга имкон бериб, гарб ва Япониянинг энг яхши фирмаларига хос бўлган бошқаришни ташкил қилишининг самарали шакллари ва услубларини бизнинг шароитга кўчириш имкониятларини очиб беради. Бундай ёндашувдаги амалдаги чекланишларни барта-

раф қилиш учун ҳозирғы вақтда иқтисодий фаолияттагы үзаро муносабатлар ёндашуви асосида иқтисодий фаолият метоназариясина қратишиңа ҳаракат қилинмоқда. Раҳбар мекнатини ўрганишга бундай ёндашув тизими тадқиқотлар методологияси ва концепцияси, ижтимоији башқарији назарияси иқтисодий руҳият ғояларини бирлаштириш эвазига эришиш мумкин бўлиб қолди. Бунда мекнат жамоалари бир вақтнинг ўзида объектив боғлиқ бўлмаган ижтимоиј-иктисодий тизим ва ижтимоији гурух сифатида қаралади.

— Кишиларнинг биргаликда фаолиятта раҳбарлик мөхияти якка ҳокимлик ва гурух ҳулқининг ўз-ўзини башқариши каби иккى жараённинг диалектик боғлиқлигидага ўз аксини топади.

Раҳбар фаолияти ижтимоиј-иктисодий тизим доирасида биргаликдаги фаолияти тузилишига органик боғлиқдир. Башқача сўз билан айтганда барча ижрочилик, ташкилий ва маъмурый функциялар лавозим иерархиясининг куий босқичига таяниши, ёрдамчи бўлинмалар, хизмат функцияларига берилиши ёки юқори даражадаги раҳбарлик кўлига ўтишни тақозо этади. Жамоа аъзолари орасида вазифалар тақсимоти шундай бош хulosага олиб келади:

Раҳбарлик иқтисодий фаолиятнинг ўзига хос турни бўлиб, унинг асосий бўгини — кишиларнинг биргаликдаги мекнатини башқаришдир.

Ҳар қандай лавозим даражасидаги раҳбарнинг умумий вазифаси ўзининг жисмоний ва интеллектуал куввати билан бўйсунувчиларни жамоа ҳаракати орқали биргаликдаги фаолиятида мақсадга эришишда ифодаланади. Ҳар қандай фаолиятнинг интеллектуал таркиблари жисмоний элементлардан устун турган шароитда одамларни нафақат қўли билан балки ақли билан ишлашга мужбур этиш ҳеч қандай маъмурий буйруқбозлик воситалари билан инсонни ўзи хоҳламаса ижодий фикрлаштига ва ҳаракат қилишга мажбур қилиши мумкин эмас. Мажбур қилиш — бошқариш эмас.

— Башқариш назарияси жуда кўплаб янгиликларни бошидан кечирди, лекин уларнинг бирмунчаси ўтмиш билан ўтиб кетди, чунки улар шуҳратнараст «ўқитувчилар»нинг манбаатларига хизмат қилиб, янги талабларга жавоб бера олмади. Иқтисодий фанлар ўтмиш юқидан доимо изтироб чекиб келди.

Иқтисод аниқ фан сифатида иқтисодий нуқтаи на-

зардан тўла ахборотларга эга бўлиб, ҳар қандай ҳолатда ўзини акдни тутадиган сунъий шахс сифатида гавдаланди ва у иқтисодчилар учун ҳамиша саждагоҳ бўлиб хизмат қиласди.

Бошқариш назарияси эса бу фанларнинг маҳсус бир соҳаси бўлиб, у ўзининг мантиғига эга.

Бошқариш назарияси балзи пайтларда ўзларини менежерлар деб аточи шахсларнинг мантиқсиз ва барча маънавий йўналишларга қарши иш қилишидан қўйин аҳволга тушади.

Бошқаришнинг янги назарияси юқори даражада инсон манфаатларига йўналтирилган бўлиши керак, чунки эски назариялар инсон билан ҳеч қандай ҳисобкитоб қилишни истамаган.

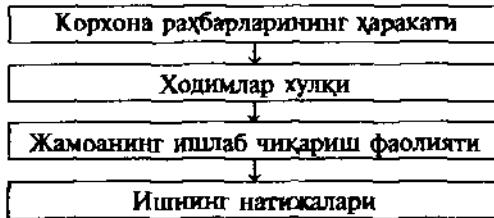
— Реал ҳаётда бошқариш назариясига «мотивлаштириш» тушинчасининг кириб келиши биринчи журъатсиз кўйилган қадам бўлди, бу эса эски назария тўсиқларини енгиз учун ёрдамчи психологик конструкция бўлиб хизмат қиласди, чунки ҳар қандай ишлаб чиқариш заманинда инсон манфаатлари ётади.

Бошқаришнинг янги назарияси инсон табиатига мос келиши, инсонни тан олиши ва уни қадрлаши лозим.

— Менежментнинг асосий принципи ва мақсади энг юқори фойда олиш, таваккалчилик вазиятларига таъсир этиш бўлиб, бунинг маъноси корхона томонидан бажарилган у ёки бу операция бўлажак таваккалчиликни ҳимоя қуладиган даражада маблағ ҳосил қилиши даркор.

Бу нарсаларнинг барчаси бошқаришнинг энг кулагай тизими орқали рўёбга чиқиш имкониятини беради. Шундай қилиб, бошқаришнинг шартли чизмаси мантиқий ўзаро боғлиқ, мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар натижасида берилган вазиятлардан хоҳлаган вазиятларга изчилилк билан ўтишини кўзда тутади. Бошқарув мантиқий чизмасининг муҳим босқичларни оддиндан кўриш мақсадга йўналтириш, дастурлаштириш, ҳаракатни амалга ошириш, назорат, таҳтил, қиёслашдир.

Фарб мутахассисларининг фикрича бошқаришнинг мантиқий занжирни қуйидагича характерланади:



### 1-расм

Лекин улар ҳам ўз наъбатида тизимга таъсир кўрсатади. Жумладан, етарли миқдорда малакали ходимларининг мавжудлиги бошқарув тизимини соддалаштириш имконини беради.

Тизимга бошқарув тизимларини шакллантириш қонуниятлари хаби омишлар ҳам анчагина таъсир кўрсатади. Уларни тамойиллар деб аташ мумкин. Мақсадли тамойил тизимни шакллантиришда унинг мақсадлари билан алоқаси таъминланган бўлишини тақозо этади. Ҳар бир мақсад тизим доирасида «эгали» бўлиши керак. Лекин ташкилий жиҳатдан ортиқчалик ҳам, бошқарувининг реал мақсадлари учун жавобгар бўлмаган ортиқча тизимли бўғинларининг мавжудлиги ҳам мақбул эмас. Бошқарув тизимини шакллантиришнинг яна бир тамойили бу идора қилишнинг бирлигидир. Ҳар бир идора битта раҳбарга эга бўлиши ёки ҳар бир масала бўйича битта бошлиқ бўлиши лозим.

Яна бир тамойил идора қилиш кўламидир. У анча юқори даражадаги битта идора самарали тарзда бошқара олиши мумкин бўлган ҳар бир даражадаги идораларнинг мумкин қадар кўп сони билан белгиланади. Ҳозирги бозор ислоҳотлари даврида ва мураккаб тизимлар шароитида битта идора ўнгдан кўп бўлмаган кўйи бўғинларни бошқариши мумкин.

Шунингдек, ҳозирги тараққиёт босқичи ваколатларни ишониб кўйиш тамойилининг ўзага чиқишини тақозо қиласди. Юқори идора ўз ваколатларини қанчалик даражада тўлароқ ишониб топширган бўлса, унда умумий раҳбарликни мувофиқлаштиришта, назоратта, яъни ўз бўйисинуидаги биронта ҳам бўғин унинг ўрнини боса олмайдиган ишларни бажаришга дикқат-эътиборини кучайтириш учун шунчалик кўп имкониятлар мавжуд бўлади.

## ҮЙИНЛАР НАЗАРИЯСИ

80-йилларнинг энг яхши ишбиглармони деб танилган Ли Якока 1902 йилда АҚШга күчib келган итальян эмигрантининг ўғли. У 1942 йили Пенсильвания университетига ўқишга кирди. Ўқишни тутаттач инженерлик иши уни қизиқтиргемагандиги учук «Форд мотор» фирмасининг сотиши бўлимига ишга кирди ва катта мувваффақиятларга эришди.

1978 йили у кутилмагандага Генри Форд томонидан ицдан бўшатиди, сўнг у инқирозга учраган «Крейслер» фирмасини кутқариб, бизнес оламининг ёрқин вакилига айланди.

«Крейслер фирмасининг мағлубияти индустрядаги янги илмий бошқаришни тадбиқ қилинганидан 30 йил кейин юз берди. Л. Якока корпорация ишини таҳдил қилиб, кам даромадли бўлимлар сотиди, йиллик ҳаражатлар қисқартириди, менежерларга иш ҳақи камайтирилди, иш ҳақи режаси қисқарди, иктисадий автомобиллар ишлаб чиқариш йўлга кўйилди, бошқарувчилар алмаштирилди, энг яхши мутахассислардан команда ташкил этилди, янги раҳбарлар янгича ёндашувни ишлаб чиқа бошлади.

Асосий дикъат команда йигишга қаратилиб, унинг мақсади бирлик ва мақсадга интилиш эди.

«Бутун хўжалик операцияларининг сўнгти нуқтасини учта сўз билан ифодалаш мумкин: одамлар, маҳсулот, фойда.

Биринчи ўринда одамлар туради. Агар сизда ишончли команда бўлмаса бошқа омиллар орқали кўп нарсага эришиб бўлмайди».

«Агар менежер биттагина одамни бўлса ҳам шижоатли фаолиятга йўналтира олса, у кўп нарсага эришган бўлади. Агар гап корхона ишини олдинга силжитиши ҳақида борса унинг можияти кишиларни мотивлаштиришадир (кузғотишадир). Сиз ўз кўлингиз остидаги бўйсунувчилар фаолиятини кузатсангиз у ўз навбатида бошқаларни фаолиятга ҳаракатлантиради».

«Бизнес дунёсида қандай қалиб голиб команда яратилади? Худди спортдагидайдай. Ўқитишни энг элементтар нарсалардан бошлаш керак. Ўйинчи асосий қоидалар ва ўйин усуулларини билиши керак ва майдонда тўғри жой танлашни уddyлашни зарур. Кейинчалик уни ўйин қоидаларига қаттиқ амал қилишга ўргатиш керак, бу

интизомнинг муҳим талаби. Ўйинни бир тўл ташқил топмаган индивидуал ўйинчилар билан эмас, балки аҳил жамоа билан олиб бориш даркор. Жамоада манмансирашга ўрин бўлмайди. Аммо яхши футбол клубларида кўплаб мураббийлар топилади, уларнинг ўйинчилари ўйин техникасини яхши эгаллаган ва интизомга қаттиқ бўйсинади, аммо ютқазиб қўя беради. Биз бу ерда учинчи талабга дуч келамиз: «синалган жамоа бўлиб ўйнаш учун» унинг аъзолари бир-бирига жуда ғамхўр бўлишлари лозим. Улар бир-бирларини ҳурмат қилишлари керак. Ҳар бир ўйинчи ўз қўшниси, шериги хақида ўйлаб ўзига-ӯзи айтиши керак: «Агар мен ракиб жамоасининг шу ўйинчинини тўхтатиб қолмасам Полик сёғини синдиришиб мумкин. Пол ўз вазифасини бажариши учун, мен ўз вазифамни бажаришим керак».

«Ўрта ва талант орасидаги фарқ шундан иборатки жамоа аъзолари бир-бирларига қандай туйгулар ҳис қиласди. Кўпчилик кишилар уни дўстлик руҳи деб атайдилар. Қачон ўйинчилар шу руҳни англасалар сизга голиблар жамоаси тайёр».

Ҳаётда ақлли ва талантли инсонлар жуда кўп, лекин улар жамоада ўйнай олмайдилар».

Менежер учун ҳалокатли тавсифнома: «унинг кишилар билан муносабатлари йўлга тушмаяпти» деб тарькидлашдир. Шу ерда бошқаришнинг зинг асосий моҳијати яширингган. Л. Якоканинг ушбу фикрлари ўйинлар назариясининг асосий йўналишларини ифодалайди.

#### **БУ БОЕДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР:**

**Консорциум** — бир неча банк ёки банкларнинг йирик молиявий операцияларни амалга ошириш учун тузилган монополистик бирлашмаси.

**Концерн** — саноат, транспорт, савдо корхоналари ва банкларнинг умумий молиявий раҳбарлик остидаги монополистик бирлашмаси.

**«Канбал»** — керакли маҳсулотни, зарур пайтда ишлаб чиқаришни йўлга кўйинтига мослашган қайшиқоқ (гибкий) ишлаб чиқариш тизими.

**Иммитацион моделлалаштируши** — бошқаришнинг ноанциклик шароитида қарорларни таҳлил қилиши ва баҳолаш услуби.

**Концепция** — ер, конлар, корхона ва шу кабилар-

дан фойдаланиш ҳақида давлат билан айрим ташкилот ва фирма орасида улардан узоқ муддатда фойдаланиш ҳақидағи шартнома.

**Иерархия** — күйи мансабдорликни юқори мансабдорларга босқытма-босқыч бүйсуниши.

**Контракт** — керакты шахсларни ишга жалб қилиш бүйінча түзилгандың шартномасы; фирмалар ва бошқа ташкилоттар билан маңсулот ишлаб чиқарып бүйінча олдиндан шартнома түзіш тизими.

**Корпорация** — маълум қасбга оид мутахассислар уюшмасы, масалан: ҳунармандлар, олимлар.

**Коллектив** — фирма ва ташкилоттар ишини көнгашып ишлаш ҳамда уларга биргаликта раҳбарлық қилиш.

### I боб якуни бүйінча назорат саволдары

1. Менежмент түшүнчесі нимәні англағады?
2. Менежменттің пайдо бұлиши учун дастлабки шарт-шароиттар қандай тұрда ਯозалға келеді?
3. Менежмент фанының ассоциациялары кимдер?
4. Менежменттің тарихий ривожланышы қандай даврларға булинады?
5. Менежменттің ахборот даври үзиннің қандай хусусиятлары билан таңсілланады?
6. Менежменттің фан сиғатыда ривожланышыда қандай ёндашылар мәжіүд бүлған ҳамда уларның ассоциациялары нималарға асосланған?
7. Менежмент фаны қайси фанлар билан узвий бөлгөнган ва курснинг вазифалари нималардан иборат?
8. Башқариштің ассоциацияларынан мөхитте нима?
9. Башқарищтің қандай тамоқшулары мәжіүд ва улар нималарға асосланады?
10. Үйнілар назариясінің ассоциациясының мазмұны нимадан иборат?

### Мустацыл ишшар

1. «Менежмент» предметтіннің ўрганилаёттан фанлар ти-зимидагы схемасиниң чизинг.
2. Башқарищтің мантиқий тизимини график тасвирини түзинг ва изохьланг.

### Амалдік маңыздылар

1. Ф. Тейлорнің «Мехнатни илмий ташкил этиши» түгри-сидеги изләнишлари бүйінча реферат тайёрланг.
2. Менежмент фаны ва курснинг вазифалари, уннің ўрганилаёттан фанлар ти-зимидагы ўрни.

## П Б О Б

# ТАШКИЛОТ ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЕҢЛАРИ

**Бу бобда сиз құйыдагыларның билішкінгіз керак:**

1. Ўзбекистонда бошқарининг пайдо бўлиши, илмий асослари ва унинг асосий тамойилларини таҳдил қўлиши.
2. Бошқариш усулулари класификациясига тавсиф бериш ва уни фирмани бошқариш тизимига мос равиша танлаш.
3. Бошқарининг хорижий моделларини ижобий ва салбий томонларини изоҳлаш.
4. Синфий, носинфий замонавий бошқариш мактабларини ўзакланиши шартлари ва унинг ҳозирги даврда кенг кўлланадиган турларини тавсифлаш.
5. Бобда келтирилган муқобил тамойиллардан энг мақбулини ташлаб олиш ва улардан фойдаланиши тизими.
6. Фирмалар, ташкилотларни муваффақиятли бошқарининг асосий йўналишларини ани这个时代.
7. Бошқарисида вертикал, горизонтал, мослашувчан координациялар тизимига баҳо берин.
8. Ташкилот таснифины тушунтириш ва унинг тузилишини, ривожланишини ичқи ва ташқи мұхитларини баҳолаш.
9. Формал ва ноформал ташкилотлар фаолиятини таҳдил қилиши.
10. Раҳбарлик даражаларини таърифлаш.
11. Бошқариш субъекти ва объектининг функциялари.
12. Ташкилот ва фирмалар ташкилий тизими типлари.
13. Нима учун ташкилий тизимнинг лойихаланиши.
14. Бошқарисда ташкилий тизим самарадорлиги коэффициентларини ҳисоблаш.
15. Хорижий ташкилотларнинг ташкилий тузилишининг мұхым белгиларини санаш.
16. Матмуурый, ҳукукий, ахлоқий масъулиятларининг асосий жиҳатлари.

## **ЎЗБЕКИСТОН ВА ХОРИЖДА ИҚТISODIЁТНИ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ ҲАМДА АМАЛИЁТИ- НИНГ РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ**

Ўзбекистонда бошқарининг илмий асослари пайдо бўлиши ўзининг чукур тарихий илдизларига эга

бўлиб, унинг асосий тамойиллари XIII–XIV асрларга келиб Ўрта Осиёда Амир Темур хукмронлиги даврида тўла шаклланган эди. Бу даврда юқори интизом ижтимоий ҳимоя ва олий даражадаги бошқариш тизимиға эга бўлган кучли давлатнинг бунёдга келиши ўрта аср даврдаги бошқариш услублари ўзида энг илғор гояларни мужассамлаштирганлигидан дарак беради. Бошқарув тизимининг самарали ташкил этилиши, унинг инсонларварлик, иқтисодий ва рационал усул билан ташкил этилиши, унинг негизида инсон манфаатлари ётганлиги, давлат сиёсатининг бошқарувга ижобий тасири дунёда буюк давлат пайдо бўлиши билан якунланди.

Тарихий манбаларга кўра марказлашган буюк, иқтисодий баркамол, сиёсий барқарор давлатнинг шакланили билан унда бошқарувнинг илмий асослари пайдо бўлди, шунингдек унинг асосий қоидалари нафақат шу давлатда, балки бошқа ўлкаларда ҳам давлатни илмий бошқариш назарияси сифатида кўлланила бошлади.

Хозирги менежмент фанида таъкидланган бошқаришнинг, инсоний, иқтисодий, рационал ва самарали шаклини яратиш бўйича ҳаракатлар Амир Темурнинг «Темур тузуклари»да ўз аксини толиб, ҳозиргача ҳам ўзининг актуаллитини йўқотмаган, ваҳоланки бунгиги мустақил ўзбекистонни иқтисодий ва сиёсий мустақиллиги туркнираб ривожланаётган пайтда ҳам бошқаришни ташкил қилишда муҳим қурол сифатида кўлланилмоқда, чунки у кимнингдир ҳоҳиши туфайли юзага келган ўткичи назария бўлмай, балки тарих синовларида ўзининг илмийлигини чукур исботлаган йўналиш сифатида фойдаланилмоқда.

Унинг қонуниятлари ва қоидалари ўз давридаги бошқариш илми юқори даражада бўлганлиги учун ҳам Ўрта Осиёдаги шундай катта давлат самарали бошқарилган. У ўзининг иқтисодий ричагларига ва ихчам тезкор бошқариш ашпаратига эга бўлган бўлиб, унда демократия, яккаҳокимлик, илмийлик, иерархия, билимдонолик тамойиллари ўз аксини топгах.

Лекин А. Темурдан кейин Буюк давлатнинг ҳонликларга парчаланиб кетиши ҳамда А. Темур томонидан яратилган бошқариш илмига амал қиласлиқ, бошқаришда амалдорларнинг ниҳоятда кўпайиб кетиши, маълум синфий тамойилларнинг инкор қилиниши, асос-

сиз тұловлар майда ва иқтисодий жиһатдан күчсіз давлатларни вужудға келиши ва натижада ўзаро келишмөвчилик туфайли Туркестон ҳудудида мустақıl давлатларнинг умуман барбод бўлиши фикримизнинг далилидир.

XIV аср охири ва XV аср бошларида Шайбонийхон томонидан темурийлар давлатини тиклаш йўлидаги уринишнинг барбод бўлиши билан бирга давлатни бошқариш бўйича ўша давргача амал қилган маълум назариялар, ғоялар ҳам унтилиб кетди. Кейинроқ темурийлар сулоласидан бўлмиш Захирiddин Муҳаммал Бобур боғоси Амир Темур ғояларидан амалий фойдаланди ва назарий ривожлантириб, «Бобурнома» асарида уни илмий асослаб берди. Лекин майда хонликлар ва руслар мустамлакаси даврида мамлакатимизда бошқариш илми инқизорзга юз тутди.

Бу даврга келиб, бошқаришнинг юртимизга тиқиширилган услуби юқоридан бошқариладиган маъмурий-буйруқбозлиқ услублари вужудга келди. Бунинг оқибатида Ўзбекистонда илм-фан, тараққиёт, иқтисодий ривожланиш жуда ҳам сусайди, мамлакат босқинчиларнинг ашё манбаига айланыб қолди.

1917 йилда амалга оширилган Шўролар революциясига халқимиз катта умид боғласада, у ҳам мамлакатимиздан улкан ашёвий ресурслари манбаи сифатида, халқимиздан эса арzon меҳнат ресурслари сифатида фойдаланиш ияяларини яшириб ўтиrmади. Ҳаммамизга маълум бўлган яқин тарихий ўтмишкимиз бу нарсаларнинг гувоҳи бўлди.

Большевиклар миллатлар ўз-ўзини белгилаш хукуқларига эгадир деб ўзлари эълон қилган ишларга хиллоф равишда Туркестон халқларига ўз тақдирларини мустақıl ҳал қилиш хукуқини бермадилар ва кўл миллатли собиқ Россия империясининг барча халқлари сингари бу халқларга ҳам жамиятни социалистик қайта тузиш моделини тиқишитирдилар.

Ўша даврда Туркестон Автоном Совет Социалистик Республикаси деб аталган юртимизда янги иқтисодий сиёсат нотекис амалга оширилиб борди. 1921 йили экин майдонлари олдингига қараганда анча кенгайтирилди. Лекин кейинги уч йилда яна қисқарди. Бирканча сабабларга кўра НЭП (янги иқтисодий сиёсат) ўлка халқ хўжалигининг асосий соҳасига суст таъсир ўтказди. НЭПнинг асоси иқтисодиёт, халқ хўжалитига

рахбарлик қилишининг ҳарбий коммунистик усулларидан воз кечиш, ишлаб чиқарувчига, аввало дәхқонга бир қадар эркинлик беришдан иборат эди.

НЭП дәхқонга белгиланган озиқ-овқат солиғини тұлагандан кейин қолған қисмінде эркін әгалік үрдіс, уни бозорда сотинш, ўз хұжалиғи ва шахсий таъминоти учун зарур нарасаларни сотиб олиш имконини берди. Шаҳарда хусусий тадбиркорлықни ривожлантириш мақсадларыда ўрга ва майда корхоналар, савдо шаҳобчалари, ҳаммолтари ва башқа муассасалар хусусийлаштирилди.

Иқтисодиёттің хұжалик ҳисобига ва ўз-ўзини маблаг билан таъминлашта үтказилған энг мұхым соҳалари давлат ихтиёрида қолди. Хусусий капитал билан ҳисседорлик жамиятлари тузишга, ишчи кучини ёллашта рухсат берилди. Шундай янги шароитларда солиқлар ва солиқ сиёсатына ҳал қылувчи ахамият берилди. Хұжалик механизми бюджет, пул хұжалиғи, укладлараро алоқалар қайтадан тузылды. Лекин шаҳтага давлат монополияси 1923 йылғача сақтаниб қолди. Ҳунармандчilik, ищлаб чиқариш қайтадан бунёдга кела бошлади. Республика аграр йұналишда бұлғын иқтисодиёттің бошқаришда Озиқ-овқат солиғи мұхым ўрин тутарди. Озиқ-овқат солиғи саккизта натурал солиқдан иборат эди.

Дәхқон хұжалигининг қашшоқтығы улар харид күватыны пастылады. Моллар дұқонларда туриб қолди. Корхоналардан ишчилар бұшаб кета бошлади.

Янги шароит иқтисодиёттің бошқариш соқасыда қайта қурилған тақроғо қылди. Солиқлар тартибға солинди, бәзги қишлоқ хұжалик маҳсулотларында унинг ставкасы 50% қулиб белгіланды.

НЭП муносабети билан ТАССР иқтисодида пайдо бүлған силишшлар, ижтимоий хұжалик соқасында ўзғарыштар бу ерда либераллашып тусини ола бошлади. Унинг асосий хусусиятлары бошқаришда ўринсиз усул амаллардан воз кечиш, күлгүчілік халқнинг манфааттарини ҳисобға оладиган шарт-шароитларни яратып, бошқарувин демократиялаштириш, тоталитар тарзда сиёсатлаштирилған жамиятдан воз кечишден иборат бўлди.

Хусусий ва хұжалик фаолиятини изярага ёллаш, артелларга бирлашиши каби түрли хилма-хил шакллар тан олинди. Ижтимоий-иқтисодий сиёсатда бақувват

ўрга ҳол деңқон хўжаликларидан иборат чидамли қатлам яратишга киришилди. Таназзулдан, вайронагарчиликдан аста-секин чиқилиб иқтисодиёт барқарорлашиб борди.

Халқ хўжалигини тиҳлаш ишига давлат сектори билан бир қаторда кооперация, унинг шакллари ҳам қўшилди, лекин иқтисодий ҳамкорлик қилишга бойлар табақасини жалб этилиши раҳбар партия идораларида норозилик ўйотди.

Ижарага олган кишилар томонидан сотигб олинган обьектлар ишга туцди, ҳалқ эҳтиёжини қондира бошлиди, товар алмашуви кўпайди. Иқтисодиётнинг янги шакллари: кўп укладли иқтисод пайдо бўлди, бунинг натижасида эса иқтисодий барқарорлик ўлкамизга кириб кела бошилади.

1925—30-йилларга келиб Ўзбекистон ССР тузилиши билан бирга СССР таркибига қабул қилинди. Саноат ва қишлоқ хўжалигини бошқарувчи республика тузилмалари иттифоқ идораларини такрорлар, Халқ комиссиариатлари ва идоралар тузилиши билан амалдорлар қатлами кўтрайиб бораф, ёрдам бериш учун марказдан вакиллар келар, бироқ улар ўзбек тилини, милий анъаналарни билмаганлиги учун бошқарувда маҳаллий шароит билан ҳисоблашмас эди. Бошқарув тўла маъмурий буйруқбозлик услубига ўтиб, ниҳоятда марказлашган эди.

Бу жамиятнинг негизи бўлиб қолган маъмурий-буйруқбозлик тизими НЭП иқтисодиётининг зиддиятларини ўзига сингдириб «Ҳарбий коммунизм» анъаналарини давом эттириб борди. Асосий қисми паст малакали ва қашшоқ кишилардан иборат бўлган ишчилар бозор стихиясини, якка тартибда зўр бериб қилинадиган ижодиётни эмас, балки тайинли маълум ижтимоий кафолатларни афзал кўрар эдилар. Шу нарса маъмурий буйруқбозлик тизимига тўғри келар, чунки оммани ғоявий жиҳатдан шакллантириш имкониятини берар эди.

Партия, давлат именклатурасининг қаттиқ исканжаси иқтисодиёт, сиёsat, маданиятни эзиб ташлади. Мухим ҳарорларни партия тор доиралда ҳабул қиласа ва бутун мамлакат учун мажбурий бўлиб қолар эди. Ижодий баҳс мунозаралар, келищув йўлларини қидириш ўтмишда қолиб кетди. Советлар, касаба уюшмалари, бошқа жамоат ташкилотлари юқоридан бериладиган

күрсатмаларни пассив ижрочилари бўлиб қолдилар. Партия идоралари билан келишмасдан туриб, муҳим қарорларният бирортасини қабул қилиб бўлмас эди. Демократияни бўғиш Конституцияда зълон қилинган ҳақ-хукукларни ҳам оммавий равишда бузишга олиб келдики, бу нарса Узбекистон халқлари бошига оғир кулфатлар солди. Шунингдек, шу йилларда қенг қамровли индустриташириш ластурига ўтиш иқтисодий ресурсларга ҳаддан ташқари зўр келишига сабаб бўлди, кўшимча қийинчиликларни келтириб чиқарди ва қанчадан-қанча харажатлар қилишга боғлиқ бўлиб қолди.

Хусусий капитал йирик саноатта атайлаб яқинлаштирилмас, саноат ҳамгармалари асосидагина индустрнал сакрашни амалга ошириш асло мумкин эмас эди.

Республика саноатини ривожлантиришнинг асосий йўлини ҳам шу нарса белгилаб берди: бу йўл қишлоқ хўжалиги ва табиий бойликларни эксплуатация қилишга мўлжалланган эди. Индустриташириш режаларини амалга ошириш ҳаддан ташқари зўр бериб меҳнат қилиш, ижодий ташаббус кўрсатиш, истеъмолни чеклаш ва ўз кўлидаги маблагларни сарфланни талаб қиласарди.

Хўжалик ҳисобини, ишлаб чиқарувчилар ташаббуси ва улдабуронлигини кучайтиришта мўлжалланган моддий рағбетларни расм қутувчи янги иқтисодий сиёсат режалаштиришини мумкин қадар марказлаштирадиган ва барча бошқариш ишларини қаттиқ тартиб остига оладиган маъмурий-бўйруқбозлиқ тизими билан алмаштирилди.

Аммо 30-йиллар бошидан бошлиб совет давлати кооперацияни ҳар томонлама камситди, маҳаллий шароллар ҳисобга олинмади.

Колхоз курилишини жадаллаштириш тўғрисидаги партия йўл-йўриклиарини маҳаллий раҳбарлар сўзсиз баҳариши керак бўлган кўрсатмалар деб билиб, рақамлар кетидан кувиши авж олди.

Ўзига тўқроқ хўжаликлар тутатилди. Маъмурий-бўйруқбозлиқ тизими деҳқонларни маҳбур этишининг ноиктисодий усулларидан фойдаланди, иш ҳақи тўлашда қолдиқ тамойилига амал қилинди, меҳнат кунларининг маҳбурий бўйган энг кам миқдори жорий қилинди, колхозчиларга паспорт бериш тўхтатиб қўйилди, кўшигини анъанаалар қораланди.

Исломичи Жаҳон урушининг бошланиши халқ хўжалигини бошқаришни ҳарбий изга тушириш, мамлакат-

ни ягона ҳарбий лагерга айлантиришга доир умумий дастурнинг асосий қисми бўлиб қолди. Ўзбекистон Қизил армиянинг фронт орқасидаги мустаҳкам манбаига айланди.

Маъмурий-бўйруқбозлик тизимининг уруш ийларидағи хунук кўринишларидан бири «галафотлар билан ҳисоблашиб ўтирмай ҳар қандай қилиб бўлса ҳам ҳарбий мақсадларга эришиш зарур» деган тамойил бўлди.

Уруш тугаш вақтига келиб Узбекистонда жамият тараққиёти жараёнларини ўзгартириб юборган тизимга амал қилинар, фармонга асосланган иқтисодиётни бошқариш усулларини инкор қилган тўганоқ механизм кўчайиб борарди. Ўзбекистоннинг беш ийллик режалирини тузишда саноатни бошқаришнинг иқтисодий тамойиллари инкор этилди, улар ишга солинмади. Хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини маблаг билан таъминлаш, ижара тамойиллари, хўжалик фаолиятида ташаббус кўрсатишни, ижодкорликни таъминлайдиган, ҳамда ижобий натижаларга олиб келадиган бошқа шакллари ривожланмай қолди.

## БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ ВА УЛАРНИНГ КЛАССИФИКАЦИЯСИ

Бошқариш усуслари орқали бошқариш фаолиятининг асосий мазмуни амалга оширилади.

Бошқарув усуслари ишчи жамоалари олдига кўйган вазифаларни ўз ваҳтида юқори сифатли қилиб бажарилишини таъминлаш учун уларга нисбатан кўрилтидан чора-тадбирларни ва таъсирчан усусларни кўлланилишини билдиради.

Ишлаб чиқариш бошқарувида кўлланиладиган барча усуслар ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, улар бир-бирини тўлдиради. Бошқарув усуслари ўзининг тавсифига кўра: иқтисодий; ташкилий-маъмурӣ, ижтимоий-руҳий бўлиши мумкин.

а) **Иқтисодий усуслар.** Бошқаришнинг бу усули ходимлар ва меҳнат жамоаларининг моддий манфаатларига асосланган бўлиб, давлат жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғлантишига имкон яратади.

Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий усусларига таниарх, нарх, фойда, рентабеллик, хўжалик ҳисоби, моддий рағбатлантириш фонди киради. Иқтисодий бошқарув

усулларининг асосий вазифаси ишлаб чиқаришда ҳар бир маҳсулот бирлигига сарфланадиган харажатлар миқдорини камайтиришга имкон берувчи хўжалик механизmlарининг янги усуllibарини вужудга келтириш ва ундан самарали фойдаланишидир. Хўжалик механизми нетизини учта асосий масала: ишлаб чиқаришни бошқариш, режалаштириш ва рағбатлантириш ташкил этади. Улар хўжалик механизмидаги умумий қилиб бирлаштирилганда давлат иқтисодини тутиб туради. Хўжалик механизми ўз ичига бошқарувининг асоси бўлган режалаштиришни, хўжаликни бошқаришда амалиётда қўлланадиган иқтисодий тизимларни, хўжалик ташкилотларининг ташкилий тизимини, уларнинг иш усуllibарини, меҳнат жамоаларининг ишлаб чиқаришни бошқаришда қатнашишини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришда янги хўжалик механизмидан самарали фойдаланиш меҳнат жамоалари ва ҳар бир ходимдан фан-техника тараққиётини жадаллаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва хўжалик механизмини такомиллаштириш усуllibарини қидириб топишни талаб этади. Масалан, иш ҳақи фонdlарини олдиндан режалаштириш ўрнига иш ҳақи нормативларини қўллаш жамоанинг маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини оширишидан манфаатдор қиласи, имтиёзли шартлар асосида қарз бериш билан ҳалқ истеъмоли молларини ишлаб чиқаришнинг янги қувватларини яратишга қўзиктириади.

Мазкур усуllibардан ишлаб чиқаришда шундай фойдаланиш керакки, бунда ҳар бир ходим ва жамоанинг моддий манфаатларини қондириш даражаси уларнинг умумий пировард натижаларига эришишга кўшган хиссаси билан белgilаниши лозим.

Корхона ишчи-ходимларининг юксак пировард натижаларга зришганлиги учун моддий рағбатлантириш меҳнат жамоасининг хўжалик ҳисоби даромадидан ҳосил қилинган иқтисодий рағбатлантириш фондидан амалга оширилади.

Иқтисодий рағбатлантириш фондига моддий рағбатлантириш, ижтимоий ривожлантириш, ишлаб чиқариш, фан ва техникани ривожлантириш фонdlари киради.

Ходимлар, меҳнат жамоалари қанчалик унумли меҳнат қўисалар уларнинг хўжалик даромади шунчалик кўп бўлади. Бу ходимларнинг ижтимоий ва моддий та-

лабларини қондиришга кенг йўл очиб беради. Иқтисодий қонунларни чукур билиш ва улардан ҳар томонлама фойдаланиш давлат тузумининг афзалликларини рўёбга чиқариш, мамлакат иқтисодий-ижтимоий таракқиётини жадаллаштиришнинг зарур шартидир.

6) **Ташкилий-маъмурӣ бошқарув усуллари.** Бошқаришнинг бу усули яккабошчилик муносабатлари — интизом ва маъсуллиятта асосланади.

Ташкилий-маъмурӣ таъсир кўрсатиш — бу бошқарувнинг аниқ бошқарилаетган обьектга ёки шахсларга қаратилган мажбурий тавсифидаги тўғридан-тўғри маъмурӣ кўрсатмаларидир. Бошқача қилиб айтганда, корхонанинг раҳбари ўзига бўйсинувчи цех раҳбарига, цех раҳбарлари шу цехдаги ишлаб чиқариш участкаларининг усталарига бевосита бажарилиши зарур бўлган кўрсатмаларни бериши мумкин ва бу кўрсатмалар бажарилиши лозим. Бундай кўрсатмалар жумласига маҳсулот турларини режага асосан бир маромда ишлаб чиқаришни юқори даражада ташкил қилиш, маҳсулот сифатини яхшилаш, меҳнат мөъёрларини ўз вақтида кўриб чиқиш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва бошқа тез ҳал қилинадиган масалалар тўғрисидаги кўрсатмалар киради.

Кўйи погона раҳбарлари бажариши шарт бўлган фармойиш ва кўрсатмаларни бериш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш, нормаларни ишлаб чиқиш, ходимларни тўғри танлаш ва жой-жойига кўйиш, ишчиларни бир жойдан бошқа жойга ўтказиш, тақдирлаш ёки жазолаш юқори погона раҳбарларининг вазифасига киради.

Республикамиз бозор иқтисодиётига ўтиш муносабати билан кадрлар масаласини яхшилаш давр талаби бўлиб қолди. Республикада кадрларни танлаш ва уларнинг малакасини ошириш ишларини яхши йўлга кўйиш борасида бир қатор кўзга кўринарли ишлар амалга оширилди.

Республика Президенти И. А. Каримовнинг ташаббуси билан 1991 йилдан бошлаб республика шаҳарларидаги қатор заводлар раҳбарлари малакасини ошириш учун хорижий мамлакатларга юборилмокда. Бу кўрилган тадбирлар республикамиз корхоналарида бозор муносабатларига жавоб берадиган раҳбарларни тайёрлашга имкон яратди. Республикадаги ўтга қобилиятли талабаларни ривожланган хорижий давлатлар олий илм-

гоҳларига ўқитишига йўллаш ҳамда қобилиятили ёшларни қўллаб-куватлаш мақсадида Республикамиз Президентининг «Умид» жамгармаси ташкил этилиши шу тадбирлардан бириди.

в) **Ижтимоий-руҳий бошқарув усуллари**. Бу усул меҳнаткашларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллашдан асосий мақсад жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳит яратишdir. Меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий муҳитнинг ҳолати чиққан низолар сони билан белгиланади.

Низо—бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бирбири билан бир ечимга кела олмаганигини билдиради.

Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг кўпчилиги ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганилиги, раҳбарларнинг иш жараёнида ўзига бўйсунувчи жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатларини ҳисобга олмаганилиги, зарур иш шароитининг яратилмаганилиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади. Низолар қанчалик кўп бўлса, меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий муҳит шунчалик ёмонлашади. Меҳнат жамоаларида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши турган гап. Бундай шахслар иш лайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига, ўзларининг низоларида кўрсатилган масалалар раҳбар ходимлар томонидан қандай қабул қилинаётгани тўғрисида гапириб ҳам ўзларини, ҳам бошқаларни ишдан чалғитиб, ишлацига ҳалақит берадилар. Бундай ҳол икки шахснинг кураш жараёни бўлиб, бу низоларни раҳбар ходимлар ёки жамоат ўртоқлик суди кенгаши кўриб чиқиб, ким ҳақ, ким ноҳақлигини аниқлаб, шу масала юзасидан чиқарилган ҳукм натижаларини тушунтириб, уларни шу ҳумларнинг тўғрилигига икрор бўлгунча давом этади. Бундай носоғлом вазият жамоа аъзоларининг барчасига етиб боради. Бундан айрим ишчи ходимлар вақтинча манфаатдор бўлиб, уларнинг ичидан ўзларига ёқмаган шахслар устидан гийбат ўюнтириб вазиятни жиддийлаштиришга ҳаракат қиласидилар. Буларнинг ҳаммаси меҳнаткашлар кайфиятига салбий таъсир қиласиди, уларни асабийлаштиради, натижада ижтимоий-руҳий вазият ёмонлашади. Бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

Маълумки, тургунлик даврида жамоаларнинг ижтимоий руҳий мухитини яхшилашга етарли даражада зътибор берилмас эди. У йилларда маъмурий буйруқбозлиқ, бошқариш усули ҳукм сурар эди. Бундай бошқарув усулига ишчилар кўнишиб, ўзларига нисбатан раҳбарларнинг қўпол гапларига аҳамият бермас эдилар. Буни ўша замон талаби тақозо этар эди.

Демократиялаш, ошкоралик шароитида барча эски иш услубларига чек кўйилади. Ҳозирги шароитда раҳбар факат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, руҳиятчи (психолог), тарбиячи ва ижтимоий етакчи бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ходим: социология, руҳият, педагогика фанларини мустақил эгаллашти керак. Буни ҳаётимиздаги жилдий ўзгаришлар, инсон омилиниңг фаоллашуви, жамоаларнинг ўз-ўзини бошқариш шароитида улар билан ишлаш тақозо қиласди. Жамоага аъзо бўлган ҳар бир шахснинг қалбитга йўл топа билиш раҳбар иш фолииятида асосий аҳамиятга эга. Буни биялан раҳбар ўз жамоаси ичиди меҳнат жараённида вужудга келадиган ҳар хил низоларни жамоада, жамоат ташкилотлари билан биргалиқда, юқори ташкилотларга чиқармасдан ўзида ҳал қилишга қодир бўлади.

Бундай раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қилган бўлиб, жамоа олдига кўйилган маҳсад ва режа топшириқларини ўз вақтида муваффақиятли бажаради. Жамоаларда союлом руҳий мухит яратиш учун раҳбар қуийшагиларга: ҳар бир ишчи хизматчи ходимларнинг щахсий фазилатларини, ёшини ииобатга олиши, ишчилар ўртасидаги ҳамкорликни ва ўзаро ёрдамни бирбирлари билан чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа маромини, иқтисодий мусобақани ташкил этишга, меҳнат жамоаларида иш фаолиятининг пировард натижалари учун ҳар бир ишчининг масъулият сезиц туйғусини мустаҳкамлашта, жамоа аъзоларининг юқори унумли меҳнат қилиши, унинг ижодий ғайратини кучайтириш учун қулай южтимоий шароитларни яратишга зътибор берилги зарур, чунки фагатгина иқтисодиётни қайта куриш билан ахволни ўнглаб бўлмайди, бунинг учун бутун бошқарув аппаратини ҳам қайта куриш даркор.

Иқтисодий муаммоларнинг ечими унга ҳамма вакт ҳар томонлама (комплекс) ёндашиши тақозо этади.

Шу нуқтаи назардан қараганимизда, бозор иқтисо-

диётининг ижобий натижаларини таъминлаш учун ҳеч бўлмаганда яна камида икки шароитда — биринчиси, бозор иқтисодиётини замонавий талабларга мослаб маҳаллий шарт-шароитни ҳисобга олган ҳолда бошқариб бориш, иккинчиси, ҳамма соҳа ва тармоқларда узлуксиз, ақл-идрок, рақобат билан меҳнат қилиш зарур.

Замонавий талабларга мослаб бозор иқтисодиётини бошқариб бориш муаммосини жуда кенг ва чуқур маънода англашимиз лозим. Яъни бундай бошқариш тизими энг кичик ҳудудий ҳокимиятдан (масалан, қишлоқ ёки маҳалла раҳбариятидан) тортиб, то мустақил республикамиз Олий Кенгашигача, тармоқлар бўйича эса алоҳида бир хунарманд — яратувчидан тортиб, шу тармоқнинг Вазирлар Маҳкамасидаги энг масъул аппарат ҳодимларигача бўлган горизонтал ва вертикал табакалар механизмини ўз ичига олади. Бу механизмнинг бирон-бир қисми ёки мурвати мўлжаллангандек ишламай қолса, кўзланган максадга белгиланган вақтда зришмаслигимиз аниқ.

Албатта, бозор шароитида бошқариши жараёни ўзгарувчан бўлганилиги учун бошқарувчиларга ўзгармас — стандарт маслаҳат беришнинг иложи йўқ. Аммо, бозорнинг туб маъносидан келиб чиқаётган, кўпчиликка маълум бўлган ҳаётий тавсиялар бажарилиши шарт деб ўйлаймиз. Булардан баъзиларини санаб ўтамиш:

— Мустақил республикамизнинг Олий Мажлиси ҳамда халқ ноиблари фаоллигини янада ошириб, иқтисодиёт ривожланиши учун зарур бўлган қонунларимиз занжирини ишлаб чиқиши, уларни жойларда жорий этилишини таъминлаш зарур.

— Президент фармонлари, ижро этувчи ҳокимият қарорлари тезкорлик билан сўзсиз бажарилиши лозим;

— маҳаллий ҳокимият билан давлат ҳокимияти бир йўналишида иш олиб боришлари ва ишлаб чиқариш жараёнида уларга боғлиқ бўлган қатор муаммоларни тўғри ечиб беришлари шарт.

Хозирги давр бошқарувида иқтисодий демократияга асосланган ишлаб чиқариши рақобати қанчалик тез ривожланса, шунчалик тез бозор иқтисодиёти самародорлиги кўзга ташлана бошлайди.

Аввало, ақл-идрок билан астойдил меҳнат қилиш керак. Буйруқбозлиқ ёки қуруқ чаҳириклар билан иқтисодда юксалиш бўлмаслигини ҳаётимиз тажрибасидан

үтказганмиз. Моддий неъматлар яратиш, маҳсулот ишлаб чиқариш, ҳалқда хизмат кўрсатиш тизимларида якка ҳокимликни бутунлай йўқотиш ва улар орасида ҳакиқий иқтисодий ишлаб чиқариши ракобатини вужудга келтириш зарур. Акс ҳолда ҳалол меҳнат қилиб, моддий неъмат яраттан ишлаб чиқарувчилар ҳамда пешона тери билан пул топган истеъмолчиilar ютқазиб, ўртада турган воситачилар бойиб кетаверади. Бундай ҳолда бозор иқтисодиёти сиёсатига нисбатан муҳаббат ўрнига нафрат туғилади. Натижада бозор иқтисодиётига нисбатан баъзи одамларда бўлган салбий фикрни ижобийга айлантириш жуда оғир, ҳам мушкул ишга айланиши турган гап.

Халқ эҳтиёжини қондириш учун мустақил республикамиз хазинасини бойитиш мақсадида фаолият кўрсатидан ҳар қандай яратувчи ишлаб чиқариш корхонаси, соҳа ва тармоқларга япил йўл очиб бериб, уларни оёққа туриб олгунларига қадар давлат ва ҳокимият томонидан ёрдам бериб туриши лозим. Айни вақтда бозор тан олмайдиган, фақат ишлаб чиқариш учун ишлаб чиқарадиган, айниқса, давлатдан қарз бўлиб (дотация ҳисобига) ишлайдиган корхоналарни зудлик билан йўқотиш, улар ўрнига мулкчиликнинг янги шаклларига асосланган ишлаб чиқаришни ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

Талаб ва таклиф кенг жорий этилишида давлат ва ҳокимият томонидан кўллаб-кувватлаш ҳамда уни илмий асосда аниқ ҳисоб-китоб орқали бошқариб бориш талаб этилади. Яъни барча туман, вилоятларда ва бутун мамлакатимиз бўйича қандай маҳсулотлар ўзимизда ишлаб чиқариладио, қандай товарлар хориждан олиб келтириллади, деган макро-маркетинг саволларига жавоб беришимиз даркор.

Бозор механизмини бошқариш жараёнида унинг салбий томонларини, яъни ишсизликни, ижтимоий табақаланиш, кучсизларга нисбатан рўй берадиган шафқатсизликни ва ҳоказоларни камроқ оғриқ билан ўтказиб (ижтимоий ҳимояни ўрнига кўйиб), ҳамма турдаги мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш, ҳалқ фаровонлигини ошириш, меҳнаткашларни мулк эгасига (ҳакиқий хўжайинга) айлантириб, уларда тежамкорлик, манфаатдорлик, масъулият ҳиссиётларини кучайтириш ва шулар каби бошқа омишлиар орқали ҳалқ хўжалигининг баъзи соҳаларида сезилиб турган тант-

ликдан чиқиб кетиш йўлларини толиши мақсадга мувофиқдир.

Кишиларимиз қанчалик носоциалистик давлатларда бўсалар, шунчалик ўша мамлакатнинг бойлиги ҳақида сўз юритилар эди. Бундай хабарлар одамлар орасида жуда тез тарқаларди ва табиийки эшиттганлар чет эл фуқаролари каби яшашни хоҳлаб қолишаарди. Устига устак охириг ўн йилликлар даврида собиқ совет мамлакатида иқтисодий инқироз рўй берастган очиқ-ойдин тан олинмаса ҳам иқтисодий таназзулни статистик маълумотлардан билиши қийин эмас эди.

Ўзбекистондаги иқтисодий ахвол яна ҳам аянчлироқ эди. Чунки аҳоли жон бошига тўғри келадиган миллий даромад Умумиттифокордагига қараганда 1,5 маротаба кам деб ҳисобланар, аҳолимиз эса 2 марта озрок пульик хизматлардан фойдаланаар эди. Республикада экологик мувозанат бузилгаи, тиббиёт ва бошқа соҳаларда қийинчиллик кўп эди.

Собиқ совет тизимида туғилиб, ўсиб унган ҳозирги авлоидимизнинг онлига социалистик режалаштириш иқтисодиёти, марказлаштирилган бошқарув тизимлари сингдирилганлигига қарамай, микроиқтисодиёт нуктами назаридан ўтмишга назар ташласак, Хитой, Корея, Германия, Вьетнам мамлакатларининг бир қисмида бозор иқтисодиёти, иккинчи қисмида эса социалистик режалаштириш ва тақсимлашга асосланган иқтисодиёт бир вақтнинг ўзида ишлаб келди. Натижада бозор иқтисодиёти устунилиги амалий ҳаётда исбот бўлди. Негаки, бир хил табиий шароит, бойликларга эга бўлган бир хил миллат одамларида ҳар хил турмуш даражасига эршилди. Бозор шароитида яшастган Тайвандаги хитойликларни, Федератив Германиядаги немисларни, Жанубий Кореядаги ва Вьетнамдаги одамларни турмуш дарахаси социалистик иқтисодиёт шароитида яшастганларга нисбатан ривожланиб, анча фарқ қила бошлади.

Бозор иқтисодиётининг тўлақонли фаолият кўрсатиши кўп томондан бозор механизмининг ишлашига боғлиқ. Бошқарув эса бозор механизмининг асосий таркибий қисмларидан бири ҳисобланади. У ўта мураккаб ҳараён бўлиб, умумий халқ хўжалиги, регионал, тармоқ ва аниқ ишлаб чиқариш (корхона ёки фирма)ни бошқариш бўғинларини ўз ичига олади.

Ҳозирги кунда эса асосий дикқат бошқарувнинг

энт мұхым бүгінни бұлған корхона (фирма)даги ишлаб чиқаришни бошқариш нима, деган саволға жағоб то-пиш масаласидир. Ишлаб чиқаришни бошқариш бу объектив қонунларга мұвоғиқ ижтимоий мәхнат жа-раёнiga таъсир этишни яхшилаш өт мәденим бир мақ-садға йұналтиришнинг аниқ тарихий усулидир. Ишлаб чиқариш бошқарувининг вужудта келиши өт вазифа-ларининг ривожланиши ижтимоий ишлаб чиқариш ти-зимидаги мәхнат тақсимоти өт мәхнат кооперацияси натижасидир.

Бошқарувнинг чегаралари, унинг мазмунни, мақсад-лари өт тамойиллари ҳукмрон иқтисодий мұносабаттарға өт ижтимоий-сиеcий тузумнинг характеристига боя-лик бұлади. Шу нұктаи назардан қарғанда, ибтидоий жамоа құлдорлик, феодализм, капитализм, социализм өт күпгина мамлакатлардаги ҳозирги замон бошқарув жараёнларидан бир-бираидан фарқ қылади.

Ибтидоий жамоа тузуми босқичида ҳамкорликдаги мәхнатни тартибға солиш өт ташкил этишнинг ибти-доий шакли вужудта келади, бунда бошқарув вазифа-лари уруг, қабила өт жамоанинг барча катта ёшли азъолари томонидан амалға оширилған. Уруглар өт қаби-лаларнинг оқсоқоллари ҳамкорликдаги мәхнат өт маң-сулотларни тақсимлашнинг дастлабки бошқаруви тим-соли өдилар.

Синфий жамият вужудта келганидан сүнг бошқарув иккі томонлама характеристига өт бұлади. Бир томондан ҳамкорликдаги мәхнатни ташкил этиш вазифаси сақ-ланған бұлса, иккінчи томондан эса бошқарув эксп-луатация куроли бўлиб қолади. Құлдорлик өт феода-лизм ишлаб чиқариш усуллари шароитида бошқарув асосан мәхнат жараёни устидан назорат қилиш өт жи-моний ёки маъмурий мажбурлашга қаратилған өди.

Капитализм даврида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг ривожланиши учта асосий босқичга бўлинади. Ка-питализмнинг қарор топиши даврида капиталистик ма-нуфактура өт фабрикани мулкдорнинг ўзи бошқарган. Стихияли бозор механизми эса капиталистик ишлаб чиқаришнинг умумий регулятори бўлиб хизмат қылған. Йирик машиналашган ишлаб чиқариш босқичида бош-қарыш вазифаси капиталист-мулкдорлардан ажратида-ди, капиталистнинг вазифаси эса бошқарыш устидан назорат ўрнатишдан иборат бўлади. Давлат монополис-тик капитализм даври ишлаб чиқаришнинг професси-

онал ташкинотлари — менежерлар институтини талқыл этилдиши, бошқариш жараёнига қозирги замон техника воситаларини жорий этиши, капиталистик иқтисодиёттеги давлатнинг аралашуви билан характерланади. Капиталистик ишлаб чиқаришни илмий бошқариш элементлари йирик машинали ишлаб чиқариш ва давлатмонополистик капитализмия даврида вужудга келади ва ривожланади.

Ривожланган мамлакатлар (АҚШ, Япония, Англия, Франция, Германия ва бошқалар)да бошқарувда электрон ҳисоблаш техникаларини кўллаш, айрим фирмалар ва компаниялар ва конгломератлар бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштириш, энг янги ташкилти техникавий усуллардан фойдаланиши (режалаштириш-лойиҳалаштириш, бюджетни ишлаш тизими, операциялар, тадқиқот, тизимли таҳдил) бўйича катта тажриба тўпланди.

Иқтисодиётни марказдан туриб бошқариш факат собиқ итифоқда бўлиб, ишлаб чиқариш воситаларига ижтимоий мулк ва бевосита ижтимоий меҳнат учуннинг вужудга келишида объектив асос бўлиб ҳисобланади.

Узбекистон Республикасида бозор иқтисодиётига ўтиш, иқтисодий муносабатларни янгилаш институционал (муассасалар соҳасида) ўзгаришларни амалга оширишини, бошқаришнинг тегишли таркибий тузилмасини яратишни талаб қилмоқда. Шу сабабли иқтисодий ислоҳотларнинг биринчи босқичида бошқарув тизими ни ислоҳ қилишга алоҳида эътибор берилди.

Хозир бошқарувни ислоҳ қилиш умуман ва етарли даражада муваффакиятли амалга оширилди, деб айтиш учун асос бор. Чунки, биринчи босқичда тоталитар тузумдан демократик тузумга, марказлаштирилган тартибдаги қайта тақсимлаш механизмидан бозор механизмига, ҳаттиқ маҳкамачилик ва маъмурий-буйруқ-бозликтан иқтисодий омилилар ва раҳбартлантириш чораглари асосида ўзини-ўзи бошқаришга ва ўзини-ўзи идора этишига ўтиш юйин, баъзан мащақатли бўлди. Бу босқичда бошқаришнинг аслида янги тизими вужудга келтирildи.

Ўзбекистонда бу соҳада тегишли тажриба йўқ, эди ва ҳатто бирон-бир ўхшаш ишлар ҳам бўлган эмас. Бозор муносабатлари таркиб топиб бўлган ва бу йўналишиша эндиғина дастлабки қадамларни ташлаётган мамлакатлардаги бошқарувни ташкил этишининг турли ти-

зимлари ўрганилди. Шу асосда бутун халқ хўжалиги нинг тармоқлар ва ҳудудларни бошқаришинг энг мақбул ва ҳозирги шароитларга мос бўлган ўз тузилмалири ишлаб чиқилди.

Танланган ёндашувлар кўл жиҳатдан тажриба, изланиш тарзидаги ёндашувлар эди. Бу тажрибалар дадил амалга оширилди. Уларга ўзини обрўсизлантириб кўйган мъмурӣ-бўйруқбозлиқ тизими гузогидан қатъяян халос бўлишнинг, жадал ўзгариб бораётган иқтисодий шароитларга мос бўлган янги муассасалар тизимини тезлик билан жорий этишини бирдан-бир йўли деб қаради.

Муассасалар соҳасидаги (институционал) ўзгаринилар жараёнидаёқ бошқарув механизмлари таомиллаштирилиб борилди, иқтисодистар тармоқлари ва соҳадарини бошқариш борасида уларнинг хусусиятиарига анча мос келадиган хўжалик юритувчи субъектларга иқтисодий эркинлик беришга ёрдамлашадиган, ташаббускорлик ва тадбиркорликнинг ривожланишини рағбаглантирадиган ташкилий-хукукий шакллар нужудга келди.

Ишлаб чиқаришни бошқаришни таомиллаштириш чорба-тадбирлари тизимида бошқаришни изчил, босқичма-босқич ташкил этиш модели қабул қилинди. Бошқарув тизимини ислоҳ қилиш жараёни бир қанча босқичлардан ўтиб тараққий қилди ва ҳозир ҳам таомиллаштирилмоқда.

Бошқарув соҳасидаги ислоҳотлар натижасида кўплаб бошқарув бўйинларининг вазифаси ўзгарди, янги идоралар тузилди. Мъмурӣ бўйруқбозлиқ тизимининг қолдиҳлари, назорат қилувчи тизим ва унинг ижроия идоралари тутагтилди. Олдинги тақсимот ишлари ҳамда уларни амалга оширувчи механизмларга барҳам борилди.

Жумладан, мъмурӣ-бўйруқбозлиқ, тўрачилик тизимиning ўзагини ташкил этган, марказдан туриб реjalаштириш тизими мустаҳкамлиги ва бузилмаслигининг ифодаси бўлган давлат режа қўмитаси, давлат тайминот қўмитаси, давлат шархлар қўмитаси ва бир қатор вазирликлар ҳамда жуда катта мъмурӣ аппаратурлар тутагтилди. Уларнинг ўрнига янги бошқариш бўйинлари тузилди. Булар бозорга зосслантган янги иқтисодий муносабатларнинг ташаббускорлари ва уларни рўёбга чиқарувчилар бўлмори керак. Масалан, ўзини оқдамаган давлат режа қўмитаси ўрнига дав-

лат Статистика Департаменти тузилди. Бу қўмита иқти-  
садиётни ислоҳ қилиш қоидалари ва устиворликлар,  
уларни амалга ошириш механизмлари асосида иқти-  
садий ислоҳотларнинг боришига баҳо берин ҳамда  
уларни янада чукурлаштиришга қаратилган таклифлар  
тайёрлаш; баланс ҳисоб-китоблари асосида макроик-  
тисодий нисбатларни, тармоқлар ва ҳудудлардаги тар-  
кибий ўзгаришлар тамойилларини таҳдил қилиш; рес-  
публика иқтисодиёт тармоқлари ва секторларини шу-  
нингдек, минтақаларни Ўзбекистоннинг иқтисодий  
мустақилигини таъминлаш зарурлигидан келиб чиқ-  
қан ҳолда ижтимоий-иқтисодий ривожлангишининг  
кўп вариантили истиқболларини белгилаш вазифалари  
юклатиляди. Яхка ҳоким бўлиб олган тақсимот идора-  
си — Давлат таъминот қўмитаси ва унинг вориси  
бўлган «Ўзшартномасавдо» ўрнига янги бозор тизими  
Республика ултуржи ва биржа савдо ҳиссадорлик уюн-  
маси тузилди. Бу уюнма товар ишлаб чиқарувчилар,  
истеъмолчилар ва тадбиркорлар товар ресурслари бо-  
зорида эркин ҳамда тенг ҳукуқли иштирок этиши учун  
зарур инфраструктурани (бозор хизмати соҳасини)  
яратиши керак. Унинг таркибига республика ҳиссадор-  
лик товар-хом ашё биржаси, ҳиссадорлик биржа бан-  
ки, ҳудудий ҳиссадорлик тижоратчи — воситачи ком-  
паниялар киритилди. Булар мулкчилик шаклларидан  
қатъий назар корхоналар, ташкилотлар ва жисмоний  
шахсларга контракт-шартнома асосида тижорат-воси-  
тичилик, савдо, маркетинг ва бошқа хизматлар кўрса-  
тиши уларга биржа савдосида қатнашиш учун тент  
шароитлар яратиб бериши керак.

## ХОРИЖДА БОШҚАРУВ

Хорижда бошқариш бўйича япон тажрибаси саноа-  
ти ривожланган барча мамлакатларда ўрганилмоқда.

1945 йилдан сўнг қисқа даврда япон бошқарувчилар-  
ининг катта югуқлари кўлчиликнинг дикқатини ўзи-  
га тортмоқда. Бу даврда японлар анъанавий бошқа-  
ришнинг ташкилий тизимини тубдан ўзгартирдилар:  
унга улар мақсадга мувофиқ Америка менежменти экспертиларини киритидилар.

Япон бизнесининг байроқдорларидан бири Коно-  
сuke Мацути бошқариш самарадорлигининг зарур-

литига жамоатчиликнинг эътиборини жалб қилиб, шундай деган эди: «Хозирги тадбиркорлик ташкилотлари ижтимоий ҳаётин қуллаб-кувватлашда мухим ролни бажармоқда. Озиқ-овқат, кийим-бош, уй-жой шароитлари тақсимот натижасида ҳаммага етарли бўлмоқда. Бу ижтимоий мақсадларга эришиш учун ҳар бир корхона тараққиёт ва ишга қобилиятли ҳолатини сақлаши лозим. Биз бошқариш деб атайдиган фаолият тўла сафарбарликни талаб қиласиди, бунда инсоний тажриба ва интеллект мужассамлашган. Ўзини бошқаришга бағишлаган одам, жуда ҳурматли бўлиб тўла сафарбарлик ва ўз ҳаётини қурбон қилишгача тайёрликни талаб қилувчи масъулиятли лавозимни згаллайди».

К. Мацуситининг ижодий изланишлари ўзига хос бўлган «япон бошқариш тизими»ни яратиш билан тугадики, бошқаришининг бундай япон тизимини, америка модели эга бўлмаган бир қанча концепциялар белгилайди. Улардан энг муҳими умрбод ишга қабул қилиш жараёнидир. Шунингдек, бошқаришда раҳнамо назарий кучли ва амалий кўйланадиган концепцияларга эга бўлиши, жазолалиш ва изза қилишга чек кўйиш можарога йўл қўймаслиги, мақсадни аниқ кўриш, эркинлик ҳиссига эга бўлиши керак. Японнида ташкил этилган «Сифат тўтараклари» ҳам улардаги бошқариш услубини бошқалардан ажратиб туради. Бу тўтаракларда оддий ишчидан тортиб, корхона раҳбаригача ижодий ғоялар билан қатнашиши, изланиш ва ташаббускорлик, керак бўлса ўзини қурбон қилиши билан бошқа хорижий, анъанавий бошқаришлардан ажралиб туради.

Хорижий тажрибалардан Швед моделига назар ташласак, бу моделга кос хусусиятларининг бирқанча миллий томонларини кўриш мумкин: булар рационализм, тадбиркорлик, муаммоларни инқилобларсиз, катта сакрашларсиз тинч йўл билан ҳал этва билдиш.

Швед модели шунга асосланадики, давлат фирмаларнинг ишлаб чиқариш фаолиятига аралашмайди, меҳнат бозоридаги фаол сиёсат бозор ижтимоий-иктисодий чиқимларини иложи борича минимум микдорда сақлаши лозим. Моделнинг яна бир мухим томони шундаки, хусусий сектор ишлаб чиқаришни максимал ўстириш, ҳалқнинг турмуш даражасини яхшилаш, солиқлар тизими орқали давлат томонидан олинган фойдалани иложи борича хўпроқ ҳисмини аҳолига бўлиб бе-

ришни назорат қиласи. Бироқ бунда ишлаб чиқарып асосларига таъсир кўрсатмаслик керак (эркин соҳибкорлик, рақобат, талаб ва таклиф). Бунда асосан жамоа пул жамгармалари ва инфраструктура элементларига кўпроқ ён босилади. Бу эса ўз навбатида солиқлар ва давлат харажатлари орқали миллий даромадни бўлиниши, истеъмол қилиниши ва қайта бўлиб берилishiда давлат роли тобора ошиб боради. Швед моделининг аҳамият касб этувчи томонлари унинг юқори даражада институтлаштириш (қонун кучи) давлатнинг инқизорзларга қарши сиёсатининг фаоллигидир.

Кўпчилик швед тажрибасини ва услубларини осонгина экспорт қилиш ва уни исталган мамлакатда ҳётга тадбиқ қилиш мумкин деб ўйлайди. Лекин ҳар бир мамлакат ўз миллий анъаналари, дини, тарихига эга ва шуларга қараб иш кўриши лозим.

Бундан ташқари кимдир швед модели қотиб қолган ва якунланган нарса, шведлар энди ҳеч нарса қўлмай яшайверишлари мумкин деб ўйлайди. Амалда эса бундай эмас. Юқорида кўрсатиб ўғанимиздек, швед моделига доимо ўзгаришлар содир бўлади, чунки дунёдаги ҳар бир ўзгаришга мос ҳаракат қилинмаса ортда қолиши ҳеч гап эмас.

Бироқ швед модели орқали кўп мамлакатлар ўзларига хulosи чиқариб олишлари лозим. Масалан, швед моделининг асосий қисми меҳнат бозоридаги фаол сиёсат тажрибаси бошқа мамлакатлар томонидан қўлланилиши мумкин. Бунинг маъноси шуки: ишсизларга фақат нафақа бериб улкан пул маблағларини сарф қилишнинг кераги йўқ, бунинг ўрнига ишсизларни қайта тайёрлаб, уларнинг малакасини ошириб меҳнатнинг бошқа турларига йўналитишига қаратилади.

Биз учун эса швед модели шуниси билан муҳимки, давлат бошқаруви бозор стихиясини чегаралаш ва бозордан кўрқмасликни ўрганиш имконини беради. У оддий капиталистик мамлакатларнинг ҳаракат доирасидан четга чиқади ва энг асосийси швед модели кучли ижтимоий сиёсаттага эга бўлган давлат яратиш мумкинлигини исботлайди.

Энди Германия тажрибаларига назар ташласак, уларда ҳам кучли ижтимоий сиёсат қарор топганлигини кўрамиз. Уларнинг бошқарувдаги яхши хислатларидан бири хўжалик юритишда ва ҳётнинг барча соҳаларида тежамкорликка қаттиқ риоя қилишидир.

Улар тежамкорлик масалаларига нафақат ўз манбаатлари, балки жамият нуқтаи назаридан қарайдилар. Немисларнинг тежамкорликлари уларнинг вақтга бўлган муносабатлари орқали ҳам намоён бўлади. Улар ўз вақтларида ўзгалар вақтларини кўрадилар ва уни қадрлаган ҳолда ҳар ишни ўз вақтида бажаришга ҳаракат қиласидилар.

Хитой бошқариш тажрибасига келсак у ердаги ўзинга хос демографик вазият масала ечимини бошқачароқ ҳал қилишга қаратилиб, қишлоқларда саноат корхоналари, хунармандчиллик шаҳобчалари, савдо ва майший хизматта ёшларни ва ишга қобилияти аҳолини жалб қилиш орқали иқтисодий ўсишга эришилмоқда.

Ҳақиқатан ҳам ҳар бир давлат ўзининг келиб чиқиши тарихи, иқлим шароити, географик — ҳудудий жойлашиши каби ўзига хос хусусиятларга эга. Шунинг учун бирор мамлакат жорий этиш учун бошқа бирор давлатнинг моделини кўчириб олиш мутлақо нотўғри эканлиги ҳақиқатга мос тушади. Фақат ҳар бир ижтимоий-иқтисодий соҳани ривожлантириш учун турли давлат тажрибаларидан ижобий фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

## **СИНФИЙ ВА НОСИНФИЙ ЗАМОНАВИЙ БОШҚАРИШ МАКТАБЛАРИ**

Бошқариш хусусиятларига замонавий бошқариш мактабларининг шаклланиши асосан XIX асрнинг биринчи ярмига тўғри келади.

Шу даврларда энг яхши бошқариш назариясининг ўтмишдоши бўлиб келган иккита мактабни ажратиб кўрсатиш жоиздиру:

1. **Ф. Тейлор (1865—1915) асос солған «илмий менеджмент» мактаби.** Унинг моҳияти шундан иборатки, мослаштирилган ишлаб чиқариш услубларини тадбиқ қилишга белгиланган стандартларни мос келишидир. Тейлоризм кейинчалик Т. Эмерсон ва Г. Форд томонидан ривожлантирилди.

2. **Инсоний муносабатлар мактаби.** Унинг асосчилари Э. Мейо, Ф. Ротлисбергер ҳозирги замонда ижтимоий-руҳий методларни ривожланишига асос солдилар.

Юқоридаги бу икки мактаб орасидаги тортишувлар натижасида янги бошқариш мактаблари вужудга келди

ва ривожландики, уларга қўйидагиларни кўрсатиш мумкин:

**Синфий мактаб.** Бу мактаб илмий менежментнинг биринчи йўналиши бўлиб ҳисобланади ва у ўтган асрнинг бошларида вужудга келди. Синфий ёхи анъанавий мактаблар бошқаришни умумий тамойилларини ишбилиармонлик ва ишлаб чиқариш фаолияти асосида шакллантиришга интилдилар. Бошқаришни ташкил қилиш илгаритдан конструкцияланиб кўйилган хукуқий тизим орқали бўлиб, унда факат расмий аҳамиятга эга бўлган «инсон — машина» муносабатлари асосий ўрин эгаллаган. Энг катта камчиликлари «инсон омилига» етарли эътибор бермаслик, инсон хулқи, мотивлар ҳақидаги тасаввурнинг саёзлигидир.

**Иккинчи мактаб** — синфий бошқариш мактаби ўрнига келган «инсон муносабатлари» мактабидир. Бу мактаб учун ҳозиргача синфий мактаб назаридан четда бўлған ишлаб чиқариш жараённida кишилар хулқининг руҳий мотивлари, «гуруҳ муносабатлари», «ҳамкорлик ва можаро» муаммолари «коммуникацион тўсиқлар» каби тушунчалар тадқиқотлар асоси бўлиб хизмат қилди. Бу муносабатларни ривожлантиришда унинг асосчилари Э. Мейо ва Ф. Ротлисбергер билан бир қаторда Масачусет технология институти ва Гарвард универсиитети билан гуруҳ олимларининг ҳиссаси каттадир.

**Учничи мактаб** — бу эмпирик мактабдир. Бу мактаб ўзига хос йўналишта эга бўлиб, синфий мактаб ва «инсон муносабатлари» мактаби билан узвий боғланган гояларни синтезлаштиришга аҳамият беради.

**Эмпирик мактаб** бошқаришга тажрибани ўрганиш ва уни амалга ошириш деб баҳо беради. Бу мактаб вакиллари назарий тадқиқотларни амалий фаолиятта тадбиқ қилиш бўйича бошқариш масалаларида бошқариш консультантлари бўлиб ишлайдилар. Бу мактабнинг энг кўзга кўринган назариётчилари Америка корпорациялари билан боғланган бўлиб, катта менежерлар ҳисобланади.

Яна бир йўналиш — ижтимоий тизимлар мактабидир. Бу мактаб бошқаришни ташкил қилиш масаладарига тизимли ёндашувни ишлаб чиқади, бутун тизим билан тизимнинг бир қисми муносабатлари масалаларини кўриб чиқади ва бирқанча ўзгарувчи омилилар боғлақдигини ўрганиди. Бу мактаб (тадқиқотчилари) назариётчилари ташкилий жараёнларни моделлашти-

риш области тадқиқотлари билан шүгүлланадилар, белгиланган мақсадга эришиш учун энг қурай комбинациялар ишлаб чиқадилар. Бу мактаб асосчилари Честер, Бернард, Герберт Саймонлардир.

Мактабда ўзига хос оқимлар бўлиб, баъзилари норматив ёндашувга, баъзилари аналитик ёндашувга яъни бошқариш вазифалари ва мақсадларига доир бир ҳанча ўзгарувчилар тасирини ўрганади. Янги мактаб — бу йўналиш бошқаришда ўзига хос «янги мактаб» яратади. Унинг мақсади — қарор қабул қилиш жараёнини электрон ҳисоблаш техникасини ҳамда энг янги математик методлар ва воситаларни кўллаган ҳолда тадқиқот қилишидир. Аммо американлик олимлар бу мактабни мустақил мактаб сифатидаги ахратишга қаршилар, чунки янги мактаб яратиш деганда унинг фақат усулларигина бўлиб қолмасдан концепциялари ҳам бўлиши даркор.

## **ИЛМИЙ БОШҚАРУВНИНГ ТАКОМИЛЛАШУВИ ВА УНИНГ МУҚОБИЛ ТАМОЙИЛЛАРИ**

XX асрнинг бошларида Г. Форд механизациялаш ва ихтисослаштиришни янги даражага кўтарди. Ишлаб чиқаришга бундай ёндашув кутилмаган ҳодиса бўлиб чиқди.

Форднинг биринчи ихтисослаштган йигув линияларини ишга туширган вақтдан бошлаб, меҳнат унумдорлигини қаттиқ механизациялаштириш, яъни ўхшаш қисмлар ишлаб чиқариш учун маҳсус машинайлардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлди.

Аммо фақат унумдорликни ошириш етарли эмас — фирма шароитларга муваффақиятли мослашиш учун бошқа мақсадларга сифат ва мослашувчаликка интилиши даркор.

Робот ва назоратчи компьютерларда фойдаланувчи мослашувчан ишлаб чиқариш тизими маҳсулотдаги, шунингдек ишлаб чиқаришда давом этадиган ўзаришни ҳам дастурлаштириб бериши мумкин. Аммо замонавий автоматлаштириш ишлаб чиқаришининг асосий ўзаги бўлган кишиларни ҳам инкор қилмай, ўзаро ҳаракатларни янада самаралти қилиш имконини беради.

Бошқариш — бу бор ресурслардан максимум имкониятларни топиб, корхонани мақсадга йўналтиришдир.

Бошқарип тамойиши — ҳаракат учун умумий тавсиялар ва қарор қабул қылышын ифода этади. Күйидә ушбу тамойилларниң бир неча күринишлари берилганды:

#### *Г. Эммерсон тамойиллари:*

- Аниқ күйилган мақсад.
- Иктиносидій ёндашуы.
- Мұтхассисларни жағб қылжы.
- Тұла назорат на ҳысоб-китоб.
- Жараёнларній созлаш.
- Иктиносидій мөйерлар.
- Шароит билан таъминлаш.
- Операцияларни стандартлаш.
- Унұмдорлықни разбатлантириш.

#### *А. Файзъ тамойиллари:*

- Қарор учун жавобгарлик.
- Яскабошлиқ.
- Боншәришда иерархия.
- Шахсий манфааттарни умумий манфааттарга бүйсендіриш.
- Ихтисослашув.
- Ынтызом.
- Рагбатлантиришін үріншілігі.
- Мекнэт ҳақыдан қониқиши.
- Ходим ишини мекнэттә мұвоғиқлиги.
- Ходимнинг доимийлігі.
- Ташаббусни разбатлантириш.
- Манфааттар умумийлігі.

#### *Ф. У. Тейлор тамойиллари:*

Ф. Тейлор бошқариппен «санық билиш, негма қылыш көрек за буни қандай қылжы пухта за арзон усулда бақариш саньтати» деб бақолаган. Ф. Тейлор бошқарип вазифасини күйидаги гурұхларга ахратады:

- Мақсадни танлаш.
- Воситани танлаш.
- Воситани тайёрлайды.
- Натижани назорат қылыш.
- Ишчини илмий танланы.
- Ишчини илмий үкитиши.
- Ишини ихтисослашувы.

- Иш хоҳишини кўзғатиш бўйича мотивларнинг муҳимлиги.
- Бошқарувчи ва ходим меҳнати жавобгарлигини тўғри тақсимоти.

*M. Вебер таомонилари:*

- Аниқ меҳнат тақсимоти, юқори малакали мутаҳассислар шаклланишига олиб келди.
- Бошқаришнинг иерархия даражаси, бунда пастки даражада юқоридан назорат қилинади ва унга бўйсунади.
- Вазифаларни созлаш ва бир хил вазифаларни бажаришни таъминлайдиган умумрасмий қоида ва стандартлар ўзаро боғлиқ умумий тизимининг мавжудлиги.
- Субъектив хатолар самарадорлигини настлатувчи расмий шахсларни расмий мустақиллигини камайтириш.
- Ишга малака талаби асосида ишчини ёллаш.

### **КОРХОНА ВА ФИРМАЛАР, ТАШКИЛОТЛАР, МЕНЕЖЕРЛАР ВА БОШҚАРУВ МУВАФФАҚИЯТЛАРИ**

Халқ хўжалиги деганда меҳнат тақсимоти орқали боғланган ишлаб чиқариш тармоқлари ва хўжалик шаклларининг ўзаро боғлиқ бўлган мажмуаси тушунилади. Давлат халқ хўжалиги бутун мамлакат ҳудудида жойлашган барча тармоқлар ва корхоналарнинг ягона диалектик бирлиги бўлиб, унда тақрор ишлаб чиқаришнинг барча босқичлари, ишлаб чиқариш қатнашчилари манфаатлари амалга оширилади. Мамлакат халқ хўжалиги маълум тузилишга эга. У ишлаб чиқариш, ижтимоий, ҳудудий ва тармоқ тузилишидан иборатdir. Халқ хўжалиги яна ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида ҳам таркиб топади. Энг чукур таркибий ўзгаришлар республика иқтисодиётининг тармоқлари ва айрим соҳаларини бошқариш тизимида юз беради.

Иттифоқ парчаланиб, умумиттифоқ вазирликлари тутатилгач, Ўзбекистон ҳудудида жойлашган иттифоқ ва иттифоқ-республика бўйсунувидаги корхоналар миллийлаштирилди. Бу эса уларни бошқаришини ташкил этиш муаммосини ҳал этишни кун тартибига қўйди.

Муаммони ҳал этиш учун мазкур корхоналар ўз фаолият соҳаларига қараб ихтиёрий равишда давлат тармоқ концернларига бирлаштирилди. Бу нафакат ишлаб чиқариши қувватларини сақлаб қолди, балки унинг ривожланишига янги туртки бериш учун ҳам имконият яратди.

Корхоналарнинг иқтисодий мустақиллиги кенгайиб борган сари давлат концернлари тармоқ уюшмаларига айлантирилди. Уларнинг бошқарув аппаратлари эса ўз таркибидаги бирлашмалар ва корхоналарнинг ихтиёрий равишда берган маблағи ҳисобидан таъминланмоқда.

Ислоҳотларнинг биринчи босқичи мобайнида тармоқ вазирликлари уюшмаларга, концернларга, корпорациялар ва бошқа хўжалик бирлашмаларига айлантириш йўли билан батамом тутатилди. Автомобиль транспортида, курилишда, қишлоқ хўжалигига бошқарув тизими қайта тузилди.

Корхона ва ташкилотлар, қайси идорага бўйсинишидан ва мулкчилик шаклидан қатъий назар, ўз иқтисодий манфаатларининг муштараклиги асосида концернлар, уюшмалар ва корпорациялар таркибига ихтиёрий равишда кирдилар. Улар ўз фаолиятларини пай ва кириш бадаллари асосида, иштирокчиларнинг акция тўпламини (пакетини) солиб олиш асосида йўлга кўядилар.

Умуммиллий аҳамиятта эга тармоқлар ва фаолият соҳаларида, айтайлик, саёҳатчилик, транспорт, маданият, кинолаштириш тизими ва бопиқаларда миллий компанииялар тузилди. Компанияларнинг бошқалардан ажралиб турувчи хусусияти шундан иборатки, улар иқтисодий жиҳатдан батамом мустақилдир. Улар ўз-ӯзини маблағ билан таъминлаш асосида иш олиб бориб, ишлаб чиқариш—хўжалик ва молиявий фаолиятига оид масалаларни мустақил ҳал қилмоқдалар.

Ўтиш даврида уюшмалар, концернлар, корпорациялар ва бошқа бирлашмаларнинг асосий вазифаси республика ҳалқ хўжалигини ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг аниқ турлари билан таъминлаши, ягона илмий техникавий ва инвестиция сиёсатини ўtkазиш, ички ва ташқи бозорлар конъюктурасини ўрганиш, тармоқда бозор муносабатларини ривожлантиришдир. Шунингдек, уларнинг вазифаси давлат ташкилотларини нодавлат шаклига айлантириш ишларини ташкил этиш.

тадбиркорликнинг ривожланишини бутун чоралар билан кўллаб-куватлашдан иборатдир.

Кўп укладни иқтисодиётни шакллантириш, давлат мулкни хусусийлаштириш, ишлаб чиқарувчи кучларни жадал ривожлантириш ва аҳоли турмуш, фаронтигини юқсалитириш муаммоларини ҳал қилиш соҳасидаги барча ишлар жойларда амалга оширила бошлангани бозор муносабатлари қарор топишнинг муҳим жиҳатидир. Бозор ўзгаришларининг ҳудудий жиҳатлари кучайиб бормоқда. Бундай шароитда маҳаллий бойикарув органларининг ўз олдиларида турган вазифаларни бажаришдаги масъулияти ошиб бораёттирилди. Уларнинг ички тузилиши тамомила ўзгартирилди.

Корхонада ташкилни тадбирларни ўтказиш, ташкил қилиш, раҳбарлик ва назорат менежмент жараёнининг асосий йўналишларидан ҳисобланади. Ташкилни ишларни З босқичга бўлиш мумкин. Бунда мутахассислик малакасини ҳисобга олиш даркор.

**1-босқич** — иш тақсимоти. Менежер бутун ишни қисмларга цундай бўладики, бунда уларнинг ҳар бири ўз вазифасига эга бўлиб, бир киши томонидан бажариладиган бўлиши ҳам мумкин. Бунда мутахассислик малақасини ҳисобга олиш даркор.

**2-босқич** — вазифаларни гуруҳлаш ва мантикий блокларга ажратиш. Кўпгина компанияларда 2–3 кишидан иборат гуруҳлар бирга ишлайди. Агар кишилар бўлимлар ва секторларга уюстирилган бўлса, ито самарали бўлади. Ташкил қилишнинг бу қисми ихтисослашув дейилади.

**3-босқич** — ишларни координациялаш ёки турли бўлимлар ишларини координациялаш (созланган) бўлиши керак. Координация можароларнинг олдини олиб уларни бошқариш ва фирма тизимини мустаҳкамлайди. Яхши ташкил қилинган ва координациялашган механизм менежментнинг охирги икки вазифаси бўлган раҳбарлик ва назоратни яхши йўлга кўйилишини тъминилайди. Одатда ташкилотнинг аъзолари, ишлайдиган менежерлар ва алоҳида ходимлар берилган тизими мавълумот учун қабул қиласидилар ҳамда ташкилот тизими билан танишиб чиқадилар, натижада ҳар бир аъзо ёхуд бўлим биргаликда нима иш бажариш ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлади. Ташкилот ёки кичик фирма ҳам ўз тузилишта эга бўлиб унда лавозимлар, бўйсиниши тизими, у ёки бу бўлимни ким бошқариши

аник күрсатилиши лозим. Бундай тузилиш компания билан тезда танишиш имконини беради.

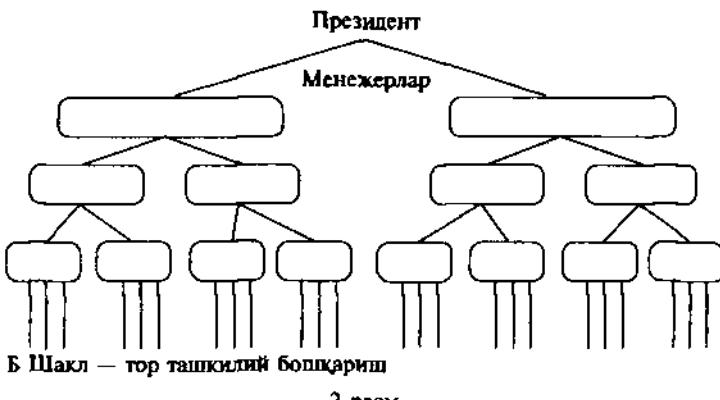
Тизим идоралари расмий равицца ўрнатилган ва норасмий алоқаларда бўлади. Расмий алоқалар — бу энг аввало вертикал тарзда — раҳбарлик билан бўйсингувчилар ўргасидаги алоқалардир. Улар раҳбарликнинг ва бўйсингининги тилига қараб фарқ қиласди. Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қўйи идора қўйи фаолиятига доир барча масалаларда даҳидор бўлса, бу хилдаги алоқа мунтазам алоқа деб атагади. Агар раҳбарлик чекланган бўлса, у ҳолда алоқа функционал бўлади. Органлар ўргасида вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуддир. Бу мувофиқлаштириш, кооперациялаш тарзида алоқалардир. Ҳокимиятта таяндинг расмий алоқалар бошқарув тизимида асосий ўринда туради. Лекин норасмий алоқалар ҳам муҳим аҳамиятга эгалид. Таъминотчилар ва маҳсулотни истеъмол қиливчилар, тадқиқот ва ишлаб чиқариш ташкилотлари, илмий ва ўкув муассасалари ўргасидаги кўп йиллик бевосита алоқалар ижобий аҳамиятта эга. Аммо норасмий алоқаларнинг салбий жиҳатлари ҳам бор, масалан, гуруҳбозлик ва шунга ўхшаш кўришишлар ҳам йўқ эмас. Босқичма-босқич бўйсингиниш — бу тизимда расмий ва норасмий алоқалар билан бирлаштирилган идораларнинг вертикал ва горизонтал тартибга солинган тизими демакдир.

## БЎЛИМЛАР ИШИНИ КООРДИНАЦИЯЛАШ

### *Вертикал координация*

Ҳар қандай фирманинг асосий услуги жамоа занжирини координациялашдир. Вертикал координацияда менежерлар улар олдида ҳисоб берадиган бўйсингувчилар ишини назорат қиласдилар ва ўз навбетида ўзлари бошлиқлари назоратида бўладилар. Шундай қилиб, юқори даражадаги менежерлар ташкилотнинг барча ишни маълум оқимга йўналтирадилар. Улар жамоа занжиридан фойдаланиб ташкилотни бўлимларга ва бирга ишловчиларга ажратадилар. Ҳар бир менежерга ҳисоб берадиган бўйсингувчилар сони бошқариш месъёри деб аталади. 2-расмда бошқариш даврида асосий ишлаб чиқариш тизими тасвиранганд. Унда индивидуал ҳодим-

лэр даражасидаги 24 ишчига эга бўлган икки фирманинг ташкилий диаграммаси кўрсатилган. Бунда Б Фирмаси бошқаришнинг тор меъеридан фойдаланган. Биринччи линиядаги ҳар бир менежер А фирмасига қиёслангандага олти индивидуал ишлаб чиқарувчи ўрнига уч ишлаб чиқарувчини бошқаради. Болшқаришнинг кенг шаклини кўллаған А фирмаси икки афзаликка эга. Биринчидан оз менежерлар талаб қилинади, улар президент билан қўшиб ҳисоблагандага беш кишидан иборат.



А фирма президенти кўп вақтини бўйсинаувчилар билан учрашувларга сарф қилиб, пайдо бўлган муаммоларни йўл-йўлакай ҳал қиласди.

Б фирма президенти ўрга даражадаги менежерлар кўп бўлгани учун стратегик режалаш учун кўп вақт ажратиши мумкин. Бошқарувчиликни ташкил қилиш бошқариш иши табиатига ва шу компания бошқараётган ишга боғлиқдир.

**Улар куйидаги омилларга боғлиқ:**

- агар иш енгил назорат қилинса ва бошқаларга озроқ боғлиқ бўлса бошқаришнинг кенг ташкил шаклидан фойдаланиш мумкин.
- агар иш комплекс назорат қилишни талаб қилса, бошқаришнинг тор ихтисослашув шаклидан фойдаланиш мумкин.
- агар бўйсинаувчиларда бир йўналишда ҳаракатланниб, мустақил ишлаш қобилияти бўлса, уларга ҳар бир масала бўйича йўрикнома ўтказиш зарур бўлмаса кенг ихтисослашув шаклидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

## *Горизонтал координация*

Вертикал координацияга муқобил равиша горизонтал координация мавжуд бўлиб, у бир даражадаги ходимлар ўртасидаги алоқаларга асосланган.

Горизонтал координациянинг 3 шакли мавжуд: биргаликда созлаш, оператив гуруҳлар ва бозор орқали координациялаш.

Биргаликда созлаш ишлари координациялашнинг энг самарали йўли бўлиб, бир даражада турадиган ходимлар норасмий алоқалардан фойдаланиб, одиларида пайдо бўлган муаммоларни биргаликда тезда ҳал килиши мумкин.

Оператив гуруҳ биргаликда созлашдан сўнг келадиган горизонтал координация унинг механизмини ифодалайди. Оператив гуруҳларнинг ташкил ҳилиниши бўлимларни функциялар бўйича ихтисослашаётган фирмаларда катта самара беради. Бундай фирмаларда оператив гуруҳлар инженер йўналишидаги мутахассислардан, ишлаб чиқарувчилардан, сотиш, маркетинг, молия бўйича мутахассислардан шаклланади. Улар янги маҳсулот ишлаб чиқаришдан уни бозорда сотишгача бўлган бутун даврини ишлаб чиқади.

**Мослашувчи (тілбий) координация.** Бозорлар норасмий алоқалар бўйича биргаликда созлашга асосланган координациялашнинг асосий механизмидир. Норасмий алоқалар катта ва табакалаштирилган фирмаларда фирма ичидаги бўлимлар ишини координациялашнинг энг яхши йўлидир.

Ким мақсадга эришишини хоҳласа, уни билиши керак. Мақсадни тўғри шакллантириш ва танлаш санъати, уни амалга ошириш жараёнини бошқариш, амалга оширишда эришилган натижаларга баҳо бериш моҳир раҳбарни бошқалардан ахратиб туралиган хислатлардир.

Менежмент назариясига катта ҳисса қўшган Мери Паркер Фоллет унинг моҳиятини аниқлаб шундай деган эди:

«Менежмент «одамлар орқали нарсалар олиш санъатидир». Ташкилотнинг муваффақияти кўп жиҳатдан ишни тўғри тақсимланишига боғлиқ, масалан ҳар бир ишчига тўла асбобларни бериб, бошидан то охиригача автомобиль ясаш топширилса, иш самарасиз бўлади. Агар ҳар бир инччи ўзининг маълум бир вазифасига эга бўлса, унумдорлик бирданнiga ошади. Бундан таш-

қарни ихтисослашув ҳам катта афзаликларга эга, лекин ўта ихтисослашув баъзан негатив натижаларга олиб келишини унугмаслик керак. Ўта ихтисослашувнинг оддини олиш учун ходимнинг фаолият доирасини кенгайтириш, унинг иш моҳияти мазмундорлигини ошириш лозим. Масалан, Япониянинг «Тойото» компаниясида ишлаб чиқаришни бошқариш тизими шуниси билан диккатга сазоворки, ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш учун, у ишлаб чиқаришнинг кераксиз элементларини тизимдан чиқариб ташлайди. Асосий тамойил: «зарурый деталларни ишлаб чиқариш зарур вақтда, керакли миқдорда» шиори остида шакланади. Ишлаб чиқаришнинг бундай йўлга қўйилиши ҳозирги тез ўзгариб турадиган бозор коньюктурасига мос келади. Шундай қилиб муваффақиятнинг асосий ўзагини самарадорлик, тежамкорлик ва унумдорлик белгилайди. Маҳсулотлар оқимининг тўхтовсизлиги маҳсулот тури ва миқдори талабига мослашиш асосан икки тамойил орқали эришилади: «Аниқ ва ўз вақтида» ва автоматлаштириш. «Аниқ ва ўз вақтида» зарур турдаги буюмни зарур миқдорда ва зарур вақтда ишлаб чиқаришни англатади. Автоматлаштириш эса яроқсиз маҳсулот ишлаб чиқармасликни ходим томонидан компьютер орқали назорат қилинишини англатади. 2-расмда натижалар блоки (Харажатлар, сифат, ишчилар кўниммаси ва унумдорлик) ва заминлар блоки тасвирланган. Кўпчилик «Тойото» тизимини «Канбан» тизими деб атайди. Аммо бу ўринли эмас, чунки «Тойото» тизими маҳсулот ишлаб чиқариш усулини ифода этса «Канбан» «аниқ ва ўз вақтида» тизимини амалга ошириш воситасидир. «Канбан» тўрг бурчакли пластик конвертни ифодалаб, ишлаб чиқариш буюртмаларини олиш ва танлаш тизимидир.

Координациялашнинг бундай мослашувчан тури талаб тез ўзгарувчи бозор шароитида ташкилот муваффақиятини кафолатлашнинг муҳим воситасидир.

## ТАШКИЛОТ ТУШУНЧАСИ

Менежментнинг ишини самарали ташкил қилиш учун, менежер фаолиятини амалга оширадиган ташкилот мавжуд бўлиши керак.

Ташкилот тушунчаси вақт ўтиши билан бир неча

марта ўзгарди. Бонлангич босқынча ташкилот ҳар қандай тизимнинг структураси сифатида тасаввур қилинган.

«Менежмент» билимнинг мустақил соҳаси бўлиб ажралиб чиқандан сўнг, «ташкилот» сўзи онгли талқин қилинган, (корхонада (фирмада) қабул қилинган), ролларнинг берилган структураси, функцияси хукуқ ва бурчлар билан фикр борлиқлигини англатади.

Яъни «ташкилот» сўзини корхона, фирма, ишлаб чиқариш гуруҳи ёки меҳнат тузилмаси деб тушунмок керак.

«Ташкилот» тушунчасини кўпдан-кўп таърифидан куйидагиларни ажратиш мумкин.

1. Ташкилот, бошқарувчи ёки бошқарувчи тизимлар воситасида яратиладиган ва сақланадиган жараёнидир.

2. Ташкилот биргаликда меҳнат жараёнида пайдо бўладиган ўзаро муносабатлар, хукуқ, мажбурият, мақсадлар, фаолият турининг тўпламидир (тизим).

3. Ташкилот умумий мақсадга эга бўлган одамлар гуруҳидир. Ташкилот деб аталиши учун меҳнат тузилмаси куйидаги мажбурий талабларга жавоб бериши керак.

1. Шу гуруҳнинг бир қисми деб аталувчи иккитадан кам бўлмаган одамнинг мавжудлиги.

2. Ушбу гуруҳнинг барча аъзолари умумий деб қабул қиласидиган ҳеч бўлмаганда бир ижтиомий фойдали мақсадни (хоҳланган охирги ҳолат ёки натижা) мавжудлиги.

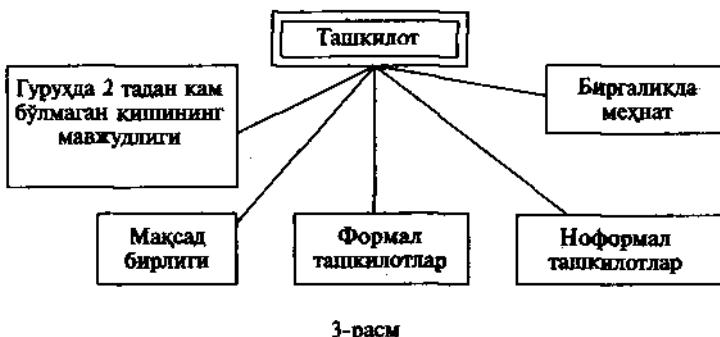
3. Барча учун шарафли бўлган мақсадга эришин учун биргаликда меҳнат қилаётган гуруҳ аъзоларининг мавжудлиги.

**Ташкилот** – бу умумий мақсад ёки мақсадга эришин учун онгли равишдаги фаолиятининг мувоффиклассириклини кинжаллар гуруҳидир.

### Ташкилотнинг ҳаёт цикли

Ташкилот «ҳаёти» инсон ҳаётига ўхшап бўлиб ҳар қандай меҳнат предмети ва хизматининг яшаш даврига эга. Уни ўзининг фазалари ва ривожланиши хусусияти мавжуд.

Ташкилотнинг ҳайт цикли концепциясига мувофиқ унинг барча фаолияти у туғилишидан бошлаб ҳайтини тұхташ ёки тубдан модернизациялаш (такомидаш) гача қатор босқычларни босиб үтади. Уларнинг ҳар бири маълум мақсадлар, белгилар, бошқариш услуби вазифаси ва меҳнатни ташкил қилиш каби 5 фазадан иборат



1-фаза. Ташкилотнинг туғилиши. Унда яшаб қолишиндан иборат баш мақсадни белгилап; бошқариш услуби инқизози; асосий вазифа, бозорга чиқиш, меҳнатни ташкиллаш — фойдани юқори даражага күпайтиришга итилиш.

2-фаза. Болалик ва ёшлик. Асосий хусусиятлар: баш мақсад — қисқа муддатли фойда ва тез ўсиш; қаттиқ раҳбарлик ҳисобига яшаш; асосий вазифа мустаҳкамланиш ва бозорнинг маълум қисмини эгаллаш; меҳнатни ташкил қилиш, фойдани режалаштириш, хизмат ва маошни оптириш.

3-фаза. Етуклик. Баш мақсад тизимли мувозанатли ўсиш ва шахсий шаклланиш; ваколатларни бериш орқали раҳбарлик самарадорлиги; асосий вазифа — турли йўналишлар бўйича ўсиш; бозорни эгаллаш, турли манфаатларни ҳисобга олиш, меҳнатни ташкил қилиш — тақсимот ва кооперация, шахсий натижа учун мукофот.

4-фаза. Ташкилотнинг қариши. Можияти бўйича етукликнинг энг юқори даражаси. Ташкилотнинг ривожланишида баш мақсад — эришилган натижаларни сақлап, бошқарини соҳасида самарали ҳаракатларни мослаш орқали эришилади; асосий вазифа — барқарор-

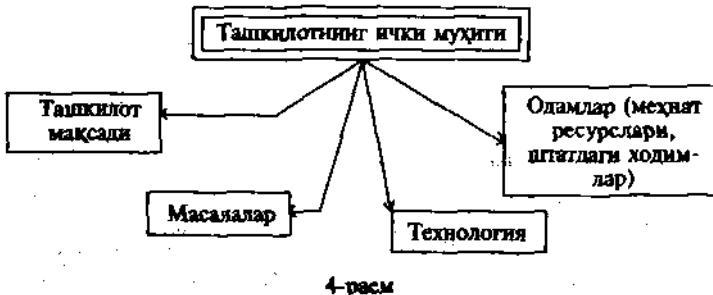
ликни таъминлаш, меҳнатни эркин режимда ташкил этиш, фойдада қатишиши.

5-фаза. Ташкилотниң тикланиши (қайта туғилышы). Бөш мақсад — барча функциялар бўйича жонланишини таъминлаш: жамоатчилик ҳисобига ўсиш; бөш вазифа — ёшариш; меҳнатни ташкил қилиш соҳасида — ИТТКИ (илмий тажриба тадқиқот конструкторлик ишлари)ни тадбик ҳилдиш, жамоавий мукофотлаш.

### Ташкилотта умумий тасвиғ

Ташкилот доимо меҳнат жамоасини барча аъзолари бир умумий мақсадга эришишга интилаётган бир неча ўзаро боғлиқ мақсадга эга. Бир неча ўзаро боғлиқ мақсадга эга бўлган ташкилот — мураккаб ташкилот дейлади.

Амалиётда режалаш жараённида раҳбарият ташкилот мақсадини ишлаб чиқади ва уни ташкилот аъзоларига етказади. Аммо бу жараён бир томонлама бўлмай тактика мақсадларни ишлаб чиқишида меҳнат жамоасининг барча аъзолари қатнашади.



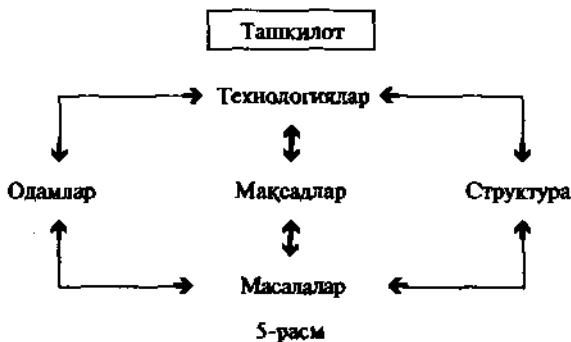
4-расм

Мақсадни биргаликда белгиланған тартиби бош мотив бўлиб, у ташкилотниң бош мотиви ва мувофиқлаштирувчи кучидир, чунки унинг натижасида ташкилотниң ҳар бир аъзоси нимага интилишини билади.

**Ташкилот тартиби** — бу бозорни даражаларниң мағлубий ўзаро мувосабатлари ва ташкилотни сакарали мақсади эршишига йиқон берадиган шаклда тузилган функционал соҳалариш.

Барча ташкилотлар бир-биридан ажратиб турадиган йўналишга эга (функциялар, услуга ва принциплар, операциялар мураккаблиги ва иш тартиби). Шунинг билан

биргаликда улар барча ташкилоттар учун умумий тасиға эга.



**Ресурслар.** Асосий ресурслар — бу одамлар (мәжнүт ресурслари), асосий ва оборот воситалари, технология ва ахборот.

#### **Бизнесда ташкилоттарниң жеке ва ташки мұхитлари**

Хар қандай ташкилотта бир турдаги ишни бажауучи кишилар биrlашади. Баъзи бир компанияларда гуруҳдаш функционал белгилар бүйича, бошқаларида эса бўлимлар ишлаб чиқарилаётган маҳсулот, истемолчи кўриниши, географик белгилар асосида шакланади.

Катта корхоналарда бўлимлар бир неча белгилар бўйича ташкил топиши мумкин, бўлимларни ташкил қилишининг энг умумий белгилари функционал белги бўлиб, менежер ва хизматчилар бир бўлимни, фирманинг молиявий муваффақиятини таъминловчилар бошқа бўлимни ташкил этади.

Бу бўлимлар раҳбарлари фирма президенти олдида ҳисоб берадилар. Чегараланган ҳудудда чегараланган маҳсулот ишлаб чиқарадиган фирмаларда функционал бўлимлар ташкил қилинади. Аммо кичик фирмаларда функционал белгилар бўйича иш ташкил ҳилиш ҳар доим ҳам мақсадга мувофиқ эмас.

Бундай пайтларда у ёки бу ташкилотда бўлимларни ихтисослашириш кўрама (комбинация) шаклда бўлиши мумкин. Компанияда аста-секин бизнеснинг янги йўналиши бўйича мувофиқ бўлимларини ташкил қилиш мумкин. Бўлимлар географик белгилар бўйича у ёки бу

худудга хизмат кўрсатиши асосида ташкил қилиниши мумкин.

Шундай қилиб бўлимларни корхона ичида ихтиослашувининг тўртта талабини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- ишлаб чиқариш турлари бўйича;
- географик худудлар бўйича;
- истеъмол бозорлари бўйича;

— фаолият тури бўйича. Бу йўналишлар корхона ташқи ва ички муҳитига таъсир кўрсатувчи асосий омиллар бўлиб хизмат қиласди. «Илмий ташкил қилиш» ва «илмий бошқариш» номини олган янги мактаб лидери Ф. Тейлор тасодифий ишга тасдиқланган ишчи тизимини ўзгартиришга аҳд қилиб, унинг ўрнига у ишчи, қайси ишни хоҳласа, уни яхши бажарса, шу ишни ишчига беришга қарор қилди. У ишни стандартлашни орзу қилиб, ишчиларга ташкил қилиш, хисобкитоб, режалаштириш ишларига ёрдам бериб, иш ҳақини рағбатлантирувчи ролига эришиб, ишчиларни муваффақиятта эришишига ёрдам берадиган назоратчиларга катта эътибор берди. Агар фирма ишчи ҳаёти, яшааш шароити ҳақида ғамхўрлик қилиб, уни қарор қабул қилишга тортиб катта маъсулият юкласа, у бирданига иш сифатини ва меҳнат унумдорлигини оширади.

2. Ташқи ва ички муҳитга боғлиқлиги. Бу ташкилотнинг энг муҳим тавсифидир. Ҳеч қандай ташкилот, ташқи муҳит мўлжалга боғлиқсиз яшай олмайди. Улар кўп жиҳатдан ички ва ташқи муҳитга боғлиқ. Ташкилот ҳолатига боғлиқ бўлмаган шароитлар ва омиллар унинг фаолиятига у ёки бу тарзда таъсир кўрсатади. Ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитлари омиллари мавжуд. Ташкилотта ташқи муҳит таъсири кўриб чиқилганда уларнинг бир хилда эмаслигини назарда тутиш керак. Шунинг учун ташқи таъсир омилларини топишни билиш ва ташқи таъсирга қарши туришни самарали кўникмаларини ишлаб чиқиш катта аҳамиятта эга.



6- расм

Ташкилотниң ички мұхити деганда корхона ичидеги вазиятты омыллар түшүнілади. Ташкилот ўзіда одамлар томонидан яратылған тизимни ифодалайды, унинг ички омыллари эса асосан бошқариш қарорларининг натижасидир. Умуман бу хұжаликни ташкил килиш организми, унинг структурасидир.

Ташкилотниң ички мұхити				
Ташкилот мақсады	Ташкилий структура	Масалалар	Технология	Одамлар (меңгілік ресурслари) штатдаги ходимлар

7- расм

**Ташкилотнинг ички мұддити.**

Ташкилот мақсади. Ташкилотни мақсадға эришиш воситаси деб қараш керак.

**Мақсад – бу икүйнің қолат ёки меңгіл жамоасы интилаёттан көткілады.**

Ташкилот доимо меңнат жамоасининг барча альзалири эришишта интилаёттан бир умумий мақсадға зә. Бир неча үзаро бөлік мақсадға зә ташкилот – мұракқаб ташкилот дейилади.

## **ФОРМАЛ ВА НОФОРМАЛ ТАШКИЛОТЛАР**

Хар бир меңнат жамоасида үзаро формал (расмий) үзаро муносабатлы ташкилот билан биргаликта жамоа альзолари орасида ноформал (норасмий) ташкилотлар ҳам мавжуд бўлиши мумкин.

Агар расмий муносабатлар махсус йўриқномалар, буйруқлар, фармойишлар билан тартибга солинса, норасмий муносабатлар ҳеч ким ва ҳеч нима билан тартибга солинмайди.

Раҳбарлик кўрсатмаси билан ташкилотнинг мақсадига эришиш учун тузилган одамлар гурӯҳи формал гурӯҳлар деб аталади.

Уларният дастлабки функциялари корхона мақсадига эришиши учун аниқ вазифаларни бажаришидир. Одамлар орасидаги муносабатлар турли типдаги норматив ҳужжатлар, қонунлар, қарорлар, буйруқлар фармойишлар билан тартибга солинади.

Маълум мақсадларга эришиш учун доимий үзаро ҳаракатта киришадиган ўз-ўзидан (стихияни) ташкилот топган кишилар гурӯҳи ноформал гурӯҳ деб тан олинади.

Бундай гурӯҳ альзолари орасидаги муносабат үзаро мойиллик натижасида шаклланади. Гурӯҳ альзолари орасидаги қараашлар, мойиллик, манфаатлар умумийлиги бир-бири билан бөглиқдир. Бу ерда жамоа альзоларининг рўйхати ҳам, мажбуриятта кўрсатма ҳам, муовфикаштирилган роллар ҳам бўлмайди. Улар доимо дўстона муносабатлар ва ташкилотнинг белгиланмаган схемаси (қолипидан) ўсиб чиқади. Ташкилот учун ноформал гурӯҳлар асосий ролни ўйнамаслиги керак.

Шундай қилиб, ноформал ташкилот сиз учун ёки

сизга қарши ишлаши ҳам мумкин. Қандай қилиб уни ўзингизнинг фойдангизга ишлатишингиз мумкин?

Биринчидан, менежер ноформал ташкилот мавжуд-лигини тан олиши;

Иккинчидан, ноформал ташкилот менежерни мақ-садга эришиши учун қанчалик кимматли бўлишини тушуниши;

Учинчидан, ноформал сардорларни аниқлаши ва уларни бошқариши;

Тўртинчидан, ноформал ва формал ташкилотлар мақсадини бирлаштириш;

Бешинчидан менежер нима қисса ҳдм ноформал ташкилот мавжуд бўлаверишини тушуниши ва тан оли-ши керак.

Ноформал муносабатларга одамларни киришини қўйидаги тарзда гурухлаш нумкин:

1. Мансублик хисси — ўз хиссиётини қондириш эҳтиёжи — энг кучли ҳиссий эҳтиёжлардан биридир.

2. Ўзаро ёрдам. Ёрдам тарикасида ўз бошлиғига му-рожаат қилиши мумкин, аммо у ногуриға фикрға бор-маслиги учун ўз касбдошлари ёрдамига интилади.

3. Химоя. Одамлар биладики, куч бирлиқда. Шунинг натижасида кишиларнинг ноформал ташкилотта ки-риши англанган этҳиеж бўлиб қолади.

4. Мулокот. Одамлар атрофда нима бўлаётганини би-лишини хоҳпайди. Кўпчилик формал ташкилотларда ички алоқалар тизими кучсиз, баъзан раҳбарият билган ҳолда бўйсунувчилардан ахборотларни яширади, бундай пайт-да ахборот олиш учун иўл факат ноформал ташкилот орқалидир.

5. Мойиллик (симпатия). Одамлар ким унга мойил бўлса унга яқинлашишга ҳаракат қиласди.

Ноформал ташкилот формал ташкилотга ўхшаган ёки ўхшамаган бўлиши мумкин. Шунинг учун нофор-мал ташкилотни тавсифловчи қўйидаги белгиларини ажратиш мумкин.

1. Ижтимоий назорат. Ноформал ташкилот ўз аъзо-лари ортидан ижтимоий назоратни амалга оширади. Гурух аъзоларига қўлланиладиган ёки қўлланилмайди-ган хулқий этalon меъёрини ўрнатиш ва мустаҳкам-лаш заруратини менежер билиши керак. Одатда ким бу меъёрни бузса уни ташкилотдан четлатилади.

2. Ўзгаришларга қаршилик. Ноформал ташкилотларда ўзгаришларга қаршилик мойиллiği кузатилади. Кўпинча

бу ўзгаришлар ноформал ташкилотни кейинчалик яшашига таҳдид солиши билан белгиланади.

3. Ноформал сардорлар. Ноформал ташкилотлар ўз сардорларига эга бўлади. Уларнинг формал сардордан ажратиб турадиган белгилари шундан иборатки, формал ташкилот сардорлари расмий равишда белгиланган ваколат бўйича қўллаб-кувватланади. Ноформал лидер эса гурӯҳ томонидан тан олиниб қўлланади. Ноформал сардор таъсири формал ташкилотнинг маъмурӣ донрасидан чиқиб кетиши мумкин.

Ноформал сардор иккита биринчи даражали функцияни бажаради: гуруҳни мақсадга эришишига ёрдам беради, унинг яшапини қўллаб-кувватлайди ва мустаҳкамлайди. Бундай гуруҳларнинг мавжудлиги одатан ҳал бўлиб, улардан онгли фойдаланиса меҳнат жамоасини мустаҳкамлашга хизмат қиласи.

## БОШҚАРИШ ФАОЛИЯТИНИНГ МОҲИЯТИ

Ташкилотда ишнинг самарадорлиги вертикал меҳнат тақсимотининг даражаси ва босқичлари билан белгиланади.

Ташкилотда бошқариш жараёнининг ҳаракат тамоилии қўйидаги 8-расмда кўрсатилган.

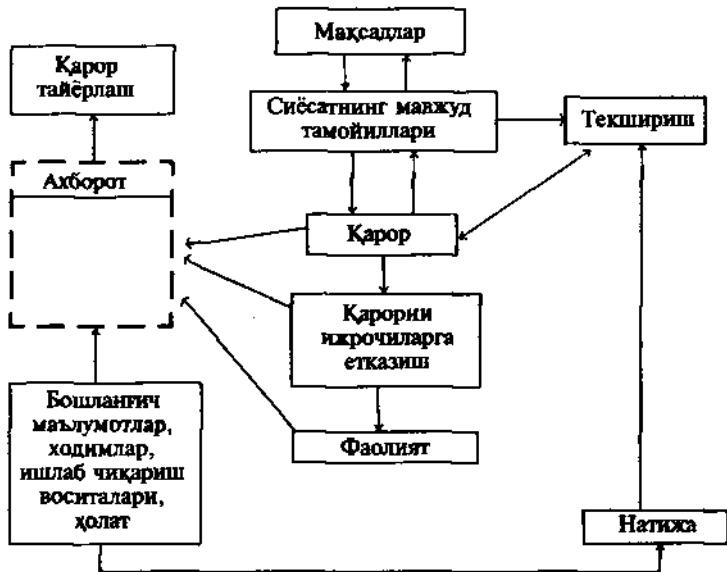
Бошқариш меҳнати ижтимоий меҳнатнинг алоҳида тоифаси сифатида ажралиб чиқди, чунки бошқариш фаолият сифатида барча биргаликда амалга оширадиган меҳнатга хосdir.

Кенг тушунчада бошқариш — бу ташкилотни мақсадга эришиш ва шакллантириш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивлаштириш ва назорат жараёнидир. Яъни бошқариш меҳнати — бу асосий вазифаси бугун меҳнат жамоаси ва биргаликда меҳнат жараёнининг алоҳида қатнашчилари фаолиятини мақсадли йўналиши, мослашишини таъминлашга йўналтирилган ижтимоий меҳнат туридир.

Бошқариш меҳнатининг ўзига хос хусусиятлари қўйидагилардан иборат:

1. Фаолиятнинг уч туридан ташкил топған бошқариш ашварати ходимларининг ақдий меҳнати:

Маъмурӣ — ташкилий ва тарбиявий (ахборотларни қабул қилиш ва узатиш, қарорларни ижрочиларга етказиш, бажарилишини назорат қилиш)



8-расми

Аналитик ва конструктив (ахборотларни англаш ва мос қарорлар тайёрлаш).

Ахборот-техник (хужжатли, ўкув, ҳисоблаш ва формалогик операциялар).

2. Моддий неъматларни яратишда бевосита эмас, билвосита қатнашиш;
3. Меҳнат предмети — ахборот;
4. Меҳнат воситаси — ташкилий-ҳисоблаш техникаси;
5. Меҳнат натижаси — бошқариш қарорлари.

Ташкилотни бошқариш жараёнида функционал ролига боелиқ равишда раҳбарлар, мутахассислар, ёрдамчи персоналлар қатнашадилар. Раҳбарлар меҳнати бошқариш фаолиятининг юқори даражасини ифодалайди. Улар ташкилот фаолияти масалалари бўйича қарорлар қабул қиласиди, куйи звено ишларини йўналтиради ва мослайди. Мутахассислар — бошқариш қарорларини амалга ошириш ва тайёрлаш функциясини бажаради.

Ердамчи персонал (техник ижрочилар) — бошқариш аппаратига ахборот хизматини амалга оширади. Бошқариш фаолиятида банд бўлган шахслар таркиби

ва бошқараётган жамоа профили, даражаси ва жойи, бошқариш тизимида эгаллаб турған ўрни ва бошқа белгилари бўйича классификацияланади. Ушбу белгилар бўйича раҳбарлар олий, ўрта ва кўйи даражаларга мансуб бўлиши мумкин.

### Раҳбарлик даражалари

Ташкилотнинг барча раҳбарлари бошқариш ҳаракатини бажаришини фақат бир турдаги раҳбарлик фаолияти билан шугулланаяти деб бўлмайди. Алоҳида раҳбарлар ўз вакъларини бошқа раҳбарлар ишини мослашга сарфлайди, ўз нафбатида улар қўйи даражадаги менежерлар фаолиятини бошқаради, улар эса бошқариш билан боғлиқ бўлмаган персонал-жисмоний маҳсулот ярататётган ёки хизмат кўрсатаётган одамлар ишини бошқаради.

Бошқаришнинг пирамида шаклидан кўринадики, бошқариш даражаси юқорилашган сари бошқаришдаги кишилар сони озайиб бормокда.

Бошқаришнинг олий бошқариш даражаси – директорлар кенгаши (кузатув кенгаши раиси, президенти, вице президенти, маҳкамама бошқарувчилари) билан ифодаланган.

Бу гуруҳдаги бошқариш ҳодимлари акция эгалари эҳтиёжлари ва манфаатларини таъминлайди, ташкилот сиёсатини ишлаб чиқали ва уни амалга оширади. Шунинг учун олий даражада икки даражани ахратиш мумкин: ваколатли бошқариш ва умумий раҳбарлик.

Ўрга даражага раҳбарлари олий раҳбарият томонидан ишлаб чиқилган ташкилотнинг фаолият кўрсатиш сиёсатини амалга оширади ва деталларга ахратишган топшириклиарни бўлиннамаларга етказиш, ҳамда унинг бажаралишига жавоб берадилар. Бу гуруҳга кирувчи раҳбарлар, одатда, кенг доирада ваколатта эга ва қарор қабул қилишда кенг эркинлик билан таъминланган. Улар бўлимлар раҳбарлари, корхона, ташкилот таркибидаги директорлари, функционал бўлимлар раҳбарларидир.

Бошқаришнинг кўйи звеноси кичик бошлиқлар билан ифодаланган. Буларга иҷтиҳодлар ва бошқа ҳодимлар устидан бевосита раҳбарлик қилаётган шахслар киради. Улар усталар, бригадирлар, назоратчилар ва бошқа аниқ вазифаларни бевосита изжочиларга етказувчи жавобгар маъмурлардир.

Қайд қилинішінг күра бошқаришнинг барча дара-жалирида бошқариш раҳбарлари фақат бошқариш эмас, балки ижрочилик вазифаларини ҳам бажаради. Аммо даражаси юқорилашуви билан ижрочилик функцияс-нинг салмоги камайиб боради (хисоб-китоблар күрса-тадыки олий даражада умумий вақт бюджеттіннің 10%; ўрта даражада 50%; қуйидә эса 70%гача ижрочилик билан шуғулланадылар).

Умумий вақт бюджеттіннің бундай тақсимланиши барча уч даражадаги менежерларини иккі соғалаги вазифалари билан бөлілік; менежмент бүйича вазифалар да мутахассислик бүйича вазифалар.

Олий менежмент	Стратегик қарорлар	
Үрта менежмент	Оператив қарорлар	
Күйн менежмент	Инициатор бажариш	Фармойиш

#### 9-расм

Маълумки бошқаришнинг ҳар қандай даражасидағи менежмент белгиланған фойздаги вақтни бошқариш қарорлари қабул қилишга ва белгиланған вақтни эса мутахассислик бүйича қарор қабул қилишга сарфлайды.

9-расмдан күриниб турибыки, бошқариш даражаси ошиши билан мутахассислик бүйича вазифалар салмоги камайиб боради, менежмент бүйича эса ошиб боради.

Ташкилоттамынг тури ва катта-кічкіклиги, уни тармоқ ва ҳудудий хусусияти, бошқа омылларнинг таркиб тавсифига ва менежерларнинг бошқариш вазифаси ҳар уч даражасига бөлілік равишда мөхияти ўзгариб бориши мумхин.

#### Бошқариш объекті жаңынан

Бошқариш жаңынан бошқарылувчи объект ва бошқарувлы субъект мавжудлігінің тақазо қылады. Шундай

қилиб ҳар қандай ташкилот ўзида бошқаришнинг икки тизимчасининг бирлигини ифодалайди: бошқарувчи ва бошқарилувчи. Ҳар икки кўрининида бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимчалар орасидаги муносабат — бу одамларнинг ўзаро муносабатларини ифодалайди.

Шундай қилиб, бошқариш обьекти деганда ташкилотнинг алоҳида тизимчалар ёки бошқариш ҳаракатига йўналтирилган бутун ташкилот тушунилади.

Бошқариш субъекти — бошқарувчи ҳаракатини амалга ошираётган орган ёки шахсни ифодалайди. Бофлиқ, равицда ташкилотнинг ўзи бир вақтнинг ўзида бошқариш обьекти ва субъекти бўлиши мумкин.

Мисол учун корхонада директор бошчилигида бошқарув аппарати бошқарувчи тизим, бошқарилувчи тизимчалар эса цехлардир.

Бир вақтнинг ўзида маъмур (корхона директори) ўзидан юқори ташкилотта нисбатан бошқарилувчи тизимга ва буйруқ, йўрикнома, кўрсатма, фармойиши берувчи ташкилотта эса бошқарувчи тизимча бўлиши мумкин.

Шундай қилиб қонун чиқарувчи ва суд ҳокимияти ҳам бошқариш субъектини ифодалайди. Конунлар ва суд қарорлари билан давлат бошқаришига таъсири кўрсатадиган обьектлар бир неча белгилари билан классификацияланади:

Ҳал қилаёттан вазифаси даражаси бўйича — республика тармок, регион, фирма иқтисоди;

Фаолиятни мослашиш тури бўйича — даромадлар, капитал қўйилмалар, шахсий эҳтиёж, баҳо, турли бозорлар ва ҳ.к.;

Манзилга таъсири кўрсатиш бўйича — хусусий милий компаниилар, турли фонdlар, илмий тадқиқот марказлари, ўкув юртлари ва бошқалар.

## ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШ ШАКЛИ ВА ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШ СТРУКТУРАСИ

### *Ташкилотнинг структураси ва таъкид*

Ташкилий структура — бошқариш ташкилотининг асосий элементларидан биридир. У ташкилот бўлинмалари ва ходимлар орасида мақсадлар ва вазифалар тақсимоти билан тавсифланади. Моҳияти бўйича бошқариш структураси — бошқариш қарорларини қабул

қилиш ва амалга ошириш бўйича меҳнат тақсимотигининг ташкилий шаклидир.

**Шундай қилиб, бошқаришининг ташкилий тизими деганда бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларни ўзаро алоқалари таъминланётган ва қаттиқ бўйсумни асосида жойлашган бошқариш звеноларининг тўплами тукунилади.**

Бошқариш таркиби, муносабатлар, жойлашиш ва ташкилотнинг алоҳида тизимларини ўзаро боғлиқлиги бошқариш ташкилий структурасининг ички ифодасидир. У аввало ташкилотнинг алоҳида бўлинмалари орасида аниқ ўзаро алоқалар, улар орасида мажбурият ва мъсулият тақсимоти ўрнатишга йўналтирилган.

Ташкилотнинг бошқариш структурасида қўйицаги элементларни ажратиш мумкин: бошқариш звенолари (бўлимлар), даражалари (боқичлар), горизонтал ва вертикал алоқалар.

Бошқариш звеносига структура бўлимлари, ҳамда бошқарища ўзига хос вазифалар ёки уларниң бир қисмини бошқараётган мутахассислар киради. Уларга бир неча структура бўлинмалар фаолиятини созлаш ва мослашни амалга ошираётган менежерлар киради.



11-расм. Ташкилот бошқариш структурасининг пирамидали типи.

Бошқариш звеносини ташкил қилишга бўлимларнинг белгиланган бошқариш вазифасини бажариши асос қилиб олинган.

Бўлимлар орасида ташкил топган алоқалар горизонтал тавсифга эга.

**Бонидрик дарражаси деганинг ташкилотининг бонидрик тизимида маълум дарражаси эгаллаган бошқариш зеновалирининг тўйдами турумлади.**

Бошқариш дарражалари вертикал бөлини миерархия бўйича бир-бирига бўйсунади: энг юқори дарражадаги менежерлар қарор қабул қилгандан сўнг аниқликлар киритилиб қуйида турувчи зеноларга етказилади. Шундан ташкилотни бошқаришнинг пирамидали структураси пайдо бўлади.

Ташкилот таркибига бир фирма ёки қатнашиш тизими бўйича бирлашган бир неча компаниялар киради. (М: маълум дарражадаги акцияга эгалик қилиш бўйича).

Бозор шароитига ўтиш ташкилотларнинг бир неча янги турларини шаклланишига олиб келди. Энг кўп тарқалган ташкилий шакллардан бири ижара шаклидир. Уларнинг пайдо бўлиши билан марказий бошқариш чегараланган тавсифга эга бўла бошлади. Шунинг билан боғлиқ равишда ташкилий тизимнинг бундай тузилмалари тўла хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини бошқариш асосида ташкил қилинади.

Жаҳон амалиёти кўрсатадики бозор иқтисодиёти шароитида энг ҳаётий ташкилотлардан бири заёмли (харз) капиталини кент жалб қилиш асосида ташкил топадиган масъулияти чегаралантан жамиятдир. Улар хўжалик фаолиятини амалга ошириш мақсадида юридик ва жисмоний шахсларнинг кўйилмаларини бирлангитириш ҳисобига яратилади.

Кўшима корхоналар маҳаллий ва чет эл капитал кўйилмалари ёрдамида биргаликда хўжалик фаолиятни амалга ошириш, ташкилотни бошқариш ва фойдана тақсимлаш асосида яратилади. Кўшима корхоналарнинг яратилиши иқтисодиётга жиҳозлар ва технологияларнинг замонавий турларини; моддий ва молия ресурсларини, ҳамда бошқариш тажрибасини жалб қилиш; бозорни сифатли товарлар билан тўлдириш; маҳсулотларнинг конкуренция қобилиятини ошириш муаммоларини ҳал қилишга йўналтирилган.

Ҳиссалорлик жамияти — хўжалик фаолиятни амалга ошириш мақсадида ташкилотлар ва фуқаролар во-

ситаларини бирлаштиришнинг ташкилий шаклидир. Хиссадорлик жамияти, таннархининг номинал қийматига тенг бўлган маълум миқдордаги акцияга тақсимланган устав фондига, ўз мулки ва мажбурияти доирасида мулсий масъутиятга эга. Акцияларнинг умомий номинал қиймати устав фондини ташкил ҳилади.

Холдинг компаниялари — қимматбаҳо қорозлар назорат пакетини эгаллаш учун, асосан саноат фирмаларини ушлаб турувчи компаниялардир. Бунда назорат вазифаси устуворликка эга, чунки молия-кредит корхоналари ва бошқа фирмалар қатнашадиган саноат компанииларини назорат қилиб, бу компанияларнинг барча занжирини қисман ёки бутунлай назорат қилиши мумкин. Ташкилот ташкилий структураларининг турлари ташки мухит таъсирида аста-секин ўзгариб бориши мумкин.

## ТАШКИЛИЙ ТИЗИМ ТИПЛАРИ

Ташкилотнинг турли бўлимлари орасидаги алоқалар тавсифига боғлиқ равишда ташкилий структуранинг куйидаги типлари мавжуд: чизиқли, функционал, чизиқли функционал (штабли) ва матрицали.

### *Бошқаришининг чизиқли ташкилий структураси*

Бу энг содда бошқаришининг ташкилий структураси дир. Унда ҳар бир бўлим бошида барча бошқариш функциясини ўз кўлида тўплаган ва унга бўйсунувчи раҳбарларга ягона раҳбарликни амалга оширувчи барча ваколатларга эга бўлган ягона раҳбар туради.

Чизиқли бошқаришда ҳар бир звено ва ҳар бир бўйсунувчи бир раҳбарга эга бўлади, у орқали ягона канал бўйича барча бошқариш бўйруқлари ўтади. Бундай пайтда бошқариш звенолари бошқарилаётган обьектларнинг барча фаолияти натижаси учун масъулиятни ўзларига олади.

Бошқаришининг чизиқли структурасида қарорлар занжирни бўйича юқоридан пастта берилади, қути звено раҳбари юқори звено раҳбарига бўйсунганлиги учун шу мавжуд ташкилотнинг ўзига хос раҳбарлик иерархияси шаклланади (масалан: участка устаси, муҳандис, цех бошлиғи, корхона директори). Бундай пайтда

якка бошчилек тамойили құлланилади: унинг мөхияти шундан иборатки бўйсунувчилар факат ягона раҳбар фармойишни бажаради. Бошқаришнинг юқори органи бевосигта ижрочилар раҳбарини четлаб ўтиб фармойиш бера олмайди, чунки у бошлиқ «менинг» бошлиғимнинг бошлиғидир деган тамойил ўз таъсирини ўтказади. Чизиқли бошқариш структурасида ҳар бир бўйсунувчи ўз бошлиғига эга бўлса, ҳар бир бошлиқ бир неча бўйсунувчига эга бўлади. Бундай структура бошқаришнинг куйи даражаси катта бўлмаган ташкилотларда қўлланилади. Чизиқли структурада ташкилотни бошқариш тизими ишлаб чиқаришнинг концентрацияси, технологик хусусиятларини, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортиментини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш белгиси бўйича ташкил этилади. Ҳар бир раҳбар тўла ёқимиятта эга, аммо тор, маҳсус билим талаб этиладиган функционал муаммоларни ҳал этишда нисбий кичик имкониятларга эга бўлади.

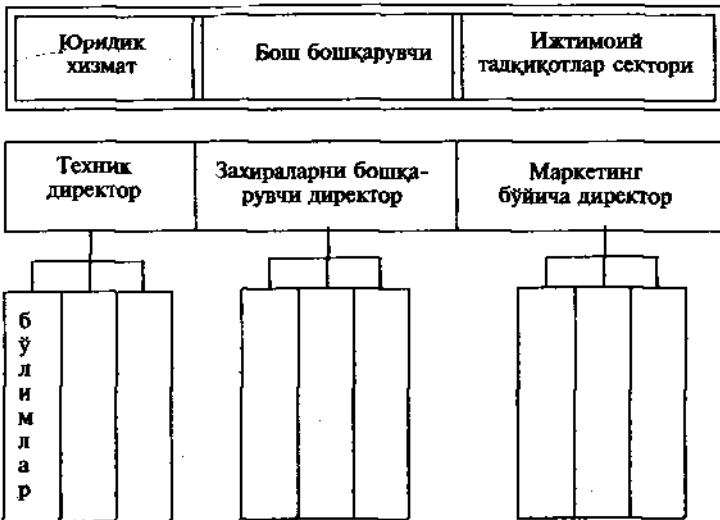
### *Бошқаришнинг функционал ташкили тузилиши*

Функционал бошқариш зарурий қарорлар қабул қилиш учун, аниқ белгиланган ишларни бажаришга ихтисослашган бўлинмаларнинг тўплами томонидан амалга оширилади.

Асосий ғояси шундан иборатки, аниқ масалалар бўйича алоҳида функцияларни бошқариш органи алоҳида турдаги фаолиятни бошқариш учун ихтисослашади.

Ташкилотда одатда бир йўналишдаги мутахассислар маҳсус структура бўлимларига бирлашади. Масалан: маркетинг, режалаш бўлимлари, бухгалтерия ва ҳ.к. Шундай қилиб ташкилот томонидан бошқаришнинг умумий вазифаси ўрта даражадан бошлаб функционал мезонлар бўйича бўлинади.

Функционал бошқариш чизиқли бошқариш билан биргаликда ижрочилар учун иккιёклама бўйсунишни яратади.



12-расmi. Бошқарувчининг чизиқли — функционал (штабли) ташкилий структуранинг схемаси.

Кўриниб турибдики, барча вазифаларни бажарадиган ва ҳал қиладиган универсал менежерлар ўрнига ўз соҳаси бўйича юқори малакага эга бўлган ва маълум бир йўналиш бўйича жавоб берадиган мутахассислар штати пайдо бўлади. (Масалан: режалаштириш ва тахмин қилиш). Бошқаришнинг бундай тизими ташкилот фаолиятини бирмунча оширади.

### *Бошқаришнинг комбинациялашган ташкилий тузилиши*

Бошқаришнинг чизиқли ва функционал структура-ларининг камчилклари маълум даражада комбинациялашган яъни чизиқли-функционал структура орқали бартараф этилади.

Бошқаришнинг бундай структурасида ҳокимиятни тўлалигича чизиқли раҳбар ўзига олади. Унга функционал бўлимлардан иборат (бошқармалар, бўлимлар, бюро ва ҳ. к.) маҳсус аппаратур аниқ масалалар ва мос равишда қарорлар, дастурлар, режалар ишлаб чиқишига ёрдам беради. Бундай пайтда бўлинманинг функционал структуралари бош чизиқли раҳбарга бўйсинища бўлади. Бўйсунувчилар ўз қарорларини бош раҳбар ор-

кали амалга оширади ёки (ўз ваколати доирасида) бевосита ижрочи-хизматчи раҳбарлар орқали амалга оширади. Шундай қилиб чизиқли-функционал структура ўзида ташкилий масалаларни бажаришга ёрдам берадиган чизиқли раҳбарларга бўйсунувчи маҳсус бўлимларни мужассамлаштиради.

### *Бошқаришининг матрициали ташкилий структураси*

Бошқаришининг матрициали структураси икки турдаги структуранинг қўшилини орқали яратилади: чизиқли ва дастурли-мақсадли. Дастурли-мақсадли структура ишида бошқариш таъсири қарорни амалга оширишда ташкилотнинг барча звенолари қатнашадиган маълум мақсадли вазифаларни ҳал қилишга йўналтирилади.

Берилган сўнгти мақсад бўйича барча ишлар тўпламини амалга ошириш амалдаги иерархия позициясига эришишдан эмас, балки дастурда кўзда тутилган мақсадга эришиш позициясидан қаралади. Бунда асосий эътибор алоҳида бўлинмалар ишини такомиллаштириш билан биргаликда, мақсадли дастурни самарали бажаришишини бажариш учун қулай шароит яратиш мақсадида фаолиятнинг барча турлари интеграциясига қартилади. Шунинг билан биргаликда дастур раҳбарлари дастурни амалга ошириш ва уларни созлаш, бошқариш функцияларини сифатли бажаришга масъулиятлайдирлар.

Чизиқли бошқаришга мос ҳолда (вертикал бўйича) ташкилот фаолиятининг алоҳида доиралари бўйича бошқариш ташкил этилади: ИТТКИ (НИОКР), ишлаб чиқариш сотиш, таъминот ва бошқалар.

Дастурли бошқариш дастур мақсадларига ўз вақтида эришиш ва унинг барча алоқаларини мослаш учун жавобгар бўлган маҳсус тайинланган раҳбар орқали амалга оширилади. Шунинг билан биргаликда олий даражадаги раҳбар жорий масалалар бўйича қарор қабул қилишдан озод этилади. Унинг натижасида ўрта ва кўйи даражаларда оператив бошқариш ва аниқ операция ва тартибни бажариш сифатига жавобгарлик кучайтирилади, яъни аниқ белгиланган дастур бўйича ишларни ташкил қилиш бўйича маҳсус бўлинмалар раҳбарларининг масъулияти оширилади. Матрициали структурада дастур раҳбари унга бевосита бўйсунувчи мутахассислар билангина ишламайди, балки аниқ дастур бўйича бажариладиган асосий ишларни белгилайди. Чизиқли

рахбарлар у ёки бу ишни ким бажаришини белгилайди. Башқаришни матрицали ташкылый тузилиши асосан бир қатор янги мураккаб буюмлар яратишни қисқа муддатларла, технологик янгиликларни тадбиқ қилишда ва бозорнинг тебранувчи конъюнктурасига тезда мослашиши зарурияти туғилганда құлланилади ва рахбарлар, мутахассислар ижодий ташаббусларини юксалтиришга қаратылған бўлади.

### *Ташкылый структурани лойиҳалаш ва унга қўйиладиган талаблар*

Ташкылый структурани лойиҳалаш ҳақидаги қарор амалдаги структура самарасиз бўлганда қабул қилинади. Лойиҳалаш жараёнида ташкилотнинг мақсади ва вазифасини тўлиқ акс эттирадиган, энг яхши тарзда ташки муҳит билан ўзаро ҳаракат қилиш имконини берадиган, ўз ходимлари кучларини мақсадга мувоғиқ, масъулият билан ишлашга йўналтирадиган, ўз мижозлари эҳтиёжларини яхши қондирадиган, юқори самарага эришиш имконини берадиган структурани яратиш вазифаси қўйилади. Ташкылый структурани лойиҳалаш уч босқичдан иборатdir.

Биринчи босқич — ташкылый структура таҳдили. Ҳаракатдаги ташкылый структура таҳлили қандай ташкилотта қўйилган талабларни аниқлашга ҳаратилади, яъни унинг сифатларини баҳолаш нуқтai назаридан бошқариш структурасини рационаллиги аниқланади. Баҳолаш мезонига қўйидагилар киради:

Бошқариш тамойили — марказлашган ва марказлашмаган бошқариш муносабатлари, уларнинг оқибатлари, бошқаришнинг ҳар бир даражаси қандай назорат функциясини ўз ичига олишини белгилайди.

Бошқариш аппарати — бўлинмаларни қайта гурухлаш, улар орасидаги ўзаро алоқаларнинг ўзгариши, масъулият ва жавобгарликнинг тақсимланishi, фирмалар орасидаги тавсифни ўзгариши, аппаратда зарурый оралиқ звеноларни яратиш.

Бошқариш функцияси — стратегик режалашни («бизнес-режани» созлаш), маҳсулот сифатини назорат қилишини кучайтириш, акцияларни сотиш орқали бошқаришга ходимларни жалб қилиш, меҳнат мотивларига ёндалувни ўзгартириш.

Хўжалик фаолияти — ташкилот фаолиятидаги нокулай жойларни аниқлаш.

**Иккинчи босқич** — ташкилий структурани лойиҳалаш. Бошқаришнинг ташкилий структурасини лойиҳалашга ёндашув фойдаланиладиган услублар бирлигига боғлиқ равиша тўрт гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1) Ухшашлик (аналогия) — ўхшаш ташкилотлардаги бошқариш структураси тажрибасидан фойдаланини кўзда тутади;

2) Эксперт услуби — эксперт-мутахассислар таълифларини ўрганишга асосланади.

3) Мақсадларни структуралаштириш — ташкилот мақсадлари тизимини ишлаб чиқиши ва уни ишлаб чиқилаётган структура билан қўшилиб кетишини кўзда тутади.

4) Ташкилий моделлаштириш — ташкилий қарорларни рационаллик даражасини баҳолаш мезонларини аниқ белгилаш имконини беради. Лойиҳалаш жараёнида куйидаги вазифалар ҳал қилинади; бошқариш структураси типини аниқлаш; маъмурий-бошқарув персоналининг сони; ташкилот звенолари орасидаги бўйсуниш характеристини белгилаш; бошқариш аппаратини таъминлаш ҳисоб-китоби.

Аммо бошқариш ташкилий структурасини лойиҳалашда унга кўйиладиган талаблар ва уларни шакллантириш тамойилларини эсдан чиқармаслик зарур. Улар:

1. Оптималик.
2. Оперативлик.
3. Ишончлилик.
4. Иқтисодлилик.
5. Мослашувчанлик (гибкость).
6. Бошқариш структурасини қатъийлиги.

Ташкилий структурани тақомиллаштириш уни лойиҳалашда лойиҳалаш тамойилларига амал қилинишига боғлиқ.

1) Бошқариш звеноларининг мақсадга мувофиқ сони ва юқори раҳбардан бевосита ижрочиларга ахборотлар ўтиш вақтини максимал қисқартириш;

2) Ташкилий структуранинг таркибий қисмларини аниқ ахратиш;

3) Бошқариш тизимида ўзгаришларга тез эътибор қаратиш қобилиягини таъминлаш;

4) Маълум масалалар бўйича энг кўп ахборотларга эга бўлган бўлинмаларга масалани ҳал қилиш учун ваколат бериш;

5) Алоҳида бўлинмаларни ташкилотнинг барча бош-

қариш тизимига бутунлай, ташқи мұхитта қысман мослаштыриш. Шундай қилиб, ташкилий структурани лойиҳалаш уч босқычдан иборат: аналитик (харакатдаги амалиётни ўрганиш ва ташкилий структурасини лойиҳалаш, моделлаш); ташкилий (loyiҳаланган ташкилий тузилишини жорий қилиш) ва ташкилий структуранинг самарадорлигини баҳолаш.

Ташкилий структуранинг такомииллик даражаси унинг юқори даражадаги натижаларидан ифодаланади. Бошқариш самарадорлигини баҳолаш вазифаларни амалга ошириш даражаси, қабул қилинаёттан қарорларни оптимальлігінің тәзелгі орқалы амалға оширилади.

Ташкилий структуранинг алоқида белгиларини бир қатор коэффициентлардан фойдаланиш орқалы аниклаш мүмкін:

### 1. Звенологик коэффициенти:

$$K_{zv} = B_{zv} : O_{zv}$$

Бунда,  $B_{zv}$  — барча звенолар сони.

$O_{zv}$  — ташкилий структурадаги оптималь звенолар сони.

### 2. Худудий концентрация коэффициенти:

$$K_{x.k.} + K_{x.y} : T$$

Бунда,  $K_{x.y}$  — худуддаги шунга үхшаш корхоналар сони.

$T$  — худуддаги барча ташкилотлар майдони.

3. Бошқаришнинг ташкилий структурасини самарадорлик коэффициенти:

$$K_c = O_n : X_b$$

Бунда,  $O_n$  — амалдаги бошқаришнинг ташкилий структурасыдан олинган охирги натиска.

$X_b$  — бошқариш харажатлари.

Бошқариш самарадорлигін күйидеги формула орқали аникланади:

$$B_c = \frac{I_c}{M_y} = \frac{M_b : \Phi_{ao}}{Y_{cm} : X_c}$$

Бунда,  $B_c$  — бошқариш самарадорлиги

$I_c$  — ишлаб чиқариш самарадорлиги

**Му** — мәннат унумдорлғы  
**Мб** — бошқариш харажатлары умумий қыйматы  
**Ф а.о** — асосий ва оборот фонdlарининг умумий қыйматы  
**Я с.м** — шартли соф маҳсулот хажми  
**Хс** — саноат ишлаб чиқарыш персонали сони  
 Самарадорликни аниқлаш учун ташкилий структуранинг интеграциялашган күрсаткычы энг яхши күрсаткычдар:

$$Q_6 \times L_{xc} \\ K_{э.б.с} = 1 - \frac{---}{70}$$

#### **Фк x Ф кт**

Бунда, **К э.б.с.** — бошқариш самарадорлғы коэффициенти

**Qб** — бир бошқариш ходимига тұғри келадиган бошқариш харажаты

**L xc** — умумий ишлаёттанларда бошқариш ходимлари сонининг саломғы

**Fк** — фонdlар билан қуролланғанлық (бир ишлаёттанаға тұғри келадиган асосий ва оборот маблағлари)

**Ф кт** — фонdlар қайтими (асосий ва оборот фонdlари бирлігінде тұғри келадиган шартли соф маҳсулот)

Ташкилий структурани лойиҳалаш бүйіча барча ишлар уни такомиллаштириши йұналишларини ишлаб чиқышта қаратылған бўлиб, у ташкилотни бошқариш фаолияти самарасини ошириш воситаси бўлиб хизмат қиласди.

## **ХОРИЖИЙ ТАШКИЛОТЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ**

Бошқарувнинг мұхим функцияси уни ташкил қилиш функциясидир бунда фирманинг барча бўлимлари ўртасида доимий ва вақтингча ўзаро муносабатларни ўрнатиши, ташкилий тартибни белгилаш ва фирмани ишлаб туришидан иборат бўлади.

Ташкил қилиш функцияси иккى йўл билан амалга оширилади: маъмурий-ташкилий бошқариш ва оператив бошқариш. Маъмурий-ташкилий бошқариш фирма тизимини белгилашни, ўзаро алоқалар ўрнатишини, бар-

ча бўлимлар орасида функциялар тақсимотини, ҳукук бериш ва бошқариш аппарати ходимлари ўргасида масъулиятларни белгилашни ифодалайди. Оператив (тезкор) бошқариш тасдиқланган режага мувофиқ равишда фирмани ишлашини таъминлайди.

Бошқаришни ташкилий тизимини ишлаб чиқишида қуйидагилар асосий муаммолар ҳисобланади: раҳбарлар асосида масъулиятни тақсимлаш; бошқаришни аник схемасини танлаш ва қарор қабул қилишда иш тартиби изчиллиги; ахборотлар оқимини ташкил қилиш; мос равишда техника воситаларини танлаш. Фирмани бошқаришнинг ташкилий тузилиши ўзининг кўплаб турли-туманлиги, бир қанча омиллар ва шароитлар билан белгиланади. Уларга қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: фирманинг ишлаб чиқариш кўлами (ўрта, катта, кичик); фирманинг ишлаб чиқариш йўналиши (ихтинослашув, бир турдаги маҳсулот ёки кенг номенклатурада турли тармоқлар учун маҳсулотлар); чиқарилётган маҳсулот характери ва уни ишлаб чиқариш технологияси (оммавий ёки серияли ишлаб чиқариш); фирманинг фаолият доираси (маҳаллий, миллӣ ёки ташқи бозорга); чет элдаги фаолияти кўлами, (жумладан ишлаб чиқариш, сотиш ва бошқалар) монополистик бирлашма тавсифи (концерн, молия гурӯҳи) юқоридаги ўлчовларга асосланиб ташкилот тузилишини танлаш мумкин.

### *Ташкилотнинг матрициали тизими*

Ташкилотнинг матрициали тизими чизиқли ва дастурли — мақсадли тизимларни қўшилишидан ҳосил бўлиб, замонавий самарали ташкилий бошқариш тизимининг намунасиdir. Чизиқли тизимга мос равишда вертикал ташкилот фаолиятининг алоҳида доиралари бўйича бошқариш ташкил қилинади; НИОКР, ишлаб чиқариш, сотиш, таъминлаш бўйича.

Дастурли — мақсадли тизимга (горизонтал) мос равишда дастурли (лойиҳа, мавзу бўйича) бошқариш ташкил қилинади. Йиши матрициали тизим доирасида таъминлаш учун ишлаб чиқариш тизимига ўзгартириш киритиш талаб қилинади, яъни компанияяда дастурнинг асосий ғояларини бирлаштирадиган маҳсус мақсадли бўлимлар ташкил қилинади. Бошқаришни мат-

рицали тизимінде дастур раҳбары чизиқты раҳбарларга бүйсунувчи, унға боғлиқ бўлмаган функционал мутахассислар билан иш олиб боради. У асосан аниқ дастур бўйича ниманы қачон қилинишини аниқлайди. Чизиқли раҳбарлар у ёки бу иш қандай бажарилишини ҳал килади.

## *Махсуллай ташкилай тузулуш*

Бунда фирма тизимида мустақил хұжалик бўлимлари — конкрет маҳсулотни ишлаб чиқариш ва согишига мўлжалланган ишлаб чиқариш бўлимларини яратишни кўзла тутили.

Шунинг билан биргаликда компанияларда ишлаб чиқариш бўлимларининг алоҳида ёки маҳсулот гурӯҳлари бўйича иктиносдашуви амалга оцирилиб, компания ваколатларини сотиш ва ишлаб чиқариш бўйича ваколатлари шуъба компанияларга мамлакат ичидаги, унинг ташкарисида ҳам берилиши мумкин.

## *Регионал таңылмайтыншылар*

Регионал ташкилий тизимда компания фаолияти учун масъулият ички, шунингдек ташқи бозорда ҳам мустақил регионал бўлимлар орасида тақсимланади. Бу бўлимлар ўз фаолияти турлари бўйича ишлаб чиқариш бўлимлари, фойда марказлари, шульба компанияларда эса масъулият марказлари бўлиши мумкин. Ҳар қандай ҳолатда ҳам ишлаб чиқариш ва сотици бўйича регионал бўлимлар бошқаради. Регионал бўлимларни бошқарувчи вице-президент ёки бошқарувчи компаниянинг олий маъмуритига бўйсинади. Марказий хизмат кўрсатиш бўлимлари билан мустақам алоқада бўлади. Регионал бўлимлар молия назорати, жорий ҳисоб-китоб ва юкори маъмурият кўрсатмасига биноан режалаштириш масалаларини амалга оширади.

## *Бонжарининг аралаш шундуклари*

Фарбай Европа фирмаларида ташкилий тизимни тузиңде тармоқ өз регионал тизимларини күшиб олиб борылса, америкаликлар учун бошқаришнинг маҳсулот ва ихтисослашган шакллари кенг тарқалган. Бошқаришнинг аралаш тизими кенг тарқалган, шунингдек фирма доирасида ва йўналишларидан, фирма ташкилий тизимини тури томонларини камраб оладиган комп-

лекс ёндашишни талаб қыладиган замонавий шароитда ишлаб чиқарип жараёнининг умумий қонуниятларини акс эттиради. Бундай шароитларда тармоқ регионлараро йўналишларда маҳсулотни ривожлантиришни алоҳида мамлакат ва регионаллар талабларини аниқ ҳисобга олган ҳолда тўла қондиради. Кўлчилик тармоқ ва регионал тамойиллар бўйича тузилишида асосий тамойил тармоқ, тамойили бўлиб, регионал тамойил ёрдамчи ёки тўлдирувчи тасифга эга. Турли ишлаб чиқариш бўлимларига эга бўлган чет эл компаниялар фаолиятини координациялаш, чет эл бўйича марказий хизматлар ва бошқа функционал хизматлар орқали амалга оширилади.

Чет эл бошқариш фаолиятини гурухли бошқариши бу фаолиятларни гурухларга кирувчи концернлар юқори бошқарув гурухига кирувчи уюштирувчи — вице-президент томонидан бошқаришни бир йўналишга картиб уюштиришни кўзда тутади.

Марказлашган тузилиш бошқаришининг энг содда тури бўлиб, бўлинма фаолияти яккабошчилик асосида бошқарилиб, зарур қарорлар марказлашган ҳолда қабул қилинади. Номарказлашганде эса функционал бўлинмалар асосида мустақил бошқарилиб, бўлим бошқарувчилари маълум масъулият ва ваколат билан чегаралган бўлади.

## ИЖТИМОЙ МАСЪУЛИЯТ ВА АХЛОҚ

Масъулият ижтимоий-иктисодий муносабат сифатида ўз объектив мазмунни ва турли ифодаланиш шаклларига эга. Чунончи, менежментда маъмурий, хукукий, ахлоҳий масъулиятлар мавжуд. Ташкилотларниң бирбири билан ўзаро боғлиқ эканлиги улар масъулиятынинг мазмунини ташкил этади.

Масъулият тизимининг учта асосий жиҳатини алоҳида кўрсатиш мумкин.

Биринчиси — бу ҳар бир ишлаб чиқарувчининг халиқ ҳўjalик эҳтиёжларини қондириши ва сансат корхоналари ва бирлашмалари, қурилиши, транспорт ва бошқа ташкилотлар ихтиёрига бериладиган ресурслардан самарали фойдаланиши учун жамият олдидағи масъулиятидир. У ишлаб чиқариш ва шахсий эҳтиёжларни қондиришга оид режа кўрсаткичлари, ресурс-

лардан фойдаланишининг ва улар билан боғлиқ бўлган хўжалик ҳисоби ва рағбатлантиришнинг самарадорлик мъёёрлари орқали амалга оширилади.

Иккинчиси — ишлаб чиқарувчиларниң ўз маҳсулотлари ва хизматларини бевосита истеъмол қилувчилар олдиаги масъулияти бўлиб, у буюргаларга ва хўжалик шартномалари, маҳсулот етказиб бериш шартномаларига, горизонтал иқтисодий алоқалар тизимиға асосланади.

Учинчиси — жамоанинг даромадлар даражаси, жамоа ҳар бир аъзосининг меҳнат, майший ва дам олиш шароитлари учун, шахснинг доимий ҳар томонлама ривожланиши учун масъулияти.

Мамлакатда бозор ислоҳотлари доирасида амалга оширилаётган тадбирларга мувофиқ иқтисодий масъулиятни янада ривожлантириш, уининг халқ хўжалигини бошқаришдаги ролини кучайтириш ана шу кўрсатида-диган йўналишда олиб борилмоқда.

Масъулият тизими ижтимоий ишлаб чиқаришнинг кооперациялашган бўлимлари ўргасидаги ўзаро пухта ҳамжиҳатликни сақлашга ёрдам беради. У кўп жиҳатдан улар ишининг самарадорлигини ва эришиладиган халқ хўжалик натижаларини олдиндан белгилаб беради. Оқибат натижада масъулият ҳар бир ишлаб чиқариш бўгини учун халқ хўжалик комплексида барқарор ва ишончли мавқенини таъминлаши керак.

Масъулият ҳамиша ҳам конкрет бўлади. Уни қандайдир мавқум тушунча деб бўлмайди. Ў ҳамиша буюртмачи билан ишлаб чиқарувчи ўргасида туташ бўлимлар, корхоналар, ташкилотлар ва фирмалар ўргасидаги муносабатларда иамоён бўлади.

Шунинг учун ҳам ҳозирги шароитда, ижтимоий ишлаб чиқарувчи кучларни ривожлантиришнинг объектив жараёслари туфайли бошқарув тез мураккаблашиб бораётган бир пайтда халқ хўжалигида иқтисодий масъулиятни ўрнатишга нисбатан бошқача ёндашиш шаклланмоқда, бир ёқлама алоқага эта бўлган, фақат пастдан юқорига томон амал қиласидиган эмас, балки қарама-қарши йўналишда борадиган масъулият тизими яратилмоқдаки, бунда бошқарувчи идоралар ўз ишининг сифати учун коркона ва фирмалар олцида жавоб беришлари лозим. Бошқача айтганда, раҳбарлар билан раҳбарлик қилувчиларниң ўз масъулияти тизими вужудга келтирилиши керак.

Юқори бошқарув идоралари ва улар раҳбарлик қила-  
диган корхоналар фирмалар ва бошқа ташкилотлар бир  
хилдаги ижтимоий-иқтисодий вазифаларни ҳал қилиш  
мақсадида ишлашлари ўзаро масъулиятнинг шундай  
системасини ташкыл этиш зарурлигини белгиловчи  
объектив асосидир. Бундай вазифаларни бажариш сама-  
радорлиги бошқарув фаолиятига ҳам, шунингдек, иж-  
рочилик фаолиятига ҳам боғлиқ. Шунинг учун улар  
ҳам (бошқарувчилар ва бошқарилувчилар) ўз ишлари-  
ни пировард натижалари учун истеъмолчи олдида бир-  
галикда (ўзаро, гарчи алоҳида-алоҳида бўлса ҳам —  
ҳар қайсиси ўз функцияларини бажариш учун жавоб  
беради) масъулият сезишлари лозим.

Хар бир ходимнинг мақсад ва вазифаларини аниқ  
таърифлаш, ана шу вазифаларни ҳал қилиш учун за-  
рур бўлган ҳукуқларни белгилаш, масъулиятни аниқ  
юклаш мухимдир. Ҳукуқлар ва ваколатларнинг этиш-  
маслиги ходимнинг зиммасига юклантган вазифаларни  
бажариш самараадорлигини пасайтириб юборади. Ор-  
тиқча ҳукуқлар чалқацликларни келтириб чиқаради,  
чунки муайян иш билан боғлиқ бўлмаган кишилар-  
нинг ишига аралашиб имконияти пайдо бўлади. Кам  
ҳукуқлар берилгани ҳолда катта масъулият юклаш ҳатто  
қобиلىятли ходимни ҳам заиф қилиб қўяди. Масъули-  
яти кам бўлгани ҳолда катта ҳукуқлар бериш, ходимни  
ташаббусизликка мъумурий-бўйруқбозликка ўргатади.  
Фойда учун рақобатда, товар ва хизматлар ишлаб чи-  
қаришдаги масъулиятдан ташқари бизнесга яна қандай  
масъулият юкланганилигини қараб чиқайлик.

Булардан биринчиси — ҳукукий масъулиятдир. Яни  
менежер фаолияти Конституцияга ва Давлат қонунла-  
рига зид бўлмаслиги керак. Менежер учун қонунга амал  
қилиш бошқа фуқаролар учун қандай бўлса, унга яна-  
да оғирроқдир, чунки менежерлар асосий қонунлар-  
дан ташқари бизнес билан боғлиқ қонунларга ҳам  
бўйсинишлари керак.

Контракт шартларини бажариш мажбурияти. Мене-  
жер ўз фирмаси мулқори, ҳиссадорлар, директорлар  
кенгаши ва ниҳоят товар етказиб берувчи ва хизмат  
ҳамда товарларни сотиб олувчилар олдилаги контракт  
шартларини бажариш учун ҳукукий масъулиятта эга-  
дирлар.

Бошқарувчининг ҳукукий бурчи қонунга амал  
қилиш ва контракт шартларини бажаришидир. Ижти-

моий масъулият. Бугунги истеъмолчилар ҳуқуқларининг химоячилари ва миллий озчилик, иқтисодий ҳаракат тарафдорлари тадбиркорликнинг ижтимоий масъулият масалаларини чукур тушунишга чақирмоқдалар.

Бу масаланинг уч йўналиши бўлиб: ўз фаолиятини экологик натижаси учун масъулият; ишлаётган аёллар ва ногиронлар, миллий озчилик олдидағи ва ниҳоят истеъмолчилар олдидағи масъулиятдир.

Маъмурият нуқтаи назаридан тадбиркор томонидан табиятга етказилган ҳар қандай зарарни маҳсулот қиймати билан солиштирган бўлиши ва бу харажатлар ташкилот томонидан қопланиши даркор.

Иқтисодчилар бундай харажатларни фирма ўзи қоплайдиган ички харажатлардан ўлароқ, ташқи харажатлар деб атайдилар. Ҳозирда давлатнинг экологик сиёсати ҳал қилиниш жараённада турган бўлсада, ҳали кўп муаммолар ҳал этилиш босқичида турибди.

Менежментдаги турли тарзда намоён бўладиган масъулиятлар энг аввало ахлоқ ва унинг қоидаларига, ахлоқ ҳулқларининг маълум бир йўналишига боғлиқдир.

Ахлоқ сўзининг кенг маъносида бу ўтган аждодларнинг иш ва бошқа муносабатлари юзасидан келиб чиқадиган кодекс ва қоидалар мажмуасидир. Бу қоидалар айниқса бошқарув ҳодимларига кўпроқ хос бўлиб, улар асосан қуидагилардан иборат:

- ҳар қандай шароитда ўз ҳулқингизни бошқаришга ўрганинг, доимо меҳрибон ва хушмуомала бўлинг;
- ишга келганда ҳамкасбларингиз билан саломлашинг, сиз янги иш кунини бошлаёттанингиздан хурсандлигинизни ва улар сизнинг ёрдамингиз ва кўманингизга ишониши мумкин эканлигини билдиринг;
- бўйсунувчилар билан сизлаб таглашиш хизмат муносабатларини ва меҳнат интизомини зарурий қуроли эканлигини унутманг;
- бошқаларни дикқат билан эшитинг, улар томонидан билдирилган таклифларни рад қилманг, луқма ташламанг, йигилишларда фаолликни рафбатлантиринг, чунки улар биринчи наъбатда раҳбар манфаатдор бўладиган ҳарорлар ишлаб чиқиш учун йигилишга келадилар;
- бўйсунувчилар топшириқларни буйруқ шаклида эмас, илтимос шаклида яхши қабул қиласидилар. Ҳар

қандай шароитда ўзингизни тута билинг, бўйсунувчи-ларга топшириқ берётиб, хушмуомала бўлинг;

— бўйсунувчиларга нисбатан эътиборли бўлинг, улар муваффақиятини ўз вақтида тақдирланг, агар кимни-дир танқид ёки жазоламоқчи бўлсангиз унинг ёши, жинси, мижозига (темперамент) эътибор беринг;

— сизнинг ҳузурингизга келганлар билан одил бўлинг, бошқа ишларга берилиб кетманг;

— танқид кишиларга таъсир кўрсатадиган кучли восита, лекин ундан усталик ва эҳтиёткорлик билан фойдаланинг. Кишилар ўз қобилиятларини юқори ба-холайдилар, аммо ожиз томонларини ҳам англаш ҳақида академик А. Туполев шундай деган эди: «Кишилар оп-тимистдирлар (келажакка ижобий ишонувчилар). Улар ўз гоялари афзалликларини тезда кўрадилар, аммо кам-чиликларни аста-секин ва ёмон англайдилар»;

— мустақил кишиларни қадрланг, ёпишқоқ лаган-бардорлар хизматидан йироқ бўлишга ҳаракат қилинг. Бу билан сиз жамоада соғлом руҳий микронқўлимни мустаҳкамланишига ёрдам бериб, раҳбарликда умумий самарадорликни оширасиз;

— яккаҳокимлик хукуқингиздан ортиқча фойдалан-манг, бошқалар фикрини хурмат қилинг.

Шундай қилиб менежментни ташкилотда йўлга кўйилтишида юқори ахлоқ мөъёрларига амал қилиши ва улар орқали кишиларнинг ахлоқий хулиқларини ўрганиш жамоани катта муваффақиятга олиб келади.

### **БУ БОЕДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР**

**НЭП** — (Новая экономическая политика) Шўро-лар революциясининг бошланғич йилларида кўп укладли иқтисодиётни тадбиқ қилиш бўйича амалга оширилган иқтисодий сиёсат.

**ТАССР** — Туркистон Автоном Совет Социалистик Республикаси.

**Номенклатура** — юқори ташкилот ҳисобида турадиган ва шу ташкилот томонидан раҳбарлик учун белги-ланган ходимлар рўйхати.

**Конгломерат** — турли ишлаб чиқариш бирланцмалари тури.

**Бюджет** — давлат, ташкилот, фирма пул тушумлари мажмуаси.

**Функция** — вазифа, иш, хизмат.

**Координация** — бошқарицида ҳаракатларни ўзаро му-  
вофиқлаштириш.

**ИТТКИ (НИОКР)** — илмий тадқиқот тажриба кон-  
струktorлик ишлари (научно-исследовательская опыт-  
но-конструкторская работа).

**Технология** — ишлаб чиқаришни ташкил қилиш  
усуллари тавсифи.

**Концептура** — бир соҳада юзага келадиган ҳолат.

**Аналитик** — таҳдил қилиш, мулоҳаза қилишга оид.

**Конструктив** — асос қилиб олса бўладиган амалий  
таклиф.

**Комбинация** — бир турдаги бир неча нарсанинг уй-  
ғунашуви.

**Матрица** — қолип, андоза, дастур асосида бошқа-  
риш.

## II б о б якуни бўйича назорат символари

1. Республикаизда ва хорижда бошқариш ҳақидаги фикрлар  
эволюцияси қандай ривожланди?
2. Бошқарышнинг қандай усуслари маъжуд, уларга тавсиф бе-  
ринг?
3. Инсоний муносабатларнинг мазмунин нимадан иборат?
4. Ташкилот ишидаги ю.уклар, асосий кўрсаткичларни айтиб  
беринг, уларни тавсифланг?
5. Ф. Тейлорнинг меҳнатни илмий ташкил этиши тўрисидаги  
изманишлари нималардан иборат?
6. Ташкилот тузилишини тавсифланг.
7. Бошқариш функциясининг моҳияти нималардан иберат?
8. Замонавий ҳалларо ташкилий тузилишнинг қандай турлари  
маъжуд?
9. Бизнесда ички ва ташқи мухитлар нималардан иборат?
10. Формал ва иоформал ташкилотларга тавсиф беринг.
11. Бошқариш фаолиятиниң моҳияти нимадан иборат?
12. Ташкилот структурасини тавсифланг.
13. Раҳбарликнинг қандай дарражалари маъжуд?
14. Ташкилий тизимонинг қандай типларини биласиз?
15. Ихтиёмий масъуллият ва ахлоқ дегандা нимани тушунасиз?
16. Тадбиркорлик ва ишбизлармонлик Узбекистонда қандай ри-  
вожданмоқда?

## Мустадди ишлар

1. Даврий матбуот материаллари асосида менежментнинг  
чет зл тажрибаси бўйича ахборот таѓёрланг.
2. Бошқарыш усуслари тизими бўйича таянч конспект  
ишлаб чиқинг.
3. Маъзу бўйича терминологияни ўрганинг.

### **Амалдік мағнұлот**

1. Башқарманиң чизиқли, функционал, комбинациялашған түзілімшінни органиғраммасының түсінгі жағдайында оның қызығынан айналып, оның мәндерін анықтаудың мүмкінліктерін салыстыру.
2. Менежмент бүйірчы адабиеттің мұхоказама қылыш учун «давра сұхбаты» уюштириңг.

## Ш Б О Б

# АЛОҚА ҚИЛУВЧИ (БОГЛОВЧИ, КОММУНИКАЦИОН) ЖАРАЁНЛАР

**Бу бобда сиз қуйидагиларни билүштегиз керак:**

1. «Коммуникация жараёни»га тәъриф беріш ва уны турлари.
2. Ахборот турлари ва уларнинг бошқармалығы заруриятини изоҳлаш.
3. Бошқариш ахборотларига қандай талаблар қўйилишини тәърифлаш.
4. Ахборотларни қайта ишлашла қандай техник воситалардан фойдаланиш таснифи.
5. Бошқариш қарорлари мазмуни, турлари, қабул қилиш боскичлари, варианtlар таңлашни таҳлил қилош.
6. Қандай қилиб бошқариш қарорлари самарадорлигини таъминлашнинг асосий йўналишлари.
7. Назоратнинг қандай турлари мавжудлиги.
8. Иқтисодий зиён кўрмасликни таҳлил қилиш.

## МЕНЕЖМЕНТ ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ЎЗАРО КОММУНИКАЦИЯ (КИРИШУВЧАНЛИК)

Ташкил қилиш билан шуғулланувчилар иони — бу ахборотлар. Агар корхона ичидә ахборот оқимларининг келиши ва ташки дүнё билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади. Аммо фақат биттә ахборотни ўзи етарли эмас. Ахборотлар мувофиқ тарзда қайта ташкил қилинса ва ишлов берилса, коммуникацион (чиқишувчанлик ёки киришувчанлик) алоқалари пайдо бўлса корхона фаолиятини самарали ташкил қилиш таъминланади. Ҳар бир амалиётчига маълумати — ахборотларни ўз вақтида зарур ҳажмда олувчига берилишигина эмас, унинг керакли бўлгимга берилishi муҳим роль ўйнайди. Ахборотларнинг ўта ортиқчалиги ҳам, унинг камлиги каби жегатив таъсир кўрсатади. Кўп бошқарувчилар ахборотлар оқими яхши йўлга кўйилганда ҳам коммуникациянинг бўлиши қийинчи-

лик билан пайдо бўлишига шубҳаланмайдилар. Бу пайдада ишбилармон менежерлар ташкилотни ўзини-ўзи ривожлантиришнинг дастурини ишлаб чиқишига мослашган маслаҷатчиларни ёрдамга чакрирадилар. Бундай дастурлар ҳар бир кишини ёхуд гуруҳни ўзаро киришувчаник диалектикасини ўрганишга, ўз муаммоларини ҳал қилишда конструктив қатнашишга ўқитади. Агар ҳар бир кишини ривожлантиришни рагбатлантиришга эришилса, бу бутун ташкилотта фойда келтиради. Бошқариш — бошқаларни ҳам ютуққа олиб келиш демакдир, уларнинг муваффақияти умумий мақсадларга эришишга хизмат қиласи. Тамойилга кўра ҳар бир ташкилот ривожланишининг уч фазасини ўтгайди: бошланғич, ташкилий, интеграцион. Биринчиси — энг муаммосиз, чунки ахборот-киришувчаник алоқалари худди катта оиласидек мавжуд бўлиб, мақсадга нисбатан бирлик ва аниқликни мавжуд қиласи.

Ташкилий ифода эса ҳис-туйруга (эмоционал) асосланган муносабатлар орқада қолиб уларга тўсиқ сифатида қаралади. Ташкил қилишининг технологияга асосланган ва рационал тамойиллари афзалликларга эга бўлган, ўзаро алоқалар тугаб, ҳақиқий киришувчаник кам бўлади. Бунда меъёрий-зарурий ахборотларни чегаралаш мураккаблашиб кетади. Бу пайдада ҳақиқий ташкил қилиш маданиятини шакллантириш осон эмас. Факат бир мунча корхоналаргина интеграция фазада бу масалалар билан шугулланишини уddyлай оладилар. Бу фазада ташкилотни мудрок ҳолатдан имконий эҳтиёжлар ва алоҳида ходимлар ходими ва гуруҳларининг умумий мақсадлари доирасида интеграциялаш орқали унумли ривожланишга ўтказиш мумкин. Бу масалани ташкилот ўз кучи ва дастури орқали ҳал қиласа унда янги мақсадлар тепадан мажбурлашта олиб келиши мумкиндай туюлади. Аммо таркиб топган тизимлар мажароларни одатдаги бостириши услублари, «ишчанлик» мулоҳазалар афзалликлари қарши натижага эга бўлса «ташқаридан» малакали мутахассис ёрдами фойдадан холи эмас. Унинг асосий мақсади ахборотлар ва киришувчаник (коммуникацион) алоқаларни амалийлигини оширишидир.

Бундай пайдада ахборотни олувчи, узатувчи ва манба маълум қонуниятларга бўйсунади. Ахборотга талаб ва эҳтиёж ўрганилади. Ахборотларни ўз эгаларига етказиб бериш шакллари ва оқимларининг амалдаги ҳола-

ти ўрганилиб, ахборот ва киришувчанликдаги тақчиллик аниқланади. Ҳар бир бошқарувчи ахборотларга эга бўлишнинг маълум бир афзаликларига эга бўлиши, ахборотни олувчига ва киришувчанлик алоқаларига тўсқинлик қиласидиган фильтрлар ва руҳий тўсиқларни топиши зарур.

Чуқур билимсиз, ҳақиқий киришувчанлик мумкин эмас, фақат доимий ўрганиш орқали одам ўз талантини намоён қиласди, фақат шундагина у кўп томонли фаолиятга қобилиятли бўлади.

Агар биз ахборотлар ва киришувчанлик алоқалари яхшиланишини хоҳласак, унда алоқалар ҳажмидағи маҳсус билимларга эга бўлишимиз ва хулқимизни ўзгартишимиз лозим.

Ҳар бир гуруҳда тўғри ва қайта алоқалар мавжуд. Ҳозирги ривожланган тарздаги меҳнат тақсимоти натижасида биз барча операцияларни мустақил бажариш имкониятидан маҳруммиз, шунинг учун бизга бошқалар билан ҳамкорлик жуда ҳам зарур.

Шундай қилиб ўзаро коммуникация (киришувчанлик) — бу ўзаро тушунишга олиб келадиган гоялар ва ахборотлар билан айрибошлашнинг икки томонлами жараёнидир.

Коммуникация (киришувчанлик) муваффақиятига ишонч ҳосил қилиш учун қайта алоқаларга эга бўлиш керак. Бошқарувчилар қайта алоқаларнинг самарадорлигини иккиси шартини эсда тутишлари лозим:

Биринчиси — ҳар доим ходимлар билан мулоқотга киришда қайта алоқаларнинг аниқ усулларини кўзда тутиш. Энг яхши иш гуруҳлар йигилиши ёки шахсий сұхбат.

Иккинчиси — кишиларга эътибор. Қайта алоқаларнинг мухим сигналлари сезилимайдиган шаклда қабул қилинади. Ким билан мулоқотга киришилса унинг хуљи, кўз ифодаси, овоз тони ва ишорасини сезиб олишга эътибор бериш лозим.

Қайта алоқаларни ташкил қилишда ташкилот расмий ахборотларини тарқатишнинг иккиси йўли мавжудлигини эсда тутиш керак: вертикал (иерархия даражаси бўйича пастга ва юқорига) ва горизонтал (бир хил ходимлар орасида).

## БОШҚАРИШДА АХБОРОТЛАР

Бошқариш ахборотлари деганда бошқариш объекти ҳолати ҳақидаги вөкөалар, фактларни билиш, баязи маълумотлар тұрысқидаги рақамлар йиғиндиси тушунилади.

Ахборотлар бошқариш жарайніда унинг ҳолатини объектив акс этирадыган обьект билан субъект орасындағы алқа шакли әзтиборға олинади. Корхонани бошқариш персонали учун ахборотлар (A) мәннат воситаси ва натижасидир. Мәннат предмети — бу товарларнинг келиши, савдо, реализация ҳақидаги ахборотлар мөбөрий маълумотлар ҳақидаги хабарлардир. Мәннат воситаси — ахборотларни изчилік билан қайта ишлаш күрілмаларидір. Шунинг учун корхонани бошқаришда оператив ва ишончли ахборотлар зарур. Ахборотлар сифати, унинг бағоси ва фойдалылығы билан белгілана-да. Зарур пайтда керакли натижә берадыган ахборотлар қызметтің қысабланади. Кеч берилген ахборотлар ўз қымматини йүқтәді. Бошқариш тизимида фойдаланыладыган ахборотлар түрли белгилари билан харakterла-нали, жумладан:

— вазифаси бүйінча — режа-иктисод, савдо, опера-тив, бухгалтерия, молия, статистика, кадрлар, хукуқий, мөбөрий, аналитик, маълумот ва ҳоказо.

— келиш харakterи бүйінча тартибға солынған ва тартибға солынмаган бошқариш тизимінде нисбетан таш-ки ва ички информацияларга бүйсунади.

— доимийлігі бүйінча шартлы доимий ва узлукли; шартлы доимийга узоқ вакт үзгартмайдыган, қайта ишлаш жарайніда күп марта фойдаланыладыган ахборот түшүніледи.

Узлукли ахборотлар шу ҳолатдаги, маълум даврга корхона ҳолатини билдиради:

— зичлиги жиһатидан етарли, етарли бүлмаган ёки ортиқча ахборотлар.

— ташкил бўлиши бүйінча бошланғич ёки асосий; бошланғич ахборотлар иш жойида лайдо бўлади, асо-сийси — бу бошланғич ахборотни бухгалтерия, статис-тик кўрининшидир.

— тақдим этилиши бүйінча телефон, телеграф, факс, телестайл, пошта, курьер (кўлда етказилады).

Корхонада фойдаланыладыган ва бажарилиши учун бериладыган ахборотларга қуйидаги талаблар кўйилади:

- ишончлилик,
- тушунарлилик,
- оперативлик,
- бир маңындылык,
- тежамалилик.

Ахборот ҳажмини доимо ортиб бориши күп вақт йүқотишга, қайта ишлашда қийинчилік туғидиради ва қарор қабул қилиш чүзиліб кетади. Шунинг учун ахборот вазифалари оқымлар бүйіча гурухланади. Ахборот оқымы йигилишининг (ташқилю расмийлаштирилиши): алоқа турлари, техник воситалар бүйіча ташқилю расмийлаштирилиши ахборот системасини (тизимини) ташкил қылади. Ахборот тизими оддий ва мұраккабға бұлинади. Оддий ахборот, деб бошланғич ахборотнинг пайдо бұлған жойидан тұгры фойдаланиш жойига берилишишта айтлади. Мұраккаб ахборот тизими деб уни қайта ишлаш, тақыліл ва мұраккаб ҳисобларни қайта ишлашта айтлади.

— механизациялаш ва автоматлаш даражаси бүйіча: құлда, ярим механизациялаштан, ярим автомат ва автоматты ғурухларға бұлинади.

Корхона раҳбары доимо ахборот билан иш олиб боради. Ахборотни қайта ишлаб, тизимга солиб қарор қабул қылади ва фармойиш тарзда құл остидагиларға етказилади. Унинг самараси ахборот тұлалиги, ишончлилігі раҳбарни корхона — хұжалик қолати ҳақидаги тасаввурни даражасында боғлиқ.

Бошланғич ахборот иш жойида тайёрланади ва маълум формада бошқариш аппаратига ёки ҳисоблаш марказыға берилади.

Корхонада телефон, телетайп, телеграф, факс, радио, компьютер алоқалар кенг құлланылади.

ЭХМ бор жойларда ҳисоблаш машиналари билан тұгры алоқа мәвжуд бұллади, ағар ҳудудий жиһатдан кеңті бұлса, бошланғич ахборот шақллантирилади ва түпнам бүйіча пунктлар ташкил этилади. Ахборотта талаблар бошқариш қарорлари мазмунини белгилайди.

Ахборот түпнами күйидеги талабларни қондирса унда қарор қабул қылиш учун мақбул дейінш мүмкін: — вазифа мазмунини тұла акс эттирса, маълум даврга корхона ҳолатини акс эттирса, ўз вақтида субъектига етказилса, мұраккаб қайта ишловсиз құллаш мүмкін бұлса.

Ахборотни тартибга солиши раҳбарнинг вақтдан фой-

даланишининг муҳим шартидир, уни бажариш эса раҳбарнинг бурчидир. Ахборот таркиби лавозим йўриқномаси бўйича белгилаб кўйилади. Илмий-техника тараққиёти тезлашган даврда фан-техника ютуқларини, илғор тажрибани кўллаш муҳим аҳамиятта эга. Мутахассислар ва раҳбарлар тадқиқот олиб бориши, усиз янгиликни тадбиқ қилиб бўлмайдиган техник ахборотлар билан бошлишни билиши зарур. Ҳар бир техник, технологик ва ташкилий ахборот олдиндан сизчиклаб текширилади ва корхонага мос равища мутахассислар томонидан созланади. Раҳбар билимининг юқори бўлиши янги маълумотлардан тўла фойдаланишга ёрдам беради. Ҳозирги фирма ички тизимида кўйидаги ахборотларни қайта ишловчи техник воситалар қўлланилади:

- катта габаритли ва шахсий ЭҲМ
- микропроцессорлар
- телеалоқалар воситаси
- электрон ёзув машиналари, компьютерлар, микроЭҲМга ўрнатилган терминал қурилмалар
- матн ахборотларини қайта ишловчи автомат воситалар.

Ҳозирги замон шароитида ЭҲМлар аввало маълумотларни қайта ишлаш ва ҳисоб-китоб ишларини бажаришда ишлатилади. Бозор шароитидаги бошқарувда муваффақиятли бошқарилаёттан корхона, ташкилотлар фаолияти, иқтисодий, илмий-техникавий, тижорат, ижтимоий ва бошқа ахборотларни ўзига мос равища олиш ва фойдалана билишга кўп жиҳатдан боғлиkdir. Менежментда ўзига хос ахборот тизимиға эгалик — товар ишлаб чиқариш фаолиятини узоқ муддат давом этишига, тезлик билан такомиллашиб боришига, харидоргир бўлшишига сабаб бўлади. Бошқарувдаги ахборот тизими ҳизилар, мижозлар ва услубий йўллар, ўзаро алоқалар, турли алоқадорлик, кадрлар муаммоси каби доимий ҳаракатдаги тизим ҳисобланиб, энганиқ ахборот йиғиши, тавсифлаш, таҳдил этиш, баҳолаш, шунингдек, ўз вақтида тарқатишга мўлжалланиди. Бошқарувдаги ахборотлар тизимидан товар ишлаб чиқаришда режалашгиришни такомиллаштириш, маркетинг тадбирларини амалга ошириш ва бу тадбирлар ижроси устидан назорат қилиш мақсадида фойдаланилади. Ахборот тизими муайян изчиликлса амалга ошириладиган мустақил ахборотларнинг алоҳида гурухи-

дан иборат бўлмай, балки бутун бир комплексдир. Бундан кўриниб турибдики, бошқарилётган корхоналар, ташкилотлар учун ахборот тизимини ягона андоза, қолига тушириб бўлмайди. Барча бошқарилётган корхона, ташкилотларнинг ўз ишлаб чиқарадиган товарига қараб ахборот тизими ҳам турлича шаклда ташкил этилади. Ҳар бир бошқарилётган корхона, ташкилот, фирмалар ахборотга бўлган ўз талаб ва эҳтиёжларини ҳамда атроф-муҳитнинг ўзига хослигини эътиборга олиб, ахборот тизимининг турли таркибини (структуррасини) кўллайди. Бунда улар ифодалаш, шунингдек, ўзаро қиёслашга имкони бўлган бир қатор талабларни бажаришта эътиборни қаратадилар. Булар ахборотни қайд этиш тезкорлиги, таҳлилийлик даражаси, компьютер техникасини кўллаш, ахборотни узатиш ва ахборотдан фойдаланиш тартибидир. Бошқарувда ахборот тизими асосан икки гурухга бўлинади. Бирингчиси, оператив (тезкор) тизим, иккинчиси ёрдамчи тизим. Оператив тизимлар бошқариш бўйича тадбирлар, яни қарорлар тайёрлашни ўз ичига олади. Бундай тизим ёрдамчи тизимлардан олинган ахборотлардан фойдаланиб амалга оширилади.

Ёрдамчи тизимлар бошқарилётган корхона, ташкилот, фирмалар учун зарур бозорни тадқиқ этиш, маълумотларни тўплаш ва уларни тартибга солиш ҳамда маълумотларни олиш ва ундан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган барча ҳаракат-амалларни ўз ичига олади. Маркетинг бўйича йирик мутахассис Ф. Котлер ахборот тизимини тўртта ёрдамчи тизим йигиндисидан иборат деб кўрсагади: ички ҳисобот бериш тизими; ташки жорий маркетинг ахборотини тўплаш тизими; тадқиқот тизими; ахборотни таҳлил қилиш тизими. Бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатлардаги бошқарувда компьютер техникасини кенг қўллаб, аниқ қарорлар қабул қилишда кундалик ахборотлардан тезкорлик билан фойдаланадилар. Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларига ўтиш даврида ҳам бошқарувдаги ахборот тизимларидан ўринли ва унумли фойдаланиш зарурияти түғилди. Бундай заруриятни қондириш учун товар ишлаб чиқариш кўрсаткичлари бўйича даврий ҳисоботлар, бухгалтерия баланси, товар обороти бўйича маълумотлар, конъюнктура обзорлари, сайдо-тақсимот тармоғидаги товарлар ҳақида ва уларнинг ҳаракати тўғрисидаги ахборотлар ички ахборот тизими си-

фатида юзага келди. Ички ахборот тизимининг ривожланиш йўналишлари товар ишлаб чиқаришдаги ахборотларнинг ўзаро мустаҳкам алоқадорлигига эришиш ҳисобланади. Ҳозирги даврда товар бозорида аниқ бир корхона, ташкилот, фирманинг иштирокини ифодаловчи кўрсаткичларга кам эътибор бериляпти. Бу ўз навбатида товарга нисбатан талаб ва эҳтиёжни билини қийинлаштиради, шунингдек товар олди-сотиси муддати узайиб боришига сабаб бўлади. Бундай ҳолат ахборотнинг тақчиллигидандир. Агар ички ахборот тизими аниқ йўлга кўйилса, товар ишлаб чиқаришдаги бир-бирини хабардор қилиш тезкорлиги товар айирбошлишда ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Ташқи жорий ахборот тўплаш тизими раҳбарларни энг охирги воқеалар ҳақидаги маълумотлар билан таъминлайди. Бунинг учун бошқарилаётган ташкилот, корхона, фирма ва бошқалар ўзларининг вакилларини ахборот тўплашга жалб қиласди, маҳсус бўлимлар ташкил этади, ташқи жорий маркетинг ахбороти берадиган бетараф хабарчилар маълумотидан фойдаланади. Ахборот манбалари асосан даврий нашрлар, китоблар, корхона, ташкилот, фирмалар маълумотномалари, каталоглар, статистик маълумотлар тўпламлари, лойиҳа, йўналишлар ҳисобланади. Бошқариш ахборот тизимида тадқиқотлар тизими алоҳида эътиборга эга. Тадқиқот тизимининг вазифаси, товар ишлаб чиқаришда бошқарувнинг аниқ йўналишлари масалаларини ҳал қилиш, турли тадбирларни аниқлаш учун бозор вазиятини тавсифлайдиган маълумотларни мунтазам аниқлаш, йигиш ва таҳлил қилишдир.

Ташкилот, корхона, фирма ва бошқаларнинг бошқарув ташкилий таркибида юқоридаги фаолиятларни бажарувчи бўлим мавжуд бўлади. Тадқиқот тизимида фаолият кўрсатадиган мутахассислар турли масалаларни ҳал этишга жалб этилади. Турли ихтисосдаги мутахассислар — математиклар, социологлар, статистлар, психологлар — режалаштириш, моделлаштириш, программалаш бўйича мутахассислар ахборотларни тадқиқот тизимида товар ишлаб чиқариш ва айирбошлишнинг асосий масалаларини тезкорлик билан ҳал этишга имкон берадилар. Ахборотларни таҳлил этиши негизида статистика банки ва моделлар банки этади. Ахборотлар таҳлил этилганда қўйидагиларга эътибор берилади: ташкил олинган маълумотлар билан уларнинг ста-

тистик жиҳатдан ишончли бўлиши ўртасидаги ўзаро боғланишга; товар ишлаб чиқаришдаги асосий ўзгаришларни аниқлашга; товар ишлаб чиқаришдаги ўзгаришнинг товар сотилишига таъсирини ўрганишга; ахборотларнинг бошқарувдаги муҳиммлик даражасини аниқлашга; ахборотдан унумли, ўринли, оқилона тезкорлик билан фойдаланиш имкониятларини ойдинлаштиришга ва бошқа шу сингариларга. Ёрдамчи тизимлар ахборот тизимининг энг мураккаб таркибий қисми ҳисобланади. Республикамизда тижорат-ахборот марказлари, маркетинг, консалтинг хизматлари тобора кўпаймоқда. Улар тайёрлаган материаллар ҳам ривожланган, такомиллашган бозор шароитидаги ахборотларга кўйиладиган талабларга жавоб бермаса-да, уларнинг хизматидан фойдаланиб бошқарилаётган корхона, фирмалар, ташкилотлар товар ишлаб чиқариш ва айирбошлишда бирмунча ижобий натижаларга эришмоқдалар. Демак, республика ахборот хизматлари уюшмасини ташкил этиши ҳар қандай ташкилот ишининг малака ва маҳорат даражасини кафолатлаши мумкин. Ҳозирги Ўзбекистонда илмий-техника ахбороти билан шуғулланаидиган икки юздан ортиқ хизмат бўлимлари мавжуд. Кези келганда шуни айтиш ҳам жоизки, ахборот хизмати ходимлари зиммасига жуда масъулиятли вазифалар юклатилади. Масалан, ривожланган мамлакатларда ялпи миллий маҳсулотнинг 50% дан ортиқроғи ахборот тайёрлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш ҳиссасига тўғри келади. АҚШда жами ишчи кучининг ярмидан кўпроғи ахборот ходимларига тўғри келади. Иш вақтининг учдан икки қисми ахборот фаолияти турларига сарфланади, иш ҳақини 67 фоизи ахборот соҳаси ходимларининг меҳнатига тўланади. Бундан ходимларнинг иш ҳақи бошқа хўжалик соҳаларига қараганда 35% юқорироқдир. Бундай фактлар бошқаришда ахборот тизимининг бўлиши ва аниқ маҳсадга қаратилиши товар ишлаб чиқаришда ва уни айирбошлишда барча бозор иқтисодиётида ишлайдиган корхона, ташкилот, фирмалар учун алоҳида эътиборга молик бўлган муаммо эканидан далолат беради. Корхоналар ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятининг йўлга қўйилиши билан конъюнктура-тижорат ахборотларини йигиш, сақлаш, таҳлил этиш, сотиш ишини йирик компаниялар, ахборот марказлари, консалтинг, маркетинг хизматлари ўз кўлларига оладилар. Банклар, биржалар, компаниялар,

фирмалар корхоналар фаолиятини бошқарыб, катта ҳажмдаги ахборотларни ўз кўлларига тұтпайдилар. Мизжозлар ўртасида ўзаро ахборот алмашинуви ҳам амалга оширилади. Бундай алмашинув шартнома асосида олиб борилади. Ахборот тизимини техникалаштириш айникса, банк фаолияти, молиявий харажатларни бажариш, кредитлар бериш, валюта ва акциялар сотилишида зарур ва ишончли воситага айланади. Чунки банк операцияларида тезкорлик, аниқлик мұваффақият гаровидир. Кундалык бәхисоб ахборотлар оқимида реклама алоҳида ўрин егаллайди. Ҳозир, айникса, товар ҳақида атрофлича маълумот берувчи ҳақиқий reklamaga эътибор қаратылған. Кўпгина reklamаларнинг таркибий қисми ахборот маълумотлари ва мурожаатнома ҳисобланади. Реклама мурожаатномасига товар ҳақида проспектлар, каталоглар, варақалар ва бошқалар қўшиб жўнатилади. Бу ҳам ахборот тизимида хизматларни такомиллаштириш йўлларидан бири ҳисобланади. Ахборот воситаси орқали товарлар ҳақида маълумот ва уни айирбошлишдаги самарадорлик ахборот олувчиларни тўғри танлашга боғлиқдир. Бошқарувда ахборот тизимида фойдаланишда телекс, телекакс, товарлар картотекаси каби воситаларни кенг қўллаш бозор муносабатларида ижобий натижалар беряпти. Бозор муносабатларини амалий ташкил этишда бозор, товар ҳақидағи объектив маълумотлар мұваффақиятни тъминлайди. Бошқарувда ахборот тизимида фойдаланиш бир неча ўзига хос қоидалар йигиндинисин ташкил этади. Булар: биринчидан, ахборот банки, маълумотлар хизмати ва бошқалар ҳам бизнес эканлиги. Бу бизнес жуда қымматли ва аниқ бўлиши лозимлиги. Бошқарилётган корхона, фирма, ташкилот ва бошқаларда маълумот банки мавжуд бўлиши. Иккинчидан, ахборот тизимида фойдаланган ҳолда товарларга янгиликлар киритиш ва такомиллаштириш. Янгиликларни тез жорий этиш. Учинчидан, ахборот тизими фаолиятидан келиб чиқиб, бошқарилётган ташкилот, корхона, фирма ва бошқалар имкониятини маълум мақсадга сафарбар этиш. Тўртингчидан, маълумотларни товар ишлаб чиқарувчи кучга айлантириш. Ахборот тизимидағи ёрдамчи тизимлар фаолиятидан фойдаланиб, янги тоялар, техника тараққиёти ютуқлари, илмий таҳлиллар натижалари кабиларни товар ишлаб чиқаришда ҳаракатлантириш. Демак, бошқарувда ахборот тизимида фойдаланиш

товар ишлаб чиқарышни такомиллаштиришга ҳам сабаб бўлади.

## БОШҚАРИШ ҚАРОРЛАРИ, УЛАРНИНГ МАЗМУНИ ВА ТУРЛАРИ

Менежер фаолиятининг асосий кўрсаткичларидан бири уни тўғри қарор қабул қилиш қобилиятидир, чунки у бошқаришнинг тўргта функциясини бажариш жараённада: режалаш, ташқил қилиш, мотивлаш ва назорат — доимо қарорлар оқими билан иш олиб боради.

Қарор ишлаб чиқиш — раҳбарлар фаолиятида ижодий жараёндир. У одатда кўйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- мақсадни қўйиш ва ишлаб чиқиш
- муаммони ўрганиш
- қабул қилинаётган қарорнинг мумкин бўлган оқибатлари ҳамда самаралилик мезонларини танлаш ва асослаш
- қарор варианtlарини кўриб чиқиш
- қарорни ижрочиларга етказиш
- қарор бажарилишини назорат қилиш

Бошқариш қарори деганда муаммоли мазмутни ҳол қилинган  
йўналтирилган акт: мукоби (инки ва кўп вариантдан  
бирини таъмин) таълаб олни тушунилади

Кенг маънода бошқариш қарори ўзаро боғлиқ маҳсадга йўналтирилган ва бошқариш масалалари реализациясини таъминлайдиган мантиқий изчилликдаги бошқариш ҳаракатлари тўғламини ифодалайдиган бошқариш меҳнатининг асосий туридир.

### *Бошқариш қарорлари ва турлари*

Қарорни турли белгилар билан классификацияланади. Одатда қарор аниқлик ва таваккалчилик шароитида қабул қилинади. Аниқлик шароитида менежер натижаларга ишонади, таваккалчилик шароитида у муваффакиятни эҳтимоллигини сезизи мумкин холос.

Бошқариш қарорлари қўйидагича классификацияланади:

- муддати ва оқибатлари бўйича: узоқ, ўрта ва қисқа муддатли қарорлар — қабул қилиш частотаси бўйича: бир марталик, тақрорланувчи
- қамроғочи бўйича: умумий, қисқа ихтисослашган
- тайёрлаш шакли бўйича: ягона, гуруҳли ва жамоавий
- муддатининг қатъийлиги бўйича: контурли, структураланган ва алгоритмик.

Ташкилий қарорлар — бу раҳбарнинг лавозими билан белгиланган вазифаларни бажариш учун вариант танлаш. Ташкилий қарорларнинг мақсади — ташкилот ўз олдига кўйилган вазифалар ҳаракатини таъминлаш.

Ташкилий қарорларни икки гуруҳга бўлиш мумкин: дастурланган ва дастурланмаган. Қарор қабул қилишга ёндашув:

1. Қарор қабул қилиш одатда осон, аммо яхши қарор қабул қилиш қийин.
2. Қарор қабул қилиш — бу психологоқ жараёндир, шунинг учун раҳбар томонидан қарор қабул қилиш ўз-ўзидан юқори мантиқийлик даражасигача бўлиши мумкин.

Индуктив қарорлар — бу раҳбар томонидан ҳиссиятга асосланиб тўғри деб қабул қилинган қарорлардир.

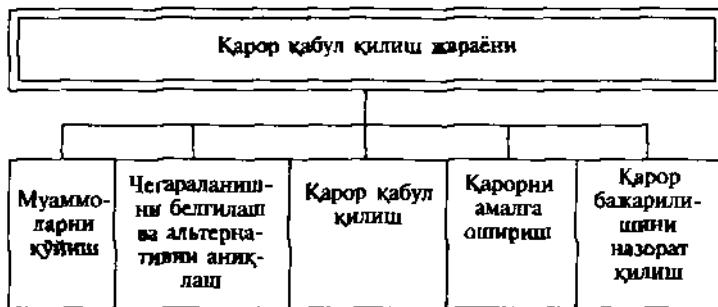
### *Қарор қабул қилиши жараёни*

У бир қанча босқичлар ва операцияларни ўз ичига олади:

1. Вазифани ойдинлаштириш. Айтайлик цехга янги буюмни ишлаб чиқариш вазифаси кўйилди. Бунда цех бошлигининг қарори янги буюмни ишлаб чиқариш ҳажми, унинг моҳияти, сон ва сифат кўрсаткичлари натижаларини ойдинлаштириш билан боғлиқ бўлади.

2. Вазифаларнинг ҳар хил варианtlарини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган варианtlарни иқтисодий таҳтил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган варианtnи ечишда математик, график, мантиқий ва бошқа моделлар қўлланилади.

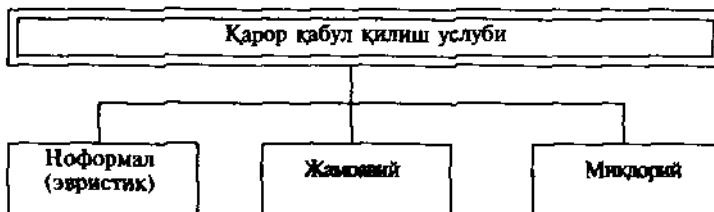
3. Қарорларни танлаш ва уларни узил-кесил қабул қилиши. Бу раҳбарлар томонидан амалга оширилади ва қарорлар компания президенти ва менежер томонидан яккабошчилик асосида ошкора усуlda қабул қилинади.



13-расм. Бошқариш қарорлари қабул қилиш таркибий элементтері

#### *Қарор қабул қилиш услугалары*

Барча бошқариш қарорлари қабул қилишни уч гүрухда бирлештириши мүмкін.



14-расм. Бошқариш қарорлари қабул қилиш услугаларының классификациясы.

1. Ноформал (эрвистик) услуг — бу раҳбар томонидан түпшыланған тәжрибаны ҳисобға олиб, альтернативаларни назарий қиёслаш орқали мантиқий йұналишлар ва оптимал қарорларни танлаш услуги.

2. Коллектив услуг — бошқариш жағдайы қатнашчилари бүлгап маылум қобилякті, билимдон шахслар томонидан қабул қилиниб, унинг йығыми мажлис комиссия иші деңгасыда қабул қилинади.

3. Миқдорий услуг. Унинг асосида катта массивдаги ахборотларни (ЭХМ ва ЭММ) қайта ишләш орқали танылаб олишни күзде тутадыган ғылыми-амалий ёндашув ётади.

## *Қарорларни қабул қилишнинг индивидуал услуги*

Шахс, денгиздаги томчи каби, ўз қарорида акс этади. Бу маънода бошқариш қарорини шахсий профилги маълум қизиқиши уйғотади, яъни ижрочиларга етказиладиган қарорлар раҳбарнинг индивидуал хусусиятлари тўпламини акс эттиради.

Фанда қарор қабул қилишнинг шахсий профилини куйидаги турлари мавжуд:

- вазминлик типидаги қарорлар
- импульсив қарорлар
- инерт қарорлар
- таваккалчиллик қарорлари
- эҳтиётлик типидаги қарорлар

## *Бошқариш қарорларининг самарадорлик шартлари*

Менежер томонидан муқобил таңлаш муаммоси бошқариш фанининг мухим элементларидан бири бўлишига қарамай, самарали қарор қабул қилиш унинг учун муҳимдир.

Бошқариш қарорлари самарали бўлиши учун куйидаги оминаларни ҳисобга олиш зарур:

- қарор қабул қилишда иерархияга амал қилиш
- функцияларро мақсадли гуруҳлардан фойдаланиш
- тўғри горизонтал алоқалардан фойдаланиш

Карор самарали бўлиши учун ташкилот мақсади ва ҳал қилинадиган вазиятларда куйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- самаралилик
- тежамлилик
- ўз вақтидалик
- асосланганлик
- реаллик

Қарор самаралилигини қуйидаги талабларнинг баҳарилдиши таъминлайди:

- тўлалик
- мотивланганлик
- стрессга қатъийлиги ва мустаҳкамлиги
- бошланғич тояни акс этиш чуқурлиги
- келишганлик
- аниқдлик
- қайишқоқлик (гибкость)

## **Бониқараш қарорларини қабул қилиши**

Қарор — раҳбар мәжнатининг асосий маҳсулидир. Бу директив акт бўлиб, қўйилган мақсадларга эришиш учун ўнлаб, юзлаб, баъзан эса кўп минглаб кишиларнинг биргаликдаги ҳаракатларини ташкил қиласди, йўлга солиб туради ва рағбатлантиради. Ана шунинг учун ҳам уларниңг асосланган, баланслашган ва таъсирчан бўлишига тобора катта талаблар қўйилмоқда.

Фойдали қарорлар ичида ҳам энг кенг тарқалган икки турини ажратиш мумкин. Биринчисига стереотип, кўпинча оператив қарорлар кирадиси, улар баъзан кундалик, баъзан кескин масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга таалтуқли бўлиб, умумий тизим эса (демак ишлаб турган корхонанинг сифати ҳам) аввалгилик қолаверадиган вазиятда қабул қилинади. Бунда гап аслини олганда ҳўжалик обьекти ишлашининг юзага келган механизмини сақлаб колиш ҳақида боради.

Стереотип қарорларни раҳбар одатда анча тез, кўп тайёргарлик кўрмасдан туриб қабул қиласди. Кадрларни қабул қилиш ва ишдан бўшатиш ҳақидаги, корхонани ишга тайёрлаш ва ҳоказолар ҳақидаги буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Қарорларниң иккинчи турига ўз ҳарактерига кўра новаторларча, мазмунига кўра стратегик бўлган қарорлар киради. Улар ишлаб чиқаришдаги ва тегишли равишда унинг натижаларидағи фақат миқдор ўзгаришларигина эмас, балки жиддий сифат ўзгаришларини ҳам кўзда тутади. Бундай қарорлар синчковлик билан асосланган ва баланслаштирилган жамоавий ҳаракатлар дастуридан иборат бўлиб, белгиланган муддатларда бажарилиши мажбурийдир ва бошқариладиган обьектни тизим жиҳатдан, тубдан қайта қуриц йўли билан конкрет зиддиятларни бартараф этишга қаратилгандир.

Ҳозирги пайтда стратегик қарорлар фақат технологияда эмас, балки ҳўжалик механизмида, ишлаб чиқаришни ташкил этишда, корхонада ижтимоий вазиятда ҳам сифат ўзгаришларининг бош куролидир.

Режалаштирилган қарор — техникавий, иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш илмий асосланган таҳминнинг, ишга танқидий ёндашишнинг, конструктив из-

ланишнинг натижасидир. Бу, одатда, қиёсий ва омил анализларининг, ҳар тарафлама асослаш ва ҳисоблаб чиқишларининг маҳсулидир. У назарий билимларга ва илғор тажрибага асосланади. Узоқ истиқболни ҳисобга олган ҳолда муаммоларни ҳал этишга ёндашиш, воқеаларнинг боришини фақат олдиндан кўришгина эмас, балки уларнинг керакли йўналишдан боришига фаол таъсири кўрсатишга ҳам имкон беради. Айни чорда ҳаракат қилишнинг одатдаги схемасига янгича қарай билиш маҳорати роят мухимdir.

Қарорларнинг турли варианtlарини ишлаб чиқиш уларни қиёсий анализ қилиш билан етказилади.

Ҳар бир вариантнинг самарадорлигига миқдор; сифат ва муддатларни, иқтисодий ва ижтимоий натижаларни оптимал қўшиш нуқтаи назаридан пухта баҳо берилгандан кейингина узил-кесил қарорлар қабул қилинади.

Қарорлар қабул қилиш. Баъзан қарор қабул қилиши жараёнини сийқа тарзда фақат энг яхши вариантни ташлаш сифатида, яъни аслини олтандан қандайдир техникавий ёки расмий ҳаракат сифатида тушунилади. Лекин бу нотўғрицир, чунки қарорларни қабул қилиш мавхумликдан конкретлик томон, бевосита хўжалик амалиёти томон катта одим ташланади.

Қарорни тайёрлашнинг олдинги босқичларида энг принципиал масалалар ишлаб чиқилган эди. Энди, ҳамма материаллар таҳт қилиб қўйилган вақтда уларни лойиҳачиларнинг сўзлари билан айтганда, маконга «бофлаш» даркор. Ана шу ерда раҳбарнинг маҳорат кўрсатиши талаб этилади. Қарор ўз мазмунига кўра лўнда, чукур бўлиши, кескин вазиятларни четлаб ўтмаслиги ҳамда ҳар бир ижрочи учун тушунарли бўлиши лозим.

Қарорни қабул қилиш шакли яккабошчилик биланми ёки жамоавий тарзда қабул қилингандиги билан ҳам катта аҳамиятга молик. Бунда жамоавий ва яккабошчилик тарзида умумий хulosалар ишлаб чиқлади.

Раҳбарият бундай хulosага келгач, ташкилий шаклларни: уни тайёрлашда ким иштирок этиши, қандай материаллар кераклиги, тайёрлаш муддатлари қачонлигини белгилайди.

## **РАҲБАРНИНГ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ МОДЕЛИ**

Муаммоларни ижобий ҳал қилиш қобилиятидан маҳрум бўлган раҳбар, энг яхшиси раҳбарлик қиласётган ташкилотнинг эволюцион ривожланишини яхши назоратини амалга ошириши мумкин, аммо уни илгорлар даражасига чиқаришга қобилиятли эмас. Ижодий фикрловчи раҳбар, вазиятнинг хўжайини бўлади ва оптимал қарорлар қабул қиласди. Муаммолар бўйича раҳбарнинг қарор қабул қилиш модели куйидагича бўлади:

1. Қарорнинг илмий асосланганлиги. Қарорларни мурдабон ишлаб чиқариш шароитини таҳдил қилишдан келиб чиқиб, иктиносий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиниши керак.
2. Қарорларнинг бирлиғи. Одатда асосий масалаларни ҳал қилиш билан бирга кичик масалаларни ҳам ечишга тўғри келади.
3. Қарорларни адолатлилиги — ҳаққонийлиги. Қарорлар фақат раҳбарларга берилган хукуқ даражасидагина қабул қилиниши мумкин.
4. Қарорнинг тўғри ўйнаттирилганлиги. Ҳар қайси қарор ўз ижрочиларига тушунарли ва кимга мўлжалланганлиги аниқ бўлиши керак.
5. Қарорларнинг қисқалиги. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа аниқ қарорлар қабул қилинади.
6. Қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги. Раҳбар ўз кўли остидагиларга топшириқларнинг бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан бериши мумкин эмас.
7. Қарорларнинг оперативлиги. Бундай қарорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талааб қилганда қабул қилиниши мумкин.

### ***Стратегик қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш***

Қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш борасидаги ишнинг мантиқи раҳбарлик даражасига, вазифаларнинг характеристига ва қарор қабул қилинаётган шароитга боғлиқ ҳолда бир-биридан анча фарқ қиласди. Шу билан бирга конкрет ёндашувларнинг жуда хилма-хиллитидан раҳбар ҳаракатларининг умумий белгиларини ва изчиллигини алоҳида қилиб кўрсатиш мумкин: Конкрет ижтимоий-иктиносий жараёнлар ва ҳодисаларни таҳдил

қилиш асосида муаммони аниқлаш; ушбу муаммони ҳал этиш учун мақсадларни, шунингдек уни ҳал этиш муддатлари, воситалари ва йўлларини белгилаш; эҳтимоли тугилган муқобилларни ишлаб чиқиш; мезонлар (капитал маблагларни тежаш, муддатларни қисқартириш ва бошқалар)ни аниқлаш ва энг қулай варианти танлаш; қарорни қабул қилиш; унинг бажарилишини ташкил қилиш. Равшанки, бундай схемани тахминий деб билмоқ лозим. У вазиятнинг хусусиятларига ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг кўринишига қараб ўзгариши мумкин. Шунингдек, аниқ, таҳлилий ва ноаниқ вазиятлар бўлган шароитларда матрица тизимили режа асосида қарорлар қабул қилинади, унда бошқариш қарорини турли тизими мавжуд бўлиб, қийин муаммоларга тегишли бўлган мураккаблашаётган таваккалчилик шароитларида раҳбарга чизиқли бошқариш бўйича маълум қарорлар қабул қилиш имконини беради.

## **ҚАРОР БАЖАРИЛИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА НАЗОРАТ**

Қарорлар бажарилишини ташкил қилиш — бажариш цикли якунловчи раҳбарнинг ўзига хос фаолиятидир. Бу ўринда раҳбар ўз ишини эмас, бошқа одамлар меҳнатини ташкил этаётганligини ҳисобга олиши керак. Ташкилий бошқариш қарорлари буйруқ тарзида ёки фармойиш билан расмийлаштирилгандан сўнг қонун тусиға киради.

Менежернинг бош вазифаси бундай қарорни созлаш ва назорат қилишнинг бажарилишини таъминлашдан иборатдир.

Шундай қилиб, қарорлар бажарилишини таъминлашни назоратсиз тасаввур қилиб бўлмайди.

Қарорлар бажарилишини назорат қилиши бошқариш циклининг энг сўнгти қисмидир. У қайта алоқалар шаклида бўлиб унинг воситасида ташкилот мақсадига эришиш учун қарорларни бажарилиши ҳақида ахборот олиши мумкин.

Назоратнинг бош вазифаси қарорларни реализациясининг берилган дастурлардан мумкин бўлган четлашибини ўз вақтида сезиш ва уни бартараф этиш учун чоралар белгилашдир.

Назоратнинг қуидаги функциялари мавжуд:

- диагностик функция
- қайта алоқалар функцияси
- назоратни мұлжалы функцияси
- рағбатлантирувчى функция
- сөзловчى функция
- педагогик функция

Шундай қилиб назорат объектив заруратдир, чунки әнг оптимал режалар ҳам ўз ижрочиларига етиб бор-маса, уларни бажариш ҳақида объектив ва доимий на-зорат бўлмаса улар амалга ошмай қолиши мумкин.

## **ИҚТІСОДИЙ ЗИЁН КЎРМАСЛИК ТАҲДИЛЛАРИ**

Раҳбарнинг таҳдили кўпинча глобал характерга эга бўлиб, технология, хўжалик ҳисоби, ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш ва ижтимоий жараёнларни тўлиқ ком-плекс ҳолда ўзаро алоқадорлиги ва бир-бирини тақозо этишини қамраб олиш ва тушуниш заруриятини ифодалайди.

Раҳбар таҳдилий фаолиятининг бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида кучайиб кетган яна бир алоҳида белгиси — корхона ёки бошқа обьект ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятининг самарадорлигига тўғри баҳо бериш зарурлигидир. Самарадорлик — олинган нати-жалар билан ишлаб чиқариш харажатларининг нисба-тидир.

Иқтисодий таҳдилда, фирманинг баланс тизими келтирилиб ундаги активлар ва капиталлар конкрет рақамларда ифодалантандан сўнг, корхона оладиган фойдаси аниқланади, чунки бозор ислоҳотлари шаро-итида зарар билан ишлаш фирмани банкрот бўлишига олиб келади.

Заарсиз ишлаш таҳдили фирма оладиган фойда ва харажатлар таҳдили орқали олинади. Куйида «Экори трэфикс» фирмаси учун фойда ёки заарсиз ишлаш графиги келтирилган.

### **БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР**

**Коммуникация** — мулоқот, бошқаришда алоқа ўрна-тиши.

**Оператор** — тезлик ва маҳорат билан бошқариш, қарор қабул қилиш.

**Консалтинг** — фирмаларнинг ташқи иқтисодий фолияти, савдо-сотик бўйича маслаҳат бериш фаолияти.

**Контур** — нарсанинг ташқи кўринниши.

**Эвристик** — назарий текширишда янгиликларни қашф этиш жараёнида қўлланиладиган мантиқий усуллар.

**Импульсив** — қонуниятларга асосланган ички ҳиссият туфайли ҳаракатга келтириш.

**Инерт** — фаолиятсизлик, ҳаракатсизлик ёки ҳаракатни сақлаш, давом эттирмаслик.

**Стереотип** — бир хилдаги тез қабул қилинадиган қарорлар.

**Диагностик** — носозлик, режадан оғишларни аниқлаш усуслари.

**Процедурограмма** — қарор қабул қилиш жараёни дастури.

### **III боб икуни бўйича назорат саволлари**

1. Бошқариш қарорларининг қандай турларни мавжуд?
2. Қарор қабул қилиши усусларига търиф беринг.
3. Қарор қабул қилиш қандай босқичларга бўлинади. Уларнинг маҳиятини търифланг.
4. Қарорларнинг бажарилишини назорат қилишда қандай усуслар қўлланилади?
5. «Коммуникация», «коммуникация жараёни»га търиф беринг ва асосий коммуникация турларини айтинг.
6. Қарорга търиф беринг ва асосий турларни айтиб беринг.
7. Бошқаришда ахборотлар қандай роль ўйнайди?
8. Қарорларнинг қандай турларини биласиз?
9. Иқтисодий зиён кўрмаслик учун раҳбар нималарга эътибор беринши керак?

### **Мустақил ишлар**

1. Корхонани бошқарипи тизимида бухгалтериянинг асосий функцияларини аниқланг.
2. Сизга маълум бўлган корхона асосида алоқа турлари классификациясини тузинг ва уларга търиф беринг.

### **Амалий машгулот**

1. Бошқариш қарорлари қабул қилишнинг процедурограммасини тузинг.
2. Ўзингизга таниш бўлган корхона мисолида уни тахминий бюджетини ва иқтисодий зиён кўрмаслик тадбирини тузинг.

## IV Б О Б

# БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

**Бу бобда сиз құйылғылардың билігінің тәсілдерін көрсөткіштіктердің миссиясынан көрсетілгенде:**

1. Бошқариш функциясы матрицасында тавсиф беріш.
2. Стратегик режалашнинг аҳамияти ва моҳияттнин ту шунтириб беріш.
3. Фирма ишлаб чыкарыш фаолиятида мотивациянынг зарурияты.
4. Фирма қандай қылыштар дастанда мажмусасын ишлаб чи қиши ва мақсадни белгиләші.
5. Стратегик режалаш босқычтарын тавсифлаш.
6. Ваколаттарни топтырышта қандай омылларга асосла ниш зарурияты.
7. Мотивациянында эхтиёжлар түрлерин санауш ва уларни баҳоларап.
8. Менеджментда құлланыладын назорат турларини таҳ лил қылыш.
9. Оралық назораттарни ташкил қылиш асослари.
10. Назоратни амалға оширишда ахборотлардан унумлы фойдаланишпен баҳолаш.

## БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯСИННИҢ МОҲИЯТИ ВА ЎЗАРО БОЕГИКЛИГИ

Бошқариш — бошқаларни ўзинг түгри деб ҳисоблаган нарасаны бажарыпта ундаш эмас, бу аниқ мақсад сары бошқаларни ҳаракатта құзғашылар. Буни бошқариш жараён тасвирланған 4-расмдан аниклаш мүмкін. Бу жараён имкониятларни толиши ва мақсад қўйишга асосланади. Бошқариш ташаббускорлари олдиндан режалаштирилған, қандай зришиш йўлларини билишини ўйламаган ҳолда, кунита миллионлаб телефон гаплашувларини амалға оширадилар. Вақт ва тул бекорга сарфланади. Катта ва кичик хатолар қимматта тушади. Фақат ким режалаштиrsa, у ташкил қылиши мүмкін.

У ким нимага жавоб беришени (бошқариш жараённи тизими) қандай кетма-кетликда бошлашни (жараён-

ни билиш), бунинг учун қандай воситалар зарурлигини (жараённи таъминланиши) аниқлаши зарур.

Бунда бошқариш жараёнини ривожлантириш, мұхым бўлинишга етиб келади. Бу пунктда бошқарувнинг «ишлаб чиқарувчидан» ажralишидир. Ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланиш күпроқ мустақил ишлашга интилишини тақозо қиласди. Буни ишлаб чиқариш масалаларини илтари сурган мутахассислик хусусияти талаб қиласди.

«Ким ишлаб чиқарса у бошқармайди, ким бошқарса ишлаб чиқармайди» — деган тамойил барча ҳолларда тасдиқланади.

Бошқаришни америкаликлар оддий қилиб қўйида-гича таърифлайди: «Бирор ишни бошқалар қўли билан бажариш». Ким бошқарса аниқ мақсадлар қўйиши ва уни кўриши керак.

Бажарувчи агар у иш ҳатто унинг соғлиғига путур етказса ҳам, тўла қорозли портфели билан уйта кетса ҳам, якшанба кунлари ишга келса ҳам, ҳамма нарсани ўзи ҳал қилишга ҳаракат қиласди, чунки ҳамма нарсанни ҳаммадан яхши билади ва ҳақиқатга ҳам тўғри келади, бошқарувчи «ишлаб чиқарувчи»дан фарқли равишда ўз «ваколатларини» бошқаларга беради.

«Ишлаб чиқарувчи» ўзи учун энг яхши ҳодимдир. Немис иқтисодиётининг урушдан кейинги катта ютуқларга маълум даражада шундай «ишлаб чиқарувчи»-ларнинг бор кучини сарфлаб ишлаши орқали эришилган эди. Аммо улар бир нарсани билмайди: улар бошқаларнинг ўсиши учун шароит яратмайдилар. «Ишлаб чиқарувчи» бошқаришни билмайди, чунки у ким нимага қобилияти эканлигини кўрсатишга имконият бермайди, у муваффақиятларни фақат ўзиники қилиб, бошқаларни бундай рағбатдан маҳрум қиласди.

Бошқариш жараёни — доимо ижодий жараён, у янги тояларни такомиллаштиришга тайёргарликни талаб қиласди.

Бошқача сўз билан айтганда бошқариш бу ўлм. Ким унинг исботсиз қоидаларига амал қиласа, у маълум талаблар қўяди. Бу талабларга у мос келиши керак, акс ҳолда ҳар бир хато пул билан ўлчанади, ундан ҳам ёмони у сизга ишонган кишиларни зътиқодини сўндиради. Хатолар шунга олиб келадики, кишилар ўз имкониятларини очмайдилар, ишлашни хоҳламайдилар, можаро вужудга келади. Ҳар бир киши ўз иш жойига

ўз энергиясини олиб келади. Бу энергиянинг потенциали раҳбарининг ўз ходимлари имкониятларини рўёбга чиқариши учун тўла шароит яратиб беришига боғлиқдир. Бошқаришининг вазифаси бу энергияни қониқиш хосил қиласидиган аниқ натижалар олишга йўллашдир.

Кўлчиллик ўз фаолиятини кунлик (ойлик, йиллик) режалаштиради, сўнг уни амалга ошириш учун ресурслар ташкил қиласиди. Бундай кундалик ишлар қатор бошқариш функцияларидан ташкил топади.

**Бошқариш функцияси** — бу маълум ташкилот ишларени махсус усуллар ва бўллар билан амалга ошириладиган бошқариш фаолиятининг аниқ туридир.

Бошқариш жараёнида куйидаги асосий функциялар амалга оширилади: режалаштириш, ташкил қилиш, мотивлаштириш ва назорат. Уларнинг ҳар бири ўзига хос аҳамиятта эга.

### ***Бошқариш асосий функцияларининг тасвиғи***

Режалаш функцияси. У ташкилотнинг мақсади ҳандай бўлиши, бу мақсадга эришиш учун унинг аъзолари нима қилишини белгилашни кўзда тутади.

Режа ташкилотнинг келажакдаги ҳолатининг мурakkab ижтимоий-иктисодий моделини тасвирлайди.

Вазиятта мос келадиган ягона режалаш усули мавжуд эмас. Режалаш типи ва йўналиши фирманинг ташкилий иерархияда тутган ўрнига боғлиқ, яъни режалаштириш ташкилотнинг даражасига мос равишда амалга оширилади ва у асосан уч типга бўлинади:

Стратегик режалаш — бу ташкилотнинг таркиби асосида узоқ истиқболга назар солиш учун интилишдир, яъни худудий доиради ҳандай ўзгаришлар бўлаётганини ҳамда рақобатчилар хулқини баҳолашдир. Бу даражада режалашнинг бош мақсади — ташкилот бозор шароитида ўзини қаңдай тутади. Ташкиллаш жараёни бўлима ишини коркона кўлами, унинг мақсади, технология ва персонал асосида тизимлайди ва шакллантиради. Ташкил қилиш функциясини бажариш жараёнида куйидаги тамойилларга амал қилиш керак:

— режалаш жараёнида аниқланган фирма мақсадларини деталлаштириш ва аниқлаш;

- бу мақсадларга эришиниң учун фаолият турини белгилаш;
- шахсларга түрли топширикелар бериш (мәжнат тақсимоти) ва уларни бошқарыладиган ишчи гурухларга ёки бўлинмаларга бирлаштириш;
- ўзаро иш муносабатлари воситасида ҳар бир гурӯҳга топширилган фаолият турини бир бирига мослаш;
- мақсад бирлиги — ташкилотнинг ҳар бир аъзоси умумий мақсад учун ишлаши;
- назорат ёки менежмент кўлами — ҳар бир менежернинг гуруҳдаги бошқарыладиган ходимлар сонига жавоб бера олиши.

Шундай қилиб ҳар бир менежер ўзи раҳбарлик қила-  
диган ходимларнинг идеал сонини белгиллаши зарур.  
Шунинг билан боғлиқ равищда икки факторга эъти-  
бор бериши даркор: бошқариш меъёри (бир менежер  
самарали бошқарыладиган ходимлар сони) ва вақт  
ҳамда тебраниш (частота).

Ташкил қилиш — бу бошқариш жараёни бўйиб  
унинг воситасида ташкилот структурасида сакланади  
ва яратилади.

**Мотивлаши функцияси.** Инсон хулқи ҳар доим мотивлашган, у жон куйдириб, завқ-шавқ ва қизиқиш билан ишлаши ёки ишдан бўйин товлаши мумкин.  
Шахс хулқи бошқа кўринишларга эга бўлиши мумкин.

**Мотивлаштириш** — бу ўзини ва болқандарни ташкилот  
ўзининг мақсадларига эришини учун фаолиятга қўзотни  
жараёнидир

Қаерда бошқариш ва мәжнатни ташкил қилиш ки-  
шиларга ўз-ўзини реализация қилиш учун имконият  
яратса, уларнинг моҳияти юқори самарали, мәжнатта  
бўйган иштиёқи баланд бўлади. Шундай қилиб ходим-  
ларни мотивлаштириш — бу уларнинг мухим манфаат-  
ларини юзага чиқариш ва мәжнат фаолияти жараёнида  
ўзини реализацияси учун имкон яратишdir.

### ***Менежментда стратегик режалаштириш ва уни тадбиқ қилиши***

Менежмент системасида стратегик режалаштириш  
ва уни тадбиқ қилиши фирманинг илмий-техник по-

тенциали, унинг ишлаб чиқариш, сотиш имкониятлари ҳисобга олинган мақсадларга эришишни асосланган режалар ҳамда мақсадлар орқали ишлаб чиқишни ифодалайди. Фирманинг иқтисодий сиёсатини ишлаб чиқиши фирма фаолияти мақсадларини аниқлашни, уни мос равища ресурслар билан таъминланиши ва фирма потенциал имкониятларини баҳолашдан келиб чиқиб, уни яқин ва узоқ истиқболлар бўйича стратегик ривожланишини ифодалайди. Фирманинг мақсади уни ривожланиш концепцияси ва ишчанлик фаолиятининг асосий йўналишини аниқлайди. Фирманинг иқтисодий сиёсати тўла ахборот билан таъминланиш, таҳлил ва тахминга асосланади.

Фирма рақобат стратегиясини ўзгартириб эришиладиган натижаларни аниқлаш ва баҳолаш, рақобат курашида фирма позицияси таҳлили бизнес стратегияси дейилади. Стратегик позицияларни ишлаб чиқища фирма одатда сифат ва миқдор каби маълум кўрсаткичлардан фойдаланади. Сифат кўрсаткичлари амалда мўлжал деб аталади, миқдор эса топшириқ дейилади.

Мақсадни аниқлаш — бу мос стратегик вазифалар ишлаб чиқишини талаб қиласидан қарор қабул қилишнинг маълум аниқ даражасидир. Бир мақсадлар учун ишлаб чиқильтган стратегия бошқа мақсадлар учун мувофиқ эмас. Умумий мақсадлар узоқ истиқболга мўлжалланган фирма ривожланиш концепциясини акс эттиради.

Параметр сифатида қуидаги кўрсаткичлардан фойдаланиши мумкин.

- оптимал рентабелликни таъминлаш;
- фирма ҳолати мустаҳкамлигини таъминлаш;
- ривожланишининг янги йўналишлари ва фирма фаолияти янги турларини ишлаб чиқиш.

Шунингдек, хусусий мақсадлар ҳам бўлиб, унда фирма ичидаги параметрлар кўрсаткичлардан фойдаланиб стратегик режалар тузилади.

Стратегик режалаштириши — бу (маркетинг сфераси асоси ва фирма потенциал имкониятлари даражасида) фирманинг яратни ва сақлаб туриш стратегик мақсадлари орасидаги унинг потенциал имконияти ва маркетинг сфераси асосидаги мувофиқлигидир

Режалаштиришнинг асосий мақсади манфаатта эга бўлишдир. У ҳуйидагича ифодаланади:

- режалаш раҳбарларни истиқболни ўйлаб фикрлашга рағбатлантиради.
- фирма харажатини аниқ координациялаш чораларини кўришга олиб келади.
- у фаолият кўрсатишни белгилаш кўрсаткичларини аниқлашга олиб келади.
- у фирмани ўз вазифаси ва сиёсий йўналишини аниқ белгилашта мажбур қиласди.
- у барча лавозимдаги шахсларнинг мажбуриятларини ўзаро боғлиқларини кўргазмали намойиш қиласди.

Стратегик режалаштириш фирма доирасида бошқа режалаштириш учун бошлангич нуқта бўлиб хизмат қиласди. Стратегия кенг қамровли назорат тизимиdir (бу корхона параметрлари, фондлари, реализация, кувватлар, харажатларни кузатиш). Стратегия — ишловчилар учун мезондир. Конкрет ҳаракат режалаштирилмай, инновацион потенциал учун шароит яратиш ва ташкил қилиш ҳаракатининг умумий онглилиги билан таъминланмайди. У зарур кишилар қобилияти ва малақасини шакллантириш, сиёсий режалаштириш бўлиб режалаштириш обьекти дивидентлар, иш ҳақи, иш жойи, матбуот, ҳукumat ва касаба уюшмаси билан ишлашларини ўз ичига олади.

Стратегия — бу келажакни тадқиқот қилиш, сценарий таҳлили.

Стратегия — бу рақобат курашида афзаллик берувчи гоя.

Стратегия — бу бошқариш фаолиятида кўлланиладиган услублар тизими.

Стратегия — бу корхона фаолияти учун мўлжаллар йигиндиси.

Стратегия — бу мақсадга эришиш ва ташкил қилишни амалга оширишга мўлжалланган комплекс режа.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, юқоридаги кўрсатилган кенг қамровли тушунчалар менежмент стратегиясини ўз ичига олади. Менежментда тадбиркорлик муҳитида ички таҳлил асосида фирманинг меъёрик ишлаб туришини таъминлаб туриш учун талаб қилинадиган қарорлар каби омиллар ётади. Бу омилларга белгиланган мақсадларга ва белгиланган охирги натижаларга эришиш киради ҳамда фирма рентабеллик дара-

жасини ошириш ва фирма ходимлари мөхнатини унумдорлигини оширишта хизмат қиласади. Ҳар бир фирма йузининг хусусий ташқи муҳити, ташқи доирасига эга бўлиб, улар фирманинг жорий истиқболда ишлаб туришга у ёки бу ҳолда таъсир кўрсатувчи улкан кўп омилларни ўз ичига олади. Режа тузилиши ташқи муҳитнинг ҳолати ва ундаги турли омиллар харакати ҳақидаги ахборотни қамровчи ва кенглигига боғлиқ. Менежментда қабул қилинган тўғри ва эгри таъсир қилувчи омилларни қўйидагича классификация қилиш мумкин:

- бозор муносабатларининг ҳолати ва тавсифи;
- фирманинг хўжалик алоқалари;
- тадбиркорлик фаолиятининг созланиши;
- умумиқтиёсий омиллар;
- умум сиёсий омиллар.

Биринчи икки тоифадаги омилларни биз тўғри таъсир кўрсатувчи, сўнти, учтасини эса эгри таъсир кўрсатувчи омилларга ажратамиз. Ташқи муҳит таъсири менежерлар томонидан доимо катта эътибор беришни талаб қиласади, шунинг учун у катта ҳажмдаги ахборотни ўрганиш асосида амалга оширилади ҳамда ўз вақтида тўғри қарор чиқариш учун аниқликни талаб қиласади. Халқаро фаолиятини режалаштиришни «Бриджстоун тайр энд раббер» фирмаси фаолиятида кўриш мумкин. Бу ерда режалаштириш тўрт босқичга бўлинади:

1. Ташқи муҳит ҳақидаги ахборотларни тўплаш. Бу ишлар режа бўлимни томонидан доимо ўтказилади;
2. Уч ой мобайнида муаммолар аниқланади. Бу билан функционал бўлим шуғулланиб муаммоларни тутатиш учун президент иштирокида комиссиялар тузилади;
3. Комитетлар томонидан ЭҲМлар ёрдамида стратегиялар ишлаб чиқилади ва текширилади. Шундан сўнг беш йиллик даврга вазифалар белгиланиб, стратегик база ва узоқ муддатли сиёсат белгиланади.
4. Узоқ муддатли стратегияга асосланиб ўрга муддатли режалар тузилади ва ҳар бир ишлаб чиқариш бўлими томонидан мудокама қилинади. Фирманинг улкан масштабдаги стратегияси бирданига ишлаб чиқариш кучларини кенгайтириш, янги қурилиш, янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш учун тадқиқотлар бўлиб, у халқаро фаолиятда узоқ муддатли режалаштириш ҳисобига катта ютуқлар келтиради.

## ВАКОЛАТ ВА ЎЗАРО ҲАМКОРЛИК

Бошқарув тизимида бошқарув орқали уларнинг ҳукуқлари, вазифалари ва масъулияти берилган. Функциялар, ҳукуқлар ва масъулиятни чегаралаб қўйиш жараёнида ишнинг у ёки бу участкалари четда қолиб кетмаслиги учун уларнинг умумий балансини назорат қилиб бориш зарур. Ҳар бир ходимнинг мақсад ва вазифаларини аниқ таърифлаш, ана шу вазифаларни ҳал этиш учун зарур бўлган ҳукуқларни белгилаш, масъулиятни аниқ белгилаш муҳимдир.

Бошқарув аппарати ходимлари ўргасида функцияларни тақсимлашда ваколатларни топшириб қўйиш — раҳбарлар томонидан ўз кўли остидаги ходимларга раҳбарнинг ўзи жавобгар бўлган вазифаларни ҳал этиш ёки ишларни амалга ошириш ҳукукини бериб қўйиш муҳим аҳамиятга эгадир.

Ваколатларни топшириб қўйишда раҳбар учун энг муҳими ваколатлар топшириб қўйилган кўл остидаги ходимнинг ана шу ваколатлар доирасидаги ҳатти-ҳарарати учун ҳам, чора кўриш лозим бўлган вазиятда ҳеч нима қиласлик учун ҳам жавобгарлигини белгилаб қўйиш муаммосидир. Раҳбар ўзи танлаган ижрочи учун — тўла-тўқис жавоб беради, бу эса, албатта, ижрочининг шахсий масъулиятини соқит қилмайди. Ваколатларни топшириб қўйиши туфайли раҳбар ишининг анча катта ҳажмини бажариши мумкин ҳамда истиқбол ва энг асосий масалаларга дикқат-эътиборини жалб этиш имконияти вужудга келади. Айни чорда у умумий раҳбарлик ва умумий назоратни ўз кўлида сақлаб қолади.

Ваколатларни топшириб қўйиш имконияти кўпомилларга: бошқарувнинг иқтисодий ва маъмурий усулларининг нисбатига (иқтисодий усуллар шароитида моддий рағбатлантириш ёки жазо бериш имкониятлари кўпайиши билан ваколатларни топшириб қўйишни чукурлаштириб қўйиши мумкин), қўл остидаги кишиларнинг таркибига, уларнинг тайёргарлик даражасига (кадрлар қанчалик малакали ва мустақил бўлса уларга ваколатларни топшириб қўйиш шунчалик осон бўлади) ва ҳоказоларга боғлиқ.

Ўзаро ҳамкорлик тизим идораларида расмий рашицда ўрнатилган ва норасмий алоқаларда бўлади. Раҳбарлар ва бўйсинувчилар орасидаги ваколатлар верти-

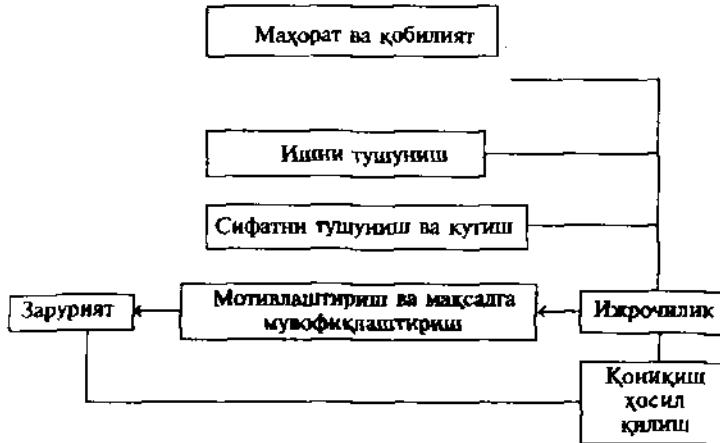
кал тарзда бўлади. Улар раҳбарликнинг ва бўйсимиш нинг шаклига қараб фарқ қиласди. Юқоридаги кўришишдаги ваколатларни топшириб қўйиш чизиқла ваколат дейилади. Қачонки ваколатлар маътум доирада чекланган бўлса, у ҳолатда ваколатлар функционал бўлади. Бундай ваколатларга фирмада ичида тақсимлашдиган бўлимлар бўйича ваколатлар мисол бўла олади. Масалан сотиш, йиғиш бўлими, ҳисоб-китоб бўлими.

## МЕНЕЖМЕНТДА ФАОЛИЯТЛАРНИ МОТИВЛАШТИРИШ

Мотивлаштириш — руҳий омил бўлиб, кишилар ҳаракатига мақсад ва йўналиш беради. Ҳодимга раҳбарлик қилиш, бошқариш функцияси каби координациялаш, ўзаро алоҳа ва тақсимот каби функцияларни бирлаштиришга қаратилган. Бошқариш функцияси — бу бошқарувчининг ақли, унинг марказий нерв тизими бошқариш функцияси қанчалик мураккаброқ, табакалашганроқ бўлгани сари, раҳбарлик олдида ҳар қандай функция ичида ҳам ва функциялараро йўналишда ҳам бошқаришни такомиллаштира олиш вазифаси туради. Натижада бошқариш функциясидан аста-секин бошқаришни такомиллаштиришнинг мустақил функцияси сифатида хусусий функция ажралиб чиқади — бу функция мотивлаштириш, яъни кишилар фаолиятини руҳий йўяллар билан мақсадга мувофиқлаштиришdir.

Бунда ҳодимни бошқаришнинг мақсадли, самарали ва маҳсулдор ишлаш учун уларнинг қобилиятларини ривожлантиришга кўзотишdir.

Руҳий омиллар бошқарувчилар, ҳодимлар орасида рўй беради. Агар биз бошқаларни мотивлаштирадиган раҳбарлар ҳақида гапирадиган бўлсак, улар инсоний мотивлаштиришни ташкил қилиш мақсадларига эришиб учун йўналтирадилар. Мотивлаштириш динамик жараён бўлиб ҳаракатта қўзотишни англашади.



16-расм

### *Мотивлаштириш жаравәни*

16-расмдан күриниб турибдики, ижрочиллик асосан 4 та омилда болып: биринчидан — маҳорат ва қобилият; иккىнчидан — иш табиятими чукур түшүнүш; учинчидан — иш яхши ёки ёмон бажарылганини түшүнүш; тұрттынчидан — мотивлаштириш — ҳаракатта күзгөтадиган омиллардан бири.

Диаграмма мотивлаштириш ва ижрочиллик орасидаги алоқаларни күрсатып турибди: мотивлаштириш қониқиши ҳосил қылмаган интилиш ва зарурияттан мұваффақиятта зерттегілген тақдирда зарурияттнинг қондирилишидан келиб чықади. Агар биз бәзі бир нарсалардан қониқиши ҳосил қылсақ, бошқа зарурияттар бизни ҳаракат қылышга мажбур қылади.

## **ЗАМОНАВИЙ МОТИВЛАШТИРИШ НАЗАРИЯСИ**

Мотивлаштиришнинг рухий ва ташкиттій иқтисодтік жүнәліштегі түрли назарияларини иккі гуруга бүлиш мүмкін:

1. Мотивлаштиришнинг мазмұнлы назарияси, у кишиларни бошқача эмас, айнан шундай ишлашта мажбур қыладиган шахсни ички күзгалишини идентификациясига асосланади (бы А. Маслоу ва Ф. Херцберг әулеңдерінің термині).

2. Мотивлаштиришнинг процессуал назарияси — жуда ҳам замонавий услублардан бири бўлиб, кишилар ўзини билиши ва тарбия маъносида ўзларини қандай тушишларига асосланади (бу Портер-Лоуларнинг кутиш назарияси, одиллик назарияси ва мотивлаш модельларидир). Санаб ўтилган назариялар баъзи масалаларда бир-биридан фарқ қиласда, улар бир-бирини инкор этмайди.

## МОТИВЛАШТИРИШНИНГ МАЗМУНЛИ НАЗАРИЯСИ

### *Маслоу бўйича эҳтиёжлар иерархияси*

У турли эҳтиёжлардан бешта энг асосийини ажратади: Физиологик эҳтиёжлар. Хавфсизликка ва келажакка ишонч эҳтиёж. Ижтимоий эҳтиёж (жамоага мансублигини жамоада кўллаб-куватлаш). Хурматта эҳтиёж. Ўз-ўзини ифодалашга эҳтиёж. (17-расм).

Маслоу назарияси бўйича барча эҳтиёжларни қатъий иерархия структураси бўйича жойлаштириш мумкин. У куйи даражадаги эҳтиёжларни қондиришни талаб қиласди, ўз навбатида инсон хулқига таъсир кўрсатади, юқори даражадаги эҳтиёжлар эса аста-секин таъсир кўрсатади.



17-расм. Маслоу бўйича эҳтиёжлар иерархияси.

Аммо бу назария ўзининг камчиликларига эга, чунки аниқ беен даражали иерархияли, структурали эҳтиёжлар мавжуд эмас.

## *Мак Келлендениң әхтийәлар назариясы*

Бу назарияда асосий зытибор юқори даражадаги әхтийәларға қаратылады, уларга ҳокимият, мұваффақият, мансублик кирады.

**Ҳокимият әхтийәсі** — бошқа одамларға таъсир күрсатышга хохиш, бу албатта ҳокимиятта интилиш эмас, балки ўз таъсирини күрсатып әхтиёжи.

**Мұваффақиятта бұлғал әхтийәк.** Анық бир кишининг мұваффақиятын тантанавылды билдириш билан эмас, балки ишни мұваффақият билан якунлаш ёки үннінг мақомини тасдиқлаш орқали амалға оширилады.

**Мансублик әхтийәсі.** Маслоу назариясига ўхшаш бўлиб ходимлар танишлар ҳузурда бўлиши, дўстона муносабатлар ўрнатишдан манфаатдорликни ифодалайди.

## *Иккى омалла Харцберг назариясы*

50-йилларда Харцберг әхтийәларға асосланган мотивация моделинин ишлаб чиқди. У иккى тоифадаги модельни ажратди:

1. Гигиена — фирма сиёсати, иш шароити, иш ҳақи шахсларнинг ўзаро муносабатлари, ишнинг билвосига назорат даражаси.

2. Мотивлаштириш — мұваффақият, хизмат поронаси бўйича кўтарилиши, тан олиниши ва иш натижаларини маъқулланиши, юқори даражадаги масъулият ва ижодий юксалиши имконияти.

Харцбергнинг мотивация назарияси Маслоу назарияси билан умумисоний ўхщастикларга эга.

Мотивлаштириш назарияси Фредрик Харцберг томонидан тавсия қилиниб, улардан бирламчилари, яни қониқмаслик манбалари бўлиб хизмат қиладиганлари: компания сиёсати, назорат, меҳнат ҳолати, иш ҳақи, хукуқий ҳолат, оила ва ёш ишчилар билан муносабат ва меҳнат хавфсизлиги бўлса, иккиласмичлари яни юқори қониқтириш манбалари: ютуқларга эришиш, хурмат қозониши, ишдан қониқниш, масъулият, юксалиш ва ўсишdir. Харцберг холоса қиладики, ақдли раҳбар ҳар иккى омилиларга ҳам таяниб иш кўради. Бу назария Маслоу назариясига зид эмас.

Менежер кўп ишларга аралашавермаслиги зарур, аммо қачондир, ниманидир нотўғри бажараётганини

сезиб, уни олдини олмаса хато бүлади. Ҳисоб-китоб вазифаси мотивлаштиришнинг асосий қисми қачон иш яхши бораёттанида позитив рағбатлантириши таъминлапшидир. Рұхшунослар жазолашдан кам фойдаланишини ва яхши ижрөга эришишини рағбатлантириши билан мувозанатда олиб боришни зарур деб ҳисоблайдилар. Ҳасадгүйлік туфайты ноўрин рағбатлантириши каби салбий ҳолатларни олдини олишга Сканлон режаси яхши ёрдам беради, унинг моҳияти шундаки, агар гоя қабул қилиниши меҳнат унумдорлиги ўсишини таъминласа, бу гоя муаммоларини бартараф қылади. Мукофотлаш дархол ранжишнинг олдини олади.

Агар иш жойи ифлос, қоронғи, күримсиз бўлса бу меҳнатта интилишни камайтиради.

Агар иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса, меҳнатта аниқ ифодаланган мотивлар пайдо бўлади. Харцберг бу омилларни «гигиеник» омилларга оид деб ҳисоблайди. Шунингдек, пул масаласи ҳам катта роль уйнайди. Аммо пул инсон қадр-қимматининг ўлчови сифатида жуда ҳам хавфлидир.

Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у кўпайишга мойиллик тудириб, уни бошқаларга юсбатан буюклигини исботлашга олиб келади, натижада жамоадан ва кишилардан ажраб қолади.

## МОТИВЛАШТИРИШНИНГ ПРОЦЕССУАЛ НАЗАРИЯСИ

Процессуал назарияси доирасида инсон қандай қилиб аниқ мақсадга эришиш учун ўз ҳаракатини таксимлайди ва маълум ҳулқ турини танлайди. Процессуал назария эҳтиёжлар мавжудлигига даъво қилмайди, балки одамлар ҳулқи фақат улар билангина эмас, ижтимоий эҳтиёжлар билан ҳам белгиланади деб ҳисоблайди.

Мотивлаштиришнинг уч асосий процессуал назарияси мавжуд: кутиш назарияси, одиллик назарияси ва Портер-Лоулер модели.

Кутиш назариясининг асосий маъносити инсонни умиди ташкил қылади, чунки у томондан танланган ҳулқ тиби унинг хоҳишини қондиришга ишонади.

Кутиш — маълум воқеаларга ишонч бўйича шахснинг баҳосидир. Кутиш назарияси уч ўзаро боғлиқлик-

ни уқтиради: Мәхнат сарфи — натиха; натиха — мукофот; мукофот — валентлик. Одамлар қандай қилиб мақсадға эришиш учун ўз күчларини тақсимлаш ва йұналтирищига одиллік назариясі жавоб беради. Бошқариш амалиётіда одиллік назариясінің холосаси шундан иборатки, агар одамлар одил мукофот олишга күзләрі етмаса улар мәхнат фаолигини камайтиришга ҳаракат қылади. Аммо менежер одиллікни баҳолаш абсолют ҳарактерге эмас, балки нисбайлигини ёддан чиқармаслиги керак.

Кімдір ўзы ҳақида юқори фикрда бўлиши, маълумотлилигини намойиш этиши мумкін. Аммо ҳоҳиши ва ҳақиқат доимо мос тушавермайди.

Ҳақиқатда мастьулиятли мансабни эгаллаш ҳоҳиши ва унга мос функцияни бажаришнинг реал имконияти орасидаги зиддият, ҳамда ўз ҳаракати учун жавоб беріш тайёргарлиги — күпинча ачинарлы натижаларға олиб келади. Ҳақиқаттүйлік назариясіні шундай ифодалаш мумкін: «Кім қўлидан келадигандан ортиқчасига интилса, у ҳақиқатдан маҳрумдир».

Л. Портер ва Э. Лоулер күтиш назарияси ва одиллік ёки ҳақиқаттүйлік назариясінің элементларини ўз ичига олган мотивлаштиришнінг комплекс назариясіни яратди. (Портер — Лоулер модели).

Портер-Лоулер модели бўйича, эришилган натиха ходимлар томонидан қилинган ҳаракатига, унинг қобилияти ва характер хусусиятига ҳамда ўз ролини идрок қилишига боғлиқ.

Хулоса қилиб айтсак, натиха мәхнат қониқиши ҳосил қилишга олиб келади.

Шунинг учун менежер мотивлаштириш йўлларини билиши керак: биринчидан — ходим ҳулқига кучли таъсир кўрсатадиган мезонлар тўпламини белгилаш; иккинчидан — ишчиларни мотивлаштириш учун ижобий таъсир кўрсатадиган мухит яратиш; учинчидан — ўз ходимлари билан фаол муроқот олиб бориши, чунки ходим тўла мотивлашган бўлса, ундан нима кутаётганини ҳис қилиши ва тушуниши лозим.

Шундай қилиб мотивлаштиришнинг юқоридаги назариялари бошқаришда руҳий усулларни кўллашнинг асосини ташкил қылади.

Бу усул ходимларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни кўллашдан соғлом ижтимоий-рухий

мұхит яратылған. Бошқаришнинг ижтимоий-рухий устарлублари мәдени активигини оширишта қарастылған. Бу услубнинг ўзига хослығи шундақи, у ходимларга уларнинг мәннавий ва ижтимоий хұлқыға таъсир этиш орталық амалға оширилади:

- гоявий ишончи ва мәдени активиги;
- тарғибот ва ташвиқот, танқид ва ўз-ўзини танқид;
- тажриба алмашиш, күрик конкурслар, тантана-ли йигилиш;
- раҳбарнинг шахсий намунаси.

## НАЗОРАТ ФУНКЦИЯСИ

Шундай қылып ташкилот режаси түзилған, уннинг структураси яратылған, ишчи жойлари түлдирилған, ходимларнинг хұлқый мотивлари аниқталған. Фақат бошқариш функциясыға құшиладыған элементлардан бири қолди — бу назоратдір.

Энг умумий тарада назорат амалда режаласырылған шетелшарни ўтчын, тәскесшам (кіе愿望) жарабандыр

Қоидадан күриниб турибдикі, назорат ходимларга камроқ буйруқ беріб, күпроқ ташкилот томонидан белгиланған режаларни мұваффақиятли бағарылышыға, ички ва таңқы мұхит зерттеушіларини қоидириш тартибига бағыт беріш мұносабатини анылатади.

«Назорат» сүзі дастилаб ташкилот хұжалик фаолияти амалиётини бухгалтерия ҳисобида акс эттиришда фойдаланылған.

Аммо синфий менежментде назорат функцияси ташкилотни көрекли (ишончли) ында ушлаб туриш, уннинг фаолият күрсаткыштарини белгиланған стандартларға (режаларға) киеслаш мүмкін бүлған бошқариш фаолияти тури тушунылади.

Кимде заманавий, аниқ назорат тизими бўлса, у яшаш учун кўп имкониятларга эга бўлади.

Менежер учун кўп миқдордаги турли режаларгина эмас, назорат тизими ва турларига эга бўлиши характерлайдир.

Назоратнинг барча тизими қайта алоқалар гоясига

асосланған, чунончи улар таҳмин қылинған маңлумоттарни реал әришилған натижалар билан солишириш имконини беради. Унинг натижасида режадан оғишлар аникланиб, негатив таъсирларни ё тузатищ, ёки агар натижаси ижобий бўлса ҳаракатни кучайтириш имконияти яратилади.

Назоратнинг барча тизими учун қўйидаги талаб-мезонлар асос қилиб олинган:

1. Назоратнинг самарадорлилиги — назоратнинг муваффақиятлилiği ва фойдалилиги билан белгиланади.
2. Одамларга таъсир кўрсатиш самараси — қўлланған назорат технологияси ходимларда ижобий омилларни кучайтирадими ёки стресс реакциясини кучайтирадими (мехнатни демотивлашуви).
3. Назорат вазифасини бажарилиши — назорат режадан оғишларни бартараф қилиши ва самарали қарорлар ишлаб чиқиш учун хизмат қилиши лозим.
4. Назорат чегарасини аниклаш — назорат тадбирлари чегарасиз амалга оширилиши мумкин эмас. Ҳаракатдаги қонунларда белгиланған мебъёрларга амал қилиши керак.

#### *Назоратнинг қўйидаги турмари маёжуд:*

1. Дастрлабки назорат. У амалий ишни бошлашдан олдин амалга оширилади. Дастрлабки назоратни амалга ошириш воситаси маълум қоидалар, тартиб ва хулқ чегарасининг реализациясидир.

Ташкилотда дастрлабки назорат асосан уч соҳада фойдаланилади: одамлар, материаллар ва молия ресурслари.

Одамлар ресурси соҳасида уларнинг ишчанлик ва касбий кўникмалари ва билимларини таҳтил қилиши орқали әришиллади; материал соҳада эса хом ашё сифати назорати бўйича амалга оширилади. Молия ресурслари соҳасида ташкилот учун қанча ва қандай (нақд ва нақдсиз) молия воситалари талаб қилиниши белгиланади.

Дастрлабки назорат жараёнида турли пайтларда стандартлардан оғишларни олдиндан кўриш имконияти туғилади. У икки турга бўлинади:

а) Диагностик назорат, у ўйчовлар, эталонлар, огохлантирувчи сигналларни ўз ичига олади.

б) Терапевтик назорат — нормативлардан оғиш-

ларни аниқлаш үзатиш чораларини белгилаш имкониятини яратади.

2. Жорий назорат. У ишларни бажариш жараённида амалга оширилади. Кўп ҳолларда унинг асосий объекти — ходимлар, жорий назорат бошлиқларнинг қуроли бўлиб, уни амалга оширишда бошқариш аппарати учун қайта алоқалар зарур. У белтилаган режалар ва йўриқномалардан оғишларни бартараф этади.

3. Якуний назорат. Бундай назоратнинг мақсади — келажакда бўладиган хатоликларни олдини олиш. Якуний назорат доирасида қайта алоқалар ишлар бажарилиб бўлгандан сўнг ундан фойдаланилади.

Якуний назорат муаммоларни пайдо бўлган пайдада бартараф қилмаса-да, раҳбарга агар шундай ишлар келажакда ўтказиладиган бўлса бундай тадбирларни хатосиз ўтказиш учун дастур бўлади.

Назорат функцияси ташкилотнинг бошқариш жараёнини охирги нуқтаси эмас, амалиётда охирги нуқта мавжуд эмас, чунки ҳар бир бошқариш функцияси бошқа таъсир этувчи омиллар билан ҳам ҳаракатлантирилади. Шундай қилиб, аста-секин ўзига хос доираний ҳаракат вужудга келади.

## ТАРТИБГА СОЛИШ ВА НАЗОРАТ

Назорат — шубҳасиз бошқариш масалаларининг энг муҳимларидан биридир. Бунда юқори турадиган фаҳат битта масала бўлиб, у мақсадни аниқлаш ва мувофиқлаштиришидир. Агар мақсад бўйсунувчиларга етиб борласа, унда ҳеч нарсани назорат қилиб бўлмайди.

Назоратнинг мақсади «тутиб олиш», «айбини очиш», «илинтириш» эмас, аммо маълум ҳолларда назорат жараённида пайдо бўлаётган узилишларни беркитиш, хоҳлаган англанмаган ҳолатда юз берадиган воқеаларни яшириш эмас, балки маълум тартибда ва тарзда объектини ўз вақтида созлаб туришидир. Назорат ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш ва ходимларнинг касбий ўсишини рагбатлантирадиган қуролади.

Бошқариш назорати бошқаришнинг муҳим функцияларидан бўлиб, унинг ёрдамисиз бошқаришнинг бошқа функцияларини: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик ва мотивлаштиришни амалга ошириб бўлмайди.

Назорат реал вазиятта түгри баҳо бериб, бутун форма ёхуд алоҳида бўлимлар фаолияти режалаштирилган ривожланиш кўрсаткичларига тузатишлар киритишига замин яратишга қаратилган.

Қарорни бажариш юзасидан тадбирларниң бир гурхи — бу назорат қилиш, яъни унинг амалга оширилиши жараёнини синчилаб ва малакали тарзда кузатиб боришидир. Назорат — бу бошқариладиган объектлардан раҳбар томон йўналган муқобил алоҳида шаклидир.

Бошқариладиган объектнинг ривожланиш жараёни устидан мунтазам назорат қилиб турилмаса, юксак пировард натижаларга эришиб бўлмайди. Бундай назоратни ташкил этиш, мақсадларни аниқ белгилашни, тартиб-қоидаларни, тегишли механизмни барпо қилишини талаб этади. Таъсиричан назоратни ташкил қилиш ҳар бир менежернинг ишидир. Ижрочи назорат қуйидаги турларга бўлинади:

Агар назорат даври узоқ бўлиб кетса оралиқда йўқотишлар бўлмаслиги учун уни бошланғич, жорий ва охирги даврларга мос равища ўтказиб туриш мақсадга мувофиқдир.

Тажрибали раҳбар натижалар назоратини энг охирги назоратта боғлаб қўймайди. Агар стартдан финишга ча масофа қанча узоқ бўлса, оралиқ ёки жорий назорат шунчалик муҳимдир. Текширилаётган даврлар муддати бошланғич даврга иисбатан оғишларни антиқлашга имкон берини зарур. Шундай қилиб оралиқ жорий назорат кундаклик назоратта айланади. Бошланғич ва жорий назоратнинг курамаси (комбинацияси) муваффақиятсизликнинг олдини олишда муҳим қуролдири. Маълум давр ёки лойиҳанинг охирги назорати ўтган ёки хелажак даврга қараш учун сабаб бўлиб, қўйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

- Нимага ўргандим?
- Белгиланган режадан оғиб кетиш сабаби нима?
- Келаси сафар бошқачасига қандай қилиш керак?
- Янти мақсадлар ишлаб чиқиш учун қандай хуолосалар қилиш керак?

Шундай қилиб ким назоратни мотивлаштириш қуролига айлантироқчи бўлса, у аввало ўзини назорат қилиб қўйол хатолардан кутулиш лозимлигини унумаслиги керак. Назоратлар ичida меъёрий назорат алоҳида аҳамиятта эга.

Меъёрий назорат — доимий вазифадир. Уни албатта бирор санага багишилаб эмас, балки ходимда маълум камчиликларниг олдини олиш мақсадида ўтказилиб, у билан аввало иш жойида сұхбатлашиб, сұнгра муддатни белгилаб ўтказиши керак. Ҳамма нарсани назорат қылувчи, ҳамда уларнинг барча фаолиятига жавоб берувчи раҳбарлар ҳам бўладилар.

Оммавий назорат қилиш вақт талаб қиласди. Раҳбарнинг эса бунга вақти етмайди. Бажарувчилар ҳамма нарсага жавоб берувчи раҳбар борлиги учун ўз масъулиятларидан озод бўлади, натижада оммавий (тотал) назорат кишиларни мустақил эмас, беларво қилиб қўяди.

Махфий назорат ҳеч қачон илгари кўрсатилмаган нарса ҳақида бўлиб, унинг яхшилиги, натижаларини ҳеч ким билмайди. У тузоқ. Назоратчилар қаерда алдов, фирибтарлик, хужжатларни ўзгартириш, сунистетьмол қилиш бор жойларда ҳаракат қиласди. Шундай қилиб айтиш мумкинки, жамиятда жиноятчиликнинг кўплиги кундалик бошқариша жиноий усуслардан фойдаланишга асос бўла олмайди.

Ким назорат қилмаса, у ўз ходимлари ютуқлари билан қизиқмайди. Ҳар бир ижрочи ўз ишлаб чиқариш ҳаракатининг касбий даражаси учун жавоб беради. Ҳар бир бошқарувчи эса бир қанча кишилар учун жавоб беради. Ҳозирги ҳаракатдаги ҳукукий тизимлар шаклланиши даврида жамоа ҳам ҳусусий, ҳам бошқариш бўлмаган пастки бошқариш тизимда жавобгарликнинг бўлиши аклга тўғри келмаган, шунинг учун ҳозир бир нарса бўлса ҳукукий ташкилотлар корхонанинг юқори идорасига жўнатадилар. Одил суд «пастда» сезилган жазолаш чораларига «юқори даражани» масъул қилиб қўяди. Уларга мальумки катта корхонанинг раҳбари маршрутта чиқаётган машиналарни текшира олмайди. Аммо улар талаб қиласидиган бошқарувчи турли даражадаги назорат воситаси билан қонун ва кўрсатмаларга амал қилишни таъминлаши керак.

Тескари алоқалар орқали назорат. Назорат бажарувчи билан сұхбат орқали, вазифасини бажариши ҳақида ги аҳборотлар орқали ҳам амалга оширилиши мумкин. Лекин бундай пайтларда аҳборотларнинг тўғрилигини, объективлигини ва ҳақиқатга мослигини жорий назорат орқали қайта назорат қилиб туриш керак, чунки хатоликларнинг бир томонлама ўсиб бориши сўнгти

натижада ишга птур етказиши мүмкін. Тескари алоқалар назорати бошқарувчынинг қуйидаги усулларида ҳам намоён бўлиши мүмкін: қўшилиш, созлаш ва «хуфёна». Бошқаришинг бундай услублари ўзига хос равишда тескари алоқалар тизими орқали бошқаришини турлича моделлаштириш имконини беради. Назорат ўтказиш учун маълум тартиб қоидалар ишлаб чиқилади, уни ишлаб чиқишида компания бошқариш аппарати қатнашиши ва унга бўладиган ягона талабларни ишлаб чиқиши зарур — буни эса стандарт деб қабул қилинарди. Барча назорат қилинаётган фаолият ва доираларга бир хил баҳолар асосида ёндашиш керак. Стандартлар асосида назоратни баҳолаш ҳар бир текширувчига тушунарли бўлиши зарур. Бошқариш назорати, натижадорлик кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришга тўғридан тўғри таъсир этувчи омил сифатида, маҳсулот унумдорлигидаги рентабеллик даражасида акс этади. Уларга эса қуйидаги омиллар таъсир этиши мүмкін: ишлаб чиқаришининг техник даражаси, раҳбарлик, бошқариш ва ташкил қилиш даражаси, маҳсулот ишлаб чиқариш дастури, ҳажми ва тизими номенклатурасининг ўзгариш даражаси. Ушбу омиллар орқали мүмкін бўлган ходимлар сонини тежаш, автоматлаштириш даражалари орқали бошқариш назорати натижадорлиги аниқланади.

### *Хуфёни қарамалар назорати*

Тажрибали раҳбар бўйсинувчиларнинг барча фикрларини эшишиб, уларнинг умумий позициялари билан ҳисоблашиб, ўз йўналишига эга бўлган назоратни қабул қиласиди. Назоратни ташкил қилиш рўй берадиган салбий оқибатлардан сақлайди. Агар бўйсинувчилар билан сұхбатда уни юяларини эшитиши, текшириш натижалари бўйича уларни ҳам қатнашчиларниң бирига айланнишига ёки назорат натижасига жавоб берувчига айлантирилса, маънавий руҳлантиришга ёки мотивлаштиришга ёрдам беради.

Шундай қилиб ҳар қандай бошқариш назоратини бир нарса билан руҳий кўллаб-куvvатлашни таъминлаш мүмкін: бу жамоа фикрини хурмат қилиш, раҳбарликнинг назоратни ташкил қилишида ходимлар фикри билан ҳисоблашшига ички тайёргарлигидир.

## НАЗОРАТДА АХБОРОТЛАРНИ УЗАТИШ ВА ТАРҚАТИШ

Фирма фаолияти ҳақидағи ахборотларни юқори даражага етказиб беріш, фирманиң ўзаро боелиқ бўлимлари орасидаги ахборотларни ўзаро айярбошлиш ва узатиш замонавий электрон-хисоблаш техникаси ва воситалари орқали амалга оширилади. Катта фирмалар ва компанияларда шунингдек, бир-бири билан боелиқ ўзаро ҳарақатдаги корхоналарда уларнинг меъёрда ишлаб туришини таъминайдиган восита ахборотлардир. Шунинг билан биргаликда хабарларни оперативлиги ва ишончлилiği муҳим аҳамият касб этади. Кўпчилик фирмалар учун ички фирма ахборот тизими технологик жараённи ташкил қилиш масалаларини ҳал қилиши уларни ишлаб чиқариш аҳамиятига эга эканлигини билдиради. Фирма ички ахборот тизими ахборотларга эга бўлган талаб ва турли даражалардаги бошқарувчиларни унга бўлган эҳтиёжини қондириш учун ахборот жараёнининг тўпламини ифодалайди.

Илмий-техника, режа, назорат, ҳисоб-китоб ва таҳлилий ахборотлар олишга йўналтирилган ахборотлар жараённи ахборотлар тизимида бир шаклга келтирилган ва электрон ҳисоблаш технологиясига асосланган ахборотлар ва уларни автоматик қайта ишлаш меҳнат унумдорлигини оширишнинг муҳим омилидир.

Хозирги даврда ахборотларни узатиш, тарқатиш ва баҳолашда, шунингдек режалаш ва назоратни амалга оширишда:

- катта ҳажмли ЭҲМ ва шахсий компьютерлардан
- миттипроцессорлардан
- телекоммуникация тизимидан
- электрон ёзув машинкалари, компьютерлар ва микроЭҲМларга ўрнатилган қурилмалардан
- матнли ахборотларни автоматик қайта ишлаш воситаларидан фойдаланиши вақтдан самарали фойдаланиш имконини беради.

Замонавий шароитда ЭҲМлар рақамсиз ахборотлари (матнли ва графиклар) қайта ишлашда қўлланимдоқда ва «ҳисоблаш техникаси» термини, компьютер ёрдамида счиладиган масалаларга мос келмай қолди.

Замонавий ЭҲМлар бир вақтнинг ўзида матнли, рақамли ва графикли ахборотларни қайта ишлаш қоби-

лиятига эга. Оператив бошқаришнинг ишлаб чиқариш тизимида микроЭХМ куйидаги мақсадларда фойдаланилмоқда:

- ишлаб чиқаришнинг оператив режаларини тузиш ва унинг бажарилиш назоратида;
- ишлаб чиқариш жараёни учун зарур материаллар захирасининг ҳаракати назоратида;
- иш ҳақи ҳисоблашда;
- буюртмалар келиши назоратида;
- маҳсулот сотиш ҳақидаги маълумотларни таҳдил қилишда;
- тўловларни ўз вақтида келишини назорат қилишда;
- ҳисоб ва ҳисобот ишларини олиб бориш назоратида.

ЭХМдан фойдаланиш ишлаб чиқариш назорати тизимида муҳим роль йўнайди. Назорат участкаларида ўрнатилган ЭХМлар йигувга келаётган қисмлар ва денталлар сифатини текширади. Ҳозирги шароитда ЭХМлардан машинистка ишлатмасдан овоздан автоматик равишда ёзиб олиш кенг қўлланилмоқда. 1990 йилларга келиб катта саноат фирмаларида 10% гина маълумотлар рақамлар орқали келиб, қолган қисмини матнли ахборотлар ташкил қилиши, улардан назорат воситаси сифатида фойдаланишга кенг йўл очиб берди, чунки назорат ишлари автоматлашиб, меҳнат ресурсларидан фойдаланиш яхшиланди, натижада 60–70% ахборотларни матн орқали қайта ишловга киритиш харажатлари камаймоқда. Телекоммуникациялар (факс, телетайп) тизимини автоматлаштириш фирма ичida рақамли ва матнли ахборотларни қайта ишлаш бўйича ягона ахборот тизимини яратиш имконини берди. Компьютер инцилоби ҳозирга келиб барча бошқариш ва назорат ишларини автоматлаштириш имконини бериб, назорат бўйича тезда қарорлар қабул қилиш ва узилишларни бартараф қилишда муҳим роль йўнамоқда, аммо бошқаришда асосий омил ҳамон «инсон омили» бўлиб қолмоқда, чунки барча маълумотлар орқали охирги қарорни қабул қилиш инсон орқали амалга оширилади. ЭХМларда хизмат кўрсатиш маркази бошқариш ва назорат маълумотларини ягона назорат тизимини яратади, унинг вазифасига белгиланган ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиш киради. Шунингдек, ЭХМларни бошқариш — назорат фаолиятига тадбик

қилиниши янги турдаги фаолият доирасининг яратилишига олиб келди, буларга, операторлар, дастурчилар, тизимчилар ҳамда ахборотларни талаб қилинган шаклда қайта ишловчилар ва сақловчилар киради.

## БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР

**Мотивлаштириши** — ҳаракатта қўзғотиш жараёни.

**Хўжалик портфели** — хўжалик эҳтиёжларини ҳисобга олиши.

**Стратегия** — узоқ муддатта ижтимоий-иктисодий раҳбарлик қилиш санъати.

**Руҳий оминалар** — инсон руҳиятига таъсир кўрсашиб орқали юқори натижаларга эришиш усули.

**Динамик жараён** — ривожланувчи жараён.

**Процессуал назария** — кутиш, ҳақиқаттўйликка асосланган хулқ, типи, инсон хоҳишини қондириш, меҳнат фаолигини оширади, деган нуқтаи назар.

**Эргонометрик нуқтаи назар** — шовқин-суроннинг месъёрида эканлиги.

**Терапевтик назорат** — ички носозликларни аниқлаш бўйича назорат.

## IV боб якуни бўйича назорат саволлари

1. Вазиятларни моделлаштиришнинг қандай турлари мавжуд?
2. Истиқболи (стратегик) режалаш жараёнини тавсифлаб, тушунтириб беринг.
3. Мотивлаштириш деганда нимани тушунасиз?
4. Мотивлаштириш назарикси нималарга асосланади?
5. Бошқаришда руҳий усуслардан фойдаланишининг аҳамияти нима?
6. Стратегик режалашнинг босқичларига тавсиф беринг.
7. Хариберганим бирламчи ва иксиламчи назариясининг можиятини тушунтириб беринг.
8. Ваколатга эга бўлиш тушунчасини таърифланг.
9. Сиз ҳукуқий ва руҳий қарашлар деганда нимани тушунасиз?
10. Бошқаришда назорат ва тартибга солишнинг асосий функцияси нимадан иборат?
11. Назоратнинг қандай турларини биласиз? Уларга таъриф беринг?
12. Назоратни амалга оширишда замонавий ЭҲМлардан фойдаланиши қандай самара беради?

## **Мустақил ишлар**

1. Даврий матбуот (газета, журнал) материалларидан фойдаланиб ўз туманингиз шахрингиз, вилоятингизда раҳбарларнинг салбий томонлари, ўз мансабини сунистельмол қилиш ҳақида «давра сұхбати» ўтказинг ва бу муаммоларни мұхоказа ма қилиш учун таклифлар ва мұлоғазалар ишлаб чиқинг.
2. Мекнатдан қониқмаслик вазиятларини бартараф қилиш бүйича тадбир тузинг.
3. Бошқариш функцияси классификацияси схемасини тузинг.

## **Амалий машгулот**

1. Менежернинг назорат режасини тузинг ва тәърифланг.
2. Алоҳида ходимлар учун ойлик иш ҳақи вақти ҳисобини тузинг.

# У Б О Б

## ГУРУХЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ (ДИНАМИКАСИ)

**Бу бобда сиз қўйидагиларни билдишингиз керак:**

1. Гуруҳларга тасиф бериш.
2. Гуруҳлар ва жамоаларнинг ижтимоий-руҳий қонуниятларини билиш.
3. Нима учун фирма ходимлари демографик ўзгаришларга тасирчан бўлишини търифлаш.
4. Гуруҳларнинг ривожланиши босқичига тасниф бериш.
5. Гуруҳлар ишини самарадорлигини оширишини асосий омиллари.
6. Иш йиғилишлари ўтказиш тартиби ва технологияси.
7. Иш йиғилишларини расмийлаштириш ва йиғилиш протоколи моделини тасифлаш.
8. Раҳбарликда ҳокимият турларини ва улар таснifi.
9. Бошқаришда меҳнаткашларнинг қатнашиши заруряти ва объектив асослари.
10. Сардорликни тасвифловчи белгиларини тушунтириш.
11. Раҳбарлик услуги турларини ва уларни баҳолали.
12. X (икс) ва Y (игрек) назариясини таҳдил қилишни ҳамда улардан фойдаланиши доирасини асослаш.
13. Ташикилдага нима учун вақти-вақти билан ўзгариш қилиш зарурлиги.
14. Конфликт ва стресс търифини ҳам унинг турларини санаб, уларни содир этувчи омилларни таҳдил қилиш.
15. Конфликтлар ва стрессларнинг бартараф қилиш усулларини, ҳамда уларни бошқариш тасвифи.

## ГУРУХЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ ВА РАҲБАРЛИК

### *Гуруҳлар динамикаси*

Раҳбар иш фаолиятида фақат алоҳида ходимлар билан иш олиб бормасдан, балки ўз таркибида ишлаб чиқаришда ходимларни бирлаштирган турли хилдаги гуруҳлар, корхона жамоаси, участка, бригада, оила

баздан эса ходимни ўз тасирига торған ёки бирон-бир етакчи теварагига бирлашкан ходимлар билан иш олиб боришига түрі келади. Шу муносабат билан раҳбар гурухлар ва жамоаларнинг асосий ижтимоий-рухий қонуниятларини билиши шарт.

Гурух — бу мұайын белгігә, масалан, синий мамбубликка, бергемекке феолият күрсатыннан мұмкіншілдікта үзіншілдікта, тәмкір төмкін қызметтерде шу кабілдер асосында жерлеуден турадыған иесоний умумийліктер

Гурухларнинг тавсифланиши ҳам шунга мувофиқ тарзда бўлиб кичик ва катта гурухларга бўлинади — улар ҳам реал (боғланган) шартли формал (расмий) ҳамда ноформал (норасмий) гурухларга, ривожланиш даражаси турлича бўлган, яъни ривожланган ва етарлича даражада ривожланмаган ёки кам ривожланган гурухларга бўлинади.

Катта гурухларга фирманинг меҳнат жамоаси ёки кўпгина ходимлар бир-бири билан бевосита алоқада бўлсалар ҳам, лекин айни чоғда ягона битта раҳбарга (фирма президенти) бўйсинадиган фирма ҳётига оид ҳамма учун умумий ҳисобланган ички тартибининг барча қоидаларига амал қиласидиган каттагина фирма жамоаси киритилган бўлиши мумкин. Катта гурухлар баъзи бир белгилари (синий, касбий, жинсий, миллий, ёш)га биноан ажратиладиган ва бирлаштирадиган шартли гурухлар шаклида бўлиши ҳам мумкин. Катта гурухга киритилган кишилар ҳеч қачон бир-бирлари билан учрашмаган бўлсалар ҳам, лекин бу холдаги гурухга ажратилган учун асос бўлган белгиларга кўра умумий ижтимоий ва руҳий таърифга эга бўлиши мумкин (масалан: ёши, бир жойда ишлаши).

Кичик гурухлар — ҳамиша умумий боғланганликда бўлиб, унга киравчى шахсларнинг ўзаро бирлашувидаги реал ҳаракати ва улар ўртасидаги реал муносабатлар билан ўзаро боғлангандир.

Бу гурухлар расмий (формал) бўлиши, яъни юридик жиҳатдан қайд этилган ҳуқуқ ва бурчларга, норматив асосида ўрнатилган тизимга, тайинлаб ва сайдаб кўйилган раҳбарликка эга бўлиши мумкин. Ижтимоий меҳнат таҳсимоти шароитларида бу гурухлар ижтимоий жиҳатдан тақозо қиласидиган феолият күрсатиши билан боғлиқдир (масалан: цех, бригада).

Шунингдек, юридик жиҳатдан қайд этилган став тусга эга бўлмаган аммо, таркиб топган шахслараро муносабатлар (дўстлик ҳайриҳоҳлик, ҳамжиҳатлик, ишонч ва шу кабилар) тизими билан ифодалантган норасмий (ноформал) гуруҳлар ҳам ажралиб туради. Улар алоҳида ажралиб турадиган умумийлик (спортта қизиқиши, касбга қизиқиши, турли одатлар) сифатида юзага чиқиши ва расмий гуруҳлар ичидаги етарли даражада барқарор тус касб этиши (дўстона улфат тарзида) мумкин. Ниҳоят расмий гуруҳ ўзининг барча таърифлари ни сақлаб қолган ҳолда норасмий гуруҳларниң барча фазилатлари (мустахкам дўстлик, ўзаро ҳайриҳоҳлик, ҳизиқишилар)га ҳам эга бўлиши мумкин.

Гуруҳлар ривожланишининг даражаси ёки савијаси уларни тавсифлашынг энг муҳим негизи ҳисобланади. Гуруҳ ривожланиши даражаси — шахслараро муносабатлар шаклланганлигининг белгиси, гуруҳлар шаклланиси жараёнининг натижасидир. Ривожланиши даражасига кўра фарқланадиган гуруҳларниң — жамоалар, ижтимоий йўқалишдаги зид уюнмалар ва бирлашмаларниң руҳий тоифаси шу асосда таркиб топади. Гуруҳ тарзида ривожланишининг юксак даражаси жамоаларга хос фаолиятда ва шахслараро муносабатда намоён бўлади.

Изчилик сиёсати ўтказишни билмаслик натижасида факат озчилик кишиларгина муваффақият қозониши мумкин. Яхши менежерлар буни яхши англайдилар.

Агар соғ вижданли, тўғри ва гайратли менежер худди шу сифатларга эга бўлган ўз ҳамкасбига ишонмаса аниқ айтиш мумкини, уларниң компанияси норасмий гуруҳ учун асосни таъминламайди. Атроф муҳит турли фитналариинг пайдо бўлишига қулайлик тудиради. Агар бу пайтда сиз бирор нарса қылсангиз албаттага ташкилотда, аксига иш бажарган бўласиз. Агар сиз жуда кўп нарса бажарсангиз, бошқалар нокулай аҳволда қолиши мумкин, бундай ҳолатда сизнинг касб дошиларинги ўзаро умумий қарорга кела олмаслиги мумкин, аммо улар бир нарсада яклил: сиз улар учун катта ҳавфни ифодалайсиз, шунинг учун улар сизнинг наъбатдаги ҳаракатингизни амалга оширмаслигингига «ғамхўрлик» қиласидилар.

Шундай пайтда бу ҳаракатни норасмий гуруҳлар орқали фойдали оқимга буриш мумкин.

Хар қандай янгиланаёттан ташкилот ваколатлар бөрілтган бош раҳбарға эга, аммо ҳақиқий янгиланиши норасмий гурухдар билан ишлашда амалға ощади.

Юқори эшелонда ҳамкорликда ва яхши бирғаликда ишни тәъминлаган компания мультиплікатор самара-сита эга бўлади; уч-тўртта ўзаро ҳамкорликда ишлаёттан ходим ўнта бир-бираига қўшила олмаётган менежерга қараганда кўп ютуқларга эришади (улар ҳаракатлари ва ёрдамчилар билан), норасмий гуруҳ ишини яхши ташкил қўлган компания ўзаро киришувчачликини (коммуникация) шундай даражасини таъминлайди, у бошқалар учун эришиб бўлмайдиган туолади, бу ерда муҳим ғоялар симоб каби ҳаракатчан бўлади.

Компаниянинг раҳбарлик ядроси индивидуал услуби ва афзаллиги билан тавсифланади, яъни улар фундаментал кўрсатмалар, қалдриятлар ва кўнижмалар каби компанияни ҳаракатта келтирувчи кучи бўлиб хизмат қилидиган сифатларни шакллантиради.

## ГУРУҲЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ РИВОЖЛАНИШИ

Ташкилий ривожланиш – кишиларни ривожлантиришdir.

Ташкилий ривожланиш беш босқичдан иборат бўлади:

1. «Пионер» босқичи. Ушбу босқичнинг афзалликлари: аниқ мақсадга йўналганлик ва барчанинг юқори мотив асосида фаолиятга киришуви. Ўзаро алоқаларни юқори даражадалити. Ҳар бир ходимни (мутахассисни) энг керакли жойда бўлиши. Тез қарор қабул қилинishi.

Камчиликлар: айрим соҳаларда тажрибаларнинг етишмаслиги. Бир қарашда унчалик аҳамиятли эмас деб қаралган камчиликларни тўғри баҳолай билмаслик.

2. Ташкия этиши ва ҳамкорлик босқичи. Ушбу босқичнинг афзаллиги: координация ва назорат фаолиятининг ўсили. Лавозим бўйича бурч жавобгарлик масаласи бўйича фаолиятни аниқ тартибга солиб турилиши. Ўзаро ишончли алоқаларнинг таъминланиши. Ташкилот аниқ белгилаган одамларга боғлиқ бўлмаган тадбиркорона муносабатлар асосида кўрилади. Ишда аниқ тизим ва тартибга риоя қилиниши.

**Камчиликлари:** фаолият жараёни секинлашади. Интизом чеклана боради. Якуний бўлмаган, оралик (қисқа муддатли) мақсадлар кўпаяди. Кўзюлувчан асабий кишиларда таассуф ўйғонади.

**3. Ўгуулашин ва риводланшин босқичи.** Ушбу босқичнинг афзаллиги: ҳамманинг бир кемада кетаётгани аниқ билиниб қолади. Ҳар бир киши ўзгаларнинг меҳнатини тўтри баҳолашни ўрганади. Битта «жамоа аъзоси» эканлигини ҳис этиш янги куч, тайрат бағишлайди. Меҳнат суръатининг ўсиши тасодифий эмас, балки англантан руҳда давом этади. **Камчилиги:** улканлик, катталик, гўзалик белгиси бўлмай қолади.

**4. Жадал ўсими босқичи.** Салбий хусусиятларнинг намоён бўлиши: воқеаларни назорат қилиб бўлмай қолиниши, жавобгарлик ҳиссининг сусайиши, ахборотлар этишмаслигининг сезилиши, стрессларнинг юзага келиши. Бир-бирини тушунишнинг йўқолиб бориши, бесамар фаолиятнинг бошланishi юзага келиши, келишилган муддатларга риоя этилишининг бузилиши, амал, ҳокимият учун курашнинг кучайиши.

**5. Бироркратлашув босқичи.** Фидойилик билан ишлиши эмас, балки ўзини ишләётгандек қилиб кўрсатиш ҳолати намоён бўла бошлайди. «Асосий йўналишлар» ва бошқалар ҳақида ёзма ишлар, қоғозбозлик кучаяди. Асосий мўлжал мақсад иккинчи даражага айланади. Қоғозлар «урushi» бошланади. Харажатлар ортади. Буйруқларнинг хусусияти ўзгаради.

Ушбу босқичларнинг пировард мақсади шундаки, мавжуд исходкор ақлий кучлар потенциали вужудга келган муаммоларни бартараф этиш ва тўғри йўл топишга қаратилтанлигидир. Шунингдек, мувваффакиятга эришишда қатниашмоқ имконияти ва бундан моддий ва маънавий қониқиши ҳосил қилиши муҳим аҳамиятта эта.

## ГУРУҲЛАР ИШИ САМАРАДОРЛИГИ

Изчиллик билан гуруҳ бўлиб бошқаришда мақсадни танлаш жараёни, уни шакллантириш ва қўйилиши ишни амалга оширадиганлар иштироқида ҳал қилиниши максимал мотивларга интилишига сабаб бўлади. Ҳар бир ходим умумий иш учун ўзининг зарурлигини ҳис қиласи ва изланишда бўлади. Кўпчилик томонидан

илгари суралган ғоялар синтезлашиб фойдалылык дарражаси юқори бўлган буюк ҳаракатланувчи кучга айланади. Чунки ҳар бир ходим жамоада самарали ишласагина жамоа иши самарали бўлади. Агар пастки даражада икки ходим икки раҳбарга бўйсинга, улар ҳамкорлик қила олмайдилар. Ҳамкорлик бор жойда муваффақият бўлади. Бу борада ёзувчи Элфи Кон шундай деган эди: «Муваффақият ресурсларнинг самарали тақсимотига боғлиқ, аммо у одамлар бир-бирига қарамакарши турганда мумкин эмас.

Ҳамкорлик шароитида гуруҳнинг ҳар бир аъзоси қобилиятидан, гуруҳ унинг қисмлари суммасидан ни маси биландир ажralиб турадиган сирли жараёндан фойдаланиши мумкин.

Зиддият бу жараёнга фаол таъсир кўрсатиб, кишиларни бир-бирига душман ва шубҳали қилиб қўяди. Аммо, зиддият ишни аъло бўлишига хизмат қилмайди, чунки ниманидир яхши қилишга интилиш ва ғалабага интилиш — бу оддий бошқа-бошқа нарсалардир. Шубҳасиз норасмий гуруҳларда иш олиб боришга ва ишончга таянган компания янгиланиш даврини бошқаларга қараганда яхши ўтказади. Ишни ташкил қилишга гуруҳли ёндашув, турли гуруҳларнинг ўзаро яқин ҳарахати учун шароит яратишга, турли тоифадаги ходимлар орасидаги тўсиқларни бартараф қилишга, ҳамкорлик жараёнида кулай руҳий мұхитни шакллантиришга, иерархия бўйича бир ходимларни иккинчлисига тобеллигини мавжуд бўлмаслигига имкон туғдиради. Ҳозирги шароитда қўмита ёрдамида бошқариш иш ташкил қилишининг янги шаклларини, меҳнатта ҳақ тўлаш, бошқаришда қатнашиш тизими каби масалаларни ҳал қилишда гуруҳлар, бригадалар, яъни норасмий гуруҳлар фаолиятидан кенг фойдаланилмоқда. Масалан: Япония фирмаларида янги буюм ишлаб чиқаришни ташкил қилиш қўмитаси одатда турли хилдаги мутахассислардан фойдаланади. Бу мутахассислар бир-биридан ўрганиш билан бирга, турли нуқтаи назарлар бўйича фикрлар билдириб, маҳсулот ишлаб чиқаришни амалга оширишда йўл қўйиладиган хатолардан огоҳлантиради ва гуруҳлар ишини самарадорлигини таъминлайди.

## ИШ ЙИГИЛИШЛАРИ ВА КЛАССИФИКАЦИЯСИ

Иш бўйича учралгувлар — йигилишлар — бошқариш фаолиятининг муҳим шаклларидан биридир. Йигилиш вақтида раҳбар ва бўйсунувчилар орасида ахборотлар алмашинуви юз беради, бошқариш қарорлари қабул қилинади. Тажриба кўрсатадики, иш йигилишлари кўтгчлик раҳбарларнинг уларни ўтказиш ва ташкил қилишни билмасликлари натижасида доим ҳам яхши самара бермайди. Натижада иш йигилишлари кўп ўтказилиши ва етарли тайёргарлик кўрилмаслиги учун асоссиз узоқ ўтказилиши туфайли йигилишда қарорни қониқарсиз расмийлаштирилганлиги, уни бажариш жараёни етарли назорат қилиш ҳамда унинг самарасини пастлашига олиб келади.

Йигилишлар белгилари бўйича куйидагича классификацияланади:

а) вазифаси бўйича:

- қарор ишлаб чиқарувчи ва қабул қилувчи
- оддинги қабул қилинган қарорларни амалга ошириш бўйича вазифаларни тушунтирувчи ва аниқдик киритувчи
- қарорлар бажарилишини якунловчи ва йигилиш натижаларига баҳо берувчи
- оператив

б) ўтказиш даврийлиги бўйича:

- бир марталик
- доимий
- даврий

в) қатнашчилар сони бўйича:

- оз таркибли (5 кишига)
- кенгайтирилган (20 кишига)
- вакиллиги бўйича (23 кишидан ортиқ).

г) йигилиш қатнадчиларининг таркибий барқарорлик дарражаси бўйича:

- қайд қилинган таркиб бўйича
- рўйхат бўйича таклиф қилиш
- комбинациялашган

д) мансублиги бўйича:

- партиявий
- маъмурий
- илмий ва илмий техник
- бирлашган

## ИШ ЙИГИЛИШЛАРИ ҮТКАЗИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

Йиғилишлар мақсадига эришиш учун уни зарурий тарзда тайёрлаш ва үтказишни ташкил қылиш керак.

Йиғилишга тайёргарлик унинг зарурияти ва мақсадга мувофиқдигини аниқлашдан бошланади. Бошланадан олдин менежер йиғилишща күриб чиқыладиган масалаларни олдин ўйлаши даркор. Агар йиғилишни үтказиш ахборот алмашишига зарурат туғилганда үтказилса мазмунға эга бўлади. Биринчи босқичда менежер барча муқобилларни, юқори раҳбарлик қарорларини, бошқа йиғилишлар билан (режали) кўшиб олиб борилишини таҳлил қилиши керак. Шундан сўнг менежер йиғилиш үтказилишини фойдалилигига ишонч ҳосил қилса уни үтказиш керак.

Үтказиш заруриятига қараб унинг қатнашчилари таркибини аниқлаш даркор, қатнашчилар рўйхатини шакллантиришда унинг миқдор ва сифат таркибиға диққат билан ёндашиш зарур. Йиғилишда доимо бўлинмалар раҳбарларини ҳар доим таклиф қилмай масалага алоқадор, билимдон ходимларни таклиф қилиш зътиборга лойиқдир. Энг оптималь варианти — масала муҳокамасида фаол қатнашувчилар сонига мослиги. Йиғилиш қатнашчиларининг таркиби аниқлангандан сўнг үтказиш куни ва вақти белгиланади. Одатда йиғилиш қатнашчиларига иш вақтини режалаштириш ва зарур ҳолатда йиғилишга тайёрланиш имконини бериш керак. Вақт бўйича йиғилишни куннинг иккинчи ярмида үтказилади. Биоритмлар назариясидан маълумки, иш фаолияти оцишини икки чўққиси мавжуд: биринчиси соат 11 дан 12 гача ва иккинчиси 16 дан 18 гача. Йиғилишни иккинчи чўққига мўлжаллаб үтказиш мақсадга мувофиқдир, чунки у йиғилиш қатнашчиларини кечгача ўтираслигини тақозо қилиб тез ва самарали үтказишга кўзратувчи қўшимча омил бўлади. Куннинг биринчи ярмида үтказилган ҳар қандай йиғилиш меҳнат фаолияти ритмини бузади. Кондага мувофиқ иш йиғилишларини үтказиш учун ташкилот раҳбари кабинети хосдир. Аммо маҳсус жиҳозланган хонада үтказиш ҳам яхши самара беради.

Иш йигилишларин үтказиш тарихи қадамы		
Тайёрлаш	Үтказиш	Қарор қабул қилыш
<p>1. Йигилиш үтказилишинин мақсадга мувоғиғатын анықлаш.</p> <p>2. Қатнашчилар таркиби.</p> <p>3. Йигилиш үтказиш күни ва вакти.</p> <p>4. Үтказиш жойи.</p>	<p>1. Йигилишнинг давомийлиги.</p> <p>2. Регламент.</p> <p>3. Протокол.</p>	<p>Карор бажарилшини назорат қилиш.</p>

18-расм. Иш йигилишларин үтказиш технологияси.

Йигилиш қатнашчиларини тайёрлаш — бу сўнгти босқич бўлиб йигилиш қатнашчилари олдиндан зарур материаллар ва кун тартиби билан танишиши керак.

Йигилиш үтказиш. Кўп сонли одамлар учун биргаликдаги ақлий фаолият давомийлиги 40—45 минут бўлади, ундан сўнг қатнашчилар дикқати сусайиб боради. 30—40 минутни танаффусдан сўнг қатнашчиларининг ўзини хис қилиши яхшиланади, меъёрий ҳолати тикланади ва муҳокамани давом эттириш мумкин.

90 минутдан сўнг муҳокама қилинаётган муаммоларга қизиқиш сусайиб кетади. Йигилишнинг бу босқичини мутахассислар салбий фаоллик даври деб атайди. Бундай пайтда киши асабийлашиб бошқариб бўлмайдиган бўлиб қолади ва барча муаммоларга асабий ва ишончсизлик муносабатида бўлади. Бу вактда қабул қилинган қарорлар ўзининг экстремистик кайфияти билан ажралиб туради.

Йигилиши регламентини ҳамма билади, лекин кўлчилик унга амал қйлмайди. Унга йигилишнинг ҳар бир қатнашчиси хурмат билан қараши лозим.

Йигилиш протоколи — бу бошлангич ҳужжат бўлиб унинг асосида раҳбар ходимлардан тоширилган вазифаларни бажарилшини талаб қилади. Йигилиш котиби йигилиш топшириги бўйича мажlisининг энг муҳим жойларини қайд қилиб боради:

— Йигилиш мақсадга эришганлиги — қарор.

## Йигилиш протоколининг модели қуйидагича бўлади:

Муҳокама қилинётган масаланинг ҳисобча мазмуни		
Қатнашди: Қатнашмади: Нусхаси (кимга)		
Кун тартиби: 1... 2... 3...		
Мавзу (кун тартиби пунктларда)	Муҳокама қилинди (қарор қилди, хабар берилди, нима ҳақида)	Қарорни бажаринг юклатилди... Бахариш муддати...

19-расм. Йигилиш протоколини юритиш модели.

Қарор қабул қилиш. Йигилиш ўтказишнинг якунловчи босқичи — бу қарор қабул қилиш ва уни ҳаётга тадбиқ қилишdir. Қарор барча ва ҳар бир алоҳида қатнашчилар томонидан қабул қилинади. Йигилиш қатнашчилари ўз гоялари ва қарашларини умумий қарорларда акс эттирганликларига қараб уният самарадорлиги белгиланади. У қуйидаги тарзда ҳисобланади: йигилиш қатнашчилари ва уни давомийлиги қайд қилинади. Ундан сўнг ҳар бир қатнашчининг таъриф ставкаси аниқланади. Якунни қуйидаги формула билан ҳисоблаш мумкин:

$$Q = N(T + 1) = \frac{K_{ур}}{С_{ур}}$$

Бунда,  $Q$  — йигилиш қиймати (сўм)

$N$  — йигилиш давомийлиги (соат)

$K_{ур}$  — йигилиш қатнашчиларининг ўртача иш ҳақи (сўм)

$C_{ур}$  — ойдаги иш соатларининг ўртача сони

$T$  — йигилишда қатнашиш билан боғлиқ яширин йўқотишлар коэффициенти

Қарор икки йўл билан ишлаб чиқилади:

1. Махсус сайланган комиссия олдиндан қарор лоийхасини тузади, қатнашчилар ўз тузатишларини ки-

ритгандан сүнг овоз бериш натижасига кўра қабул қилинади.

2. Йигилиш раиси мұхокамага якун ясайды ва қарорни зылон қиласади. Қарор қабул қылғандан сүнг унинг ижросини ва назоратини амалга оширувчи шахслар аниқланади.

## **РАҲБАРЛИКДА ҲОКИМИЯТ ВА САРДОРЛИК**

Ҳар қандай гурӯҳ тузилишига кўра аъзолари нуфузи ва статусининг ўзига хос даражасини акс эттиради. Бу иерархия зинапоясининг энг юқори босқичида гурӯҳ жойлашади. Ҳар гурӯҳ ўз етакчисига эга бўлади. У сардор дейилади.

У гурӯҳни қолган барча аъзолари учун ўзининг манфаатларига даҳлдор бўлган ҳамда бутун гурӯҳ фаолиятининг йўналишини ва характеристини белгилаб берадиган шахс бўлиб, энг масъулиятли ечимларни қабул қилишга ҳаққи деб ҳисобланади. Шундай қилиб сардор гурӯҳнинг энг муҳим муаммоларига қиёсан ундаги энг кўпроқ даражадаги референтлик эгаси бўлган шахсdir. Сардор расман гурӯҳнинг раҳбари бўлиши ҳам ва аксинча бўлмаслиги ҳам мумкин. Сардор билан раҳбарликни ягона битта шахсга тўғри келиши мақбул ҳодиса ҳисобланади. Бордию агар бундай мувофиқлик бўлмаса, у ҳолда гурӯҳ фаолиятининг самарадорлигини расмий раҳбар билан норасмий сардор ёки сардор ўргасидаги муносабатлар қай тарзда юз беришига боғлиқ бўлади.

Бошқарув раҳбарлари бошқаришни куляй ташкил қилинада маълум даражада ҳокимият (власть)га эга бўлиши керак. Бошқарув тизимида раҳбарнинг фаолиятига алоҳида ўрин берилиб, уларга ўз фаолиятларини амалга ошириш учун ҳуқуқлар берилиб, бунда уларнинг функциялари ва масъулияти учта тоифага умумий тақсимланган. Менеджментда раҳбарлар 3 та иерархия даражасига эга бўлиб, улар кўйи, ўрта, олий бўғинларидир. Уларнинг ҳокимиятлари штат жадвали орқали белгиланган бўлиб, у ташкилот кадрлари тизимининг расмий асосини ташкил этади.

Раҳбарликда ҳокимиятни амалга ошириш куйидагича турларда бўлиши мумкин:

- раҳбар-маъмуриятчи (администратор)
- раҳбар-қайта қурувчи

— раҳбар-яратувчи

Илгари фойдаланилган раҳбарликдаги ҳокимият турлари ҳозирги фирмалар тушиб қолған шароитта тұғри келмай қолди. Натижада раҳбарликдаги ҳокимиятта үзгартырыш кирииш давр талабига айланиб қолди. У үзгартырышга, янгиліклар киритишга, тадбиркорликка ва таваккалчылықка күнік масликка асосланған бўлиб, маълум ваколатларга эга бўлишни тақозо этади. Намунали компаниялар, бир деңгиз офицери томонидан айттылган: «Бизнинг флотда капитан унвонидан паст қар қандай киши етилмаган деб ҳисобланади», — деган ақидани инкор этади. Улар тасдиқлайдиларки: Ишда, инсонларга таянишда муваффақиятта факат битта калит бор — у ишончдир. Кишиларга ҳурмат билан қараш, уларнинг қадр қийматини эъзозлаши, қадриятларини ҳисобга олиш, компаниянинг бошқалардан афзаллигига, унумдорлигига, иқтисодий ўсиш ва фойдала ҳамда ташкил топған компания анъаналарига ишонч йўли билан бўйсунувчиларга таъсир кўрсатилиди. Улар кундузлик ҳаётда, ишда, сұхбат шароитида, шунингдек расмий ва норасмий алоқалар орқали ходимларга сингдириб борилади. Раҳбарликда ҳокимият ҳозирги шароитда ҳўжалик механизмини янада такомиллаштиришга замин яратади, натижада ислоҳотлар асосида ҳўжалик механизми замон талабларига мослашиб боради.

### БОШҚАРУВДА МЕҲНАТКАШЛАРНИНГ ҚАТНАШУВИ

Шерикчилик тамойилларига асосланған ҳиссадорлик жамиятлари ишчиларининг бошқариш ва фойда тақсимлашыда қатнашиши түрли шақларини амалда синаяб кўрмоқда. Энг асосийи замонавий йирик ишлаб чиқариш шароитида ходимларнинг малакаси ва ўз-ўзини англаши, бошқариш ва қарорлар қабул қилишда қатнашишини объектив талаб қиласи. Энди кўпчилик ҳолларда ҳамкорликсиз, кооперациясиз, менежер ва мулк эгасининг шериклик муносабатисиз ишлаб чиқаришини бошқариш ва меҳнат унумдорлигини оширишга эришил қийин бўлиб қолди. Шунинг учун микродаражада ҳўжалик ташкил қилишининг қулай шакли ҳиссадорлик компаниялари ҳисобланаб, унда акциянинг маълум қисмига ишчилар эга бўлиб, ходимлар билан биргаликда бошқаришда қатнашадилар. Бу шунинг би-

лан таснифланадики, ҳозирги замон шароитида ишчи-ларда янги ҳәттүй, ўзини ижодий реализация қилишга интилиш, қарор қабул қилиш ва уни амалга оширишда масъулиятни юкланиши, ижтимоий ҳимояланганлик ва ишлаб чиқариш унумдорлыги ошиши билан ҳәёт даражасининг юксалиши каби қадриятлар пайдо бўлди. Шунинг учун шериклик муносабатларини ривожлантириш қонуният тусига кириб, барча ривожланган мамлакатларда қўлланилмоқда. Мехнат жараёнининг мураккаблашиб бориши билан ишчи бошқариш объекти билан ишлаб чиқариш субъектига айланади. Ишлаб чиқаришда демократиялаш гояси барча ижтимоий гуруҳлар ишчилар ва хизматчилардан чиқкан эди. Касбий малака даражаси маҳсус маълумотли ишчининг умумий маданияти, унда бошқаришда ва қарор қабул қилиши жараёнида қатнашиш эҳтиёжини яратади. Ишлаб чиқаришнинг демократиялашуви ишчилар манфаатларигагина жавоб бериб қолмай унинг рентабеллигини ҳам юқори қиласди.

Ривожланган мамлакатлар Америка, Япония, Германия, Англияда ишчилар бошқаришдагина қатнашиб қолмай, директорлар кенгашида ҳам ўзларининг вакилларига эга.

## САРДОРЛИК УСУЛЛАРИ

Маълумки иерархия зинапоясининг энг юқорисида гуруҳ сардори жойлашади. Сардор ўзида интилувчаник, қатыйлик, масъулиятни бўйнига олиш, маълум гуруҳлар фаолият йўналишини ўзгартириши, бошқариши, янгиликлар бўйича қарор қабул қилиши, келаҳакни кўриш каби хусусиятларга эга бўлиши керак.

Шундай қилиб, сардор кўриниши бошқаришга мояйлилик ва мустақил ўрганиш хислатларини ўзида акс эттирадиган маълум хулқий жараённи ифодалайдиган шахсdir. Бу ўзарига қаратилган доимий, мақсадли ва ташкилий изланиш, ресурсларни камроқдан кўпроқ, унумдор ишлаб чиқариш доираларига кўчириш қобилиятидир.

Аммо стратегик ислоҳ қилиш алоҳида сардорни бирданига пайдо қиласдиган ҳолат натижаси эмас. Бу ўзига хос тўла олдиндан айтиб бўладиган, изчилликни ўзида мужассамлаптирган даврdir. Сардорлар ислоҳотлар дав-

рида асосий таъсир кўрсатиш обьекти бўлган ўрга даражадаги бошқарувчиларга, улар нима қарорга келишини анлагунча, уларга қарши туришини ҳам билашлари лозим. Улар ҳозирги кундан яхширок бўлишини англаб тушуниб етмагунча ҳеч нарсага эриша олмайдилар.

Сардор шундай кўринишини яратиши керакки, уни ташкилот аъзоларининг кўпчилигига қабул қилиш зарурияти туғисин.

Биз аввал айтиб ўтганимиздек сардорлар, маъмурӣ ислоҳотчи ва яратувчи кўринишларга бўлинниб, улар ўз олдига кўйган вазифалари ва мақсадларини кўриши билан ажralиб туради. Ҳозирги тез ўзгарувчан бозор ислоҳотлари шароитига ислоҳотчи сардорларга ижтимоий буюргма кўпроқ бўлади, чунки бу кўринишдаги раҳбарлар компанияларни ташки мұхитига мос равищда қайта ташкил қилишини техник, сиёсий, маданий муаммолар услубий асосини яхши биладилар.

Сардорликда кўйидаги усуллар мавжуд бўлиб уларга таяниб ташкилотни қайта ислоҳ қилиш мумкин:

1. Уддалаш ва кўнилмалар яратиш усули. Бунда субординация чизиги: ким кимга бўйсунади, масалалар қандай тақсимланади ва ажратилади.

2. Қобилиятларни шакллантириш усули. Ташкил қилиш қобилияти — бу алоҳида пухта билим ёки раҳбатда исботланган афзалликлар суммасини ифодалайди.

3. Ҳалқани янгилаш усули. Бу — уддалаш, пухта билим ва маданият каби ноёб уйғунликни ташкил қилувчи кучни биргаликдаги ҳаракатта йўналишини ташкил қилиш ва режалаштириш жараёнидир.

Сардорликда барча омиллар ўзаро боғлиқлигини амалда кўриш мумкин. Компаниялар бошлиқни раҳбарлик, ходимни эса — ўз индивидуаллигини сезиш эҳтиёжини мужассамлаштирувчи услубни амалга ошириши керак, чунки маълум ишни бажараётган киши у ишни ҳатто сардордан ҳам яхши билади, шунинг учун у бу ишни бошқаларга қараганда яхши такомиллаштиришга қодир. Бундай ёндашувда сардор раҳбарликни амалга оширади, аммо ишчи ишини маълум даражадаги деталлашувида ўз ишини яхши билади. Бундай усул «Йўналтирувчи мустақиллик» дейилади. Сардорлик ташкил қилишининг юқори босқичида бўлиши ва у зарурый яхшиланиш учун мос мұхит яратишга ҳаракат қилиши керак. Бу кўринишдаги сардорлар ташкилотнинг

барча ходимларини рағбатлантиради, құзғотади, құллаб-куватлайди, илгари етаклайди ва руҳлантиради.

## РАҲБАРЛИК УСЛУБИ ТУШУНЧАСИ ВА ҮНГА ТАВСИФ

Раҳбарлик услуги менежер ҳаракатининг ўзига хос ҳулқидир. Раҳбарлик услугининг янада түлиқ маъноси: менежернинг нисбий қатый тизим йўллари, услуги ва амалий фаолият шаклидир. Бундан ташқари бошқариш услуги деганда менежернинг бошқариш қарорларини тайёрлаш ва амалга ошириш жараёнида ҳаракат тарзи ва ҳулқий усули тушунилади.

### *Раҳбарлик услуги ва турлари*

Услуб — бу раҳбарлик усулида доимо қўлланиладиган тизимдир. Услуб маълум менежер томонидан унинг шахсий субъектив — руҳий тавсифига мувофиқ қабул қалинган раҳбарнинг услугини реализация қилиши тарзидир.

Қўриниб турибдики, услугуб ўзига хос индивидуал воқелик, чунки у конкрет шахснинг ўзига хос тавсифи билан белгиланади ва уни одамлар билан ишлаш хусусиятини ва қарор қабул қилиши технологиясини акс эттиради. Раҳбарлик услуги уч турга бўлинади.

1. **Авторитар раҳбарлик тури.** Бу турдаги раҳбар кўл остидагиларнинг фаолияти учун жавобгарликни ўз зими масигга тўлиқ олади. Ҳамма мавжуд ахборотларни ўзи орқали ўтказишга ҳаракат қиласиди. Жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди. Ўзининг ноўрин ҳаракатлари танқид қилиницига чидай олмайди. Ўзига бўйсунувчиларнинг ҳаракатларини кес-кян равишда танқид қилипни яхши кўради. Бундай раҳбарлар одатда, кўп гапиришни ёқтирумайди, лекин бўйсунувчилари билан мусомалада бўлганда унинг раҳбарлик гурури баландлиги, ўзини катта тугиши сезилиб туради. Одатда автократлик ўзига бўйсунувчилари олдида қовори солинган кайфиятда бўлади. Бироқ автократлик бошқарув усулини ҳар жиҳатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бўйсунувчиларнинг мадданий даражаси, ахлоқи пастлиги сабабли автократлик бошқарув услугини танлаб олиш ҳам иш бериб қоли-

ши мумкин. Аммо жамоада ҳар томонлама демократик муносабатлар пициб етилган пайтда раҳбар ўзининг иш услубини ўзгартиришга мажбур бўлади. Шундай қилиб, раҳбарнинг автократлик бошқарув услубини фақат салбий баҳолаб бўлмайди. Чунки у бошқарув муносабатларининг ривожланиши тарихининг маълум бир даврида ўзининг ижобий томонини кўрсагади.

2. **Демократик раҳбарлик тури.** Бундай раҳбарлик турида раҳбар ўз фаолиятини ўзининг гуруҳидаги жамоа аъзоларига таянган ҳолда олиб боради.Faолият учун жавобгарлик бўйсунувчилар орасида тақсимланади. Жамоа аъзоларининг бир-бири билан бевосита муносабатларини рағбатлантириш билан биргаликда раҳбар ходимларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини иnobatga олади, илборларини ва бошқа ходимларни мукофотлайди. Бундай раҳбарлик тури тобеларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик ва ишчан мұхитни яратади. Бу фақат жамоадаги мұхитта таъсир кўрсатибгина қолмай, балки унинг иш натижаларига ҳам бевосита ижобий таъсир кўрсатади.

Раҳбарликнинг бу тури жамоани юқори даражали уюштиришни талаб қиласиди, бунда у жамоанинг ишини ҳар қайси таркибий қисмига аралашмаслиги ва улар аъзоларининг ўзаро алоқасини ва муносабатларини бузмаслиги керак. Ҳозирги пайтда мазкур усуслни корхоналар фаолиятида қўллаш ходимлар билан ишланида ижобий натижа бермоқда.

3. **Раҳбарликинг либерал тури.** У амалда жамоа фаолиятига аралашмайди, ходимларга индивидуал ва жамоа ижодини намойиш қилиш учун имконият ҳақида тўла мустақиллик беради. Бундай раҳбар бўйсунувчилар билан хушмуомала, олдин қабул қилиган қарорларини, агар улар унинг шуҳратига таҳдид солса ради қилиши мумкин. Улар ташаббуснинг йўқлиги ва юқори бошқариш органларининг кўрсатмаларини англамай бажариш ҳисси билан ажralиб туради. Уларда жамоага таъсир кўрсатишининг илтимос, панд-насиҳат шакллари асосий ўрин эгаллайди. Менежер-либерал конфликтдан кўрқади ва асосан бўйсунувчилар билан келишиб иш қиласиди. Бошқариш функцияларини бажаришда пассив, айтиш мумкинки оқимга қараб иш қиласиди. Одамлар билан юмшоқ мулоқотда бўлиши уни реал обрўга

Эта бүлиштің халқын беради, чунки баъзи бир ходим-лар ундан енгилдік талаб қылады, улар билан ўзаро алоқаларини бузмаслик учун у барча талабларни бажаради. Шундай қылыб либерал услугадағы раҳбар аниқ ифодалантан қобилиятини юзага чиқара олмайды, бұйсунувчилар ҳаракатига кам әттибор беради ва сүстлик билан назорат қылады, унинг натижасыда уни ба-хариш фаолияти натижасыз бўлади.

## X (ИКС) ВА Y (ИГРЕК) НАЗАРИЯСИ

X (икс) назарияси бўйича ишчилар ишлашни хоҳламайды, жавобгарликдан чекинади ва фаҳат пул ишлаш учунгина ишлайдилар, улар табиатан ялғов, ишёқмас, уларни мажбуrlаб ишлатиш керак. X (икс) назариясини қўллаш шунга олиб келдики, баъзи бир соҳаларда иш ҳақи даражаси анча юқори бўлиб, рақобатнинг реалигигини акс эттиради. Бу назария бўйича ишчиларни қўрқитищ, мажбур қилиш орқалигини яхши натижаларга эришиш мумкин дейилади.

Y (игрек) назарияси бўйича кишиларга ишониб, қобилиятларини ривожлантириб, улар ўзининг фойдалилиги ва муҳимлигиги ҳис қылса, ишдан қониқиши ҳосил қылса, компанияга катта фойда келтириши мумкин дейилади.

Илмий бошқаришнинг қатый усуслари ишловчилар ҳисобига натижә бериши мумкин. Юмшоқ усуслар эса ҳар ким қандай ишлашидан қатый назар кишиларни баҳти қилишга қаратилган.

Бу инсон табиати ва мотивлари ҳақидаги тасаввурни янги босқичга олиб чиқади. Биринчидан, ишчилар нафақат ижтимоий муносабатлардан, балки ишининг ўзидан ҳам қониқиши ҳосил қылади. Иккинчидан, тасаввур ва ижод умумий ҳарактерли белги бўлиб, саноат ишлаб чиқаришида ундан ижобий фойдаланиш мумкин.

Учинчидан, ишчиларга имконият яратилганда улар оддий массалалар учун маstryулият ҳис қилибгине қоямасдан, тұла ҳажмда бошқариш функциясыда қатнашыни мумкин.

Бу тағомилар Y (игрек) назариясини ва бу назарияга таңған бошқаришга — инсоний муносабатлар услугиноми берилди. Бу усул асосида менежер кўрсатма бе-

рибгина қолмай, ҳар бир кишини қобилиятини ишга йўналтиради. Шунинг учун менежерлар инсонлар ҳақида сифат ва самарадорликнинг асоси бўлган муҳим ресурслар каби ғамхўрлик қиладилар.

Биз қандай кўринишдаги раҳбарни олиб қарамайлик, ҳақиқий раҳбар деб кишиларга фаолият доирасини тўғри белгилаб, уларнинг интилишларини амалга оширишга эркинлик, уларнинг потенциал имкониятларини тўла очишга имкон яратиб, сўзи ва ишидаги намунаси билан, кишиларни муваффақиятта етакловчи шахсни айтиш мумкин.

Ишни кўзини биладиган раҳбар ўз бўйсинувчила-рига ваколатлар ва қабул қилинган қарорларни бажаришда эркинлик бериб, ундан сўнг иш натижалари бўйича ҳисобот талаб қилади.

Муваффақиятта интилувчи раҳбар ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган мижозларни ғалабага ишонтиради, атрофига истиқболли кадрларни йигиб, уларнинг ҳурматини қозонади, қўл остидагиларни севади, уларнинг муаммосини ўзининг муаммоси деб тушунади, ишни юқори даражада бажаришга тадбиркорлиҳ билан киришади.

## ТАШКИЛОТДА ЎЗГАРИШЛАР ҚИЛИШ ЙЎЛЛАРИ

Айни ёшлик палласида (то 35 ёшгача) киши ишларида ўз имконияти ва талантини намойиш эта оладими?

Бу йўналишда мансаб, лавозим поғоналаридан юқорига кўтарилиш мавжуд экан ва у қуйидаги хусусиятлардан иборат:

— юқори лавозимни эгаллаш учун шахснинг коҳиши. Улуғ мақсадларни ўз олдига вазифа қилиб кўймаган одам ўз имкониятларини ишга солишига, ҳасбий маҳоратини такомиллаштиришга ва ишлар асосида юқори лавозимга кўтарилишига куч сарфламайди.

— одамлар билан ишлай олиш маҳорати.

— ишда таваккал қилишга ва бунинг учун ўзига юқори масъулиятни олишга тайёрлиги.

Мана шу учта омиллар ёрдамида раҳбар ўз ташкилотида ўзгаришлар, янгиликлар қила олиши ва бу йўлда корхона ходимлари, мутахассисларининг жисмоний ва

ақпий потенциалини фойдалы йұналишта, мақсадға йұналтириши ва буның нағыжасида юқори меңнат санаадорлығига зириши мүмкін. Австриядаги Квінслед Университетінің профессори Ч. Маргерисон ва Англиядаги Кренфілд технология институты профессори Э. Какабадзелар таңқиқот йўли билан буны аниқлаганлар ва аник хуносага келгандар.

## **КОНФЛИКТЛАР ВА СТРЕССЛАРНИ БОШҚАРИШ**

Конфликттеги умумий тәртифи — қарата-қаршы за ўзаро бир-бириңа түгри келмейдиган күчләрдеги түкінешуандар. Яна тұлароқ тараға иккі ёки ундаң күп тарағлар орасыда келишүүнинг Ықтілғы, манбаатлар қарата-қаршылығы ёки түшүнислик туғайда уларданың бирагалықдаги мәдениет фалолиеттер жарәсінде оданылар ёки жамоалар орасыда пайдо бүләндиган зияннудар.

Ташкилотда пайдо бўладиган конфликт ташкилий конфликт деб аталади, ташкилий конфликт кўплаб шаклга эга бўлиши мумкин чунончи уларга мунозаралар, қарама-қаршиликлар ва зиддиятлар хиради. Конфликт табиати қандай бўлишидан қатъий назар менежер уни таҳдил қилиши ва бошқариши керак. Ташкилотда конфликт бошқариб бўлмайдиган даражага етса у қарама-қаршиликка (конфронтация)га айланив кетиши мумкин.

Күтчилик конфликтни агрессияга (тажовуз) тортишувга, душманликка, урушга ўшатади. Унинг натижасида күтчилик конфликт пайдо бўлиши билан уни ҳал қилиш ёки тўхтатиш керак дейди, аммо конфликт муаммолар билан биргаликда ташкилотта фойда келтириши ҳам мумкин, «чириб» бораётган ташкилотни жонлантириши ҳам мумкин. Ҳаётда конфликтсиз ташкилотлар бўлмайди, муҳими, алоҳида ёки шахслараро конфликтлар бузиш тавсифига эга бўлмаслиги керак. Конфликт вазияти албатта ўзининг обьекти, субъекти ва базасига эга. Конфликт бошланиши учун можаро (инцидент) зарур. Унда бир томон иккинчи томонни манфаатланишига пугур етказиш пайида бўлади.



Конфликт вазиятининг ҳар қандай ўзгарғыш шу конфликтни тұхтатишига ёки яңгисини болжашиша олиб келади.

Шундай қилиб, конфликт — функционал ташкилот ва меңнат жамоалари учун фойдали ёки дисфункционал иш унумдорлыгини, шахсий қониқишини пасайтирувчи ва меңнат жамоаси ходимлари орасыда ҳамкорлықни ўқотувчи бўлиши мумкин. Конфликт натижаси менежер уни қандай бошқаришига боғлиқ. Шунинг учун факат табиатини эмас, балки конфликт типларини ҳам билиши керак.

## КОНФЛИКТ ТИПЛАРИ ВА САБАБЛАРИ

Конфликтларнинг тўрт асосий типи мавжуд:

1. Ички шахсий конфликт. У бир шахсга зиддиятли талаблар қўйилганда, ёки ишлаб чиқариш талаблари шахс эҳтиёжи ва қадриятларига зид бўлганда пайдо бўлади.

2. Шахсларо конфликт. У икки шахсни тўқнашувин натижасида ёки турли характердаги бир-бирига тўғри

келмайдиган темперамент мавжудлиги туфайли пайдо бўлиши мумкин.

3. Шахс ва гуруҳ орасидаги конфликт. Ишлаб чиқарип гуруҳлари хулқ мөъёрини белгилайди ва ишлаб чиқаради.

Бу пайтда конфликт пайдо бўлади. Агар шахс гуруҳ позициясидан бошқа позицияни эгалласа шахс ва гуруҳ уртасида конфликт пайдо бўлади.

4. Гуруҳлараро конфликт. Маълумки ташкилот кўплаб расмий ва ноарсмий гуруҳлардан ташкил топади. Аммо энг яхши ташкилотларда ҳам конфликт бўлиши мумкин. Пайдо бўлиш даражаси бўйича яширин ёки очиқ конфликтлар бўлиши мумкин. Яширин конфликт икки шахс орасида бўлиб маълум вақтгача улар орасида мажаро борлигини беркитиб юриши мумкин. Улардан бирининг сабри чидамай қолса бу конфликт очиқ конфликтта айланиши мумкин. Яна стихияли пайдо бўладиган ва даврий юзага чиқадиган, иғво орқали чиқадиган конфликтлар ҳам мавжуд. Конфликтни бошқа тури фитна ҳам бўлиши мумкин — бу ташаббускор томонидан қасдан қилинган виждонсизларча ҳаракат бўлиб, шахс ёки жамоани маълум ҳаракатга мажбур қилиб, зарар етказишидир.

Ҳар бир конфликт ўзининг пайдо бўлиш сабабларига эга. Конфликт тутдирадиган сабаблар қуйидаги-лар:

1. Алоҳида шахслар ва бутун гуруҳлар зиддияти ва етарли келишмовчилликларнинг мавжудлиги.
2. Ташкилий структуранинг эскириши, ходимлар вазифаси ва хукуқларининг ноаниқ чегараланиши.
3. Ресурсларнинг чегараланганилиги.
4. Менежер жамоаси аъзоларига муносабатнинг бир хилда эмаслиги.
5. Менежер фаолияти турлари ва вазифалари орасидаги зиддияти.
6. Ҳаётгий тажрибаси ва хулқий тарздаги фарқни мавжудлиги.
7. Ўсип истиқболининг ноаниқлиги.
8. Ноқулай жисмоний шароитлар.
9. Менежер томонидан эътиборнинг етарли эмаслиги.
10. Психологик феномен (ҳасад ва ранжиш ҳисси).
11. Касбий маҳоратнинг етарли эмаслиги.

Кўп конфликтлар менежерларнинг тушунмаслиги-

дан, бошқалар фикрлаш тарзини ҳис қылмасликдан, ўз манфаатларини юқори күйиб, атрофида нотўри муҳит пайдо қилишдан келиб чиқади.

## КОНФЛИКТЛАРНИ ҲАЛ ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ

Конфликтологлар томонидан конфликтларни олдинги олиш йўлари, уни профилактикаси ва «օғриқсиз» ҳал қилиш усуллари ишлаб чиқилмоқда. Идеал бўйича менежер конфликтни бартараф қилиш эмас, уни бошқариш ва самарали фойдаланиши керак. Конфликтни бошқаришда биринчи қадам уни манбаларини тушунишдан иборат. Агар раҳбар таҳдил қилиб унинг табийатини тушунмаса ва ҳал қилинадиган муаммоларни, манбаларини билмаса бу ишга обрули эксперtlарни жалб қилиши мумкин.

Конфликтларни ҳал қилишда раҳбарнинг ҳаракати қўйидагича бўлиши керак:

- конфликт пайдо бўлиши сабабларини ўрганиш
- конфликт қатнашчиларини чегаралаш
- конфликтни таҳдил қилиш
- конфликтни ҳал қилиш.

Конфликтни бартараф қилиш бўйича менежер нуктаи-назаридан унда муваффақият қозониши конфликтни бошқариш усулларини билишга боғлиқ.

Конфликтни бошқариш	
Конфликтни ҳал қилиш усуллари	
Педагогик	Мальмурӣ
Суҳбат, илтимос, ишонтириц, ишга талабларни ва конфликт қатнашчилари ҳаракатларини нотўрилигигини тушунтириш ва бошқа тарбиявий йўналишлар	Конфликтни куч билан ҳал қилиш — улар манфаатларини куч билан бостириш, бошқа ишга кўчириш, конфликт қатнашчиларини ажратишонинг турли кўринишлари, худди бўйича конфликтни ечиш комиссия қарори, раҳбар бўйруги, суд ҳарори

21-расм. Конфликтни бошқариш.

Менежерлар учун энг мураккаби шахслараро конфликтларни ҳал қилишдир. Шахслараро конфликтларни ҳал қилиш бўйича куйидаги асосий услублар мавжуд:

Ўзини четта олиш, бош тортиши, мажбур қилиш (карши курашиш), текислаш (йўл бериш), муаммони ҳал қилиш.

Менежернинг бош вазифаси шундан иборатки, уни бошланғич стадиясида аниқлашни билиш ва конфликтта «кириш». Аниқланишича агар, менежер конфликтни бошланғич фазасида унга «кирса» 92% ҳал қилинади, агар кўтарилиш фазасида бўлса 46%, агар чўққисида бўлса, ҳисснётлар жуда қизиган пайтда бўлса уларни ҳал қилиб бўлмайди.

Бутун куч курашга берилганида («чўққи» стадиясида) пасайиш бошланади. Агар конфликтни сўнгти даврда ҳал этилмаса, у янги куч билан ўсиб чиқади, чунки пасайиш даврида кураш учун янги усувлар ва кучлар жалб қилиниши мумкин.

### СТРЕССНИНГ ТАБИАТИ

Стресснинг табиати (stress – инглизча «қаттиқ тортган») – бу кучни таъсир кўрсатувчи ҳалолатлар орқали шайдо буладиган зўриции ҳолатидир.

Хатто энг тарақкий эттан ва яхши бошқариладиган ташкилотда ҳам стресс ҳолатини яратадиган ишлар ва вазиятлар мавжуд бўлади. Мисол учун раҳбарларда резжалаштирилган ишларни бажариш учун вақт етмай қолиши стрессга олиб келиши мумкин.

Стресс назоратдан чиқиб кетса беҳаловатлик ҳисси шайдо бўлади. Агар муаммо пайдо бўлса-ю уни тезда ҳал қилиш муқобиласи бўлмаса у ҳолда ҳам стресс ҳолати юзага келади.

Стресс – одатда кўп учраб турадиган ҳодиса (кучли асабийлашув ёки масъулиятли воқеа олдидан уйқузилик ва ҳоказо). Раҳбарлар тушиб қоладиган стресс ҳолати ортиқча психологик ёки физиологик зўриқиши туфайли содир бўлади.

Стресснинг физиологик белгиси яра, юракнинг турли касаллиги, астма ва ҳоказолар.

Уни психологик кўрининши асабийлашув, иштаҳани йўқолиши, депрессияда ифодаланади. Ортиқча

стресс шахсни самарадорлик ва иш унумини сусайтиради, ҳамда ташкилотта қимматта тушади.

Менежер үз зўриқишини ҳал қилиши билан бир вактнинг ўзида у ўзига бўйсунувчиларнинг кундалик муаммоларини ҳал қилиб, стресс белгилари таъсирини максимал камайтириш имкониятини ўрганади. Албатта ҳар хил шахслар ҳар бир вазиятга турлича муносабатда бўладилар. Шунинг учун менежерлар стресс манбаларини бартараф қиласидан қилиб иш жойларини лойиҳалаши керак. Кўришиб турибдики стресс иш ва фаолият ёки индивидни шахсий ҳаётидаги воқеалар билан боғлиқ.

Стресснинг юзага келиши қўйидаги икки гуруҳ омилларга боғлиқ.

**Ташкилӣ омиллар.** Стресснинг ташкилотда энг кўп тарқалган сабабларидан бири ўта оғир ишдан ҷарчашдир, яъни ҳодимга кўп миқдорда топшириқ берилганидир. Бундай пайтда бешаловатлик, умидсизлик ҳисси ва моддий йўқотиш пайдо бўлади. Ролларнинг ноаниқлиги ҳодимдан нима кутилаёттанига ишончни йўқлигидан содир бўлади. Конфликтдан фарқли равишда бунда талаблар зиддиятли бўлмай, балки мавхум ва ноаниқдир. Қизиқарсиз иш — стресснинг яна бир омилидир. Яъни қизиқарли ишга эга бўлган кишилар оз бешаловатлик ҳис қилиб жисмоний лоҳасликка маҳкум эмас. Стресс нокулай иш шаронити натижасида ҳам юзага келиши мумкин. (Ҳарорат режими, ёруғликни етарли эмаслиги, ортиқча шовқин ва ҳоказо).

## СТРЕССНИНГ АСОСИЙ САБАБЛАРИ

**Стресснинг сабаби:** Стресснинг сабаби ҳақида турли нисбий назариялар мавжуд. Стресснинг асосиий сабаби эса ўзгаришлардир. Ҳар қандай ўзгариш, агар у ижобий бўлса ҳам ўз доирасида кўлланиб турган мувозанатни бузади. Унинг натижасида алоҳида ҳодимлар қийин стресс ҳолатига тушиб қолиши оқибатида ишдан кетишига ҳам мажбур бўладилар. Менежер стресс пайдо бўлишини сезиб қолса, ортиқча стрессга олиб келувчи омилларни бартараф қиласи учун курашиш керак, шунинг учун у стресс белгиларини яхши билиши керак.

**Шахсий омиллар.** Ҳар бир индивид ташкилот билан

боглиқ бұлмаган турлы фаолиятда қатнашади. Бундай қисман әкесалар стресснинг потенциал сабаби бўлиши ва натижаларни настлаб кетишига олиб келиши мумкин.

Унга оила аъзоларидан бирининг ўлими, ажралиш, касаллик, шунингдек, тан жароҳати ва бошқалар катта таъсир кўрсатади.

Аммо ҳаётдаги ижобий әкесалар, масалан: тўй, хизмат лавозими бўйича кўтарилиш, лотереяга чиқкан ютуқ ҳам шундай салбий стрессни вужудга келтириши мумкин. Стрессни бошқариш ва юқори меҳнат унумдорлигига эришиш ҳамда стрессни камайтириши учун қуидагилар зарур:

— Ўз ҳодимларининг мойиллiği ва қобилиятини, эҳтиёжини баҳолаш ҳамда уларга мос иш ҳажми ва турини танилаш.

— Агар ҳодимда етарли даражада асоси бўлса батьзи бир ишларни бажаришдан воз кечиш, агар зарур бўлиб қолса худди цу ишни бажариш заруритини тушунтириш, ишдаги муҳим йўналишни белгилаш.

— Ҳуқуқ доирасини, масъулиятни, ишлаб чиқариш натижасидан икки ёқлама алоқалардан фойдаланиб аниқ тасвирлаш.

— Малум вазиятларга мос талаблар асосида сардорлик усулидан фойдаланиш.

— Самарали иш учун рагбатлантиришни таъминлаш.

— Бўйсунувчиларга нисбатан устоzlик ролидаги қатнашиш, уларнинг қобилиятини ривожлантириш ва улар билан мураккаб масалаларни муҳокама қилиш.

Стрессни юзага чиқариувчи омиллар	
Танислив	Шахсив
1. Ўта чарвоқлик. 2. Роллар конфликт. 3. Ролларният юзанишити. 4. Қизикарсиз иш.	1. Нафақага чиқиш. 2. Тўй ёки ажралиш. 3. Судга чақдирлиш. 4. Ишдан кетиш. 5. Жазоланиш. 6. Яқин кипписининг ўлими. 7. Бошқа ишга ўтиш. 8. Банкка кўйилган маблагларининг йўқолиши ва ҳ.к.

22-расм. Стресснинг асосий сабаблари.

## **БУ БОБДА УЧРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР**

**Экстремистик кайфият** — бошқарища кескин тадбир-чоралар күришга мойиллик кайфияти.

**Микродараја** — кичик миқёсдаги бошқариш доираси.

**Авторитар раҳбарлік** — раҳбарнинг кучли ҳокимияти ва қуи қысмнинг бўйсунишига асосланган раҳбарлік.

**Либерал раҳбарлік** — муросасозлик (кўнгилчанлик)-ка асосланган раҳбарлік.

**Гурух динамикаси** — гуруҳларнинг ривожланишига мойиллиги.

**Мультиликатор самараси** — бирин-кетин содир бўладиган ҳаракатлар самарадорлиги.

**Биоритмлар назарияси** — инсон организмини ташки мухит таъсири доирасида фаолиятта мойиллиги.

**Йигилиш регламенти** — йигилиш вақти.

**Компания** — бир неча фирмалар уюшмаси.

**Конфликт** — низоли ҳолатлар.

**Стресс** — руҳий зўриқиши ҳолати.

**Психологик феномен** — (фавқулодда кучли юзага чиқадиган қобилият ёки талант) эгаси. Руҳий ҳис-туйғу тажрибаси билан пайқаладиган ҳодисани англатувчи тушунча.

### **V боб якунни бўйича назорат саволлари**

1. Гуруҳларнинг асосий белгиларига тавсиф беринг.
2. Қандай гуруҳлар формал ва ноформал гуруҳлар деб аталади?
3. Гуруҳ ишини самарадорлиги қандай омилларга боғлиқ?
4. Иш йигилишларни ўтказиш қандай ташкил қўлиниади ва йигилишлар классификациясига тавсиф беринг.
5. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарища меҳнаткашларнинг иштироки қандай таъминланади?
6. Сардорлик усусларини таърифланг.
7. Раҳбарнинг қарор қабул қилиш моделига таъриф беринг.
8. X (иккे) Y (игрек) назариясининг моҳияти нима?
9. Конфликт нима?
10. Унинг қандай типлари мавжуд?
11. Конфликтни бошқариш деганда сиз нимани тушунасиз?
12. Стресс қандай сабабларга кўра пайдо бўлади?
13. Нима учун ташкилотда вақти-вақти билан ўзгариши қилиб туриши зарурияти туғилади? Уни изоҳланг.
14. Ташкилий ривожланиш неча босқичдан иборат? Уларга таъриф беринг.

### **Мустақим шар**

1. Замонавий менежернинг руҳий портретини тасвирланг (аудиторияда).
2. Авторитар ва демократик бошқарипп услугларини салбий ва ижобий томонларини аниқданг.
3. Ўзингизга таниш жамоада юз берадиган конфликтлар, унинг табиати, тилдигини аниқданг ва бартараф қилиш бўйича тадбир ишлаб чиқинг.

### **Амалий машикуот**

1. Иш ўйини. «Ишлаб чиқариш йигилишини ўтказиш».
2. «Стресс ва уни бартараф қилиш» мавзусида маъруза тайёрланг.

## VI БОБ

# ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИДА САМАРАДОРЛИКНИ ТАЪМИНЛАШ

Бу бобда сиз қўйнадагиларни билишингиз керак:

1. Маркетингга таъриф бериш ва уни Ўзбекистон иқтисодийини ривожлантиришдаги ролини тушунтириш.
2. Маркетинг тамойиллари ва унинг функцияларига таъриф бериси.
3. Бозор механизмларининг асосий унсурларига тавсиф бериси.
4. Маркетингни ташкилий шаклларидан қандай фойдаланишини тушунтириш.
5. Маркетинг тадқиқотлари ўтказиш босқичларини тасифлаш.
6. Мехнат ресурсларини бошқаришини тасифлаш.
7. Хорижий фирмаларда ходимларни бошқариши хусусиятларини таҳлил қилиш.
8. Кафолатланган меҳнат, тент имкониятларни режалаш, меҳнатни баҳолаш.
9. Операциялар тизимини ишлашини, операциялар мөддий-техник таъминотини, оператив бошқаришини таҳлил қилиш.
10. Фирма ва ташкилотлар режа турларини, уларнинг таснифини асослаш.
11. Маҳсулот сифатини бошқаришнинг фирма фаолиятини ривожлантиришдаги аҳамияти.
12. Меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича омилларни таҳлил қилиш ва самараדורликни ҳисоблаш.
13. Меҳнатни мотивлаштириш шартларидан фирма ишлаб чиқарини фаолиятида фойдаланишини тасифлаш.

### МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА МАРКЕТИНГ

Маркетинг деганда маълум техник идтиксодий талабларга жавоб берадиган ва оддигдан белгиланган ҳажмда раҳобетлом турдиги маҳсулотлар чиқаринига мосланган, корхона ишлаб чиқарини фаолиятини асосли мўлжалда бозор талаблари ва эҳтиёжи ҳисобини ўрганишга йўналтирилган иччи фирма тизими тушунилади.

Маркетинг фалсафаси жуда содда: ишлаб чиқарувчи шундай маҳсулот ишлаб чиқариши керакки, у со-тилишини, фирма томонидан белгиланган даражадаги рентабелликни ва фойда ҳажмини таъминлаши керак.

Маркетинг фаолиятининг мазмуни ва моҳиятида асосий роль истеъмолчига берилган, у маълум даражада ўзибўларчиликни йўқотадиган ва олдиндан ўрнатилган хўжалик алоқаларининг созловчи таъсирига тушидиган бозор ривожланишининг объектив шароитларини акс эттиради.

Истеъмолчи маҳсулотта унинг техник-иқтисодий доирасида ўзининг талабларини илгари суради ва шунинг билан биргаликда ишлаб чиқарувчилар ўртасида бозор тақсимоти учун имконият яратади. Бозорда рақобат ва истеъмолчи учун курашнинг аҳамияти ошади ва у маҳсулот сифати ва рақобатбардошлигига юқори талабларни қўяди. Бундай вазият бозор эҳтиёжи ва конкрет потенциал истеъмолчиларни чукур ва синчиклаб ўрганишга мажбур қиласди.

Истеъмолчи тайзики остида маҳсулотга талаб илмий-техник жараёнини теззатадиган, ишлаб чиқариш дастурида истеъмолчилар талабини тўла ҳисобга оладиган ва ишлаб чиқаришнинг дастурий-мақсадли ёндашувини амалга оширадиган, рақобат қобилиятини юксалтирадиган ва бошқариш қарорлари қабул қиласди, марказлаштириш ва номарказлаштириш тамойилларини қўшиб, бошқаришнинг энг қулай тизимидан фойдаланиш заруриятини шарт қилиб қўяди.

Шунинг билан биргаликда маркетингда режалаш, назорат, ташкил қилиш ва раҳбарлик каби турли дарражадаги бошқариш функцияларининг ўзаро самарадорлигини таъминлаши вазифаси қаттиқ туради.

Маркетинг фаолиятини амалга оширишда истеъмолчилар талаблари ва эҳтиёжи, бозор талаби фирманинг илмий-техник, ишлаб чиқариш, сотиш фаолиятини ҳисобга олишда объектив зарурият сифатида қатнашади.

Фирма маркетинг фаолияти етарли, асосланган равишда бозор эҳтиёжларига таяниб конкрет жорий ва энг асосийси узоқ муддатли (стратегик) мақсадни унга эришиш йўлиларини ва хўжалик фаолияти ресурсларининг ҳақиқий манбаларини аниқлаш; маҳсулот сифати ва ассортиментини, унинг муҳим йўналишларини, иш-

лаб чиқарышнинг қулай тизимини ва хоҳлаган фойдана бетгилашга йўналтирилган.

Замонавий маркетингда асосий ролни иккита омиллар ўйнайди: биричси, илмий-техника ривожланиши, унинг билан бирга ишлаб чиқариш ривожланишининг энг кучли шарти ва сифати тарзидা инсон омили аҳамиятигининг кучайиши, у ўсиш даражаси марами ва ҳодимлар даромадларига таъсир кўрсатмай қолмайди. Иккинчидан бир вақтда ижтимоий эҳтиёж ўсади. Бундай шароитда, рақобат, кураш алоҳида шиддат билан ўсаётган пайтда жаҳон бозорини катта корпорациялар орасида таъсир доираларини бўлиш натижасида сотиш мумомаласи бирдан кучайиб кетади.

Бу ҳолат аввал катта, кейин ўрга, аста-секин кичик компанияларни бир томондан бозор талабига мослашишига, бошқа томондан эса бундай талабларнинг шаклланишига сезиларли таъсир кўрсатади. Бу жараён илмий-техника инқилоби таъсирида кучайиб борди. Шундай қилиб меъёрга айланган истеъмолчи тайзики вужудга келди. Бошқача айтганда, ишлаб чиқарувчи учун тез сотиладиган, катта фойда келтирадиган маҳсулот ишлаб чиқариш зарур бўлиб қолди. Шунинг учун ижтимоий ва индивидуал эҳтиёжларни ўрганиш, ишлаб чиқаришга замин яратадиган бозор талабини зарурый шарти сифатида ўрганиш керак. Шунинг учун ишлаб чиқариш айрибошлишдан эмас, балки истеъмолдан бошланади деган тушунча чукурлашиб бормоқда.

Бу концепция маркетингда ўзининг ифодасини топди. Шундай қилиб эҳтиёж ва талабни ўрганиш орқали ишлаб чиқаришни бозор талаби асосида тўғри мўлжаллаш маркетинг фаолиятининг бош вазифасини ташкил қиласи.

Маркетинг — бу ўзининг тамойиллари, функцияси, тизими, меъёрий ва ҳукукний актларига эга бўлган бошқариш тизимиидир:

1. Маркетингнинг асосий тамойили яшаш стратегияси ва мақсадларни аниқлашнинг асосли эркинлитидир.
2. Корхона имкониятларини ресурслар билан боғлиқлигига комплекс ёндашув.
3. Марказлашган ва номарказлашган бошқаришни қулай боғлаб олиб бориши.

Бу тамойилларни амалга оширишга мўлжалланган маркетинг функциялари:

- Истеъмолчилар сўрови, таклифи ва бозор талабини тўла ва аниқ ҳисоби.
- Чиқарилаётган маҳсулотнинг қулий ассортиментини аниқлаш.
- Корхома фаолиятининг охирги натижалари бўйича аниқланадиган самараали асосланган қарорлар қабул қилиши.
- Истеъмолчилар эҳтиёжини шакллантириш ва сотишдан рағбатлантириш тизими, сотишдан сўнг техник хизмат кўрсатишни ташкил қилиш, таъар ҳаракати тизими, максимал фойдали сотиш каналларини аниқлаш асосида сотиш сиёсатини ишлаб чиқиш. Бу функцияларни амалга ошириш — Башқаряшининг мос даражасида қарор қабул қилиш учун маркетинг дастури доирасида ҳисоб-китобларни созлаш мақсадида бозор билан қайта алоқалар ўрнатилишини кўзла тутади.

Маркетинг дастур маркетингнинг ўзагидир. У фирманинг ҳар бир хўжалих бўлими бир турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш асосига кўйилади.

Маркетингни кўллашнинг ҳусусияти бозор талабини ҳисобга олиш, ўрганиш тизимида унинг йўналишлари ва товарга талабларнинг ўзгараётганида ўз аксини топади. Маркетинг фаолияти хизмат кўрсатиш (саёдат, аренда, инжиниринг, бошқариш) соҳасида ҳам бўлиши мумкин, чуки у ҳам мъалум бозорда кишилар эҳтиёжини қондиришга қаратилган. Маркетинг бошқариш фаолияти сифатида ўз ичига куйидагиларни олади:

- мъалум бозор ёки унинг сегментида аниқ товарга бўлган талабни ўрганиш;
- бозор талабини комплекс ҳисобидан чиқиб маҳсулот бўйича маркетинг дастурини тузиш;
- уни ишлаб чиқариш рентабеллиги ва товарнинг энг юқори чегара баҳосини аниқлаш;
- фирма хўжалик фаолиятининг охирги натижасини аниқлаш, яъни даромад ва соф фойдани аниқлаш.

Хозирги бозор товарлар билан тўлиб тошган шароитда уларнинг ҳаёт циклининг қисқариши рўй беради, шунда юқори самараодорликни ушлаб туриш учун фирма новаторлик гояларини излашга киришади. Бунга фирманинг техник бўлимлари хизмат қилиб, улар гояни илгари суриш, баҳолаш, рағбатлантириш, янгликларни кўллашни ташкил қиласди ва унинг учун жавоб беради. Маркетингда энг муҳим роль олий раҳбарга

тегишилдидир, улар тезда очик, равища янгиликни ва фойдали ғояларни баҳолаш ишларини ташкил қилиши, унинг ташвиқоти ва рағбатлантириши билан шугуланиши лозим. Шунинг учун маркетинг энг аввало истиқболга мұлжалланған истиқбол. Маркетинг қисқа-ча қилиб айттанды мінхозларни әхтиёжини ва товарларға талабни қондирилиши ва товарлар оқими ҳамда хизматлар йұналишини аниклаш жараёнидір. Компанияларда марказий маркетинг хизмати ташкыл қилинған бўлиб, у қуидаги фаолият йұналиши бўйича жа-вобгардир:

- маҳсулот бўйича маркетинг дастури;
- бозорни тадқиқ қилиш;
- янги маҳсулотлар ва товар белгиларини ишлаб чиқиш;
- реклама ва истеъмолчиларга техник хизмат кўрса-тиш;
- сотишини ташкил этиш;
- товарни ташиб;
- маркетинг фаолияти бўйича умумий раҳбарлик.

Халқаро фаолиятда иштирок этадиган фирмаларда маҳсус бўлим «Маркетингверсиз» ташкил этилган бўлиб, у марказий маркетинг хизматига бўйсинади ва ўз фаолиятини бошқа халқаро тижорат билан шугуллана-диган фирмалар билан яқин алоқада олиб борадилар.

Бутун дунёга тарқалған инглизча «маркет» ва «мар-кетинг» түшунчалари бозор, бозорда фаолият кўрса-тиш каби маъноларни билдиради. Ҳар қандай корхона-нинг маркетинг тадбирлари бозорга йұналтирилган фа-олиятдир. Маркетинг корхона билан бозор ўргасида искси ёқлама алоқани таъминлаб, уларни боғлаб тур-диган асосий воситадир. Шунинг учун маркетинг кон-цепциясига ўтган корхоналар бозорни тезроқ ўзлашти-риш ва муваффақият қозониш имкониятига эга бўла-дилар.

Бозор муомала соҳаси бўлиб, товар айирбошлиш муносабатлари ва жараёнлари түшламидир. Бозор зле-ментлари, қонунларининг аниқ ўрни, роли, функцияси ва ўзаро муносабатларнинг ягона ҳаракатчан система-си бозор механизмини ташкил этади.

## ТОВАР СИФАТИ ВА УНИНГ ҲАЁТ ЙЎЛИ

Фирманинг бош мақсади — паст таннархда юқори сифатли маҳсулот чиқариш бўлиб, у юқори сифат билан маҳсулот чиқаришгагина ҳаракат қилмай, уни рекламама қилишга, харидорни ишонтиришга интилади.

Ҳозирги шароитда энг асосийси ишлаб чиқариш эмас, балки сотишидир. Шунинг учун фирма барча операцияларни харидорлар эҳтиёжи доирасида режалаштиради. Ў бизнесда янги босқич бўлиб, уни — оммавий маркетинг дейилади.

Маҳсулот стратегиясини режалаштирища қандай маҳсулот ишлаб чиқариш ва қайсиларини ишлаб чиқаришни тўхтатиш, қандай миқдорда ишлаб чиқариш тўғрисидаги қарорлар қабул қилишни ўз ичига олади.

Баъзи фирмалар бир хил маҳсулот ишлаб чиқаради, бошқалари эса бир-бирига ўхшаш бир гурӯҳ маҳсулотлар ишлаб чиқаради. Фирма томонидан сотишига тақдим этиладиган маҳсулотлар рўйхати маҳсулот қоришмаси (смесь) дейилади.

Кўпгина маҳсулотлар инсон ҳәёти каби ҳәётий циклга эга бўлади: туғилиш, ўсиш, етуклик, пасайиш. Барча босқичлар маълум вақтда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот миқдори билан боғлиқ.

Биринчи босқичда маркетингнинг ҳаракати харидорни ахборот билан таъминлашга қаратилади. Харажатлар юқори, фойда паст. Ўсиш босқичида фойда ва рақобат ҳам ўсади. Етишиш босқичида рақобат ва сотини ҳажми кўпаяди. Ва ниҳоят пасайиш босқичида фойда пасаяди, истеъмолчилар эскирган маҳсулотни сотиб олади.

Маҳсулотнинг ҳәёт циклини узайтириш ўз чегарасига эга, ундан сўнг янги маҳсулот яратиш керак.

70-йилларда бўлиб ўтган инфляция товарлар сифатига бўлган зътиборни кучайтирди, шу билан бирга рақобат ҳам кучайди. Бу нарса бизни талаб ва таклиф қонунига олиб келди.

Сифат ҳар доим диққат марказда бўлиши керак. Чунки сифат менежментни маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида сифат тўғрисида ғамхўрлик қилиш кераклигини таъкидлайди.

## **БОЗОР МЕХАНИЗМИНИНГ АСОСИЙ УНСУРЛАРИ**

### ***Бозор механизмининг биринчи унсуру талабдор***

Бозор механизмининг учта асосий элементи мавжуд: талаб, товар таклифи, баҳо. Талаб — эҳтиёжнинг тўлов воситаси (пул) билан таъминланган қисми, яни тўлов қобилиятига эга бўлган эҳтиёждир. Эҳтиёж эса кишилар онгида акс этган бирор нарсага бўлган зарурят ҳисобланади.

Маркетингнинг асосий мақсади, бозордаги талабни аниқлаш, унга таъсири этиш ва уни қондиришдир. Маркетинг стратегиясини тузиш ва тадбирларни амалга ошириш талабнинг турлари, ҳолати, хусусиятлари, ривожланиш қонуниятларини яхши билишни тақозо этади. Талаб объектига қараб истеъмол товарлар, хом ашё, ишлаб чиқариш воситалари қимматли қофозлар, хизматлар, иш кучи ва бошқа нарсаларга бўлган турларга бўлинади.

Бозордаги вазиятни аниқлаш учун талабнинг турлари билан бирга унинг ҳолатини билиш ҳам муҳимдир. Маълум бозорда муайян бир пайтда, товарга талаб аниқ бир ҳолатда бўлади. У мавжуд бўлмаган, салбий, паст, юқори, тебранувчан, ўсаётган, тушаётган, ҳаддан ортиқ кулади, номаъқул ҳолатларда бўлиши мумкин. Талаб ана шу ҳолатларининг ҳар бири учун махсус маркетинг турини (стратегияси) ишлаб чиқишини ва қўллашни тақозо қиласди.

Талаб муҳим хусусиятларга эга. У жуда кўп омиллар таъсири остида шаклланади ва ўзгаради. Уни исталган йўлга солиш учун ана шу омилларга маркетинг воситалари билан таъсири этиш мумкин. Талаб жуда ҳараратчан, ўзгарувчан, у ҳеч қандай режага бўйсингмайди, унинг ўз ривожланиш қонуниятлари мавжуд. Талаб ҳажмининг ўсиб, таркиби яхшиланиб, истеъмолчи шартларининг кучайиб бориши билан бирга аҳоли даромадининг юқори ва қўйи четараларининг бир-бираидан янада узоқдашиши ҳамда диапазонининг қенгайиши натижасида талабнинг табақаланиши ҳам кучайиб бормоқда.

## ***Бозор механизминг иккинчи унсурини товар таклифадир***

У айирбошлишнинг бош обьекти ва истеъмолчилар талабини қондиришининг моддий асосини ташкил этади. Товар таклифи иккى қисмдан иборат. Биринчى қисми ҳозир давлат итчарисида мавжуд бўлган ва сотишга мўлжалланган товарлар тўпламидири. Иккинчى қисми эса мальум даврда ишлаб чиқариш кўзда тутилган товарлардан иборат бўлади.

Товар таклифи уч хил бўлиши мумкин: зарурий, ҳақиқий, реал товар таклифлари. Мавжуд бўлган талабни тўла қондира оладиган товарлар миқдори ва тўплами зарурий товар таклифи дейилади. Мальум жойда ва пайтда ҳақиқатан мавжуд бўлган товарлар миқдори ва тўплами ҳақиқий товар таклифини ташкил қиласди. Мавжуд товарлар таркибида эскириб кетган ёки шу жойдаги талабга тўғри келмайдиган товарлар бўлса, улар чиқарип ташлангандан сўнг реал товар таклифи бўлади.

Товар таклифини шакллантириш учун миллий саноат, қишлоқ хўжалиги, ширкат, кичик, хусусий, кўшма, ижара ва бошқа шаклдаги ишлаб чиқариш корхоналари, шахсий хўжаликлар, сув омбори, дарё ва кўуллардаги балиқчилик хўжаликлари, импорт ва бошқалар хизмат қиласди. Шуни таъкидлаш лозимки, бизнинг республикамизда қишлоқ хўжалик маҳсулотларини ҳайта ишлаш саноати етарли ривожланмаганлиги сабабли истеъмол товарларининг 60 фоизига яқини бошқа давлатлардан импорт орқали олиб келинади. Бу муаммони мальум даражада ҳал қилиш республика мустақиллигини таъминлашда муҳим роль ўйнайди.

## ***Бозориниң учунчи унсурини баҳодадир***

Унинг асосида товар қиймати ётади. Лекин ривожланган бозорда баҳо қийматининг бевосита ифодаси бўлмай қолади. У энди товарга тўланадиган пул миқдорини ифодалайди. Бозор иқтисодиёти шароитида баҳонинг роли сезиларли даражада ошади.

Бозор меъханизми элементларининг ўзаро муносабатлари талаб ва таклиф қонунида ўз ифодасини топади. Бу қонунинг моҳияти шундан иборатки аниқ мақон ва замонда талаб билан таклиф миқдори, таркиби

қиймати, натураган күриниши бир-бирига мос, мутаносиб бўлиши керак. Уларни ўзаро боғлаб турувчи восита баҳо ҳисобланади. Аммо мос бўлиши тенг дегани эмас. Мос бўлиши учун талаб таклифдан нормал товар заҳиралари миқдорида катта бўлиши керак. Талаб билан таклиф мутаносиб бўлгандагина бозорда мувозанат ҳолати тикланади, яъни бозор мувозанатда бўлади. Лекин бу мувозанатни доимо сақлаб туриш қийин. Чунки талабга ҳам, таклифга ҳам кўп омиллар таъсир этиб туради ва уларнинг ҳар қандай ўзгариши талаб ва таклиф мутаносиблигини ўзгаришига олиб келади. Натижада бозор мувозанати бузилади, лекин тез орада унга мос равишда баҳо ўзгариб, яна мувозанат тикланади. Бундан ташқари талаб ўзининг ривожланиши жиҳатидан таклифдан ўзиб, ундан олдинда юради. Улар ўзларининг ривожланиши бўйича қанчалик бир-бирига яқин бўлсалар, шу даражада бозор мувозанатда бўлади. Бу мувозанатни таъминлааб туришнинг мұхим воситаси бугунги талабни аниқ билиш, унинг эртанинг ҳолати ва ўзгаришини прогноз қилиш ва ўз вақтида шунга мос товар таклифини шакллантиришдир. Шундай қилиб, бозор ўзини ўзи тартибга солиб, мувозанатини тиклаб турувчи мұхим иқтисодий ҳодиса ҳисобланади.

### *Бозорни ўрганиш*

Бозорга мослашиш учун эса уни ўрганиш талаб этилади. Бозорни ўрганиш корхоналар маркетинг фаолиятинг биринчи босқичи бўлиб ҳисобланади ва шу билан бирга унинг асосини ташкил этади. Чунки корхоналарнинг бозор билан боғлиқ бўлган ҳамма ишлари бозор тўғрисидаги маълумотларга асосланниб уюштирилади. Корхоналарнинг фойдаси, яшовчанлиги, ривожланиши, мавқенини бозор белгилайди. Шунинг учун ҳар бир корхона ўзининг мўлжалланган бозорини қанча тўла, чукур, батағсил, яхши ўрганиб олса, у ўз фаолиятини шунчалик аниқ ва асосланган даражада ташкил этиши ҳамда самарали натижага эришиш имкониятига эга бўлади. Бонгача айтганда, бозорни тўла ва чукур ўрганиш ҳар қандай корхонанинг муваффақият гаровидир.

Бозорни ўрганиш ўз характеристига қараб уч даражада амалга оширилади: ифодалаш, таҳдил қилиш, прогнозлаз. Бир масалани ҳал қилиш учун муаммони аниқ-

лаш ва изоҳлаб бериш бозорни ифодалаш ҳисобланади. Муаммонинг сабаб ва оқибатлари, ўзаро муносабатларини ёритиб бориш бозорни таҳлил қилиш дейилади. Бозор ёки унинг элементларининг келгуси замондаги ҳолати аниқланадиган бўлса бу бозорни ўрганишини прогноз қилиш даражаси бўлади.

Бозорни ўрганиш тўрт жараёндан иборат бўлади: ахборот тўплаш ахборотни қайта ишиш, ахборотни таҳлил қилиш, бозорни прогнозлаш. Бу жараёнларнинг ҳар бирини амалга ошириш хусусиятлари ва усуллари қуйидагича:

Ахборот тўплаш — бозор тўғрисидаги маълумотларни қайд қилиш ва йигиб олиш ҳисобланади. Бунинг учун бир қатор маҳсус усуллар кўлланилади: кузатиш, сўров, тажриба ўтказиш, имитация, эксперт баҳолаш. Кузатиш — бозордаги воқеа, ҳодиса, жараёнларни илмий уюштирилган асосда қайд қилиш ва улар тўғрисида маълумотлар тўплаш демакдир. Бу усул оддий ва осон, нисбатан кам ҳаражатли бўлгани туфайли бозорни ўрганишда кенг кўлланилади.

Маълумки, сўров турлари ичida мураккаби анкета сўрови бўлиб, унинг мақсади истеъмолчилар истаклари, харидорлик ҳолати, харид фонdlари, ҳизиқиши, аниқ товарга муносабати, сотиб олиш сабаблари, рақиблар товарини афзал кўриш сабаблари, товарни истеъмол қилиш даражаси сингари нарсаларни аниқлаш мумкин.

Ахборот тўплаш ва бозорни ўрганишда айрим пайтларда тажриба усули ҳам кўлланилади. Бу усулнинг мөҳияти шундан иборатки, маълум назорат остидаги муҳитда маркетингнинг истеъмолчиларга таъсир этувчи бир ёки бир неча омили ўзгартириллади ва унинг натижаси аниқланади. Масалан, олмаларни икки хил ўрамга — қозош ва цеплофан пакетга солиб, бир дўконда тажриба қилиб кўрилади. Мўлажалланган давр ичida цеплофан пакетга солинган олмалар қоғоз пакетга солинганига қараганда кўпроқ сотилиши маълум бўлади. Цеплофан пакет харидорларни жалб қилишда анча афзаликларга эга эканлиги ва савдони жадаллаштиришга ижобий таъсир этишини тажриба исботлаб беради.

Бозорни ўрганишда кейинги вақтда имитация (ўхшатиш, тиклаш нусхада тиклаш) усули ҳам кўлланмоқда. Унинг ёрдамида ҳақиқий обьектлар ҳодиса, воқеа, жараёнлар ўзларининг нусхаларида — макети, чизмаси,

математик тенгламаларда ифодаланиб (тикланиб) ўрганишади.

Бозорни ўрганишда имитация ҳар хил маркетинг воситаларидан фойдаланишини қоғозда ёки ЭХМда ифодалаш (тиклаш) демакдир.

Бозорни ўрганишда эксперт баҳолаш усули ҳам муҳим роль ййнайди. Эксперт баҳолаш бу ўз касби бўйича илмий ва амалий тажрибага эга бўлган мутахассисларнинг мантиқий фикрлашига асосланган усулидир. Бозорда доимо фаолият кўрсатиб келаётган тижоратчилар бозор тўғрисидаги ўз фикр-мулоҳазаларини умумийлаштириб, унинг ҳолати ва ривожланишини баҳолашлари мумкин.

Бозорни ўрганишнинг кейинги муҳим жараёни ахборотни қайта ишлаш ва таҳлил қилишдир. Бозор тўғрисида тўпланган ахборот ҳали хом маълумотлар бўлиб, улардан аниқ бир хуоса чиқариш қийин. Шунинг учун у қайта ишланиши ва таҳлил қилиниши лозим. Бу мақсадга эришишини тъминлайдиган куйидаги бир қатор усуллар мавжуд:

- анъанавий статистика усуллари — умумийлаштириш, таққослаш, гурӯҳлаш, жадвал тузиш, чизма усули, динамик қатор тузиш, индекс ва баланс усуллари, талабни қайишқоқлик коэффициентини аниқлаш, занжирсимон алмаштириш, тебраниш коэффициентларини ҳисоблаш, ўртача ва нисбий кўрсаткичларни аниқлаш ва бошқалар;

- иқтисодий статистика усуллари — дисперсия, корреляция, регрессия омилларни таҳлил қилиш;

- моделлар тузиш — ифодалаш, тиклаш, оптимизация, баланс-матрица, иқтисодий-математик моделлар;

- жараёнларни таҳлил қилиш — математик дастурлаш, оммавий хизмат кўрсатиш, иш ўйинлари, заҳираларни бошқаришлар бўйича режалаштириш ва бошқариш;

- иқтисодий кибернетика — иқтисодий системалар, иқтисодий ахборот, бошқариш системаси назариялари ва бошқалар.

Бозорни ўрганишнинг яна бир мураккаб жараёни олдиндан таҳмин қилишдир.

Шундай қилиб, бозор барча корхона, тадбиркор, ишбильармонларнинг маркетинг фаолияти йўналтирилган асосий объектдир. Бозорга уларнинг ичидан ўзига

маъкул тунгланларини ўзига олади. Шунинг учун ҳар қандай корхона ёки тадбиркор бозорнинг табиати ва вазиятини яхши билиши, у билан мустаҳкам алоқа ўрнатиши, бозорнинг раёнга қараб ишлаши унинг яшаш ҳамда ривожланиш асоси ҳисобланади. Товарнинг рақобатта қобилиятини таъминлаш ва кучайтириш унинг сифати ва истемол ҳаражатларига боғлиқ булиб, рақобатдаги товар ёки энг яхши намуна кўрсаткичларидан паст бўлмаслиги керак. Акс ҳолда корхона товари рақобатта бардош беролмай бозордан чиқиб кетишга маъжбур бўлади, корхона эса оғир иқтисодий аҳволга тушиб қолади. Товар ассортиментининг ҳар бир гурухи, турини рақобатта қобилияти, умумий даромад ва фойдацаги ҳиссаси аниқланиб, энг бозоргир, рақобатда устун, юқори фойда берадиганларини кўпроқ ишлаб чиқариш, учча фойда келтирмайдиганларидан эса воз кечишига тўғри келади. Буларнинг ҳаммасини бозор аниқлайди ва маркетинг ходимлари корхонанинг мавқеи ва рақобатда устунлигини таъминлайдиган ўзгаришлар ва имкониятларни таклиф этишлари керак. Маркетинг имкониятларининг яна бир йўналиши бошқариш тизими билан боғлиқдир. Корхонанинг мавжуд имкониятларини рўёбга чиқариш ва янгиларини излаш, аниқлашда унинг бошқариш тизими катта роль ўйнайди. Маълумки, бозор механизми жуда ҳаракатчан булиб, у ердаги вазият тез ўзгариб боради. Бунда ўзгарувчан шароитта ўз вақтида мослаша бориш корхонанинг рақобатда устунлигини таъминлаши мумкин.

### МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Ишлаб чиқаришнинг инновацион тавсифи, уни юқори даражадаги фан сифими, маҳсулот сифати масалаларининг муҳимлиги, ходимларга бўлган талабни ўзгартириб, меҳнатта ижодий муносабатнинг ва юқори қасбий маҳорат аҳамиятини ошириб юборди. Бу ходимларни бошқаришни южтимоий — руҳий масалаларида, услугуб ва тамойилларида тубдан ўзгаришни тақօзо қилиб қолди.

Меҳнат ресурсларини бошқариш тамойилларидағи ўзгаришлар, замонавий шароитда муҳим аҳамиятта эга бўялан мотивлаштириш сиёсатини амалга оширишга йўналтирилган. Мотивлаштириш сиёсати мулкчиллик-

нинг жамоа шаклларини ривожлантириш (акционерлик ва шериклик компаниялари, кооперативлар) шароитида ходимларни бошқаришга жалб қилиш умумий мақсадларга эришиш учун маъмуриятни ходимлар билан ҳамкорлигини кенгайтиришга қаратилган. Бу ўз навбатида ходимлар потенциал қобилиятларини ривожлантиришга, интенсив ва маҳсулдор меҳнат қилишга, меҳнатта ижодий муносабатда бўлишига ундаиди.

Ходимларни бошқарувчиларнинг бош мақсади ишлаб чиқариш, ижодий маҳсулдорликни оширишни бошқариш ходимлар сонини камайтиришга қаратилган бўлади; ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйишни амалга ошириш сисёратини ишлаб чиқиш; ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш қоидаларини ишлаб чиқиш, ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш билан борлиқ масалалар мутахассис менежерларнинг мустақил қасб туридир.

3. Хаер менежерлар қасбий вазифаларини акс эттирувчи қўйидаги умумлашган тавсияни келтиради:

#### *Менежерларниң өзиғифаси*

- агар муваффакиятсизликка учраса, унда бўйсунувчиларни айбламай шаксий масъудиятни ўзига олиши;
- ходимлар танлаштини ва қасбий малакасини янада ўсишита имконият яратиш;
- белгиланган мақсадга эришиш натижаларини текшириш, аммо бўйруқ бериш орқали ходимлар тафаккурига тазийк ўтказмаслиги;
- ходимлар камчилликлари ва муваффакиятсизликларига колислик билан ёндашиш;
- ходимларни индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиш; ҳар бирiga ўзига хос ёндашиш;
- ходимлар олдида ўз масъулиятини ҳис қилиш, уларнинг ўртоғи бўлмай бошлиги бўлиш;
- ходимлар меҳнат шароитини яхшилаш, ўзаро ҳаракатга омиллаш орқали белгиланган мақсадларга эришиш;
- ҳар бир ходимга унинг меҳнат натижаларини ҳис қилишига ёрдам бериш;
- ходимларни биргаликда ҳаркитта қобилиятни қўлиши, улар ҳаракатига натижали ва самарали тус бериш, индивидуал хусусиятларини юзага чиқаришга имконият турдириш.

Менежерларга маълум даражада масъулият ҳам юкланди: ходимлар ишини баҳолаш, сўнгти натижалар бўйича зарурий рағбатлантиришини белгилани, ишчи

бригадалар, мақсадлы гурухлар фаолиятини ташкил қилиш ва назорат, конфликтли вазиятларни ечиш ва улар фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш. Ходимларни бошқариш ҳар бир формада қабул қилинган ва ишлаб чиқилган турлиchorаларни амалга оширишни кўзда тутади.

#### *Умумий чоралар ҳўйндағилардан иборат:*

— бўйсунувчиларнинг ўз раҳбарларига бажарадиган ишлар ҳамда келажак режалар бўйича ҳисоботларни тақдим қилиши, бундай ҳисоботлар бошқаришнинг барча даражадаги ходимлари томонидан кун, ой, квартал, йил якуни бўйича тақдим этилади.

— бошқаришнинг юқори даражасида ишлаб чиқариш бўлинмалари ва марказий хизмат раҳбарлари иштирокида ҳафтаглик оператив йигилишлар ўтказиш. Бундай йигилишларда жорий даврнинг долзарб масалалири бўйича ишлаб чиқариш бўлинмалари раҳбарларининг ҳисоботлари эшитилади, қабул қилинган қарорлар бўйича аниқ чоралар муҳокамаси ўтказилади, улар йигилишда маъқуллангандан сўнг ижро этиш учун қабул қилинади. Оператив йигилишларнинг ўтказилиши фирма президенти ёки бош маъмурига фирма ишларининг жорий ҳолати билан танишиш ва унинг хўжалик фаолиятига тўхтосиз тузатишлар киритиш имкониятини беради. Менежерлар ўз навбатида юқори даражадаги раҳбарлар олдида ҳисоб берадилар.

— жорий даврда кадрлар кўнимсизлиги турли касб кадрларига эҳтиёжини тахмин қилиш ҳақида доимо ахборотлар олиб туради. Кадрлар сиёсатини ишлаб чиқишида ишга қабул қилинаётган ходимларга қўлланиладиган талаблар ва тамойиллар муҳим аҳамиятга эга.

#### *Масалан:*

Япон фирмаларида раҳбар алоҳида вазифалар бўйича эмас, балки фирманинг ҳар қандай участкасида ишлаб кетадиган мутахассис бўлиши керак деган фикрга асосланади. Шунинг учун малака оширишда бўлим раҳбари аввал ишламаган янги фаолият доирасини ўзлашибтиришига зътибор қаратилади.

Япон фирмаларида мезон сифатида касбларни кўшиш, жамоада ишлаш қобилияти: ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилинни билиш, турли вазифалар-

ни ҳал қилишни ўзаро қўшиб олиб бориш, ёзув саводхонлити ва графикларни ўзи чизиш хусусиятлари қабул қилинган.

Одатда потенциал номзодлар ярим автоном жамоаларда ишлаш қобилиятини аниқлаш бўйича дастлабки текширувдан ўтадилар.

Америка фирмаларида асосий ўтибор ихтисослашган билимлар ва касбий кўникмалар каби асосий аънанавий тамойилларга қаратилади. Уларда асосан инженер ва олимларни қабул қилишта қаратилган тор ихтисослашув услугига аҳамият берилади.

Америка фирмаларида потенциал номзодлар ишга киришда касбий тайёргарлигини аниқлаш учун тестдан ўтадилар, ундан сўнг ишга қабул қилиниб йўриқномага мувофиқ тор ихтисослашган вазифалари билан таништирилади, аммо фирманинг бутун фаолияти ва унинг ташкилий маданияти билан таништирилмайди. Ҳар бир фирма ходимларни ёллаш бўйича ўз мезонларини ишлаб чиқади.

Америка фирмаларида ишга қабул қилиш қўйидаги этаплардан ўтишни тақозо қиласди:

- ходимга тақдим этилаётган ишчи функцияси, хуқуқи ва маъсуюияти тавсифи билан таништириш;
- агар маълум иш бўйича ходим қабул қилиш йиллик режага киритилмаган бўлса амалдати иш ҳаки тизимиға қўшиш учун уни асослаш керак; танлаш янги лавозимни олий раҳбар тасдиқлагандан сўнг бошланади;
- кадрлар бўлими ходим номзодини танлашга бўш ўрин зълон қилинган бўлим раҳбарига ёрдам бериб, ушбу лавозимга малакавий мослиги бўйича рўйхат тақдим этади.

— ташқаридан номзод қабул қилиш реклама, шахсий алоқалари, электрон маълумотлар базасига эга бўлган ёллаш фирмалари орқали амалга оширилади;

— рўйхатга киритилган номзодлар бўлажак раҳбарлари томонидан бир неча сұхбатдан ўтади, агар зарур бўлса бўйсунувчилар билан ҳам сұхбатлашади. Сўнгти танлов бевосита раҳбар томонидан амалга оширилади.

Америка фирмаларида ходимни ишдан бўшатиш узоқ муддатли баҳолаш ва тарбиялаш усулларидан сўнг амалга оширилади. Ҳар бир ходимни баҳолаш бир йилда бир марта ўтказилади. Ўтказилган баҳолаш натижаси ходим ва унинг раҳбари билан муҳокама қилинади

ва томонлар имзолайдилар. У ишдаги камчиликлар ва уларни бартараф қилиш йўлларини акс эттиради ҳамда ишдан бўшатиш ёки бу лавозимда яна ишни давом эттириши ишни яхшилашта боғлиқлиги ҳақида огоҳлантириш бўлиб хизмат қиласди.

Ишдан бўшатиш ҳақидаги охирги қарор бевосита раҳбардан икки-уч погона юқори турувчи раҳбар томонидан қабул қилинади. Агар бўшатилаёттан ҳодим касаба уюшма аъзоси бўлса меҳнат шартномаси асосида касаба уюшмаси вакиллари билан муҳокама қилинади.

Ҳар қандай пайтда ҳам ҳодим ишдан бўшатиш ҳақидаги қарор бўйича юқори раҳбарга ёки судга шикоят қилиши мумкин. Баъзи фирмаларда меҳнат можаролари бўйича комиссиялар таркибига маъмурият ва ишчилар вакиллари киритилади.

## АҚШ ВА ЯПОНИЯ ФИРМАЛАРИДА ҲОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

Америка фирмаларида кадрлар сиёсати озми кўлми бир хил тамойилдаги қуйидаги йўналишларда тузилади:

### *Кадрларни танлаш*

Кадрлар танлашда умумий мезон: маълумот, амалий иш тажрибаси: руҳий тайёргарлик, жамоада ишлаш қобилияти.

Фирмаларда йигувчи, асбобсоз, таъмирловчи ишчилари каби касблар бўйича етишмовчилик сезилади.

Кичик ҳодимларни бошқарувчилари бўйича ҳам етишмовчилик сезилиб туради. Бундай бўлиши уларга юқори талаб ва масъулият мавжудлиги ҳамда етарли даражада моддий-маънавий рагбатининг етишмаслигиданadir.

Ҳар қандай фирмада меҳнат ресурсларини бошқариш ва уларни шакллантириш бошқарувчи ёки кадрлар бўйича мутахассиснинг вазифасидир.

Жалб қилиш фирмага зарур бўлган кишиларни қидирининг (вербовка) биринчи босқичи бўлиб, белгиланган ишни бажариши мумкин бўлган номзодларни жалб қилиш жараёнидир.

Жалб қилиш мансаб ресурсларидан ва малака талаб-

ларидан бошлаңади. Лавозим йүрикнөмаси жозибали ва шунинг билан биргалиқда реал бўлиши даркор. Агар одамларнинг малакаси зарурий даражадан паст ёки юқори бўлса, улар ишдан қониқиши ҳосил қилимайдилар. Кўпчилик фирмалар учун номзодларни ташқаридан ёки ўзларидан олиш муаммоси стратегик қарор сифатида қаралди. Номзодларни танлаб олишни бир неча йўллари бўлиб, улардан энг мақбули, бошликлар тавсияси бўйичадир — у энг кўп фойдаланиладиган усулдир. Баъзи бир фирмалар номзодлар танлашда компьютерлашган ахборот тизимидан фойдаланадилар. Шахсий мурожаат ҳам ишга жалб қилишининг асосий қоидаларидан бири ҳисобланади. Ишга жалб қилишнинг кўл меҳнати ва жуда юқори малакали иш учун яна бир услуби зылон беришдир. Маълумотли ходимларни ёллаш учун университет ва институтларда амалта оширилади. Шунингдек, бозор восита чиларидан ҳам фойдаланилади.

Кейинги даража ишга жалб қилиш якунлангандан сўнг, иш таклиф қилинадиганларни танлаб олишдир. Таълаш — икки томонли жараён, бир томондан фирма номзодга иш беришни ёки бермасликни ҳал қиласа, иккиси томондан номзод агар иш тақдим қилинса, таклифни қабул қилиш керакми ёки керак эмаслигини ҳал қиласи.

Шундай қилиб, таълаш жараёни олти босқичдан иборат бўлади.

1. Шаклни тўлдириш.
2. Интервью — кўпинча тест билан якунланади.
3. Тавсия хати
4. Чукурлашган сұхбат
5. Йиғиҳон
6. Иш таклиф қилиши

Агар номзод таълов жараёнида барча синовлардан ўтса, агар иш ҳақи ёки маош етарли ва контракт тузиши ҳизиқарли ва реал бўлиб, искни томонни қониқтиурса, янги ходим бу фирмада ишлашдан мамнун бўлиши мумкин. Иш ҳақи маош ёки тўлов — бу фирмани ишга қабул қилинган ходимга тўлаши зарур бўлган баҳодир.

Кишиларни меҳнат қилиш хоҳишига таъсир қилувчи омиллар таклиф томонида бўлади. Таклиф фирма тўлаши мумкин бўлган паст даражани акс этиради. Талаб томонидан эса фирмани тўлаш қобилиятига таъсир этувчи барча омиллар бўлади. Талаб фирма учун

юқори даражада ишга қабул қилингандын ходимга тұлаши мүмкін бўлган ҳийматидир.

Бу икки даражада орасида кўпгина варианtlар бўлиб, меҳнат ресурслари бўйича менежер қайси бирини қабул қилишини ҳал қилади. Ҳар қандай иш учун иш ҳақи даражасини белгилашга таъсир қиладиган омил: одиллик. Агар фирма паст даражада холимлар кўнимсизлигига эга бўлишни хоҳламаса ички ва ташқи одилликка эга сиёсатга таяниши керак. Ташқи одиллик бир хил иш учун бошқа фирмалар қанча тұласа шу миқдордаги иш ҳақи сўммасини тұлашни аngлатади.

Ички одиллик икки нарсага асосланади. Биринчидан, бир хил иш бажараётган ходим бир хил иш ҳақи олиши керак. Иккинчидан, кимнинг малакаси ва қобиляти юқори бўлса, малакаси оз ходимга қараганда кўпроқ иш ҳақи олиши лозим.

Автоматлашнинг ишлаб чиқаришга жалб қилининши ходимлар меҳнат шароитига кўзага кўринарли ўзгаришлар киритди, ҳамда ишлаб чиқаришда барқарорликни таъминлашга шароит яратди.

- қийин қасблар рўйхати ва лавозим йўриқномалиари кенг ва ходимларга қулаги тарзда ўзгартирлади;
- марказий хизматлар иш ҳажми камаяди ва маъмурний аппарат қисқаради;
- меҳнатта ҳақ тұлашнинг қайишқоқ (гибкий) шаклига ўтилади;
- инженерлар, олимлар, ишлаб чиқарувчилар ҳамма ишларни муфассал бажарадиган жамоалар лойиҳа-мақсаддли гуруҳларга бирлашадилар.

Японияда қуйидаги хусусиятларга асосланған ходимларни бошқаришининг ўзига хос хусусиятлари мавжуд: ишчини умрбод ёки узоқ муддатларга ёллаш; йиллик хизматлари учун иш ҳақини ошириш; ишчиларнинг фирма доирасида ташкил қилингандын касаба уюшмаларида иштироки.

Бошқаришни япон типининг қуйидаги асосий таомынчи мавжуд:

- ходимлар ва фирмалар ҳаёт фаолияти доираси ва манбаатларининг чатишиб, қўшилиб кетиши: ходими ӯз фирмасияга юқори даражада боғлиқлиги: фирмага садоқати ва унинг манбаатларини ҳимоя қилишга тайёр туриши, унга алмашув тарзидан муруваттада маҳсус кафолатлар тақдим қилиниши;
- жамоатчилик руҳини индивидуалликдан муҳим-

лиги, турли турдаги кичик гурухлар доирасида кишиларнинг кичик фирма кооперациясини рағбатлантирилиши; эталлаган лавозимнига ҳарамай ходимлар орасидаги төнглик мұхити;

— фирма яшашини таъминлайдиган уч асосий күч бошқарувчилар, қолган ходимлар ва инвесторлар манфаатлари ҳамда таъсири мувозанатини сақлаш;

— фирмалар иш бүйіча шерікчилик, жумладан маҳсулотни етказиб берувчилар ва сотиб олувшылар орасида алоқаларни шакллантириш услуги;

Шундай құлиб, Японияда ходимларни бошқариш тизими бандлық кафолатланғанлыгини; янги ходимларни жаһб қилишни, уларни тайёрлашни; иш стажига боелик мәҳнатта ҳақ тұлашни; мәҳнатта ҳақ тұлашни кайициқ тизимини күзде тутади.

Японияда кафолатланған бандлық мағлұм даражада умрбод ёллаш тизими орқали таъминланиб, у ходим 55—60 ёшга еттүнга қадар белгиланади.

Аммо, япон фирмаларининг мөлдійін ахволи бирданиңа ёмоналашған ҳолларда улар ходимларни ишдан бұшатышта мажбур бұладылар. Лекин япон фирмалари томонидан ўз ходимларига бериладиган бандлық кафолати уларнинг мәҳнат унимдорлігін дараражасини ошириш ва маҳсулот сифати соҳасида ҳамда ишчиларнинг ўз фирмаларига садоқатини сақлаған қолища эришган ютуқлари асосини ташкил қиласы.

### *Кафолатланған мәҳнатны режалади*

Мәҳнатни кафолатлаш барча мутахассисликтерда банд бұлғанлар учун мұхым ва юқори малакали мутахассисларни жаһб қилиш учун асосий омылдидір. Аммо у узоқ муддатли мажбурияттарни талаб қиласы да фирмада бизнесни ташкил қилишта таъсир күрсатади.

Турли давлатларда кафолатланған мәҳнат амалдаги қонун доирасида ташкилот томонидан режалаштириляди.

### *Тенг имконияттарни режалади*

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси бандлық соҳасида барча учун тенг бўлған имконияттарни белгилаб беради.

Бундай кафолат Конституциянинг 37-моддасида

шундай белгилаб күйилган: «Ҳар бир шахс мәхнат қилиш, әркін қасб таңлаш, адолатты мәхнат шароиттарыда ишлаш ва қонунда күрсатылған тартибда ишсизликдан ҳимояланыш ҳукуқыга әгадір. Суд үхмі би-лан тайинланған жағони үташ тартибидаги ёки қонунда күрсатылған тартибда ишсизликдан ҳимояланыш ҳукуқыга әга».

Хорижда төң имконияттар тасдиқ акциясы орқали амалға оширилади. У федерал давлат билан қамкорлық килаёттән фирмаларда фойдаланилади.

Бу сиёсат нейтралитеттә қараганда кеңроқ. У озчилик бүлган аёллар, қариялар, инвалидлар каби хусусий гуруұларни ҳаракатта көлтириш ва иш қидиришга йүмалтирувчи сиёсатదир. У сиёсат асосида тацкилот аёллар, қариялар, инвалидлар, хусусий гуруұларни иш билан таъминлаштырылған турли имтиёздары бүйічә уларға төң имконияттар яратыны режалаштиради.

### *Мәхнатты бақолап*

Бақолап техникаси маҳорат, интилиш, мәхнат шаромызы қолаты ва жағобгарлық даражаси каби омылларни ҳисобға олишни күзде тутади. Бундай тизим мәхнатта ҳақ тұлашда фарқ даражасини аниқ ва тушунарлы белгилашта имкон беради.

### *Хизметтерінен өткізу*

Күпчилік фирмалар юқоридеги тизимни мослаштириб ходимларни хизметтерінен өткізу өткізу ҳам ҳисобға олинадиган услугудан фойдаланиб иш ҳақи тұлайдылар.

Тұланадиган маошкынғ үмумий даражаси белгиландындан сұнг, пул тұловлари ва бошқа күшімчада тұловлар орасидеги мувозанатни аниқлаш зарур.

Күпчилік күшімчада тұловлар турлары имтиёзді солиқтарға әга. Масалан: сұгурта, нафака, стипендия.

Баъзи фирмаларда гуруұл иш ҳақи тұловлари индивидуал тұловлардан кам бұлади, масалан, фирма «саломатлық гуруұлары» учун тұловларни амалға оширганды. Ишловчининг фаолият натижаларини бақолашда асосан утта нарсага эътибор беріш зарур:

1. Фаолият натижаларини бақолаш доимий равищда

амалга оширилиши керак. Йил давомида ҳар бир ишловчи фаолияти баҳоланиб заруриятта қараб рағбатлантирилиб ёки жазолаб борилиши даркор.

2. Ишловчилар фаолияттага бериладиган баҳо мезони барчага тушунарли бўлиши керак.

3. Натижаларни баҳолаш имкониятига қараб ижобий йўналишга эга бўлиши керак. Агар «хайфсан» берилса у унинг шахсиятига эмас, салбий хулқига берилishi лозим. Меҳнат жараёни сифатини оширишда фирмада анъанага айланган қадриятлар, тил, ўзини тутиш, ёзилмаган қоидаларга риоя қилиш ва бошқа фирманинг ички маданият элементлари катта роль ўйнайди. Шунинг учун фирма ходимларининг ўз қобилиятлари ва маҳоратларини ошириш учун имкониятлар яратилиши меҳнат фаолиятини ўз вақтида ва холис баҳоланиши, хизмат погонаси бўйича кўтарилиши инсонни ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қиласдиган асосий омиллардир.

Ишчи Кадрларни тайёрлаш ва ривожлантириш қўйидаги шаклларда ўтади:

1. Шогирдлик. Шогирд касбини яхши эгаллаган кишилардан ўрганади.

2. Ишларни алмаштириб иш жойида ўқитиш.

3. Ишчилар бъязи фаолият турларига иш жойида эмас, синф хоналарида, мактабларда ва ўқув юрглари қошлиарида янги билимлар олиш учун ўқийдилар. Масалан: автодилерликка, менежерликка ўқитиш. Меҳнатни ташкил этишини такомиллаштириш қўйидаги омилларга боғлик:

- иш жойини ташкил этиш;
- ишлаб чиқариш майдонларидан яхши фойдаланиши ва рационал режалаштириш;
- ходимлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш;
- меҳнат билан доимий бандликни таъминлаш;
- турли ижтимоий-иктисодий дастурларни амалга ошириш ва ишлаб чиқиш.

Бундан ташқари ўз фирмасига муҳаббат туйгуси, турли байрамлар, дам олишларни ҳар хил фирмага оид ижобий бюллетенларни чиқариши каби ижтимоий-руҳий омиллар меҳнатни ташкил этишини такомиллаштиришда катта роль ўйнайди.

## ОПЕРАЦИЯЛАР ТИЗИМИНИНГ ИШЛАШИ

Фирмада ишлаб чиқаришни ривожлантиришни бошқариш — бу меҳнат жараёнининг самарадорлигини ошириш мақсадида уни созлаш, меҳнат унумдорлиги-ни ошириш, маҳсулот сифатини оширишдир.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда менежментнинг мақсади «юқоридан» раҳбарлик қилиш, мослашувчи ахборот тизими яратиш орқали ишлаб чиқариш бўлимларини рационал фаолият кўрсатишига эришиш, ҳар қандай режадан оғишларни, ишлаб чиқариш камчилигини ҳар қандай босқичда бартараф қилишни тавсия қўливчи ва тезда аниқлаш қобилиятига эга бўлган, мураккаб қулагийка эга моделлар тўплами ва миқдорий усуслардан фойдаланишини ишлаб чиқаришни бошқаришга қўйиладиган талабларининг ишлаб чиқиши технологик циклни янги шароитта мослашишини: фонд сигимли ва ихчам ишлаб чиқаришга; тез қабул қилинадиган қарорларга; ишлаб чиқаришда инсон омилининг улкан ролига; маҳсулот сифатини яхшилашга; ишлаб чиқариш харажатларини қисқартиришга; ишлаб чиқариш майдонларидан яхши фойдаланишга; хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқарилган маҳсулотга техник хизматни ўстиришдир.

Ишлаб чиқаришни бошқариш доимо юқори меҳнат унумдорлиги ва кам харажатли, мослашувчан оз серияли оммавий ишлаб чиқаришни ва янги ихчам типдаги хўжалик комплекслари доирасида бирлаштиришта қаратилган бўлиши керак.

**Ишлаб чиқариш жараёни меҳнат қуролларидан фойдаланиб ҳом амё ва материалларни тайёр маҳсулотга айлантиришга қараталган фирма ходимларининг мақсадли фаолиятини инфодалайди.**

Ишлаб чиқариш жараёни маълум маҳсулотни тайёрлаш бўйича технологик ва ёрдамчи операциялардан ташкил топади (қайта ишловчи, таъминловчи, режалаштириш ва назорат тизимлари).

**Бир шир жойида бир ёкъ бир неча ишчи ёхуд начининг қатвашувчисиз унинг назорати остида маҳсус меҳнат воситалари ёрдамида бажариладиган ва меҳнат предметига язвалдан ўринатилган, таъсир кўрсатишдан таркиб тоғланган ишлаб чиқариш жараёнининг бир қисми операция деб аталади.**

Ўз белгилари бўйича меҳнат операциялари куйидаги бўлимларга бўлинади:

- технологик, қайта ишлаш уни бажарищда меҳнат предметининг;
- шакли ва хусусияти ўзгариб, тайёр маҳсулот бўлиши учун йигилади;
- назорат, бунинг натижасида меҳнат предметига кўйилган у ёки бу талабларга мослиги аниқланади;
- транспорт, у меҳнат предмети хусусиятини ўзгартирмай ишлаб чиқариш жараёни талабларига мос равишда бир жойдан бошқа жойга ҳаракатини таъминлайди;
- таъминловчи, унинг натижасида транспорт, технологик, назорат операцияларини бажариш учун зарур шароитни таъминлайди.
- режалаштириш, унинг ёрдамида меҳнат жараёнининг қандай изчилликда қайси операция элементларидан қай даражада фойдаланиб, усуллар, ҳаракатлар қандай тартибда бажарилиши белгиланади.

Ишлаб чиқариш муҳитида бошқариш фаолиятининг муҳим мақсадларидан бири, ишлаб чиқариш самарадорлигидир, у маҳсулот рақобатбардошлигига ва сифатини ошириш, меҳнат унумдорлигининг ўсиши, инвестициялар рентабеллитини кўпайиши каби омилларга боғлиқдир. Белгиланган мақсадларга эришиш учун кенг комплекс техник, технологик, ташкилий бошқарув тадбирларини: бутун фирма учун техник сиёsat ва инвестициянинг муҳим соҳалари ва йўналишини белгилашни; технологик жараённинг энг истиқболли соҳаларига бутун кучни ва ресурсларни тўплаш; ЭҲМдан фойдаланиб ишлайдиган ишлаб чиқариш тизимининг янги авлодини яратишни амалга ошириш зарур.

Ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда инвестиция тамойилларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамиятга эга.

Энг муҳим тамойилларга қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- инвестиция самарадорлигини аниқлашда узоқ муддатли инвестицияга амал қилиш;
- паст баҳода сотиб олиш ва юқори баҳода сотиш;
- бозор механизмига таъсир кўрсатадиган турли фонdlар операцияси каби омиллардан режалаштиришда фойдаланиш;

— барча ахборотларнинг мавжудлиги; ҳар қандай меҳнат жараёнини ташкил қилиш асосини — технологик жараён ташкил қилиб, у зарурий изчилик ва меҳнат операциялари ҳамда унга мос воситалар, усуслар меҳнат услубларини белгилайди. Бозорда пайдо бўлган янги шароитлар бошқаришни содда ва ихчам тизимларини яратишни талаб қилиб қолди.

Ишлаб чиқаришнинг самарали ташкилий тизими ни яратиш тамойилларини қўйидагилар белгилайди:

- бўлим тизимини ишлаб чиқаришга эмас, балки товарга, бозорга, истеъмолчига мўлжаллаш;
- ташкилий тизим асосини мутахассислардан тузилган мақсадли гурӯҳлар ёки жамоа ташкил қиласди, аввалгилик функцияли бўлимлар эмас;
- бошқариш даражасини минимал миқдорга келтириш;

— ҳар бир ходимнинг сўнгти натижага учун масъулияти ва ташаббус билан чиқши имконияти; фирманинг самарали ривожланишида асосий аҳамиятни техник янгиликларга ва маҳсулот сифатига қаратиш.

Янги маҳсулот ишлаб чиқариш бир неча босқичлардан ташкил топиб, унинг натижасига ҳар бир босқич учун жавоб берадиган конструктор, технологлар масъулиятгидир. Янги буюмлар ишлаб чиқишига янгича ёндашув барча ищлар учун жавоб берадиган мақсадли гурӯҳлар тузишга асосланган. Фирма рақобатбардошлилигининг юкори даражасига эришишнинг муҳим омили компанияларнинг улкан саноат корхоналари доирасида ишлаб чиқаришнинг концентрациялашувидир. Уларда бошқаришнинг мураккаб ташкилий тизими, энг янги бошқариш техник воситалари ва ишлаб чиқаришнинг юкори даражада автоматлашуви биргаликда қўшиб олиб борилади. Менежментни ишлаб чиқариш муҳитида тақомиллаштириш қўйидагиларни кўзда тутади:

- фирма фаолиятини узоқ муддатли истиқболга мўлжаллаш;
- чукур тадқиқотлар ўтказиш;
- ишлаб чиқаришни диверсификациялаш;
- янгиликларни (инновацион) тадбиқ қилиш фаолияти;
- ходимларни исходий фаоллигидан максимал фойдаланиш;
- ходимларни ўсиши ва иш ҳақини реал фаолият натижаларига боғлиқлиги.

Хозирги шароитта ишлаб чиқаришиң көнгайтириш масаласыға ҳам, шунингдек ишлаб чиқариш самара-дорлигини ошириш масалаларига ҳам тегишли бўлган АҚШ ва Япония фирмаларида ишлаб тиқаришиңни бош-карища аниқ ифодаланган тафовут мавжуд. Компания-лар ишлаб чиқариш қувватларини турли усуллар билан көнгайтирмоқаалар:

- бошқа фирмалар билан бирлашиши ва сингиб кетиш;
- ўз молиявий маблағлари хисобини мўжалланган ҳолда янги курилиши ва жиҳозлар учун янги калитга кўйилма;
- зарурий жиҳоз ёки ишлаб чиқариш корхонасини арецдага олиш;
- кўшма корхоналар очиши ва шерютилик асосида ишлаб чиқариш кучларини бирлаштириши;
- пурдат шартномаси асосида биргаликда курилиши олиб бориши

Америка компаниялари ишлаб чиқариши қувватла-рини оширишда фирмаларнинг биринчи ёки бир-бираига сингиб кетишига катта ахамият беради. Ишлаб чиқаришнинг иерархия тизимидан бир-бираини ўзаро тўддирувчи 2 та тизимчалар мавжуд: ташкилии ва иш-лаб чиқариш. Уларнинг ҳар бири бошкасига нисбатан мустакил ҳолда қатнашади. Корхонанинг ишлаб чиқариш тизими хизматлар ва цехлар тартибини, уларнинг қувватини, тузилиши шаклини белгилайди. У кунидаги-ларга бўлинади: Тизим тури бўйинча: технологик, прсд-мет, аралаши. Ишлаб чиқариш кўринишлари бўйича: оммаайи, сермхли, якса. Ишлаб чиқариш тизими кон-цернта кирадиган фирма таркибини қўйидаги кўрсат-кичлар бўйича тавсифлайди: қувваткини, коопиерация ва ихтинослаштириши шакли ва тавсифини, ишлаб чи-карилаётгани маҳсулот белгисини. Ишлаб чиқариш кўла-мининт көнгайиши унга ахборотни тўплаш ва қайта ишлаш тизимидан автоматлаштиришдан фойдаланиш янги ташкилий тизимни ривожлантириш шартини кўяди. Кўп фирмалар тўхтовсиз ўз ташкилий ва ишлаб чиқариш тизимини қисқартиromoқда, шу билан бўлим-лар, бош бошқарувчи ва мижозлар билан ишлайдиган ходимлар сони кисқармоқда. Бу ҳар бир менежерни биринчи вазифаси сиғатнда истеъмолчклар талабкни қондиришини мўлжаллашга мажбур қилмоқда. Руҳшу-нос А. Маслоу томонидан ўтказилган ишлэб чиқариш-

ни бошқаришда ахлоқ масалалари бўйича тадқиқотлар шуни кўрсатадики, инсон хулқининг асосий мотивлари иқтисодий кучларгина бўлмай, пул ифодасида қониқтирумайдиган турли эҳтиёжлардир. У меҳнат унумдорлиги иш ҳақини ошириш билангина ўсмай, ишчиларнинг ўз меҳнатидан қониқиши ҳосил қилишининг ўсиши ва жамоадаги ўзаро муносабатларни яхшилаш ҳисобига юксалиши мумкин. Бошқаришда ўзаро шахсий муносабатларни яхшилаш усулини қўлланилиши меҳнат унумдорлигини ўсишини ва ишчининг ўз меҳнатидан қониқиши ҳосил қилишининг асосидир деган концепция юзага келди. Ишлаб чиқариш моддий-техник таъминоти кўйидаги йўналишлар бўйича масалаларни ҳал қилишни кўзда тутади:

- корхонани узлуксиз ишлашини таъминлаш;
- етказиб берувчи ва пудратчи етказиб берувчилар билан алоқани яхшилаш;
- ишлаб чиқаришни ташкил қилиш жараёнини ихчам ишлаб чиқариш, минимал заҳиралар, ишлаб чиқариш жараёнлари графикларини бажариш тамойиллари асосида таъминлаш;
- илмий-техника, ишлаб чиқариш, сотиш каби барча фаолият турларини молиялашни таъминлаш;
- ишлаб чиқариш жараёнини зарурий миқдорда мос даражали мутахассислар билан таъминлаш.

Ҳар қандай катта компания ҳар қанча ишлаб чиқариш кувватларига зга бўлмасин, сўнгти истеъмолчига оммавий ишлаб чиқарилган техник жиҳатдан мураккаб буюмларнинг қисмлари ва деталлари билан ўз ўзини таъминлаш имкониятига зга эмаслиги учун кўплаб пудратчи етказиб берувчилар билан алоқа қилишга ва шунинг билан биргаликда маҳсулот сифатини сақлаб қолиш мақсадида етказиб берувчи пудратчилар фаолиятини техник ҳужжатларга жавоб беришини назорат қилиб турадилар. Пудратчи етказиб берувчилар билан ишларни бир жойда концентрациялашуви ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятининг барча йўналишларида доимий алоқаларни шаклланишига имкон беради. Ишлаб чиқариш бўлимнинг илмий-техника бўлими пудратчи етказиб берувчиларни янги буюмларни тайёрлаш, ишлаб чиқиш, уларни тадбиқ қилиш пудратлари ҳақида вақтида хабар қилишлари керак, чунки улар ҳам тайёрлананаётган қисмлар ва деталларнинг ишлаб чиқариш ва технологик базаларига ўзгартириш кири-

тиб қайта қуриш имкониятiga эга бўладилар. Япония компанияларида, сўнгра эса Америка ва Фарбий Европада ишлаб чиқаришнинг «Канбан» тизимини кўлами кенгаймоқда, у ўзида оператив режалаштириш, омбордаги заҳиралар назорати, техника таъминоти, ишлаб чиқаришни техник тайёргарлиги каби функцияларни мұжассамлаштиради. «Канбан» тизими асосига «аниқ ўз вақтида» тамойили кўйилган бўлиб, унда ишлаб чиқариш циклининг барча фазаларида талаб қилинган деталлар ва қисмлар уларга ишлаб чиқариш операцияси давомида эҳтиёж туғилиши билан йиғишта берилади. Бу тизимда омборларда сақлаш учун ноишлаб чиқариш харажатлари ва товар харажатлари кескин камаяди.

Жойлаштириш. Хизматлар ва товарларни қаерда ишлаб чиқариш ҳақида қарор муваффақият ёки мағлубият учун ҳал қилувчи омил бўлиши мумкин. Жойлаштириш ҳақида қарор сифатга, харажатга, маҳсулотни бозордаги муваффақиятiga таъсир кўрсатиши мумкин. Баъзан ташкилот жойлашган жойдан бошқа жойга кўчиришга аллақачон эҳтиёж туғилган бўлсада, у ҳамон ўша жойда тураверади. Масалан, Америкадаги Дармуд коллежи индеецларни ўқитиш учун қурилган бўлиб, у ерда индеецлар қолмаган бўлса ҳам колледж мавжуд.

Жойлаштириш учун сабаб бўладиган омиллар кўйидагилар:

- бозор билан боғлиқ омиллар. Кўпчиллик фирмалар ўз истеъмолчилари яқинига жойлашган;
- ишчи кучидан фойдаланиш билан боғлиқ харажатлар омили. Кўп миқдорда малакасиз ишчилар ёллайдиган фирма оз исп ҳаки талаб қилинадиган районларга жойлашади.
- транспорт таъминоти. Оғир индустря билан боғлиқ ишлаб чиқариш хом ашё ташиш харажатлари кам бўладиган жойга жойлашиши керак.
- хом ашё ва материаллар таҳлили. Кўпчиллик фирмалар хом ашё жойига боғлиқ ҳолда жойлашади, масалан: Алюмин заводи электр энергияси арzon жойга жойлашиши зарур.
- солиқда тортиш ва маҳаллий бошқариш. Ҳар бир вилоятда бизнесга нисбатан ўз муҳити ва муносабати бўлади: маҳаллий шароитларда баҳони ташкил қилиш, созлаш, шунингдек, маҳаллий солиқ ставкалари билан аниқланади.

— бошқариш ресурслари ва обрўси. Коммунал ҳолати ва ҳаёт даражаси каби кўз илгамас омиллар ҳам жойлаштириш ҳақидаги қарорга ўз таъсирини кўрсатади. Масалан, реклама агенти Нью Йоркни энг ҳаёт қайнайдиган жойларига жойлаштиришни хоҳласа бошқалари тинч, осойишта кичик шаҳарларни афзал кўради. Маҳсулот жойни танлашга тўлдирувчи бўлиб, ишлаб чиқариш жараённи фойдаланиладиган бир қатор қарорлар ҳам таъсир қиласди. Ишларни лойиҳалаш ишлаб чиқариш жараённи танлашда жойлаштиришни танлап каби омиллари таъсир кўрсатади.

Ишларни лойиҳалаш кўйидаги изчилликка эга:

— жараён кўриши. Аналитик ёки синтетик жарёдан фойдаланиш маҳсулот табиятига боғлиқ. Ноң ҳар доим духовкада ёпилади, ҳозир эса замонавий жиҳозлар тўхтовсиз ноң пишириш имконини беради.

— жиҳозлар. Самарали жиҳозларни танлаш ишлаб чиқариш жараёнининг асосий қисмини ифодалайди. Унинг энг муҳим қисми автоматлаштирилганлик дараҷасидир. Илгари автоматлаштириш параллел ва узоқ изчилликда кўплаб стандарт маҳсулотлар ишлаб чиқаридиган бўлса, ҳозир бу жараёнга компьютерни кириб келиши бу қоидани ўзгартириб юборди, чунки компьютер дастурлари орқали ностандарт маҳсулотларни ҳам ишлаб чиқаришга мослаштириш мумкин.

Ишлаб чиқарип жараёнини режалаштириш. Харатлар ва сифат фабрикада жиҳозлар қандай жойлаштирилганига ҳам боғлиқ. Жиҳозларни ишлаб чиқарилаётган маҳсулот тамоили бўйича жойлаштириш кўйидагича бўлади. Маҳсулот бир иш жойидан иккинчи сизига навбат билан ҳаракат қиласди. Бунга автомобиль заводлари классик мисол бўла олади. Функционал режалаштиришда маҳсулот бир жойдан иккинчи жойга қандай операция бажариши заруритга қараб ҳаракат қиласди, лекин бунда иш жойлари ёнма-ён жойлашмаган бўлиши ҳам мумкин. Бу жараён маҳсулот ностандарт бўлганда ишлатилади. Фиксиранган режалаштиришда маҳсулот яратилишига қараб инчилар ва жиҳозлар унинг атрофида ҳаракат қиласди. Кемаларни куриш бунга мисол бўла олади. Мехнатни илмий ташкил қилишининг муҳим йўналишларидан бири уни меъёрлашдир. Мехнат меъёри мазъум ишлаб чиқариш шароитларида ишчи вақтини ижтимоий зарурий сарфини меҳнат ўлчовида ифодаланишидир.

Мехнат жараёнларини мөйөрлаш услубларидан фойдаланиб ўрганиш иш жойини мақсадга мувофиқ рационалда мөхнатни яхши лойиҳалаш ва аниқлаш имкониятини беради. Компания ишлаб чиқаришни ўзига хос томонларини ҳисобга олган ҳолда мөхнатни мөйөрлаш ва ташкил қилиш бўйича раҳбарлик хужжатларни ишлаб чиқади, ҳамда белгиланган талабларга мөхнат мөйёрини белгилайди.

Мөйөрлаш бўйича комплекс тизим қўйидагиларни ўз ичига олади:

- мөйёрий-тадқиқот ишлари тизими;
- маҳсулот ишлаб чиқариш тизимини режалаштириш ва мөйөрлаштириш бўйича топшириклар;
- компанияда мөхнатни мөйөрлаш бўйича ишлар тизими. Мөхнатни мөйөрлаш ва такомиллаштириш бўйича асосий ишлар фирмаларда ўtkазилади.

Бу ишнинг ҳажми ва мазмуни қўп омилларга энг аввало ишлаб чиқариш кўлами ва сериялилигига боғлиқдир.

## ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ОПЕРАТИВ БОШҚАРИШ

Менежментнинг ташкилий-техник йўналишлари вазиятни рационал баҳолашнинг вазифа ва мақсадларини бир тизимда танлашни бу мақсадларга эришиш учун изчилилк билан стратегияни ишлаб чиқишни талаб қиласидан ресурсларни тартибга солишни рационал лойиҳалашни, ташкил қилишни, назоратни ва танланган мақсадларга эришиш учун ҳаракатларга зарурӣ раҳбарликни, ҳамда бу ишларни бажараётган кишилар фаолиятини мотивлаштириш ва рағбатлантиришни ўз ичига олади.

Менежмент фаолият тури ва кетма-кетлигига қараб уч қисмта бўлинади: стратегик бошқариш; оператив бошқариш; назорат. Стратегик бошқаришга қўйидагилар киради:

- менежмент мақсадини ишлаб чиқиш;
- мавжуд омиллар таъсирида амалга оширилаётган ривожланиш натижаларини таҳлил қилиш;
- белгиланган мақсаддан, жъами тахминлардан оғишларни олдини олиш чоралари тизими истиқболини режалаш.

Оператив бошқариш юқоридаги чораларни амалга

ошириш бўйича фаолиятни ўз ичига олиб у қўйидаги-  
ларга бўлинади:

- керакли тизим ва зарурӣ ресурсларни яратиш-  
ни ташкил ҳиллиш;
- яратилган тизим шароитида уюштириш (мотив-  
лаштириш) каби раҳбарлик.

Назорат эришилган ютуқлар таҳлилини ўз ичига  
олади (тескари алоқа) ва янги бошқариш циклини  
бошлиш нуқтаси сифатида қатнашади. Самарали ме-  
нежмент иқтисодий, ташкилий техник ва бошқариш  
ижтимоий-руҳий йўналишларнинг бирлиги каби бош-  
қариш жараёни босқичлари ва барча турлари бирлиги-  
ни кўзда тутади. Оператив бошқариш компанияда амал-  
даги жорий режаларга раҳбарлик ва кундалик биринчи  
навбатдаги амалга ошириладиган ишларни тартибга со-  
лишни кўзда тутади. Ишлаб чиқариш бўлими фаолия-  
тини оператив режалаштириш қўйидагиларни кўзда ту-  
тади:

- режалаштиришнинг маркетинг дастури билан ало-  
қаси;
- режалаштириш жараёни, режалаштиришнинг ус-  
лубият хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ташкил  
қилиш;
- ишлаб чиқариш бўлимининг асосий кўрсаткич-  
ларини ишлаб чиқиш;
- режа кўрсаткичлари бажарилишининг назорати;
- ишлаб чиқариш бўлими режалаштириш жараё-  
нини фирма ички режалаш билан боғлаш;
- режалаштириш аппаратини маркетинг аппарати  
билан боғлаш.

Барча юқоридаги масалалар мұхим аҳамиятта эга,  
чунки ишлаб чиқариш бўлимида режалаш жараёни бош-  
ланади. Ишлаб чиқариш бўлими фаолиятида шу бўлим  
ёки бутун фирма фаолияти учун узоқ муддатли режа-  
лаштириш учун режалар ёки кўрсаткичлар ишлаб чи-  
қиш мұхим роль ўйнайди. Марказий маркетинг хизмати  
маркетинг дастурини ишлаб чиқаришни ва болқа  
бўлиmlар билан келишиб ўtkазади. Унинг якуни бўйи-  
ча фирма директорлари бу масалани кенгацда кўриб,  
фирма бўйича йигма режа тузилади. Директорлар кен-  
гацни тасдиқлангандан сўнг, режа директив тавсифга  
эга бўлади.

Мазмунни, мақсади ва вазифаларига боғлиқ равиши-

да қуйидаги режалапи шакллари ва режа турларини ажратиши мүмкін.

- истиқболни режалаштириш (тахмин қилиш);
- ўрта мұддатлы режалаштириш;
- жорий (оператив) режалаш.

## РЕЖА ТУРЛАРИ

1. Хўжалик фаолияти мазмунига боғлиқ равинда — ИТТИКИ (НИКОР) режаси, ишлаб чиқариш; сотиш; моддий-техник таъминоти; молиявий режалар.

2. Фирма ташкилий тизимига боғлиқ равищда:

- ишлаб чиқариш бўлиммининг режаси;
- шўъба компаниялар режаси.

Режалаштириш сиёсати ва даражаси қуйидаги мұхим шартлар билан белгиланади: бошқарувнинг барча даражасидаги раҳбарликнинг билимдонитиги билан; функционал бўлимларда ишлаётган мутахассислар ма-лакаси билан; ахборот базасининг мавжудлиги ва компьютер техникаси билан таъминланганилиги билан. Режалаштириш фирма имкониятларидан қулай фойдаланишга, жумладан, барча турдаги ресурслардан энг яхши фойдаланиш ва фирма фаолияти самарадорлигини пасайшига олиб келадиган хатоли ҳаракатларнинг олдини олишга йўналтирилган. Стратегик режалаштириш асосан фирма фаолияти бош мақсадларини аниқлашда ифодаланади ва белтиланган сўнгти натижаларни ҳисобга олиб, белтиланган мақсадга эришиш воситаси ҳамда усусларини зарурий ресурслар билан таъминлашта мўлжалланган. Жорий режалаш стратегик мақсадлар ва вазифаларга эришиш йўлида оралиқ мақсадларни белтилашда ифодаланади. Маркетинг стратегияси — бу мақсадли бозор ва унга хизмат қилиш учун маркетинг қоришимаси (смесь)ни танлашдир. Мақсадли бозор — бу фирма эҳтиёжини қониқтирумояғын бўлган маҳсус истеъмолчилар гуруҳидир. Маркетинг қоришимаси — бу маҳсулот тўплами йигими, тақсимот тизими, товар ҳаракати ва унинг баҳосини шаклланишидир. Маркетинг стратегиясини режалаштириш ҳар қандай фирма учун муқаррардир. Маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштиришнинг учта асосий стратегияси бўлиб, уларга қўйидагилар киради:

1. Мақсадли бозорни танлаш.

**2. Маркетинг қоришимасини режалаштириш.**

**3. Маҳсулот учун мақсадли бозорни танлашда бозор сегменти (табақаланиш)нинг қайси бири: концентрациялашган ёки дифференциялашган маркетингга мұлжалланған бўлиши мумкинлиги аникланади.**

Танланған бозор кенглигидә истеъмолчиларга кулаги хизмат күрсатиш учун маркетинг қоришимасини танлаш режалаштирилади. Ундан сўнг мақсадли бозор эҳтиёжини қондириши учун маҳсулот танлаш режалаштирилади. Маҳсулот деганда товарлар ва хизматлар кўзда тутилади.

Фирманинг узоқ ҳаёт кечириши асосан шу учта омилга боғлиқдир. Натурала сотиш маҳсулотни истеъмолчиларга етказиб бериш билан борлик барча турдаги фаслиятни ўз ичига олади. Натурала сотишнинг бешта функцияси мавжуд: буюртмани қайта ишлаш, маҳсулот заҳираларини бошқариш, юкни корхонада ҳаракатланиши ва ўраш, омборда сақлаш ва транспортда етказиб бериш.

Истеъмолчиларга жўнатиш учун тайёрлаб қўйилган ишлаб чиқарилган товарлар «масҳулот заҳираси» термини билан белгиланади. Фирма иккиси сабабга биноан заҳира қиласади:

- товар буюртма олиниши билан истеъмолчига жўнатилиши керак;
- товарни ишлаб чиқариш вақти доимо буюртма келиши вақти билан мос келмайди, масалан, арча ўйинчоқлари ишлаб чиқариш.

Ўйинчоқлар асосан янги йил арафасида сотилади, жиҳозлар ва ишчи кучи самарали ишлаши учун ўйинчоқ ишлаб чиқариш йил давомида амалга ошириллади.

Ишлаб чиқарилган товар эса янги йил байрамига сотилади. Шунинг учун тижоратчилар ўйинчоқларни байрамга сотиб олмагунча заҳирада сақлайдилар. Бошқа фирма эса барча турдаги маҳсулотларни бирданыга чиқариш имконияти йўхлиги учун заҳира қолдиради, масалан, обой ишлаб чиқарувчилар бир неча юз турдагисини чиқариши мумкин. Аммо босма қурилма бир нусхага мослашган бўлса бу турдаги обойдан бир неча нусхасини чиқариб, кейинги ойларда бошқа наимуналарини чиқариш мумкин. Катта миқдордаги обой қорози сотилмай қолгандиги учун заҳирада туриб қолади. Шунинг учун обой қорози ишлаб чиқарувчи олдиндан талабини толинши ва қанча керак бўлса шунча ишлаб

чиқариши даркор. Юқори харажатларни олдини олиш учун сүнгти маҳсулот заҳираларини бошқариш зарур. Шу сабабга күра ашё ва материаллар заҳирасыниң қискартириш зарур, аммо у ишлаб чиқариш тузилишига жиілдій үзгартериш киритишни талаб қылады. Шундай қилиб заҳираларни назорат қилиб туриш менежер учун жуда мұхимдір, чунки у нима күйилған, қайси даврагча аниқ билиши керак.

### МАҲСУЛОТ СИФАТИНИ БОШҚАРИНІ

Маҳсулот сифати (янгилик, техник даражаси, нұқсонлар йўқлиги, фойдаланишда ишончлиліги, мустақаммиліліги) бозорни ушлаб қолиш ва згаллаш рақобат курашыда мұхым воситады. Талабни қоңдириш — маркетингнің бош мұаммосидір. Истемолчилар ҳимоячилари сотилаёттан товарлар яхши эмаслыгидан шикоят қыладилар. Шунинг учун сифатни тәъминлаш ва бошқариш алоқида ақамиятта ега. 70-йилларда ривожланған мамлакаттарда бұлыб ўтган инфляция ақолиди сотиб олинаёттан товарлар сифатига эътибор берілуини талаб қылды. Шундай мақолни эсланд: «Биз арзон товарларни сотиб оладиган даражада бой эмасмиз». Шунинг билан биргаликда чет зл мамлакаттарда рақобат кучайып кетді. Япон фирмалари Америка бозорларини згаллаш үчүн сифат масаласини стратегик вазиға қилиб белгилади. Шунингдек, америкаликлар ҳам кечегінде қарғанды бугун яхши сифатлы товар чиқара бошлади. Сифат ҳақида ғамхұрлық қилаёттеган фирма тармоғнің ўртача даражасыдан юқори фойда ола бошлади. Шунинг учун күпшіләр фирмалар сифатлы маҳсулот чиқара бошлади. Сифат менежменти маҳсулот ривожланишининг ҳар бир босқичида сифат ҳақида қайтурышни англағади, авваллари сифат билан мәтүлум ходимлар шууулланар эди. Бугун эса сифат учун бөш бошқарувчилар жавоб беради. Сифат ҳар бир лойиха ва ҳар бир жараённің асоси бўлиши керак. Унга факат назорат орқали эришиб бўлмайди. Асосий эътибор назоратта ҳаратилған сифатни бошқариш — бу сифатни бошқаришининг эски услубидир. Бошқаришининг асосида хатолар тақрорланишини олдини олиш ётади. Сифатни комплекс бошқаришини мөхияти сифатни бошқаришдан ва ҳар бир янги маҳсу-

лотни ишлаб чиқарища сифатни таъминлашдан иборат. Аввало хатонинг белгисини эмас, балки биринчи сабабини бартараф қилиш керак. Сифатни танлаш -- бу сифатни таъминлаш асосининг ўзагидир. Сифатни бошқарини тадбиқ қилиш ва амалга ошириш Япония фирмалари «энг аввало — сифат» тамойили бўйича раҳбарлик қилади. Бу тамойил япон саноат корхоналарига сотув бозорларидаги курашда голибликни таъминлаб, юқори меҳнат унумдорлиги ва оз харажатлар билан юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқиш имконини берди. Сифатни таъминлаш деб, истеъмолчи таълабларини тўла қондириш, ундан узоқ вакт фойдаланиш ва истеъмол ишонч билан сотиб олиш имконини берадиган маҳсулот сифатини кафолатлашга айтилади. Сифатни таъминлаш тайёрловчи ва буюртмачи орасидаги шартномани эслатади. Сифатни самарали таъминлаш учун юқори раҳбарлик қўйидаги бўлимларни: илмий тадқиқот, режалаштириш, конструкторлик, ишлаб чиқариш, сотиш ва хизмат кўрсатишини ўз ичига олган қаттиқ сиёсатни белгилаш керак. Бундай сиёсат уларни деталлар ва буюмлар билан таъминловчи пурдатчиларга тегишли бўлиши керак, чунки уларнинг қатнашувисиз сифатни таъминлаш мумкин эмас. Японияда сифатни таъминлаш қўйидаги йўналишлар бўйича ривожланмоқда:

1. Назоратга асосланган сифатни таъминлаш.
2. Ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришга асосланган сифатни бошқариш.
3. Асосий ёътиборни янги хилдаги маҳсулотларни ишлаб чиқишига қаратилган сифатни бошқариш. Тарихдан сифатни таъминлаш самарали назорат ўтказишдан бошланган. Фарбда асосий ёътибор назоратни кучайтириш орқали сифатни таъминлашга қаратилган бўлиб, маҳсус бўлимлар ташкил қилиниб, уларга кенг ҳуқуқлар берилган, шунинг учун ишлаб чиқариш ходимлар орасида назоратчилар саломги жуда юқори. Японияда эса назоратчилар 5 % ни баъзи бир фирмаларда эса 1% гача ташкил қилади. Асосий ёътибор ўз назоратига қаратилганда сифатни назорат қилиш бўлими ёки техник назорат сифатни бошқариш билан шугулланган. Аммо назоратчилар ортиқча ходимлар бўлиб фирмадаги умумий меҳнат унумдорлигини пайсайтиради, чунки улар ҳеч нарса ишлаб чиқармайдилар. Ҳозирги Японияда эса ишлаб чиқаришнинг ҳар бир бўгини сифатни таъ-

минлашга жавоб беради ва техник назорати бўлими-нинг бурчи маҳсулотни истеъмолчи ёки раҳбар сифа-тида текширишдир. Техник назорат бўлими орқали тек-ширилганда тескари ёки қайта ахборотлар олиш учун кўп вақт керак бўлади, шунинг учун аниқ маҳсулотни ишлаб чиқарадиган ишга ўз-ўзини назорат қилиб тез-лик билан тескари алоқалар ўрнатилиб, оператив соз-ловчи таъсир ўтказиш таъминланади. Бундай ёндашув ишлаб чиқаришдаги нуқсонлар сонини тезда камайти-рини имконини беради. Аммо ишлаб чиқаришнинг юқори суръатларида ишчилар назоратни амалга оши-риши мумкин эмас. Шунинг учун автоматик назорат услубларини тадбиқ қилиш масалаларини кўриб чи-қиши зарур. Шунингдек статистик қабул назорати ҳам етарли деффект даражаси 1% ёки 0,5% гача ёхуд 0,1% гача бўлса ҳам ҳозирги фирмаларни қониқтирумайди. Бундан ташқари кўплаб буюмлар борки, уларнинг сифатини фақаттинга назорат орқали таъминлааб бўлмайди. Хулас, нуқсонларни назорат орқали аниқлаш си-фатни реал таъминлашга кафолат бермайди, чунки нуқ-сон сезилганда тайёрловчи уни созлаб қайта тайёрла-ши ёки ломга айлантириши мумкин. Бундан ташқари тўғриланган ва қайта қилинган буюмнинг ишдан чи-қиши эҳтимоллиги юқори бўлиб сифатни таъминлашга мутлақо зиддир. Шунинг учун Япония компаниялари назоратнинг бу усулидан воз кечиб, назоратни таъ-минлашни ишлаб чиқариш жараёнларини бошқаришга ёки янги турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқишига асос-лангани каби усувларда ҳар бир корхоналарда тузилган «сифат тўғраклари» шугулланиб амалиётга бошқариш-ни комплекс шакларидан кенг фойдаланмоқдалар. Си-фатни комплекс бошқариш жамоавий фаолият бўлиб, унда фирманинг барча ходимлари — фирма президен-тидан тортиб ишлаб чиқариш ишчиларигача иштирок этади. Шунинг учун барча нуқсонлар маҳсулотни тайёр-лашни оралиқ босқичларида бартараф қилиниши, нуқ-сонларни ишлаб чиқариш жараёнида аниқлаш шу ер-нинг ўзида тутатиб барча бўлимлар ишларини мини-мал харажатлар орқали бажарилишини, бошқариш апп-парати харажатларини кескин қисқартиришга имкон беради. Сифатни таъминлаш ва хатоларнинг олдини олиш учун ҳар бир фирма сифатни таъминловчи дас-турни ривожлантириши учун қуйидагича чоралар белги-лаши мумкин:

- нүксонларнинг ташқи кўринишини бартараф қилиш;
- тўрридан-тўгри сабабларни бартараф қилиш;
- энг бирламчи сабабларни бартараф қилиш; умумий кўринишдаги сабабларни бартараф қилиш бошқаришни такомиллаштириш ва мухим стандартларни қайта кўриб чиқиш билан боғлиқ. Назорат қилиш учун ҳар бир фирмада технологик карталар тузилиб, у ҳаммага кўринарли жойга осиб қўйилади. Унда буюм ишлаб чиқариш циклининг муддати, доналаб ишлаб чиқариш вақти, операциялар кетма-кетлиги ва меъёрий ишлаб чиқариш бошланиши кўрсатилади ҳамда назорат шакллари белгиланади.

## МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИНИ БОШҚАРИШ

**Меҳнат унумдорлиги — бу ишлаб чиқарни соҳасда банд бўлган меҳнат сарфийнинг самарадорлигини.**

Меҳнат унумдорлигини ошириш эса доимий жарабандир. Кишилар кўп маҳсулотлар етиштиришга интиядидар. Шу мақсадда иш куроллари, мосламалари такомиллаштирилиб борилади. Меҳнат унумдорлигининг ўсиши халқнинг турмуш фаровонлиги ўсишига олиб келади. Биз моддий ва маънавий бойликларни қанчалик кўп ва арzon ишлаб чиқарсан, уларни шунчалик кўпроқ истеъмол қила оламиз. Меҳнат унумдорлигининг ўсиши ишлаб чиқаришдан кишиларни озод қилиб, хизмат кўрсатиш соҳаларига одамларни кўпроқ жалб қилинишига олиб келади. Меҳнат унумдорлиги қанчалик юқори бўлса, кишиларнинг ҳёти шунчалик бой ва сермазмун бўлади, кексалар ва кам таъминланганларга, тарбия — ўқутиши ишларига шунчалик кўп маблаг ахратиш мумкин бўлади. Меҳнат унумдорлиги даржасини аниқловчи шароитлар меҳнат унумдорлигининг ўсиш омиллари дейилади.

Меҳнат унумдорлиги, маҳсулот сифати ва ниҳоят ишлаб чиқариш самарадорлигини кўтаришда мухим мавқега эга омиллардан бири — бу меҳнат шароитидир. У беш гурухга бўлинади.

- руҳий ва жисмоний;
- санитария ва гигиена;
- ижтимоий-руҳий ва эстетик

- иқтисодий-ташкилай
- техник-технологик.

Ҳозирда ташкил этилаётган ҳар бир ишлаб чиқариш соҳаларида фаолият кўрсатадиган фирма — корхоналар ўз омилларга эътибор берса, ўз-ўзидан рақобатбардош сифатли товарлар ишлаб чиқаришга эришадилар. Сифатли товар деганда унинг мустаҳкамлиги, чидамлилиги, истеъмол хусусиятлари, ташкил кўрининши, стандартлаштирилганлик ва такомиллаштирилганлик даражаси, тайёрланиш технологияси ва бошқаларни ўзида жам этган товар тушунилади. Унинг сифатига эса кўйидаги омиллар таъсир кўрсатади;

- жиҳозлар сифати;
- ҳом ашё материаллар сифати;
- ишловчиларнинг малакаси, иш қобилияти, уюшқоқлилиги, ташаббускорлиги, изланувчанлиги ва ижодий ёндашуви;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш санъати;

Унумдорлик кўрсаткичлари икки хил бўлади:

1. Индивидуал меҳнат унумдорлиги. Бу кўрсаткич у ёки бу ходим меҳнатининг натижаларини кўрсатади ва икки хил йўл билан ўлчанади.

а) Иш вақти бирлигига тайёрланган маҳсулот миқдори билан

$$Y = \frac{M}{T} \text{ ёки } Mc = \frac{T}{M}$$

Бунда:  $M$  — маҳсулот миқдори

$T$  — барча маҳсулот миқдорига сарф қилинган иш вақтининг умумий сарфи

$Y$  — инвивидуал меҳнат унумдорлиги

Агар меҳнат унумдорлиги ошиб борса, у ҳолда меҳнат сарфи камаяди, аммо тўғридан-тўғри пропорционал равишда камаймайди, яъни ишлаб чиқаришни ошириш фоизи меҳнат сарфининг камайиш фоизига teng эмас. Бу боғлиқликни кўйидагича ифодалаш мумкин:

Меҳнат  
унум-  
дорлиги-  
ни =  $\frac{\text{Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи}}{100 * \text{Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи}} * 100\% = \frac{15}{100 * 15} * 100 = 13\%$

Мисол учун: Агар меңнат унумдорлиги 15 фоизга күтарилса, у ҳолда меңнат сарфи 13 %га тенг.

$$\text{Унумдор-} \\ \text{ликнинг} = \frac{\text{Меңнат сарфининг камайиши фоизи}}{100 - \text{Меңнат сарфининг камайиши фоизи}} * 100 \\ \text{ошибки} \\ \text{фоизи}$$

Масалан: Агар меңнат сарфи 15% камайса, у ҳолда меңнат унумдорлиги 17% га ортади.

$$\frac{15}{100-15} * 100 = 17\%$$

2. Ижтимоий меңнат унумдорлиги энг умумлаштан меңнат унумдорлиги бўлиб, у куйидаги формула билан ифодаланади:

$$Y = \frac{\text{Жами ижтимоий маҳсулот}}{\text{Жонли меңнат + буюмлашган меңнат}}$$

Бу кўрсаткич ижтимоий ишлаб чиқариш самара-  
дорлигини ифодалайди.

Бошқа кўрсаткич бир ишловчига тўғри келадиган  
миллий даромад ҳажми бўлиб, у жамиятдаги факат  
жонли меңнат самара-дорлигини (с) ифодалайди:

$$C = \frac{\text{Миллий даромад}}{\text{Ишчилар сони}}$$

Асосий фонdlардан фойдаланиш самара-дорлиги  
(С.а.ф.) миллий даромадни меңнат жараёнида ишти-  
рок этувчи асосий фонdlарга бўлиш йўли билан аниқ-  
ланади:

$$\text{С.а.ф.} = \frac{\text{Миллий даромад}}{\text{Ишлаб чиқариш фонdlари}}$$

Меңнат унумдорлигини ўлчашининг қиймат ўлчов  
усулидан корхона, фирмаларда ишлаб чиқариш тар-  
моқларида фойдаланилади. Бу усул ёрдамида меңнат  
унумдорлигини фирмаларнинг реализация қилинган  
ялпи маҳсулот ёки товар ҳажмини ишловчилар сонига  
бўлиш орқали аниқланади.

Меңнат унумдорлиги мезони бўйича бошқаришда  
асосан қуйидагиларга асосий эътиборни қаратиш ке-  
рак;

а) механизациялаштириш, автоматлаштириш янги

технология ән ной-хауларни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш;

б) эскирган техникани янгилаш, такомиллаштириш;

в) товарни бозор талабини ўргантган ҳолда ишлаб чиқариш;

г) ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштириш;

д) иш жойиларини тұғри ташкил қилиш;

е) мемлекетни илғор үсулларини ўрганиш ва жорий килиш;

ж) мемлекет интизомини мустақамлаш;

з) мемлекетни рағбатлантиришни такомиллаштириш;

и) бошқарув аллараты салмогини камайтириш.

## **МЕХНАТ УНУМДОРЛИГИНИ ОШИРИСЫ БҮЙИЧА МЕХНАТНИ МОТИВЛАШТИРИШ**

Мемлекет унумдорлыгини ошириш бүйича мемлекетни мотивлаштириш күйидагылар билан аниқланади.

а) хизмат мавқеені мустақамлиги;

б) ўз фирмасига ихлюсмандлыгини тарбиялаш;

в) фойдаланиш ва ривожлантириш;

г) ходимлар малакасини мунтазам оширипі ва қайта тайёрлаш;

д) ходимларни мунтазам бандлыгини таъминлаш;

е) турля ижтимоий-иктисодий дастурларни ишлаб чиқиш ва амалға ошириш.

Хозирғи шароитта ходимларга раҳбарликни мотивлаштириш маълум даражада ўзгарды: ижтимоий-иктисодий ва ижтимоий-рухий бошқариш маъмурий услубларини сиқиб чиқарди. Раҳбарлик энди ходимлар ва маъмуриятни белгиланган мақсадларга эришиш учун ҳамкорлигини амалға оширишга қаратылған. Ҳар қандай ишлаб чиқаришнинг янги шакли, агар у юқори мемлекет унумдорлыгини таъминласа, мустақамлашиб қолади. Месравища мемлекет унумдорлыги даражаси юқори ташкил этиш шақолини тавсифлайды. Унумдорлик күрсатқичи — бошқариш услублари тараққийлигининг энг яхши мезонидир. Ҳар қандай корхона фаяқат мемлекет унумдорлыгини ошириш учун яшамайды, балки фойда мезёёри (норма)ни ошириш учун яшайды. Бошқарувчилар фойдага болғанған ахборотлар асосида қарор қабул қиласы.

узоқ муддатли истиқбол ууун ишнинг мустаҳкамлиги мүлжалы бўла олмайди. Мехнат унумдорлиги асосида мезонлаш орқали бошқариш иш ҳолатини ифляцияга тўғрилаб таҳлил қулиш имконини беради.

Мехнат унумдорлигига таяниш сонда фирманинг технологик ва ташкилий ҳолатини рақобатчиларга нисбатан асосий йўналишни фирманинг ҳозирги ҳолатини баҳолашдан унинг истиқболдаги ҳолатини баҳолашга ўзгаришини акс эттиради ва меҳнат унумдорлигини миқдорий ифодалайди. Бозор конъюктураси муваффакияти орқали юқори молиявий натижаларга эришган корхона агар у ҳақиқатда меҳнат унумдорлигини ошира олмаса қувончли истиқболга эга эмас (натижка ва харажатлар дефляциясидан сўнг), чунки фойда инфляция таъсирида камайиб кетиши мумкин. Шундай қилиб меҳнат унумдорлигини ошириш — меҳнат ёки тубдан ўзгартиришнинг асосий жараёнларига таъсири кўрсатиш ва бошқариш натижасидир. Меҳнат унумдорлигини ошириш бошқариш жараёнида тескари алоқалар бошқариш тизими ҳолатига баҳо сифатида фойдаланиб, меҳнат унумдорлигини рағбатлантириши мумкин. Меҳнат унумдорлигини бошқариш жараёнининг можияти шундаки, у меҳнат унумдорлигини режалашга ва меҳнат унумдорлигини ўлчаш тизими ёрдамида тадбиркорликни амалга оширишга ҳаракатлантиришидир. Меҳнат унумдорлигини бошқариш сифатини бошқариш (сифатни таъминлаш жараёни), режалаштириш (самарадорликни ошириш учун нима қилиш керак, аниқлаш жараёни) меҳнат харажатларини ўлчаш ва лойиҳа ишлаш (тежамликка баҳо бериш жараёни), бухгалтерия ҳисоби ва молиявий назорат (фойдаланишини баҳолашни амалга оширадиган хизмат) ва кадрлар хизмати (меҳнат ҳаётини сифати масалаларини олиб бориш) билан узвий боғлиқдир.

### **БУ БОДДА УТРАЙДИГАН АСОСИЙ ТУШУНЧЛАР**

**Новаторлик юйлари** — янгилик бўйича юйлар

**Потенциал истеъмолчи** — истеъмолчиларнинг яширин имкониятлари

**Инфляция** — пулнинг қадрсизланиши

**Кибернетика** — автоматик бошқариш тизими

**Инновацион тавсиф** — янгиликларни жорий қилиш бўйича тавсифлар

**Ишлаб чиқарышни диверсификациялаш — ишлаб чиқарышни табақали йўлга кўйиш**

**Рационал лойихалаш — ишлаб чиқарышни энг самарали маҳсулот ишлаб чиқарышни таъминлашга мўлжалланган мақбул лойиха**

## **VI боб яхши бўйича назорат саволлари**

1. Маркетинг мазмунни ва уюнг таърифи.
2. Маркетингни оддий ишлаб чиқаришдан фарқловчи белгилари.
3. Маркетингни асосий таъминаларини сананг ва уларни таърифлаб беринг.
4. Бозор механизмининг асосий унсурларига нималар киради? Уларни таърифланг.
5. «Мехнат ресурсларини бошқариш тушунчаси» ижтимои англагади.
6. Менежернамиг асосий бошқарув функцияларини айтиб беринг.
7. Корхона ва ташкилотлар юқори, ўрта ва кўйи бўгинлардаги бошқарув раҳбарлари вазифаларига таъриф беринг.
8. Кафолатланган меҳнатни режалаш қандай амалги оширилади?
9. Тенг ижтимоийларни режалашни ижтимоий аҳамияти нимадан иборат?
10. Ишлаб чиқарышни бошқаринда операциялар тизимига таъриф беринг.
11. Бозор иктисадиёти шаронгда меҳнатни баҳолаш қандай амалги оширилади?
12. Замонавий фирмаларда бошқариш режаларининг ҳандай турлари мавжуд?
13. Меҳнат унумдорлиги нима?
14. Меҳнат унумдорлигини асосий кўрсаткичларини сананг ва уларни таърифланг?
15. Меҳнат унумдорлигини мотивлаштириш қандай ошиллардан ташкил толали?
16. Раҳбарнинг «ахборотга эътиёжи» тушунчасининг моҳиятига таъриф беринг.

## **Мустаҳид ишлар**

1. Турли даражадаги ходимларнинг лавозим йўриқномасини ишлаб чиқинг (ўқув машгулотларида).
2. Алоҳида ходимларни баҳолаш мезони схемасини тузинг.
3. Фирма ходимларини моддий ва маънавий рағбатлантириш тадбирини таҳдил қилинг.
4. Ташкилотда алоҳида ходимларнинг меҳнат операцияларини ўрганинг.
5. Бошқаришнинг ташкилий техникаси классификациясини тузинг.

## Амалий машигуот

1. Ўкувчиларни шахсий ишибилармонлигини баҳолаш бўйича тестлар ўтказиш. «Ўз-ўзини баҳолаш бўйича тест», «Гадиркорлик фаолиятига мойиллигини аниқлаш бўйича тест», «Сизнинг характеристикингиз кучимни» тести.
2. Маркетинг концепцияси схемасини тузинг ва унга тавсиф беринг.
3. Корхона ички ҳисоботи бўйича ахборотларни таҳдил килинг ва самарадорликни оширишининг кўшимча омила-рини аниқланг.

## ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

- И. А. Каримов.* Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт — пировард мақсадимиз. — Т.: Ўзбекистон. 2000.
- И. А. Каримов.* Ўзбекистон XXI асрга интилоқда. — Т.: Ўзбекистон. 1999.
- И. А. Каримов.* Ўзбекистон XXI аср бўсагасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: Ўзбекистон. 1999.
- И. А. Каримов.* Ўзбекистон буюк келажак сари. — Т.: Ўзбекистон. 1998.
- И. А. Каримов.* Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чукурлаштириш йўлида. — Т.: Ўзбекистон. 1995.
- И. А. Каримов.* Ўзбекистон — келажаги буюк давлат. — Т.: Ўзбекистон. 1992.
- И. А. Каримов.* Ўзбекистон ўз истиқдол ва тараққиёт йўли. — Т.: Ўзбекистон. 1992.
- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. — Т.: Ўзбекистон. 1992.
- С. Гуломов.* Менежмент ва бизнес асослари. — Т.: Мехнат. 1997.
- И. Н. Герчикова.* Менежмент. — М.: «Банки и биржи» изд. «ЮНИТИ».
- И. А. Кабушкин.* Основы менеджмента. — М.: Высшая школа 1995.
- Ли Якокке.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс. 1990.
- Генри Форд.* Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика. 1989.
- Р. Валижонов, О. Қобулов.* Менеджмент. Наманган. Ибрат. 1996.
- Р. Валижонов, О. Қобулов.* Менеджмент асослари. — Т.: Университет. 1997.
- В. Зиберт, Л. Ланг.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика 1990.
- Иқтисодни бошқаришининг янги системаси. Қўлланма — Т.: Ўзбекистон 1991.
- Я. Мондена, Р. Сибакова, С. Такаянаги, Т. Нагао.* Как работают японские предприятия. — М.: Экономика 1989.
- Исикова Каору.* Японские методы управления качеством. М.: Экономика. 1988.
- И. С. Даражовский, И. П. Черноиванов, Т. В. Прехул.* Бизнес и менеджер. — М.: 1992.

- М. Тошиёзов, И. Шарифбеков, О. Обидов.* Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. — Т.: Ўзбекистон. 1995.
- Б. И. Домненко, А. Д. Камаева, В. Ижевск.* Введение в бизнес. — М.: Странник. 1991.
- И. В. Липсциц.* Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика. 1991.
- Роберт Линдайк, Даннэль Рубинфельд.* Микроэкономика. — М.: Экономика. 1992.
- Кемпбелл, Р. Макконелл, Стенли, Л. Брю.* Экономикс. 1—2 книги. — М.: Республика. 1993.
- Ф. Комлер.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс. 1991.
- У. Парниев, И. Саломов.* Бозор иқтисодиёти асослари ва ишлаб чиқарилиши ташкил этиши. — Т.: Шарқ. 1995.
- Р. Валижонов, О. Кобулов.* Кичик корхоналар ва тадбиркорликда бухгалтерия ҳисоби. Наманган. 1999.
- В. Терёшенко.* Беседы экономиста. — М.: Экономика. 1990.
- И. В. Липсциц.* Бизнес-план — основа успеха. — М.: Дело. 1994.

## МУНДАРИЖА

### Сүз бөши ..... 3

### I Б О Б. МЕНЕЖМЕНТ ҲАҚИДА УМУМӢ МАҶЛУМОТЛАР

Менежмент фани ва курснинг вазифалари, унинг ўргани- лаётган фанлар тизимидағи ўрни .....	5
Менежмент – бошқарув илми .....	6
Менежмент назариясининг ривожланиш даврлари .....	11
Бошқариши тартиблашадаги асосий йұналишлар .....	14
Менежменттің асосий қонуқи ва тамойиллари .....	19
Үйлолар назарияси .....	26

### II Б О Б. ТАШКИЛОТ ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЙНЛАРИ

Ўзбекистон ва хорижда иқтисодиётни бошқариш назарияси жамда амалиётининг ривожланиш боскичлари .....	29
Бошқариши усуллари ва уларнинг классификациясы .....	35
Хорижда бошқарув .....	46
Синфы ва носиний замонавий бошқариш мактаблари .....	49
Илмий бошқарувнинг такомидлашуви ва унинг мүқобил та- мойиллари .....	51
Корхона ва фирмалар, ташкилотлар, менежерлар ва бошқа- рув муваффакиятлари .....	53
Бўлимлар ишини координатлаш .....	56
Ташкилот тушунчаси .....	59
Формал ва ноформал ташкилотлар .....	66
Бошқариши фаолиятининг мөҳрияти .....	68
Ташкилот тузилиши шакли ва ташкилотни бошқариши струк- тураси .....	72
Ташкилий тизим тиглари .....	75
Хорижий ташкилотларнинг ташкилий тузилиши .....	82
Ижтимоий масъулият ва ахлок .....	85

### III Б О Б. АЛОҚА ҚЫЛУВЧИ (БОҒЛОВЧИ КОММУНИКАЦИОН) ЖАРАЙНЛАР

Менежмент ва ташкилотларда ўзаро коммуникация (ки- ришувчанлик) .....	92
Бошқарища ахборотлар .....	95
Бошқариши қарорлари, уларнинг мазмуни ва турлари .....	102
Радбарнинг қарор қабул қилиш модели .....	108
Қарор бажағылышыни ташкил деліліші ва назорат .....	109
Иқтисодий зән күрмаслик таҳдиллари .....	110

## **IV Б О Б. БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ**

Бошқарыш функциясининг мөдияти ва ўзаро боғлиқлиги . . . . .	112
Ваколат ва ўзаро ҳамкорлик . . . . .	119
Менежментда фаолиятларни мотивлаштириши . . . . .	120
Замонавий мотивлаштириш назарияси . . . . .	121
Мотивлаштиришнинг мазмунни назарияси . . . . .	122
Мотивлаштиришнинг процессуал назарияси . . . . .	124
Назорат функцияси . . . . .	126
Тартибга солиш ва назорат . . . . .	128
Назоратда ахборотларни узатиш ва тарқатиш . . . . .	132

## **V Б О Б. ГУРУХЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШИ (ДИНАМИКАСИ)**

Гурӯҳларнинг ривожланиши ва раҳбарлик . . . . .	136
Гурӯҳларнинг ташкилий ривожланиши . . . . .	139
Гурӯҳлар иши самарадорлиги . . . . .	140
Иш йигилишлари ва классификацияси . . . . .	142
Иш йигилишлари ўтказишни ташкил қилиш . . . . .	143
<u>Раҳбарликда ёқиммит ва сардорлик . . . . .</u>	146
Бошқарувда меҳнаткашларнинг қатнашуви . . . . .	147
Сардорлик усуслари . . . . .	148
Раҳбарлик услуги тушунчаси ва унга тавсиф . . . . .	150
X (икс) ва Y (игрек) назарияси . . . . .	152
Ташлоимотда ўзгаришлар қилиш йўллари . . . . .	153
Конфликтлар ва стрессларни бошқариш . . . . .	154
Конфликт типлари ва сабаблари . . . . .	155
Конфликтларни ҳал қилиш усуслари . . . . .	157
Стресснинг табииати . . . . .	158
Стресснинг асосий сабаблари . . . . .	159

## **VI БОБ. ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИДА САМАРАДОРЛИКНИ ТАММИНЛАШ**

Менежмент тизимида маркетинг . . . . .	163
Товар сифати ва унинг ҳаёт яъли . . . . .	168
Бозор механизмининг асосий унсурлари . . . . .	169
Мехнат ресурсларини бошқариш . . . . .	174
АҚШ ва Япония фирмаларида ходимларни бошқарishining хусусиятлари . . . . .	178
Операциялар тизимининг ишлами . . . . .	184
Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш . . . . .	191
Режа турлари . . . . .	193
Маддуот сифатини бошқариш . . . . .	195
Мехнат унумдорлигини бошқариш . . . . .	198
Мехнат унумдорлигини ошириш бўйича меҳнатни мотив- лаштириш . . . . .	201
Фойдаланылган адабиётлар . . . . .	204

**РАХИМ ВАЛИЖОНОВ  
ОДИЛ ҚОБИЛОВ  
АЗАМАТ ЭРГАШЕВ**

**МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ**

*Касб-хунар колледжлари учун дарслар*

«Шарқ» нашриёт-матбаа  
акциядорлик компанияси  
Бош таҳририяти  
Тошкент – 2002

Мұхаррір *Х. Сұатонова*  
Бағынай мұхаррір *А. Мусахұжаев*  
Техник мұхаррір *Р. Бобохонова*  
Сақыфалови *М. Атхамова*  
Мусаҳид *Ю. Бизаатова*

Тершілдегі мерзім 16.05.2002. Босишта рухсат этилді 17.06.2002.  
Бичімік 84x108<sup>1/2</sup> ТаймсUz гарнитурасы. Оффсет босма. Шартлы босма  
табоги 10,9. Нашриёт хисоб табоги 12,2. Адам 5000 нұсқа. Буюртма  
№ 3489. Бағоси көлиништік нархда

«Шарқ» нашриёт-матбаа акциядорлик компаниясының босмахонасы  
700083, Тошкент шаҳри, Буюк Турон, 41