

**Ўзбекистон Республикаси**

**Олий ва урта махсус таълим  
вазирлиги**

**Қарши муҳандислик иқтисодиёт  
институти**

**«Иқтисодиёт» факультети**

**«Иқтисодиёт ва менежмент»  
кафедраси**

**«Менежмент асослари» фанидан**

**МАЪРУЗАЛАР МАТНИ**

**Тузувчилар:**

**Т.О.Эргашев**

**Такризчилар:**

**и.ф.н. доц. Ш.Каримов**

**и.ф.н. И.Э.Турсунов**

Ушбу маърузалар матни «Иктисодиёт» факультетининг «Иктисодиёт» 5340100 ва «Менежмент» 5340200 таълим йуналишлари учун уқув жараёнига фойдаланиш учун тавсия қилинади.

Маърузалар матни «Иктисодиёт ва менежмент» кафедрасининг умумий йиғилишида (Баённома №\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2005 йил), «Иктисодиёт» факультетининг услубий кенгашида (Баённома №\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2005 йил), КМИИнинг услубий кенгашида (Баённома №\_\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2005 йил) муҳокама қилиниб уқув жараёнига фойдаланиш учун тавсия қилинган.

## **Аннотация**

Мазкур маъруза матни иктисодиёт йуналишидаги олий укув юртлари талабалари учун мулжалланган.

Иктисодиётнинг ишлаб чиқариш тармоқлари ходимлари менежмент (бошқарув) масалаларига оқилона ёндаша билишлари керак.

Ўзирги бозор иктисодиёти шароитида барча фаолият турларида менежментга катта аҳамият берилишидан келиб чиққан ҳолда ушбу маъруза матнида менежментга оид назарий масалалар урин олган.

Мазкур маъруза матнидаги маъруза мавзулари талабаларга менежмент билан боғлиқ масалаларни ечиш учун зарур назарий билимларни узлаштириб олишга ёрдам беради.

## **Аннотация**

Данная текст лекция предназначена для студентов экономических вузов.

Специалисты, работающие на производственной сфере экономики, должны хорошо ориентироваться в вопросах менеджмента (управления).

В настоящее время в условиях рыночной экономики менеджменту уделяется большое внимание во всех сферах деятельности.

В данной текст лекция рассматриваются теоритические аспекты, касающиеся менеджмента.

Курс лекций, предзеометренный текст лекций, поможет студентам освоить основные теоритические аспекты, необходимые для решения проблем, связанных с менеджментом.

## **Annotatsiya**

The given program is desighed the students of economic institutions.

The experts working in industrial spheres of economy should bake goo ol baskgroounol un managment.

Now in conditions of market economu significant attention is given to management. The program covers the issucs concerning managment.

The course lestures stipulated by program will belp the students to master their basic thlorctical background, neccssaru for probiem solring regarding managment.

## **К И Р И Ш**

Мамлакатимизда олиб борилаётган ижтимоий-сиёсий узгаришлар асосида режали иктисодиётдан ёки маъмурий буйруқбозлик йулидаги бошқарув тизимидан воз кечиб бозор муносабатларига асосланган эркин бошқарув тизимига утмокдамиз. Чунки маъмурий буйруқбозлик бошқарув усуллари соғлом фикрни, ташаббус ва тадбиркорликни йукка чиқариб тараккиётга туғонок булгани хаммамизга аён.

«Бугунги куннинг энг мухим вазифаси, –деб таъкидлайди Президентимиз И.А.Каримов, – хаётимизнинг барча сохаларида, айникса бошқарувда, республика микёсида, вилоят, шахар, туман, кишлок ва махаллаларни бошқаришда, тармок буғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, кийин дамларда маъсулиятни уз зиммасига олабиладиган, хаёт билан хамкадам юришга кодир, иймони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир»<sup>1</sup>.

Ўозирги рахбар хам аъло мутахассис, хам хакикий тадбиркор, ташкилотчи, айни пайтда уз хак хукукини таниган-билган киши булиши керак. Шу уринда бугунги хаётимиздаги муайян бир номуносибликни очик эътироф этиб, Прзидентимиз куйидагиларни куйиниб баён этади.

«Бошқарувнинг куйи катламларида, айникса, ишлаб чиқариш сохасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-харакатлар бор, лекин бу олижаноб майл ва харакатлар урта ва юкори буғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида утирган, турачиликни узларига касб этган, локайд, эскича фикрлайдиган, узини хон, куланкасини майдон хисоблайдиган, янгиликка йул бермайдиган ношуд кимсаларнинг каршилигига дуч келмокда. Бизнинг катъий фикримиз шуки, бундай кишилар ё танкиддан зарур хулоса

чикариб, тез орада уз фикр ва савияларини узгартирадилар, ёйинки биз уларнинг бутунлай бахридан утамиз»<sup>2</sup>.

1. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар-тараккиёт омили. Т., 1995 . 22-б.

2. Уша жой. 23-б.

Бинобарин, нокобил локайд, манман рахбар етакчилардан тезрок кутилиш, иктидорли, билимдон рахбарлар сафи кенгайиши айна муддаодир. Юкоридагилардан келиб чикиб, бугунги кунда хар бир рахбар менежерлик илмини эгаллаб, ишлаб чиқаришни, ходимларни малакали бошқаришига эришмоғи лозим.

Шундай экан, бу куйилган талабларга жавоб берадиган кадрларни тайёрлаш ва кайта тайёрлашда менежмент фанининг роли ва мохияти бекиёсдир.

Такдим этилаётган ушбу маърузалар матни талаба ва укувчилар учун менежмент фанини урганиш учун кул келади деган умиддамиз.

## **1-Мавзу. Менежмент фанининг максоди ва вазифалари.**

### **Р Е Ж А:**

- 1.1. Фаннинг предмети максоди ва вазифалари.
- 1.2. Фаннинг объекти ва урганиш субъекти.
- 1.3. Фаннинг урганиш усуллари.
- 1.4. Фаннинг бошқа фанлар билан алоқадорлиги.

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

### **Таянч суз ва иборалар:**

Менежмент. Менежмент нимани урганеди? Менежмент объекти ва субъекти. Макро, мего ва микро даражадаги объектлар. Менежмент фанининг тахминий усуллари.

#### **1.1. Фаннинг предмети максоди ва вазифалари**

**Менежмент** – бу инглизча суз булиб, инглиз тилининг Оксфорд луғатида берилган таърифга биноан у:

- бошқарув хоқимияти ва санъати;
- ресурсларни бошқариш буйича алоҳида мохирлик ва маъмурий куникмалар тушунилади.

Бошқача суз билан айтганда, менежмент – бу бошқарув, яъни ресурсларни, одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш ва фойда олишни билиш, уни купайтириш жараёнидир. Бошқарув эса уз навбатида-бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир.

Демак **менежмент фани** бу – бошқарувчига танловни туғри амалга оширишни ва оқил қарорни, қарор қабул қилишни ургатувчи фандир.

Менежментнинг моҳияти ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иктисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш қучлари

ривожланишига боғлиқ холда узгаради. Ишлаб чиқариш равожланиши ва иқтисодий алоқалар мураккаблашуви билан бошқарув ҳам мураккаблашади ва мустақил фан сифатида ажралиб чиқади. Мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда товар ишлаб чиқарувчилар уртасида рақобат вужудга келиб, у ишлаб чиқаришни бошқариш, фойдани қупайтиришга йуналтирилади. Шундан келиб чиқиб, менежмент қуйидагиларни урганайди:

- бошқариш назарияси ва амалиёти;
- бошқариш объекти ва субъекти;
- бошқариш тамойили ва усуллари;
- бошқариш маданияти;
- менежер ва унинг фазилатлари;
- менежер рейтинги;
- бошқаришда қиривувчанлик ва қарор қабул қилиш;
- бошқариш функциялари;
- ходимларни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- самарадорликни бошқариш;
- уз-узини бошқариш;
- ҳудудий бошқариш ва хоқозолар.

Фаннинг мақсади укувчиларга бошқариш муаммоларига нисбатан қизиқиш амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ уйғотишдан иборат.

Менежментни асосий вақифаси эса, жамият ривожланишининг объектив қонунлари талабларини ҳисобга олган холда ва иқтисодиётни бошқариш амалиётини умумлаштириш асосида иқтисодиётни самарали бошқариш учун зарур бир мақсадга йуналтирилган ҳаракатлар тамойилларини ишлаб чиқилишдан иборат.

## 1.2. Фаннинг объекти ва субъекти

Менежмент **объекти** хакида суз юритганда, энг аввало, объект сузининг луғавий маъносига эътибор беришимиз зарур.

Яъни объект бу:

- биздан ташкарида ва бизнинг онгимизга боғлиқ булмаган холда мавжуд булган борлиқ, воқелиқ моддий дунё, мавжудот;
- киши фаолияти, диққат-эътибори қаратилган ходиса, нарсa, шахс;
- хужалиқ ёки муҳофаа ахамиятига эга булган қорхона, қурилиш, айрим участка ва ш.к.

Демак, объект тушунчаси микро воқелиқдан (киши ва унинг фаолиятидан) тортиб, то макро воқелиқ (моддий дунё, жамият) даражасигача булган маънони уз ичига олади. Масалан, «Ҳайдовчи уз машинасини бошқара ололмаганлиги сабабли у йулдан чиқиб кетган». Бу ерда бошқарув объекти булиб машина ҳисобланади.

Ёки, «У киши узини жуда яхши бошқара олади». Бу ерда бошқарув объекти булиб киши, шахс ҳисобланади. Футбол командаси ёки шаҳар транспорти ҳаракатини бошқариш. Туман, вилоят, мамлакатни бошқариш ва ҳақозо менежментнинг ёки бошқаришнинг объектларидир.

Бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари менежментнинг **субъекти**, яъни бошқарув органлари ёки менежерлар – бошқарувчилар булиб ҳисобланади.

Шу нуқтаи назардан объект ва субъектларни қуйидагича тавсифлаш мумкин. (1 жадвал).

**1-Жадвал**

### **Менежмент объекти ва субъекти**

№	Менежмент
---	-----------



	Объекти (бошқарилувлици ходиса, вокелик)	Субъекти (бошқарув орган, рахбарлик)
<b>I. Макродаражада</b>		
1.	Мамлакат (республика)	1.Конун чиқарувчи ҳокимият (Олий Мажлис) 2.Ижро этувчи ҳокимият (Ўзбекистон Респуб-ликаси Вазирлар Маҳкамаси) 3.Суд ҳокимияти
2.	Вилоят	-КҚР Жоқарғи кенгаш ва вилоят депутатлари -КҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳокимият-лари -КҚР Олий суди вилоят судлари
3.	Туман (шахар)	-Туман (шахар) халқ депутатлари -Туман (шахар)лар ҳокимликлари -Туман (шахар) судлари
<b>II. Меғодаражада</b>		
4.	Концерн (куп тармокли корпарация)	-Кумиталар ва уларнинг раислари
5.	Сектор (тармок)	-Вазирликлар ва вазирлар.
<b>III. Микродаражада</b>		
6.	Корхона фирма корпарация	-Жамоа кенгаши ва раислар, президент
7.	Ходимлар	-Корхона (фирма) раҳбарлари, буғин бошликлари
8.	Ишлаб чиқариш	-Корхона (фирма) раҳбарлари, буғин бошликлари
9.	Самарадорлик	-Корхона (фирма) раҳбарлари, буғин бошликлари
10.	Ўз-узини бошқариш	-Фуқаролар йиғини, раиси (оксокол)лар

### 1.3. Фаннинг урганиш услублари

Бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда урганиш, таҳлил қилиш мақсадида бу фан қуйидаги услублардан фойдаланилади. (2 жадвал).

**2-Жадвал.**

#### **Менежмент фанининг таҳлил усуллари**

№	Таҳлил усуллари	Мазмуни
---	-----------------	---------

1.	Системали ёндашув	-Бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида олиб қаралади. Бу ёндашув турлича бўлиши мумкин: - системали-комплекс ёндашув - системали -функционал ёндашув - системали - таркибий ёндашув - системали коммуникацион ёндашув
2.	Комплекс ёндашув	-Бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан узаро боғланишда ва алоқадорликда қаралади.
3.	Таркибий ёндашув	-Бошқарилувчи объект таркибий қисмларга бўлиб урганилади.
4.	Вазият (ситуация) ли ёндашув	-Бошқарилувчи объектнинг конкрет шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услуби қулланилади.
5.	Интеграцион ёндашув	-Бошқарилувчи объект юқоридаги услублар (вазиятли, комплекс, таркибий ёндашувлар)ни биргаликда қуллаш ёрдамида бошқарилади.
6.	Моделлаштириш усули	-Бошқарилувчи объектни бошқариш бўйича турли схема, график ва чизмалар, хомак материаллар тайёрланади.
7.	Иқтисодий-математик ёндашув	-Оптималь қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машина-ларини қенг миқёсида қуллаш
8.	Қузатиш усули	-Бошқарилувчи объект туғрисида маълумот-ларни режали, илмий уюштирилган асосда туплаш усули
9.	Эксперимент (тажриба) усули	-Бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан утган усулларни қуллаш
10	Социологик қузатув усули	-Бошқариш мақсадида турли анкетали суровлар, суҳбатлар, тестлар, инфра-тузилмавий таҳлилларни утқаз

Илмий жиҳатдан асосланган бошқарув қайд қилинган усулларнинг ҳаммасидан узвий боғлиқликда фойдаланишни тақозо этади.

#### **1.4. Фаннинг бошқа фанлар билан алоқадорлиги**

Менежмент фани қуйидаги яъни: иқтисодий назария, қорхона иқтисоди, меҳнат иқтисоди ва социологияси, маркетинг, микро ва макро иқтисод, тадбирқорлик асослари,

психология, ҳуқуқшунослик, математика, физика, техника  
фанлари ва бошқа фанлар билан боғлиқ ҳолда урганилади.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Менежмент нима?
2. Менежмент фани нимани ургатади?
3. Фаннинг максуди нимадан иборат?
4. Менежментнинг асосий вазифаси нима?
5. Менежмент объекти ва субъекти нималардан иборат?
6. Менежмент фанининг кандай урганиш усуллари мавжуд?
7. Системали ёндашув нималардан иборат?
8. Моделлаштириш усули кандай усул?
9. Таркибий ёндашув деганда нимани тушунасиш?
10. Менежмент фани кандай фанлар билан узвий боғлиқ?

### **2. Мавзу. Менежмент назариясининг шаклланиши ва**

#### **ривожланиш боскичлари.**

##### **РЕЖА:**

2.1. «Илмий менежмент» мактабининг моҳияти ва  
шаклланиши.

2.2. «Мумтоз (маъмурий) менежмент» мактабининг моҳияти  
ва  
шаклланиши.

2.3. «Инсоний муносабатлар» мактабининг моҳияти ва  
шаклланиши.

2.4. «Микдорий, тизимли ёки замонавий менежмент»  
мактабининг  
моҳияти ва шаклланиши.

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

### **Таянч суз ва иборалар:**

Илмий менежмент мактабининг шаклланиши, унинг асосчилари. Ф.Тейлер принциплари, Т.Эмерсон тамойиллари. Мумтоз менежмент мактабининг пайдо булиши. А.Файол бошқариш тамойиллари. Инсоний муносабатлар мактабининг мохияти. Х (икс) ва У (игрик) назарияси. Замонавий менежмент мактабининг мохияти.

### **2.1. «Илмий менежмент» мактабининг мохияти ва шаклланиши**

Хорижий менежмент монопол капитализм даврида вужудга келган. У шаклланишидан олдин бошқарув меҳнатининг тарқалиши унинг махсус назарий асоси яратилишига эҳтиёж услиши юз берди.

Менежмент назариясининг асосчилари Тейлор, Форд, Гильберд, Эмерсон, Файоль ва бошқалардир.

«Илмий менежмент» мактаби XIX асрларнинг охири ва XX асрнинг бошларида вужудга келди. Бу мактабнинг асосчиси америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Фредрих Тейлор (1856–1915) ҳисобланади. Унинг назарияси кейинчалик «Тейлоризм» номини олган.

Ф.Тейлор таълимотининг асосий мазмуни ёлланма ишчилар унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва макбул усулларни излашдир.

Унинг принципларига биноан:

- меҳнатнинг ҳар жараёни, унинг қулаи ва кетма-кетлиги аниқ - пухта ихтисослаштирилиши шарт;

- хар бир меҳнат тури катъий вақт оралиғида тахсимланиши лозим;
- хар бир меҳнат жараёни ва хатто бир ҳаракат пухта ишлаб чиқилган қоидаларга бўйсундирилган бўлиши керак;
- юқоридан берилган топширик ва вазифаларни бажаришда доимий талабчан назорат бўлиши лозим;
- ишчилар иқтидори, малакаси ва қобилиятига қараб жой-жойига қуйилиши шарт;
- бошқарувчи билан бошқарилувчи маъсулиятини аниқ белгилаш ва вазифаларни туғри тахсимлаш шарт.

Ф.Тейлорнинг меҳнатни самарали ташкил этиш ва бошқаришдаги бу берган тақлифлари ишлаб чиқаришга тадбиқ этилганда меҳнат унумдорлигини 100% га оширишга эришилган. Айниқса унинг қўллаган хронометраж усули диққатга сазовордир.

Тейлорнинг замондоши ва ишининг давомчиси Т. Эмерсон меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича йирик мутахасис бўлиб, у бошқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг комплекс системали тизимини ишлаб чиққан. Унинг «Меҳнат унумдорлигининг 12 принципи» номи асарида ёритилган.

Т.Эмерсон (1853-1931) илмий бошқарув принципини моҳиятига қўра қўйидаги кетма-кетликда баён қилинган.

1. Аниқ қўйилган мақсад ва қўялар.
2. Оқил соғлом фикр.
3. Жозибали, эътиборли маҳсулот.
4. Интизом.
5. Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.
6. Тезкор, ишончли, тулик, аниқ ва мунтазам ҳисоб-китоб.
7. Диспетчерлаш.

8. Меъёрлар ва жадваллар.
9. Шароит билан таъминлаш.
10. Операцияларни меъёрлаш.
11. Стандарт йуриқномаларни тайёрлаш.
12. Унумдорликни рағбатлантириш.

Шундай қилиб, Тейлор ва унинг издоши Гамильтон Черч (1866-1936), Генри Гант (1861-1919), Френк Гильберт (1868-1924) ва бошқалар бошқарув назарияси ривожланишнинг бошқарув концепцияси вужудга келган XIX-XX асрлар чегарасида XX асрнинг 20-йилларгача давом этди.

## **2.2. Мумтоз (маъмурий) менежмент мактабининг моҳияти ва шаклланиши**

«Мумтоз»чилар ташкилотга кенг камровли келажак нуқтаи назаридан ёндашиб, ундаги умумий хусусиятлар ва қонунниятларни аниқлашга уринишган. Мақсад – бошқаришнинг универсал усулларини яратиш орқали мувоффақиятга эришиш эди. Улар бошқаришнинг қуйидаги икки жиҳатига эътиборини қаратишган:

- ташкилотнинг оқилона бошқарув тизимини ишлаб чиқиш. Улар ташкилотнинг бўлинмалар ёки ишчи гуруҳларга бўлишни молия, ишлаб чиқариш ва маркетинг бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим томонлари деб ҳисобланган;
- ташкилотнинг оқилона таркиби ва ишловчиларнинг оқилона бошқарилишига эришиш. Шу мақсадда бошқаришда яққабошчилик бўлишни ва ишчи фақат битта бошлиқдан топширик олиш ва унга бўйсунити лозим деган ғояни илғари суришган.

Анри Файол бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган француз олимларидандир. У Франциядаги қумир казиб олувчи йирик компанияни бошқарган. А.Файол узининг

бой амалий тажрибасини «Умумий ва саноат бошқаруви» (1916) номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган куйидаги бошқарув ғоялари хозирги кунда ҳам уз ахамиятини йукотмаган.

Анри Файол бошқариш тамойиллари:

1. Мехнат таксимоти.
2. Ваколат ва маъсулият.
3. Интизом.
4. Яккабошлик.
5. Йуналишнинг (максад) бир хиллиги.
6. Шахсий манфаатларни умумий манфаатга буйсуниши.
7. Ходимларни такдирлаш.
8. Марказлашиш.
9. Бошқарувдаги иерорхия.
10. Тартиб.
11. Адолат.
12. Ходим учун иш жойининг доимийлиги.
13. Ташаббус.
14. Корпоратив рух.

А.Файол бошқаришни: келажакни курувчи, фаолиятини такомиллаштирувчи, ташкилотни идора килувчи, фаолият турларини мувофиклаштирувчи карор ва буйрукларнинг бажарилишини назорат килувчи кучли курул деб атайди.

Бу фикрлар хозирги кунда ҳам бошқариш фани асосида ётади.

«Илмий менежмент» ва «Мумтоз менежмент» номояндалари мехнатни илмий ташкил килиш усулларини ишлаб чикишда ва мехнатни технократик бошқарилишига асос солишди. Бу усулга кура:

- рахбарнинг ходимга буладиган муносабатлари алохидалаштирилади;
- меҳнатни рағбатлантириш катъий нормаллаштирилди;
- меҳнатни режалаштириш ва назорат килиш, катъийлаштириш;
- меҳнатни «жисмонан мажбурлаш» жорий килиш;
- ёлланма ишчидан «фикрсиз робот» сифатида фойдаланиш усули катъий урнатилади. Айниқса бу усул Г.Форд заводларида юкори ривожланишга эришди. Унинг бошка издошлари ишлаб чиқаришни узлуксиз – конвейр усулида ташкил этиш орқали бошқаришни марказлаштиришга, меҳнатни илмий ташкил этишга, унумдорлигини оширишга эришдилар.

### **2.3. «Инсоний муносабатлар» мактабининг моҳияти ва шаклланиши**

1820–1830 йиллари АКШ да илмий ва мумтоз менежментларга муқобил ҳаракат сифатида «тейлоризм»га қандайдир даражада қарши турувчи янги назария – «Инсоний муносабатлар» мактаби пайдо бўлди. Бу мактабга америкалик жамиятшунос ва рухшунос Э.Мейо (1880–1949) асос солди.

Бу мактаб нуқтаи назаридан:

- ишчи–бу фикрсиз робот эмас, балки обрў–эътиборга, уз–узини ҳурмат қилишга, уз кадр–қимматини ҳис этишга;
- бошка қишилар томонидан маъқуллашга, шахсий мақсадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган эндивиддир.



Айни индивидлар компания ва фирмаларнинг манбаи эканлигидан келиб чикиб, инсоний муносабатлар мактаби бошқарувининг:

- ташаббускорликдан;
- ишчилар билан ҳамкорликдан;
- компанияда «бирдамлик рухи» ва «муштараклик туйғуси»ни шакллантиришдан фойдаланиш ҳамда уларни рағбатлантиришга асосланган тегишли усулларни ишлаб чиқди.

Бу мактабнинг яна бир намоёндаси Америкалик олим Д.Мак-Грегор (1906-1964) инсон хулқ-атворининг икки модели, ходимнинг уз меҳнатига икки хил муносабатда булиши мумкинлигини инобатга олиб Х(икс) ва У(игрик) назариясини яратди.

**Х (икс) назариясига** кура, намунавий ёлланма ишга-табиатан ялқов булган киши, шу сабабли у топширилган ишдан буйин товлашга уринади, унда иззатталаблик, маъсулият сезиш, фахм-фаросат етишмайди. Бундай холда ходимни доимо мажбурлаш, назорат килиш, жазолаш ва жарима солиш билан куркитиб туриш зарур.

**У (игрик) назарияси** биринчисига карама карши: ёлланма ишчилар табиатан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, уз зиммасига маъсулият олиш солохияти хосдир. Бундай холда менежернинг вазифаси кишилар уз максад ва манфаатларига ғоят макбул тарзда эришадиган шарт – шароитни яратишдан иборат булган. Бу назарияга мувофиқ келувчи ишчини рағбатлантириш ва унга кулай муҳит яратиб беришгина кифоя килади.

Албатта, хар иккала назария ҳам фақат назариядир. Амалиётда улар соф куринишда учрамайди. Инсон мураккаб ва

зиддиятли мавжудот. У узида ҳам биринчи, ҳам иккинчи моделлар сифатини мужассамлаштиради. Бошқаришнинг юксак санъат эканлиги ҳам ана шу икки жихатни уйғунлаштиради.

#### **2.4. «Микдорий, тизимли ёки замонавий» менежмент мактабининг моҳияти ва шаклланиши**

XX асрнинг 60–80–йилларида Ўарбда замонавий менежмент ривожлана бошлади. Ўарб назарийчилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида:

- тизимли ёндашув асосларини ишлаб чиқишди;
- яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини қуриб чиқилди;
- бир қанча узгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини урганишди.

Умуман «Замонавий менежмент» мактабининг номоёндалари Ч.Барнард, Г.Саймон, П.Дурукер, Э.Дейл ва бошқалар мураккаб бошқарув муаммоларни чуқурроқ тушуниш мақсадида турли моделларни ишлаб чиқиш ва қуллаш, шунингдек мураккаб вазиятларнинг ечими бўйича бошқарув ходимларига ёрдам берувчи микдорий усулларни ишлаб чиқишга эришишди. Замонавий менежмент мактаби номоёндалари бошқаришга ёндашувининг қуйидаги турларини ишлаб чиқишди:

1. **Тизимли ёндашув** – бошқарув объектини яхлит бир тизим деб қаради, бунда унинг ички муҳитига (иктисодий, илмий–техник, ижтимоий–сиёсий), эътибор берилди.
2. **Вазиятли ёндашув** – яхлитнинг қайси бир қисмини ута муҳим деган саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бунда ташкилотнинг ички таркибидаги узгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан боғлаб урганилади. Аммо турли

даражадаги вазият турли даражадаги билимни талаб килади.

3. **Функционал ёндашув** – бошқариш куйидаги функцияларни бажаради: режалаштириш, ташкиллаштириш, рахбарлик килиш, мувофиқлаштириш, назорат килиш ва х.к.
4. **Микдорли ёндашув** – микдорли ёндашувдаги бошқариш жараёнида нафакат метематик; статистика, кибернетика, муҳандислик фанлари билан сациология рухшунослик, тизимлар назарияси каби фанлардан ҳам кенг фойдаланилади.

### ***Узини-узи текшириш учун саволлар***

1. Илмий менежмент мактаби қачон шаклланган ва асосчилари кимлар?
2. Ф.Тейлор таълимотининг асосий мазмуни нимадан иборат?
3. Т.Эмирсон илмий бошқарув принципларини моҳияти қандай?
4. Мумтоз менежмент мактабини моҳияти нимада иборат?
5. А.Файол бошқарув тамойиллари нимадан иборат ?
6. Инсоний муносабатлар мактаби қачон шаклланган ва моҳияти нимадан иборат?
7. Э.Мейонинг тамойиллари нималардан иборат ?
8. Х (икс) ва У (игрик) назариясининг моҳияти нимадан иборат?
9. Темур даврида давлатни бошқариш тамойиллари қандай булган?
10. Замонавий менежмент мактаби намоёндалари кимлар ва уларнинг тамойиллари қандай?

### **3 - Мавзу: Бошқарув ташкилий таркиби**

#### **Р Е Ж А:**

- 3.1. Бошқарув таркиби туғрисида тушунча.
- 3.2. Бошқарувнинг умумдавлат органлари.
- 3.3. Бошқарувнинг маҳаллий органлари.
- 3.4. Бошқарувнинг тармок органлари.
- 3.5. Жамоат ва уз-узини бошқариш органлари.

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

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Структура. Бошқариш таркиби. Бошқариш буғини. Бошқариш босқичи. Бошқариш таркибларининг ташкилий турлари. Республика олий ваколатли органлар таркиби. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тузилиши. Суд ҳокимияти структураси. Маҳаллий бошқарув органлари. Бошқаришнинг тармок органлари. Жамоат ва уз-узини бошқариш органлари таркиби.

#### **3.1. Бошқарув таркиби туғрисида тушунча**

**«Структура»** (таркиб) лотинча суз булиб, нарсалар таркибий қисмларининг узаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Бошқариш таркиби деганда бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларни бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва буғинларининг мажмуи тушунилади.

Бошқаришнинг у ёки бу вазифаларини хал қилиш учун муайян органлар тузилади. Бошқариш органлари тизими, қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа бошқариш таркиби тушунчасини ташкил қилади. Бундай таркиб одатда «бошқарув аппарати таркиби» деб юритилади. У бирор-бир бошқарув органининг (вазирликнинг бошқарув аппарати, корxonанинг бошқарув аппарати ва х.к.) бўлимлари таркибини билдиради.

Бошқариш таркиби **ишлаб чиқариш таркиби** билан ҳам ифодаланadi. Бунда бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгилловчи омили ишлаб чиқариш жараёни бўлиб ҳисобланади.

Шундай қилиб бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва органлари унинг **ташкилий таркибини** белгилаб беради.

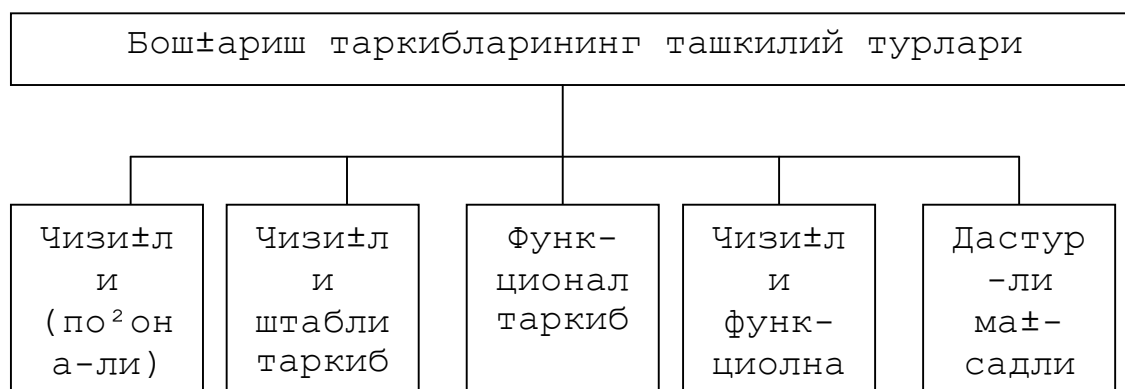
Ташкилий таркибларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари бошқарув бўғинлари ва бошқарув босқичлари шаклида бўлади.

**Бошқариш бўғини** – бу бошқаришнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустакил таркибий бўлимларидир.

**Бошқариш босқичи** – бу иерархиянинг муайян даражасида амал қиладиган бўғиндир. Масалан:

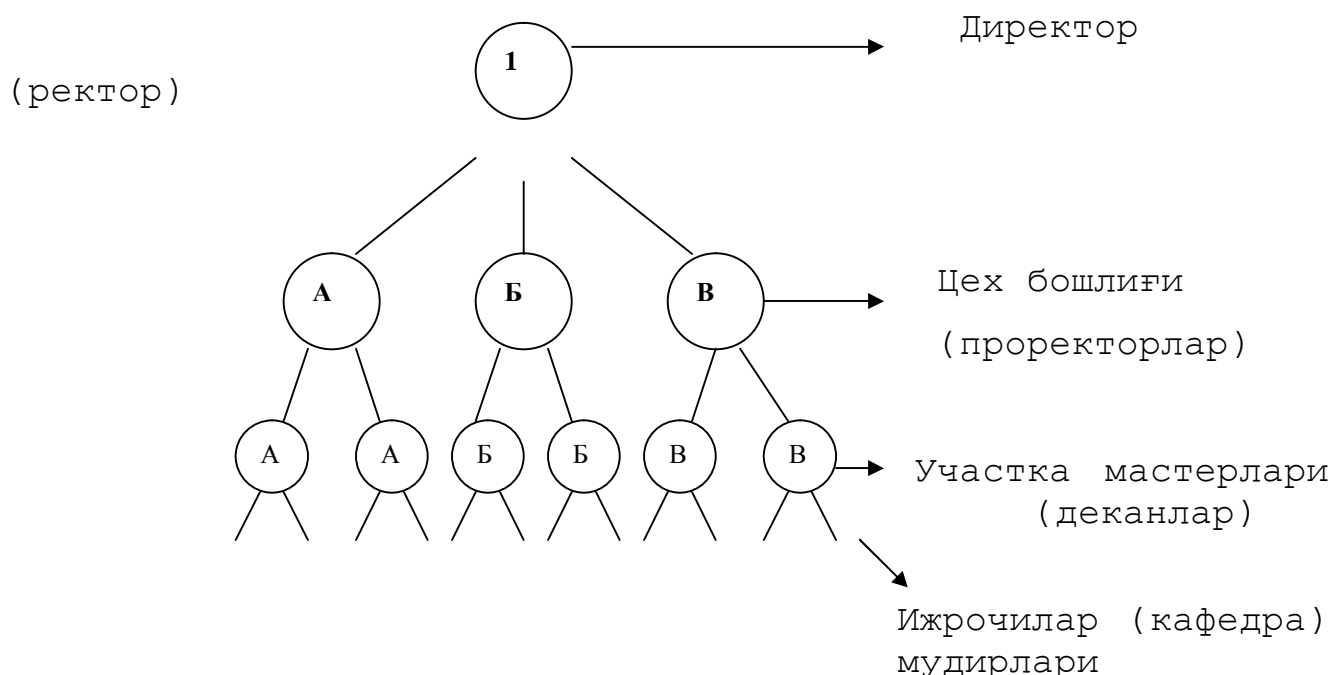
Вазирлик → бирлашма корхона цех  
участка

Бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий таркиблари маълум. (1-чизма).



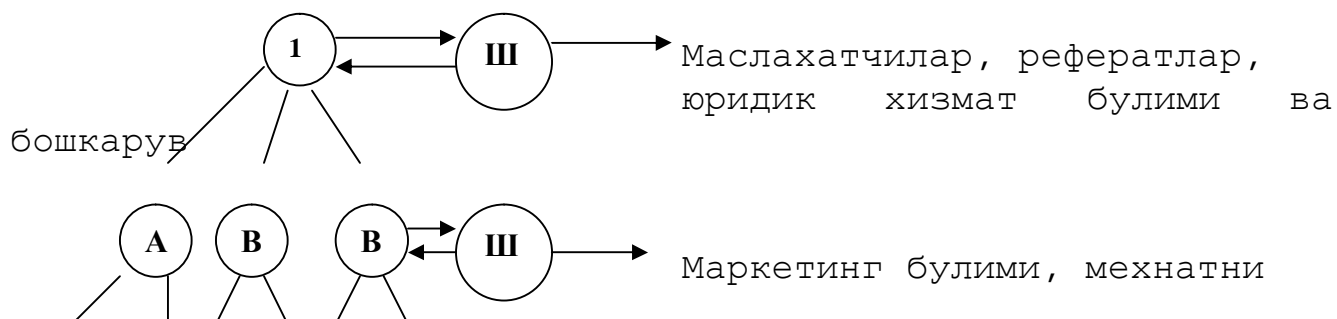
**1-чизма. Бошқариш таркибининг ташкилий турлари.**

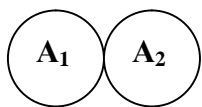
**Чизикли таркиб** бошқариш таркибининг энг содда тури булиб, бунда хар бир рахбар узига ишониб топширилган булинма фаолиятини яккабошчилик асосида бошқаради ва барча зарур қарорларни мустиқил равишда қабул қилади. (2-чизма).



**2-чизма. Чизикли бошқариш тартиби.**

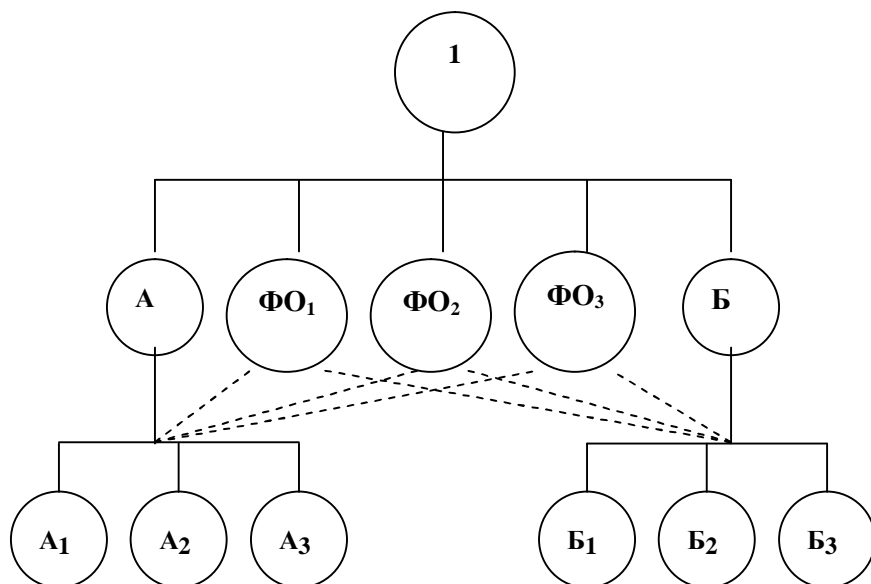
**Чизикли – штабли таркиб** хар бир рахбар хузурида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади. Бу таркиб қуйидаги қуринишга эга (3-чизма).





муҳофаза килиш хизмати, аудит гуруҳи ва бошқарув.

**3-чизма. Бошқарувнинг чизикли –штабли таркиби.**



А, Б – цех бошликлари, функционал органлар.

ФО<sub>1</sub> – маркетинг буйича директор уринбосари функционал рахбар.

ФО<sub>2</sub> – ишлаб чиқариш буйича директор уринбосари функционал рахбар.

ФО<sub>3</sub> – молия ва режа буйича директор уринбосарлари функционал рахбар.

А<sub>1</sub>, А<sub>2</sub>, А<sub>3</sub> – ижрочилар.

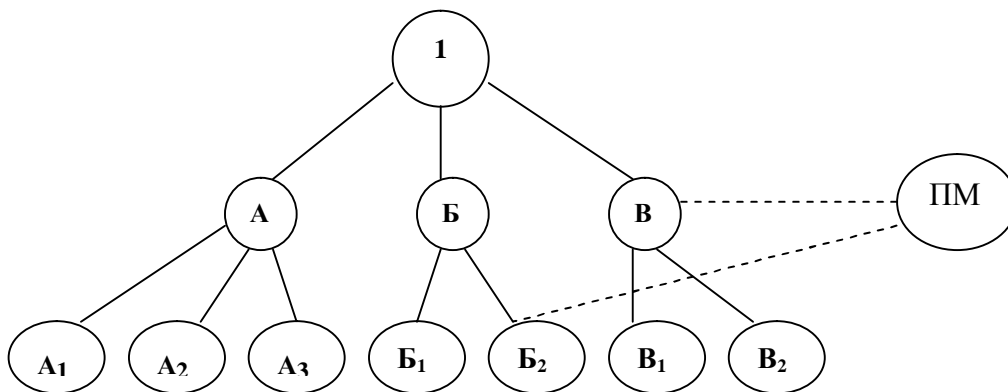
Б<sub>1</sub>, Б<sub>2</sub>, Б<sub>3</sub> – ижрочилар.

**4-чизма. Бошқаришнинг функционал таркиби.**

**Функционал таркиб** – бунда ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетинг, иккинчиси ишлаб чиқариш билан шуғулланади.

**Дастурли – мақсадли бошқариш таркиби** – бу таркиб уч қуринишда бўлади: лойиха буйича бошқарув, маҳсулотга қура бошқарув, матрицавий таркиб.

**Лойиха буйича бошқарув** – янги техника ва технологияни киска муддатда жорий қилиш зарурияти туғилган ҳолларда фойдаланилади. Бу булим лойиха тайёрлайди ва унинг ижро этилишини таъминлайди. Иш битгандан кейин лойихалаш гуруҳи тугатилади.



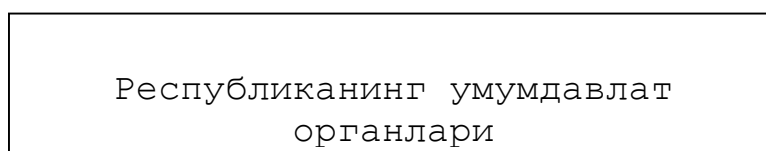
**5-чизма. Бошқаришнинг дастурли-максадли таркиби.**

**Махсулотга қура бошқарув** нинг афзаллиги ахборотларнинг келиш йуллари ва оқимининг қисқаришида, яққа бошчилик тамойилига тула риоя қилинишида, бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан ҳалос қилишда намоён бўлади. Бундай таркиб бозорда талабнинг узгаришига тезкор муносабат билдиришга қодир.

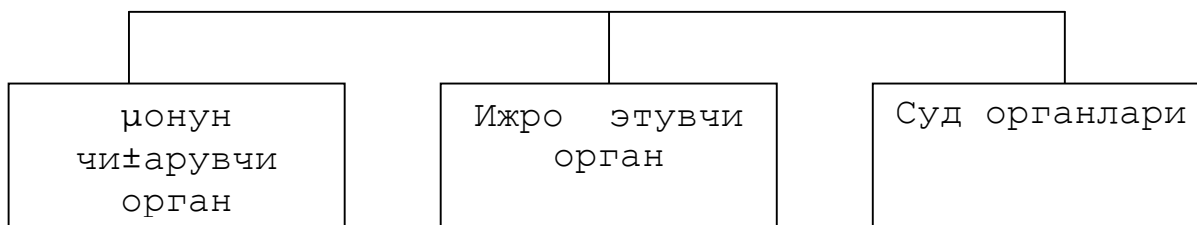
**Матрицавий таркиб** – буйича бошқариш анча мураккаб бўлиб, у махсулоти нисбатан киска «умр» қурадиган ва тез-тез узгариб турадиган корхоналар томонидан қулланилади.

### **3.2. Бошқарувнинг умумдавлат органлари**

Мамлакатимизнинг улкан ҳудудида мураккаб халқ хужалигини бошқариш учун қуп тармоқли бошқарув органлари тузилган. Улар республика миқёсидаги олий ваколатли органлар бўлиб, таркиби қуйидагилардан ибрат (6-чизма).







**6-чизма. Бошқаришнинг умумдавлат органлари.**

Ҳокимиятнинг конун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятига бўлиниши Конституциямизнинг 11-моддаси билан конунлаштирилган. Бу органлар узаро ҳамбарчас ҳаракат қилиши билан бирга уз ваколати доирасида мустакил ва эркин фаолият курсатади. Бу эса ҳокимиятнинг битта орган ихтиёрида ҳаддан ташқари мужассам бўлмаслигини таъминлайди, уларнинг халқ ва конун олдидаги ҳуқуқларини аниқ тақсимлаб беришга хизмат қилади.

Бошқарув тепасида Президент туради. Бош Қомусимизнинг 89-моддасида шундай дейилган:

**Ўзбекистон Республикасининг Президенти Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғидир.**

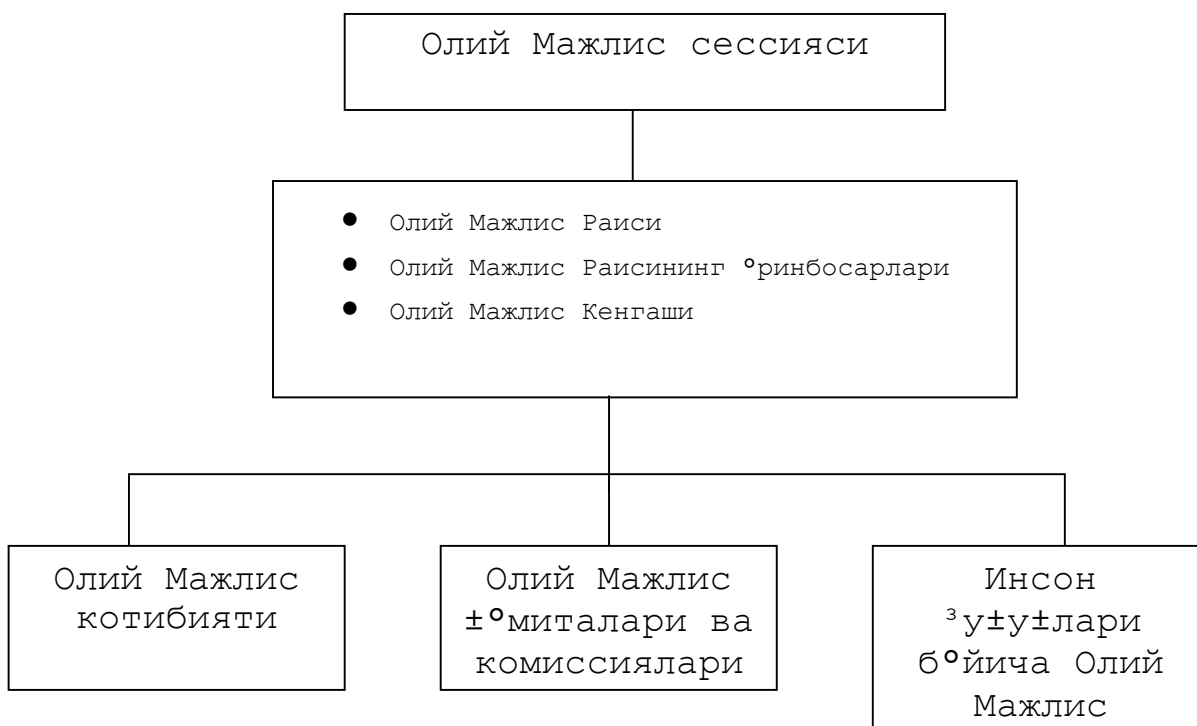
**Ўзбекистон Республикасининг Президенти, айна вақтда Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.**

Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси олий давлат вакиллик органи бўлиб, конун чиқарувчи ҳокимиятни амалга оширади, ҳудудий сайлов округлари бўйича қуп партиялик асосида беш йил муддатга сайланадиган 250 нафар депутатдан обрат.

Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси 1994 йил 25-декабрда сайланган бўлиб, мамлакатда демократия тараккиётнинг янги босқичини узида ифодалайди.

Парламент ишини ташкил этиш учун Олий Мажлис раиси раҳбарлигида Олий Мажлис Кенгаши ташкил қилинган. Лавозими

буйича унинг таркибига раис уринбосарлари, Олий Мажлис кумиталари ва комиссияси раислари, блок ва фракциялар вакиллари киради.



**7-чизма. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг структураси.**

Ўзбекистон Давлат ҳокимиятининг олий ижро этувчи органи – бу Вазирлар Маҳкамасидир. Унинг таркибини Ўзбекистон Республикаси Президенти тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти айти вақтда, Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Конституциянинг 98-моддасига биноан Вазирлар Маҳкамаси:

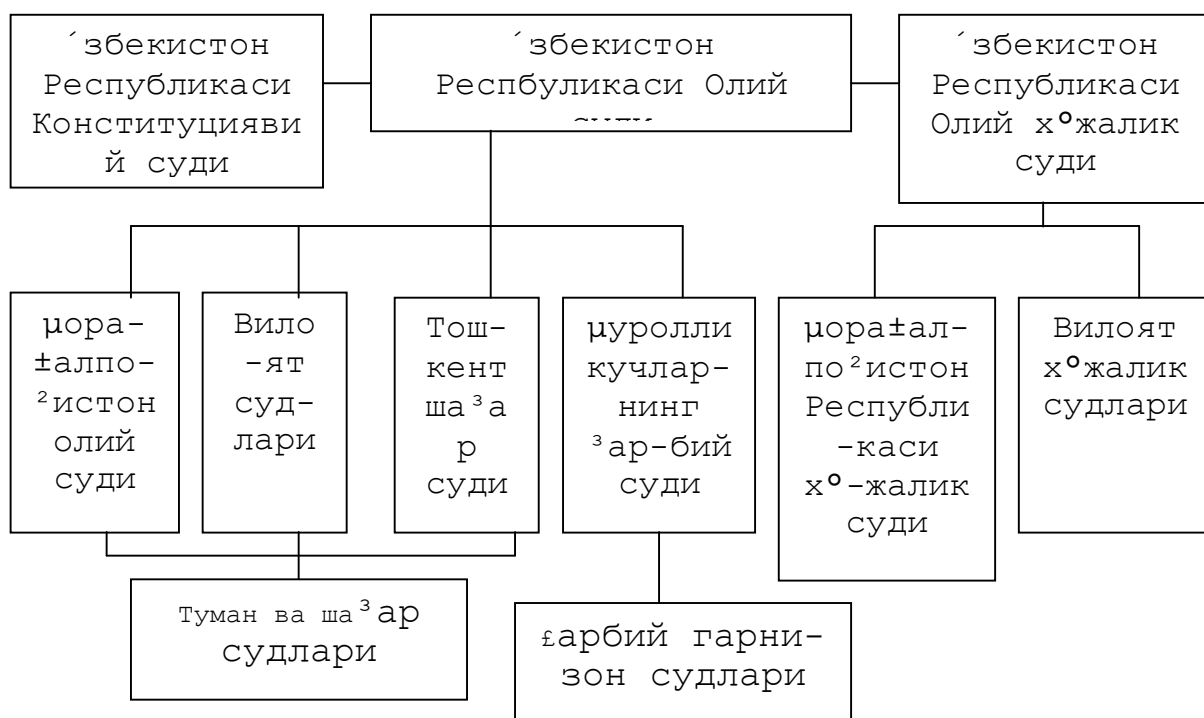
- иқтисодиётнинг, ижтимоий ва маънавий соҳанинг самарали фаолиятига раҳбарликни;
- қонунлар, Олий Мажлиснинг бошқа қарорларини;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишларининг ижросини таъминлайди.

Вазирлар маҳкамаси амалдаги қонунларга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳудудидаги барча органлар,

корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фукаролар томонидан бажарилиши мажбурий булган карорлар ва фармойишлар чикаради.

Конституциянинг 106-моддасида суд хокимияти хусусида куйидагича баён берилган:

**Ўзбекистон Республикасида суд хокимияти конун чикарувчи ва ижро этувчи хокимиятлардан, сиёсий партиялардан, бошка жамоат бирлашмаларидан мустакил холда иш критади.**



**8 - чизма. Суд хокимияти структураси.**

Суд тизими беш йил муддатга сайланган Конституциявий, Олий ва Олий хужалик судларидан, Қорақалпоғистон Республикаси Олий суди ва Олий хужалик судидан, шу муддатга тайинланадиган вилоят судлари, Тошкент шаҳар суди, туман, шаҳар ва хужалик судларидан иборат (8 -чизма).

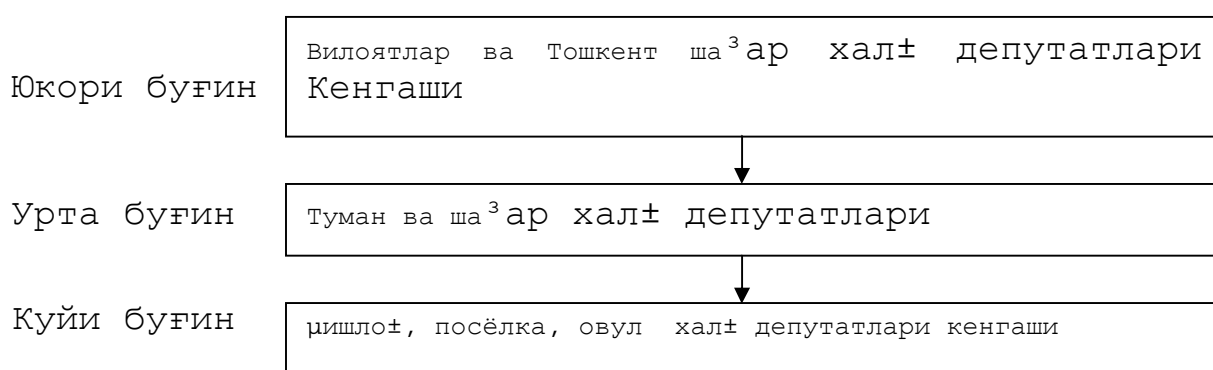
**Конституциявий суд** конун чикарувчи ва ижро этувчи хокимиятларнинг хужжатлари Конституцияга канчалик мослигига доир ишларни куради.

**Олий суд** фукаролик, жиноий ва маъмурий судлов ишларини юритиш борасида суд хокимиятининг олий органи хисобланади.

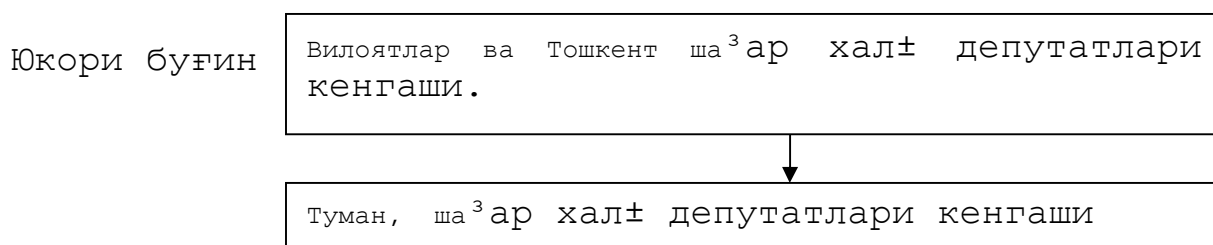
**Олий хужалик суди** хужалик судлов соҳасида суд хокимиятининг энг юкори органи хисобланади. Мулкчиликнинг турли шаклларига асосланган корхоналар, муассасалар, ташкилотлар уртасидаги, шунингдек, тадбиркорлар уртасидаги иктисодиёт соҳасида ва уни бошқариш жараёнида вужудга келадиган хужалик низоларини хал этиш Олий хужалик суди ва хужалик судлари томонидан уларнинг ваколатлари доирасида амалга оширилади.

### 3.3. Бошқарувнинг маҳаллий органлари

1992 йил 8-декабрда қабул қилинган Конституциянинг XXI боби – «Маҳаллий давлат хокимияти асослари» деб аталади. Шу бобга биноан 1993 йил 2 сентябрда Ўзбекистон Олий Мажлиси «Маҳаллий давлат хокимияти туғрисида» ва «Фукароларнинг узини-узи бошқариши органлари туғрисида» икки муҳим қонунни қабул қилди. Шу хужжатлар асосида мамлакатимизда олдин амал қилиб келган **уч буғинли** маҳаллий бошқариш органлари тизими урнига яъни:



урнига икки буғинли тизим вужудга келди



**Махаллий бошқарув органлари.**

**3.4. Бошқарувнинг тармоқ органлари**

Республикада мустақил тармоқларнинг сони 20 тадан, корхоналарнинг сони эса 100 мингтадан ортади. Уларнинг хар бирини ривожлантириш, бир-бирлари билан узаро мувофиқлаштириш, мамлакат худудида жойлаштириш ва махсулот (хизмат)га булган талабни аниқлаш тармоқ бошқаруви тизими олдида турган жуда мураккаб, кенг камровли масалалардир.

Бу масалаларни самарали хал килиш учун бошқаришнинг куйидаги тармоқ органлари мавжуд:

- Вазирликлар.
- Давлат кумиталари.
- Концернлар.
- Корпорациялар.
- Концорциумлар.
- Ассоциациялар.
- Компаниялар.
- Корхоналар.
- Фирмалар ва бошқалар.

**Бу органлар умумдавлат ва махаллий органлардан фаркли уларок, бошқарув тизимида шунчаки ижрочи сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг иштирокчиси сифатида майдонга чикади.**

Бошқаришнинг тармоқ органлари одатда умумдавлат ва махаллий органлардан уз фаолиятининг хажми (микёси) билан фарк килади. Бу хол уларнинг хукукий низомларида акс этган булади.

### 3.5. Жамоат ва уз-узини бошқариш органлари

Конституциянинг 56-моддасида куйидагилар ёзилган: Узбекистон Республикасида қонунда белгиланган тартибда руйхатдан утказилган:

- қасаба уюшмалари;
- сиёсий партиялар;
- олимларнинг жамиятлари;
- хотин-қизлар, фахрийлар ва ёшлар ташкилотлари;
- ижодий уюшмалар;
- оммавий ҳаракатлар ва фуқароларнинг бошқа уюшмалари жамоат бирлашмалари сифатида эътироф этилади.

Қасаба уюшмалари ходимларининг ижтимоий-иқтисодий ҳуқуқларини ва манфаатларини ифода этади ва ҳимоя қилади. Бошқаришда фаол қатнашади.

Сиёсий фиркалар, турли табақа ва гуруҳларнинг сиёсий иродасини ифодалайди ва узларининг демократик йул билан сайлаб қуйилган вакиллари орқали давлат ҳокимиятини тузишда иштирок этади. Сиёсий фиркалар уз фаолиятларини молиявий таъминланиш манбалари ҳақида Олий Мажлисга ёки у вакил қилган органга белгиланган тартибда ошқора ҳисоботлар бериб туради.

Жамоат органлари жамоаларидан соғлом, ижодий муҳит яратишда, ишлаб чиқаришда уюшқоклик ва интизомни мустаҳкамлашда маъмурий органларга қумаклашиб, маънавий-маърифий ишлар билан ҳам шуғулланади.

Узбекистон Республикасининг «Фуқароларнинг узини узи бошқариш органлари туғрисида»ги қонунининг (02.09.1999) 1-моддасида узини узи бошқариш органлари ҳақида қуйидагича ёзилган:

«Шахарча, кишлок ва овуллар, шунингдек улар таркибидаги махаллаларда ҳамма шаҳарлардаги махаллаларда фуқароларнинг йиғинлари узини узи бошқариш органлари булиб, улар икки ярим йил муддатга раисни (оксоколни) ва унинг маслахатчиларини сайлайди».

Узини узи бошқариш органлари жамият ва давлат ишларини бошқаришда катнашишга доир уз ҳуқуқларини рўёбга чиқаришларида фуқароларга кумаклашади, уз ҳудудларидаги ижтимоий ва ҳужалик вазифаларини ҳал этиш, оммавий-маданий тадбирларни утказиш, давлат ҳокимияти ва бошқарув органларига Ўзбекистон Республикаси қонунларини, Ўзбекистон Республикаси ҳуқуматининг, халқ депутатлари Қенгашлари ва ҳокимларнинг қарорларини бажаришда ёрдамлашиш мақсадида фуқароларни бирлаштиради.

### ***Узини-узи текшириш учун саволлар***

1. «Структура» нима?
2. Бошқариш бўғини ва босқичи деганда нимани тушунасиз?
3. Бошқариш таркибининг ташкилий турларини айтинг!
4. Чизикли таркиб қандай?
5. Бошқарувнинг умумдавлат органлари нималардан иборат?
6. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тузилиши қандай?
7. Ўзбекистон Республикаси суд ҳокимиятининг структураси қандай тузилган?
8. Бошқарувнинг маҳаллий органларининг моҳияти нимадан иборат?
9. Бошқарувнинг тармоқ органлари қандай тузилган?

10. Жамоат ва уз-узини бошқариш органларининг бошқарувда тутган урни қандай?

#### **4-Мавзу: Бошқарув мақсади ва функциялари.**

##### **Р Е Ж А:**

- 4.1. Бошқарув мақсади ва унга қўйиладиган талаблар.
- 4.2. Мақсадлар шажараси ва унинг бошқарувдаги урни.
- 4.3. Бошқарув функциялари ва уларнинг турлари.
- 4.4. Бошқарув функцияларини туркумланиши.

**Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.**

##### **Таянч суз ва иборалар:**

Мақсад нима? Бошқариш мақсадига қўйиладиган талаблар. Вазифа. Бошқарув функцияси. Мақсадлар шажараси. Бошқарув функцияларининг тукумланиши.

#### **4.1. Бошқарув мақсади ва унга қўйиладиган талаблар**

**Мақсад** – бу муддао, муқод яъни у ёки бу ниятга эришмоқ учун қўзда тутилган муштарак орзу. Айнан шу мақсад киши фаолиятини уз орзуларининг ушалишига йуналтирилади. Биз дастлаб узимизнинг олдимизда турган мақсадимизни аниқлаб оламиз, сунгра эса шу мақсадимиз:

- булажак харакатларимизни олдиндан аниқлаб беради;
- фаолиятимизнинг устивор йуналишини белгилайди;
- фаолиятимизни аниқ соха, ишга йуналтиради;
- у ёки бу фаолиятимизнинг зарурлик даражасини белгилаб беради;
- провард натижамизни баҳолаш меъёрини белгилайди ва х.к.



Мақсаднинг илмий асосланганлиги ва туғри белгиланганлиги бошқариш учун ута зарур. Чунки айнан шу мақсадга биноан:

- бошқарув функциялари,
- бошқарув усуллари,
- бошқарувнинг тузилмавий таркиби,
- лавозимларни белгилаш ва кадрларни танлаш каби муҳим масалалар ечилади.

Бошқарув мақсади куйидаги талабларга жавоб берилиши лозим (3-жадвал).

**3-жадвал. Бошқарув мақсадига куйиладиган талаблар**

Т/р	Талаблар	Изох
1.	Мақсад бир маъноли ва аниқ булиши керак.	*Агар сиз каёкка боришни билмасангиз, у холда бирон йулни танлашга ҳам хожат колмайди.
2.	Мақсадни бажариш мумкин булиши керак	*Кайси томонга сузишни аниқ мақсад килиб олмаган елканли кайикчага хеч кандай шамол хамрох була олмайди.
3.	Мақсад микдоран ул-човга эга булиши керак	*Мақсад – бу бамисоли навбатдаги боскичда «жанг» билан забт килинадиган чуқкидир. Буни зинхор унитмаслик даркор. Шу «жанг»да ғолиб чикиш учун бажарилиши мумкин булган аниқ мақсадни уз олдимизга куйишимиз керак. Ундан ортикча ҳам, кам ҳам эмас, вассалом.
4.	Мақсад барча бажа-рувчиларга тушунарли булмоғи даркор	*Микдоран улчовга, меъёрга эга булмаган мақсад – бу сароб. Бу талабга риоя килмаслик режалаштирилган мақсаднинг олдиндан бажарилмаслигига замин тайёрлаш демакдир.
5.	Мақсад булимлар ва масъуллар буйича де-таллаштирилган були-ши керак.	*Мақсад, уни бошқариш тамойиллари провард натижа барчага тушунарли ва ёзма равишда содда тилда етказилиши керак.
6.	Мақсад куп киррали булиши керак.	*Мақсад хар бир фаолият тури, хар бир масъул шахс буйича батафсил таксимлаб чиқилган булиши лозим. Шундагина бу мақсаднинг ижро килиниши даража-сини аниқ назорат килиш мумкин. Бу – умумий булиб, бош мақсаднинг хусусий ва якка мақсадларга булиниши, «Мақсадлар сажараси» («Дерево целей»)ни

**4 - жадвал. Мақсад турлари**

Т/р	Мақсадни тукумлаш белгилари	Мақсадлар
1	2	3
1.	Умумжамият микёсидаги муносабатларни акс эттириш-га қараб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сиёсий мақсадлар;</li> <li>• иқтисодий мақсадлар;</li> <li>• социал мақсадлар;</li> </ul>
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• маърифий-маънавий мақсадлар;</li> <li>• халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқ.</li> </ul>
2.	Бошқарув поғоналари (дара-жалари)га қараб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҳудудий бошқарув мақсадлари;</li> <li>• мамлакат мақсадлари;</li> <li>• вилоят мақсадлари;</li> <li>• туман мақсадлари;</li> <li>• кишлоқ мақсадлари;</li> <li>• ишлаб чиқариш мақсадлари;</li> <li>• халқ хужалиғи мақсадлари;</li> <li>• тармоқ (сектор) мақсадлари;</li> <li>• яққа ходим мақсади.</li> </ul>
3.	Амалга ошириш муддатига қараб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жорий мақсадлар;</li> <li>• истикболдаги мақсадлар;</li> <li>• узлуксиз (кундалик) мақсадлар.</li> </ul>
4.	Бошқаришнинг содир булишига қараб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фурсатли мақсадлар;</li> <li>• бир марталик мақсадлар.</li> </ul>
5.	Кутиладиган натижаларга қараб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• провард мақсадлар;</li> <li>• ораликдаги мақсадлар;</li> <li>• оддий, анъанавий мақсадлар;</li> <li>• муаммоли мақсадлар.</li> </ul>
6.	Мураккаблик даражасига қараб.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инновацион мақсадлар;</li> </ul>

Маъқур туркумлашдан қуриниб турибдики, мақсадлар узаро боғлиқ булиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва қуйи мақсадларга эга булиши, бир мақсад эса бошқа бир мақсадга буйсуниши мумкин.

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиғи яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга буйсуниши (тобе булиши), юқори мақсаднинг қуйи мақсадларга булиниши (ёйилиши),

максадларнинг бир-бири билан узаро муносабатда булиши уларни кандайдир бир тартибга солиш заруриятини туғдиради. Бундай вазифани бажариш учун менежмент фани «Максадлар сажараси» («Дерево целей») деб аталган махсус усул кулланилади.

#### **4.2. Максадлар шажараси ва унинг бошқарувдаги урни**

Максадлар шажараси – бу максадлар билан уларга эришиш воситалари уртасидаги алоканинг чизма тасвиридир.

У булажак воқеалар узаро алоқасининг тула манзарасини тасаввур қилиш, аниқ вазифалар руйхатини олиш ва уларнинг нисбатан муҳимлиги туғрисидаги ахборотга эга булиш имконини беради. Шу билан бирга ташкилий тизим билан максадлар тизими уртасида мослашувни вужудга келтириш йули орқали максад-топшириклар бевосита ижрочиларга етказилишини таъминлайди.

«Максадлар сажараси» иерархиялар қуринишидаги бир неча даражалардан:

- Бош максад;
- I даражали кичик (асосий) максадлар;
- II даражали кичик максадлар ва хоқозолардан ташкил топади.

«Максадлар сажараси»нинг тахлилий ишланмасини мамлакатмиз олдига қуйилган беш максаднинг қатор локал максадларга боғлиқлиги мисолида қуришимиз мумкин.

1991 йилнинг 31 августида Ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллиги эълон қилинди. Шундай бир шароитда республикада давлат ва иқтисодиётни қайта қуришнинг бош максади Президентимиз И.Каримов томонидан қуйидагича аниқлаб берилди.

«Провард мақсадимиз ижтимоий йуналтирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очик ташки сиёсатга эга булган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборатдир».

Бу мақсад ниҳоятда мураккаб ва куп қирралидир. Унинг амалга оширилиши сиёсий, иқтисодий, маънавий, ҳуқуқий соҳалардаги асосий мақсадларга эришилишига боғлиқ. Шу сабабли бош мақсадга (БМ) эришишнинг аник йуналишлари белгилаб олинади ва қуйидаги турт гуруҳдаги биринчи даражали мақсадларга ажратилади:

1. Ижтимоий – сиёсий соҳадаги мақсадлар.
2. Ижтимоий – иқтисодий соҳадаги мақсадлар.
3. Маънавият соҳасидаги мақсадлар.
4. Халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар.

#### **4.3. Бошқарув функциялари ва уларнинг турлари**

«Функция» – бу лотинча суз булиб бирор қимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси, деган маъноларни билдиради.

«Вазифа» – бу амалга оширилиши, хал қилиниши лозим булган масала, эришилиши лозим булган, қузда тутилган мақсад. Ёки бирор бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб амал.

«Функция» тушунчаси «вазифа» тушунчасига нисбатан тор маънога эга. Зеро, функция фақат уз фаолият доирасидаги вазифаларни уз ичига олади. масалан, маркетинг ишини бажариш қорхона муҳандисининг функциясига қирмайди, чунки у бевосита маркетинг фаолияти доирасидаги юмушдир. «Вазифа» эса уз фаолияти доирасидан ташқарида ҳам булиши мумкин.

**Бошқарув функцияси** деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуаси тушунилади.

Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, улар моҳиятини очиш ва урганиш бошқарув жараёнини туғри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

Бошқарув функцияларининг мазмуни у ёки бу фаолиятини ташкил қилишдан келиб чиқади. Масалан, ишлаб чиқаришни олайлик. Унинг дастлабки босқичида:

- лойиҳалаш,
- конструкторлик,
- режалаштириш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар пайдо бўлади.

Кейинги функциялар ишлаб чиқаришни тайёрлаш яъни:

- маҳсулот тайёрлаш технологиясини ишлаб чиқиш;
- меҳнат меъёрлари, материаллари сарфини белгилаш;
- асбоб-ускуналарни тайёрлаш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар.

Ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш ва уни узлуксиз давом эттириш учун:

- ишлаб чиқариш воситалари, техника,
- хом -ашё,
- электр қуввати,
- транспорт каби моддий таъминот воситалари зарур.

Шундан кейин:

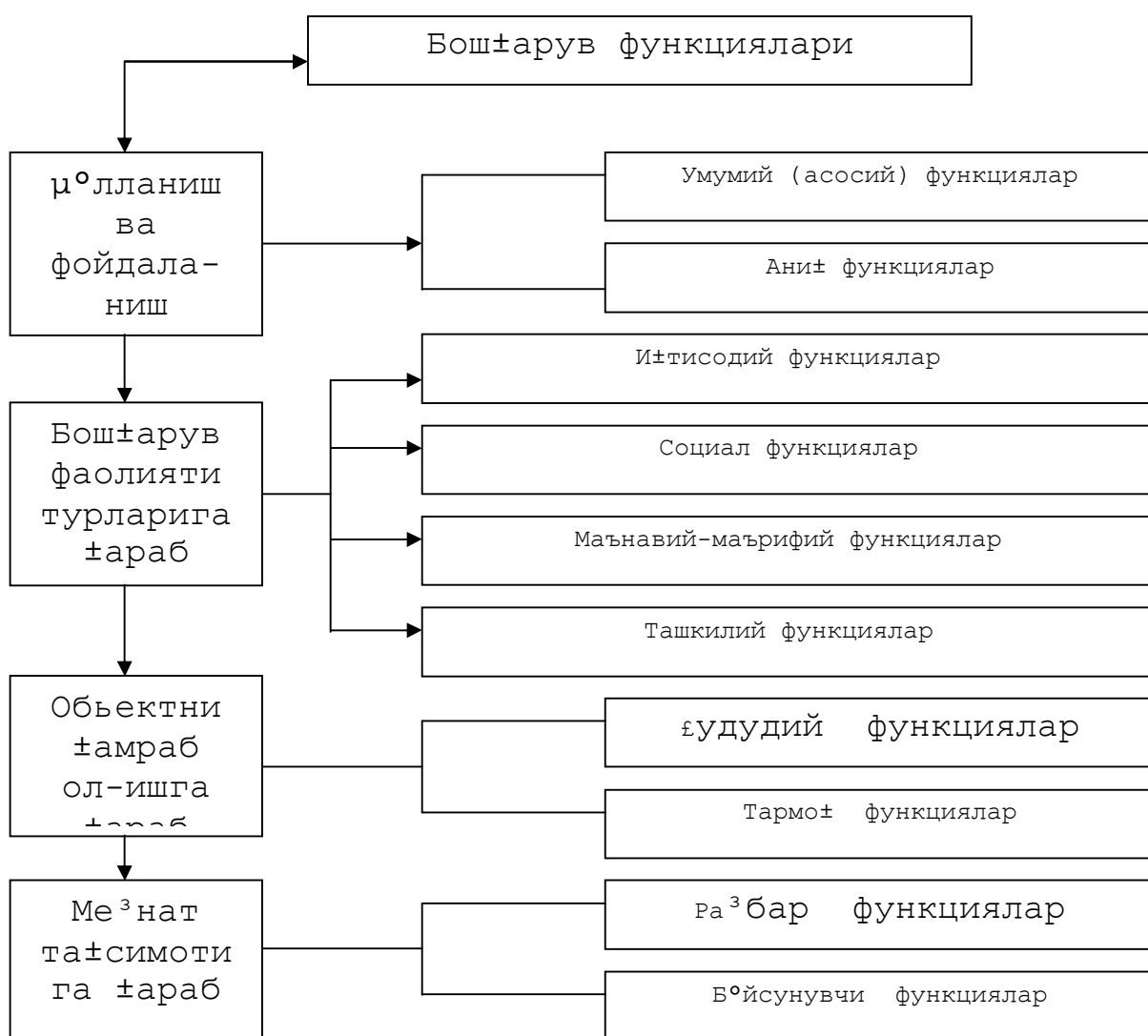
- кадрни танлаш, уларни жой-жойига қуйиш;
- меҳнатни ташкил қилиш;

- ишлаб чиқаришга хизмат курсатиш каби бир катор ташкилий функциялар келиб чиқади.

Куриниб турибдики, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўляпти.

#### 4.4. Бошқарув функцияларини туркумланиши

Бошқарув функцияларининг туркумланиши бошқарувда катта аҳамиятга эга бўлиб, схема курилишида қуйидагича ифодаланadi.



10 - чизма. Бошқарув функцияларининг туркумланиши.

Бошқарув функциялари – куп киррали тушунчадир. Шу сабабли уларни муҳим белгилари бўйича туркумларга ажратиб урганиш зарурияти туғилади.

Бошқарув функцияларининг моҳияти, туркумланиши ва мазмунини урганиш бошқарувнинг бутун жараёнини тартибга солиб туриш учун ута муҳимдир, чунки юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлади.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Мақсади нима?
2. Бошқарув мақсадларининг моҳияти нимадан иборат?
3. Бошқарув мақсадларига қўйиладиган талаблар қандай?
4. Мақсад турларини айтинг?
5. Мақсадлар шажарасининг моҳияти нимадан иборат?
6. Функция нима?
7. Бошқарув функцияларининг мазмуни қандай?
8. Ишлаб чиқаришни бошқариш функциялари нималардан иборат?
9. Бошқарув функцияларининг туркумланиши қандай?
10. Бошқарув фаолияти қандай функциялардан иборат?
11. Меҳнат тақсимооти қайси функциялардан ташкил топади?

### **5-Мавзу: Бошқарув қонунлари ва тамойиллари.**

#### **РЕЖА:**

- 5.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.
- 5.2. Менежмент принциплари (тамойиллари).
- 5.3. Маъмурий – бўйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойиллари.

5.4. Бозор иктисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари.

5.5. Ўзбекистон Республикаси бозор иктисодиётига утишининг беш тамойили.

**Адабиётлар: 10, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.**

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Конун. Иктисодий конунлар тизимида фойдаланишнинг асосий унсурлари ва босқичлари, Қиймат конуни. Талаб. Таклиф. Ракобат. Нафлилик. Тамойил. Бозор иктисодиёти шароитида Ўзбекистон давлатини бошқариш принциплари.

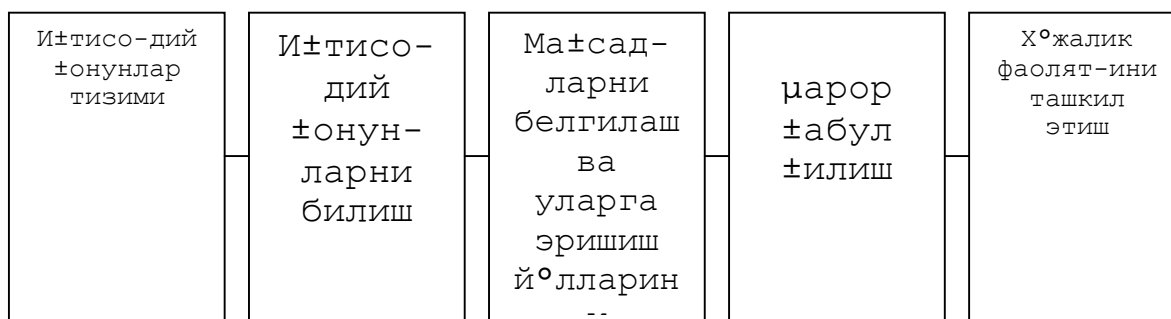
#### **5.1. Иктисодий конунларни билишнинг ахамияти**

Конун фалсафа категорияси булиб, борлик воқеаларнинг барқарор, такрорланувчан алоқаси ва муносабатини, ходисалар юз беришининг муайян тартибда булишига олиб келувчи томонларини акс эттиради. Конунларни билиш ривожланишнинг объектив йуналишларини аниқлаш, амалий вазифаларни хал этиш имконини беради. Шу сабабли иктисодиётни бошқариш конунларини билиш, уларни амалга мохирона куллай олишга асосланиши керак.

Иктисодиётни бошқаришда конунлардан канчалик тулик ва изчил фойдаланилса, меҳнат сарфи шунчалик самарали булади. Ва, аксинча, бошқариш жараёнида иктисодий конунларни ҳисобга олмаслик жамият учун қутилмаган, салбий оқибатларга олиб келади. Шу сабабли бошқарув конунларини урганишда уларга фақат амал қилишни эмас, балки бошқарув жараёнида онгли равишда фойдаланиш қуп жихатдан уларни урганиш билан боғлиқ. Конунлар канчалик чуқур урганилса, улардан амалда туғри фойдаланиш имкониятлари шунчалик ортади.



Иқтисодий қонунлар тизимида фойдаланишнинг асосий унсурлари ва боскичлари қуйидаги 11 - чизмада акс эттирилган.



**11-чизма. Иқтисодий қонунлардан фойдаланиш тизими.**

Қурастилган шаклни таҳлил этиш жараёнида урта узаро боғлиқ ва кетма-кет, иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланилган ҳолда ечиладиган масалаларни қуриб ўтиш зарур:

- мавжуд қонунларни уларнинг у ёки бу боскичда намоён бўлиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда чуқур ва ҳар тамонлама билиш;
- иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини белгилаш ва уларни ҳал этиш йўллари аниқлаш;
- ҳужалик юритишнинг бозор иқтисодиёти шароитида ривожлантириш ва унга мос шакл ва услубларни қўллаш.

Иқтисодиётни бошқариш тизимида иқтисодий қонунлар етакчилик қилади. Инсонлар меҳнатини эркин бирлаштирувчи ва тартибга солувчи бошқарув тизими мақсадларини аниқ белгилаш, уларни амалга ошириш йўллари излаш, эришилган натижаларга баҳо бериш, иқтисодий самарадорликда акс этувчи иқтисодий қонунларнинг талабларини аниқ ҳисобга олиш лозим.

**1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар ресурсларни кам сарфлаб, эҳтиёжни иложи борича тулик қондириш қонуни.**

Жамиятдаги барча иқтисодий ва ижтимоий жараёнлар, уларни

амалга ошришда шу конунга амал килинади, чунки у куйидагиларни ифодалайди:

- ишлаб чикаришнинг объектив йуналиши, унинг халк фаровонлигини ошириш, хар тамонлама шахсий ривожлантиришга каратилганлигини;
- инсонларнинг хужалик фаолияти асосий сабабларини умумхалк иктисодий мафаатларининг устиворлигини;
- ишлаб чикариш самарадорлигининг ижтимоий-иктисодий мохиятини.

Бозор муносабатлари шароитида бу конуннинг мазмуни хар томонлама бойиб боради.

**2. Киймат конуни ёки нарх конуни.** Товарларнинг пулда ифодаланган киймати нарх деб аталади. Нарх эса талаб ва таклифга боғлиқ равишда аникланади. Нарх бозор барометридир: агар талаб ва нарх юкори булса, ишлаб чикариш кенгаяди. Талаб ва нарх пасайганда ишлаб чикариш кискаради. Талаб хажми ва таркиби таклиф хажми ва таркибига тенг булган холдаги нарх мувозанат нархи дейилади.

Ишлаб чикариладиган хар бир товар тури, хажми уларга булган ижтимоий эхтиёжларга тенг булиши, яъни тулов кобиятига эга талабга тенг булиши керак.

**3. Талаб конуни.** Унинг мазмуни шундан иборатки нарх канча юкори булса, талаб шунчалик кам булади. Талаб харидорнинг тулов имкони ифодалайди. Бунда талаб эластиклиги коэффиценти кандай аникланишини куриб чикамиз:

$$K_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{талаб хажмининг усиши } \%}{\text{нархларнинг пасайиши } \%}$$

**4. Таклиф конуни.** У нарх ортиши билан таклиф ортишини ифодалайди. Таклиф – товар ва хизматларнинг нархдаги

кийматидир. Бунда таклиф эластиклиги коэффиценти куйидагига тенг:

$$K_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{таклиф узиши хажми } \%}{\text{нархнинг узиши } \%}$$

**5. Ракобат конуни**нинг мохияти шундан иборатки, ракобат шароитида зарар курмай, энг яхши натижага эришиб булмайди, чунки барча товар ишлаб чиқарувчилар даромадининг ошиш тартибини урнатиб булмайди.

6. Истеъмолчи нуктаи назаридан **нафлилик конуни**. Нафлик-товар ва хизматлар истеъмолидан коникишни билдиради. Умумий нафлилик маълум товар ва хизмат бирлигидан коникишни билдиради; сунгги нафлик – шу товар ва хизматнинг яна сотиб олишдан коникишни билдиради.

Шундай қилиб, бозор муносабатлари шаклланаётган шароитда иқтисодий қонунлардан фойдаланиш имкониятлари хар томонлама кенгайиб боради.

## 5.2 Менежмент принциплари (тамойиллари)

Тамойил фаолият юритиш, халқнинг асосий қондаси, етакчи қоядир. Илмий адабиётларда одатда бошқарув тамойиллари деганда иқтисодиётга рақбарлик қилишда асосланадиган асосий қонда, йул – йурик, хулқ-меъёрлари тушунилади. Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт қонунлари таъсири натижасида бошқарув усулларига боғлиқ ходисалар мохиятини ақс эттиради. Бошқарув механизми шаклини қуйидагича ифодалаш мумкин:

қонунлар → тамойиллар → услублар → усуллар

Бошқарув тамойиллари узаро боғлиқ ва биргаликда кулланилиши лозим.

Асосий тамойилларга куйидагилар киради:

**1. Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиялик тамойили.**

Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига катъий буйсунишини талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар куйи буғин раҳбари ваколатига кйривчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим.

**2. Илмий тамойили.** Бошқарувда волюнтаризмни инкор қилувчи иқтисодий қонунлар, жамият ривожланишининг объектив йуналишларини, бу соҳада миллий ва чет эл тажрибаси кулланилишини такозо қилади.

**3. Режалилик тамойили.** Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш, бизнес ва стратегик режасини тузиш иқтисодий сиёсатларни амалга оширишнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг узок муддатга мулжалланган йуналишлари, суръатлари ва нисбатларини, белгилашни ифодалайди.

**4. Бошқарув шакл ва усулларини такомиллаштириб бориш тамойили.** Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг уч шакли мавжуд. Хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор якка узи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар булади.

**5. Кадрлар танлаш ва жойлаштириш тамойили.** Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жойига қуйиш муҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига катъий талаблар қуяди, уларнинг

ишбилармонлик сифатлари, ишлаб чиқариш олдида турган масалаларни белгилайди.

**6. Агентлар мустақиллиги ва эркинлиги тамойили.** Бозорда агентлар фаолияти иқтисодий жавобгарлик билан биргаликда амалга ошириши керак.

**7. Шахсий ташаббус тамойили.** Бозорда ишбилармон, омилкор, шахсий фойда учун ҳаракат қилувчи тадбирли кишилар фаолият юритиши керак.

**8. Жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили.** Тадбиркор уз фаолияти учун жавобгар булади, бунда маълум таваккалчилик ҳам ҳисобга олинади, яъни тадбиркорнинг уз ҳуқуқ мажбуриятлари булиши керак.

### **5.3. Маъмурий-буйруқбозлик тизим шароитидаги бошқариш тамойиллари.**

Маъмурий-буйруқбозлик тизим шароитидаги бошқариш ишлари қуйидаги принциплар асосида амалга оширилган (5-жадвал).

#### **5-жадвал. Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш принциплари.**

№	Принциплар	Изоҳ
1	2	3
1.	Бюрократларча марказлашув	• Бошқариш объектига нисбатан булган муносабат максимал равишда, катъий даражада буйруқлашган. Бу тамойил демократияга ута ётдир.
2.	Номенклатура	• Лавозимларга фақат юқори ташкилотлар томонидан катъий равишда олдиндан руйхатга киритилган кишилар тайинланади. Айнан шу тартиб шахсга сиғинишни вужудга келтиради.
3.	Уз-узига хизмат қилиш, шахсий ман-фаатни устун қуйиш	• Гарчи социализм – бу инсон манфаатини ҳимоя қилувчи, унинг фаровонлигини оширувчи тузум деб таълим берилган булса-да, аслида бу тузумнинг қонун-қоидалари, принциплар амалдорларнинг манфаатлари учун хизмат қилади.
4.	Демократияни тан олмаслик	• Демократияни тан олиш деган сузлар учун ҳокимиятни йукотиш билан барабар эди. Маъмурий буйруқбозлик тизими учун демократия бу «табиий душман».
5.	Буйруқбозлик	• Бошқариш булиши мумкин эмас. Фақат шундагина

		куч ишлатиш, купол равишда мажбурлаш кабилар уз ижросини топиши мумкин. «Гилам усти»га чакириш, тезкор ташкилий хулосаларни яшаш, дахшатли карорлар чиқариш кабилар буйруқбозликнинг ута аёвсиз қуринишидир.
1	2	3
6.	Формализм, расмиятчилик	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формализм қоғозбозликнинг «ота»си, турачилик мухитини яратувчи дахшатли тамойилдир. Ёр қандай қуллангани пеш қилиб, унинг орқасида қонуний нарсаларни тан олмаслик, муносабатларда расмиятчилик билан ёндашиш бу тамойилнинг бош мақсади бўлиб ҳисобланади.</li> </ul>
7.	Маҳдудлик	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маъмурий-буйруқбозлик тизими узининг сир-асрорларини яширишга, махфий тутишга ҳаракат қилади. Тураларни ошқоралик ва демократиянинг ҳужумидан айнан шу маҳдудлик ҳимоя қилади, махфий маълумотларга етиб боришга ҳалакит берувчи қалқон вазифасини бажаради.</li> </ul>
8.	Консерватизм	<ul style="list-style-type: none"> <li>Янгиликка нисбатан аёвсиз тамойил. Гарчи бирор-бир янгилик у ёки бу фаолиятни яхшилашга олиб қелишни билса-да, бу янгиликни иложи борица қечиктириб ёки қалачулпа жорий қилишга тарафдор.</li> </ul>

Бу принципларнинг устуворлиги собик иттифокни таназзулга олиб келди. Партия, давлат номенклатурасининг қаттиқ исқанжаси иқтисодиёт, сиёсат, маънавият ва маърифат эзиб ташлади. Муҳим қарорларни партия тор доирада қабул қилар ва бу қарор бутун мамлакат чун мажбурий бўлиб қолар эди. Жойларда ташаббус бўғилар эди. Демократияни бўғиш Конституцияда эълон қилинган ҳақ-ҳуқуқларни ҳам оммавий равишда бўзишга олиб келди. натижада собик иттифок парчаланиб кетди.

#### **5.4. Бозор иқтисодиёти шароитда Ўзбекистон давлат бошқариш тамойиллари**

Бозор иқтисодиёти шароитда Ўзбекистоннинг сиёсий-иқтимоий ва иқтисодий истикболга эришишининг асосий йуллари

Президентимиз И.Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи мажлисидаги маърузасида (23.02.95) куйидагича ёритилган (6-жадвал).

Ўзбекистон – бозор муносабатларига утишнинг узига хос йули Ислом Каримовнинг бозор муносабатларига утиш юзасидан олға сурган беш тамойилга асосланади. Уларнинг мохияти куйидагича (7-жадвал).

**6- жадвал. Бозор иктисодиёти шароитида Ўзбекистон давлатни бошқариш принциплари**

№	Принциплар	Изох
1.	Демократия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инсоннинг уз хошиш-иродасини эркин билдириши ҳамда уни амалга ошириш;</li> <li>• озчиликнинг купчиликка буйсуниши;</li> <li>• барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги;</li> <li>• давлат ва жамият бошқарувида конун устуворлиги;</li> <li>• давлатнинг асосий органлари сайланиши, уларни сайловчилар олдида ҳисоб бериши;</li> <li>• тайинлаш йули билан шаклланадиган давлат органларининг сайловчи ташкилотлар олдидаги жавобгарлиги ва б.</li> </ul>
2.	Иктисодий муносабатларни демократиялаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• монополлашган иктисодиётдан эркин иктисодиётга;</li> <li>• социалистик мусобакадан эркин рақобатга;</li> <li>• катъий белгиланган нархлардан эркин нархларга;</li> <li>• давлат мулкидан мулкчиликнинг турли шаклларида таянган иктисодиётга утиш.</li> </ul>
3.	Юксак маънавият	<p>Мустақиллик тафаккурини кенгрок тушуниш, яъни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ўзбекистоннинг истикболи ва истиклоли ҳақида кайғуриш;</li> <li>• узининг ва уз халқининг, ватаннинг кадру киммати, ор-номусини англаб, уни ҳимоя қилиш;</li> <li>• юксак ғоялар, янги фикрий кашфиётлар, ниятлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдодли, бор имкониятини, керак бўлса, жонини юрт истикболи, элига бахшида этишдир.</li> </ul>
4.	Миллий ҳавфсизликни таъминлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• республика дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш;</li> <li>• турли халқаро давлат ва нодавлат</li> </ul>

		ташкilotлари, биринчи галда, БМТ, НАТО, Европа хавфсизлик ва ҳамкорлик ташкilotи ишларига фаол иштирок этишни таъминлаш.
--	--	--

## 5.5. Ўзбекистон Республикаси бозор иктисодиётига

### утишнинг беш тамойили

#### 7- жадвал. Бешта асосий тамойил

№	Тамойиллар	Тамойилларнинг мохияти
1	2	3
1.	Иктисодиётнинг сиёсатдан устунлиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Иктисодий ислохотлар ҳеч қачон сиёсат ортида қолмаслиги керак, у бирор мафкурага бўйсундирилиши мумкин эмас. Бунинг маъноси шуки, иктисодиёт сиёсатдан устун туриши керак; хам ички, хам ташки иктисодий муносабатларни мафкурадан холи қилиш зарур.</li> </ul>
2.	Давлат асосий ислохотчи	<ul style="list-style-type: none"> <li>Давлат бош ислохотчи бўлиши лозим. У ислохотларнинг устувор йуналишларини белгилаб бериши, узгартириш сиёсатини ишлаб чиқиши ва уни изчиллик билан утказиши, жаҳолатпарастлар (ретроградлар) ва консерваторлар қаршилигини бартараф этиш шарт.</li> </ul>
1	2	3
3.	Конунлар ва уларга риоя қилиш устуворлиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конун ва конунларга риоя этиш устувор бўлиши лозим. Бунинг маъноси шуки, демократик йул билан қабул қилинган Конституция ва конунларни ҳеч истисносиз ҳамма ҳурмат қилиши ва уларга оғишмай риоя этиши лозим.</li> </ul>
4.	Қучли ижтимоий сиёсат қургизиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аҳолининг демографик таркибини ҳисобга олган ҳолда қучли ижтимоий сиёсат утказиш. Бозор муносабатларини жорий этиш билан бир вақтда аҳолини ижтимоий ҳимоялаш юзасидан олдиндан таъсирчан чоралар қурилиши лозим. Бу бозор иктисодиёти шароитида энг далзарб вазифа бўлиб қелган ва бундан кейин ҳам шундай бўлиб қолади.</li> </ul>
5.	Бозор иктисодиётига секин-аста, босқичма-босқич утиб бориш.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бозор иктисодиётига утиш объектив иктисодий конунларнинг талабларини ҳисобга олган ҳолда, утмишдаги «инқилобий сакрашлар» сиз яъни эвалюцион йул билан, пухта уйлаб, босқичма-босқич амалга оширилиши керак.</li> </ul>

### Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Конун нима?



2. Иктисодиётни бошқаришда қонунларни қўриқиб тургани нимадан иборат?
3. Иктисодий қонунлардан фойдаланиш тизими қандай?
4. Қиймат ёки нарх қонунининг моҳиятини айтиш?
5. Талаб ва таклиф қонунининг моҳияти нимадан иборат?
6. Менежментнинг асосий тамойилларини айтиш?
7. Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида бошқариш принциплари нимадан иборат?
8. Бозор иктисодиёти шароитида Ўзбекистон давлатини бошқариш тамойиллари қандай?
9. Демократия деганда нимани тушунасиз?
10. Ўзбекистон Республикасида бозор иктисодиётига ўтишни беш тамойили нимадан иборат?

### **6-Мавзу. Бошқарув усуллари.**

#### **Р Е Ж А:**

- 6.1. Бошқарув усуллари туғрисида тушунча.
- 6.2. Бошқарувнинг ташкилий – маъмурий усуллари.
- 6.3. Бошқаришнинг иктисодий усуллари.
- 6.4. Бошқаришнинг социал-рухий усуллари.

**Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.**

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Усул. Бошқариш усуллари. Ташкилий-маъмурий усуллар. Ташкилий таъсир қўриқиб туриш. Фармойиш бериш. Бошқаришни иктисодий усуллари. социал-рухий усуллар.

#### **6.1. Бошқарув усуллари туғрисида тушунча.**

**Усул** – бу тадқиқот қилиш ёки таъсир қурсатиш усулидир. Тадқиқот қилиш нуқтаи назаридан услуб деганда бошқарув объектини урганиш жараёнида қулланиладиган усуллар, яъни:

- системали (тизим)ли ёндашув;
- комплекс ёндашув;
- таркибий ёндашув;
- интеграцион ёндашув;
- моделлаштириш;
- иктисодий-математик ёндашув;
- қузатиш;
- эксперимент;
- социологик қузатув каби таҳлилнинг усуллари тушунилади.

Таъсир қурсатиш нуқтаи назаридан эса усул деганда бошқариш функцияларини амалга ошириш учун бошқарув объектига таъсир утказиш усуллари тушунилади. Бундай усулларга қуйидагилар қиради:

- функционал тизимости объектларини бошқариш усули;
- бошқариш функцияларини бақариш усуллари;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари;

Ҳар хил ёндашувлар, йусунлар, йуллар ёрдамида амалга ошириладиган турли-туман бошқарув ишларининг мажмуи – бошқарувнинг аниқ ва узига хос усуллари деб қритилади. Шундай қилиб:

**Бошқарув усуллари** – бу ходимларга ва умуман ишлаб чиқариш жамоаларига таъсир қурсатиш усуллари бўлиб, бу усуллар қуйилган мақсадларга эришиш жараёнида мазкур ходимлар ва жамоаларнинг фаолиятини уйғунлаштиришни назарда тутди.

Бошқариш усуллари ишлаб чиқариш ёки хизмат курсатиш жараёнидаги мавжуд муносабатлардан объектив тарзда келиб чиқади.

## 6.2. Бошқарувнинг ташкилий – маъмурий усуллари

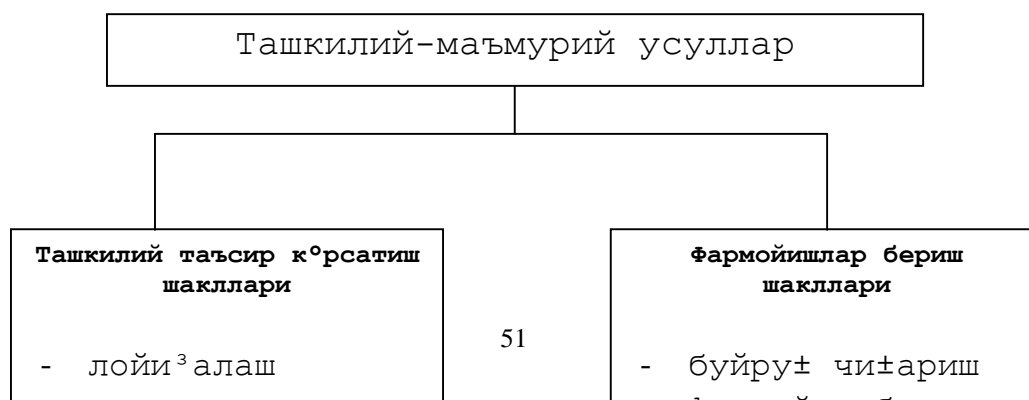
**Ташкилий-маъмурий усуллар** бошқариш усуллари тизимида алохида урин тутади. Бу усулларга:

- бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузиш;
- хар бир бошқарув буғинининг функцияларини белгилаш;
- кадрларни туғри танлаш;
- буйруқлар, фармойишлар ва кулланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат килиш;
- топшириклар ва директив курсатмаларни бажармаётган булинма ва шахсларга нисбатан мажбурий чораларни куллаш киради.

Ташкилий-маъмурий усуллар юкори органлар хокимиятига ва куйи органларнинг буйсунишига асосланади. Шунинг учун уларнинг купинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юкори маъмурий органлар бошқарилувчи объектнинг бажариши мажбурий булган тартиб-коидаларни ишлаб чиқади, шунингдек буйсунувчи органларга фармойишлар беради.

Бошқаришнинг ташкилий маъмурий усуллари икки шаклда:

- ташкилий таъсир курсатиш усуллари;
- формойиш бериш усуллари шаклларида намоён булади (12 -чизма).



---

## **12- чизма. Ташкилий – маъмурий усуллар шакллари.**

Ташкилий усулларнинг бу иккала шакл биргаликда кулланилади, бир-бирини тулдиради ва ривожлантиради. Ҳар иккала шаклнинг уйғунлашуви ишлаб чиқариш шaroитларини ҳисобга олган ҳолда оптимал бўлиши керак.

**Ташкилий таъсир курсатиш** турли ташкилий чораларини, яъни:

- ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ташкилий структураларини белгилаш;
- ички тартиб-қоидаларини урнатиш;
- бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлар уртасида оптималлик ва оқилона нисбатни урнатиш қабиларни уз ичига олади.

**Ҳармойиш бериш** йули билан таъсир курсатиш барча бошқариш бўлимлари ва органларининг (уйғун) ишлашини жорий таъминлаб туришидан иборат бўлиб, бунга эълон қилинадиган ёзма ёки оғизаки курсатмалар бериш, ёзма шаклда нашр этилган ёки оғизаки буйруқлар воситаси билан эришилади.

### **6.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари**

**Бошқаришнинг иқтисодий усуллари** иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади. Зеро, ҳар қандай жамиятнинг иқтисодий муносабатлари, энг аввало манфаатларда намоён бўлади. Манфаатлар уч хил бўлди:

- умумжамият манфаатлари;
- жамоа манфаатлари;
- шахсий манфаатлар.

Бу манфаатларни уйғун суръатда боғлаб олиб бориш муаммоси бир катор муаммоларни хал қилишни, ҳар бир давр шароитларига мувофиқ келадиган муносабатларни урнатишни талаб қилади.

Иктисодий бошқарув усулларининг асосий вазифаси ишлаб чиқариладиган маҳсулот (хизмат) бирлигига сарфланадиган харажатни камайтиришга имкон берувчи хужалик механизмларининг янги усулларини, шунингдек, манфаатдорлик мухитини вужудга келтириш ва улардан самарали фойдаланишдир.

Бу усулда кишиларнинг шахсий ва гуруҳий манфаатларини юзага чиқариш орқали уларни самарали ишлаши таъминланади. Бу мақсадда қушимча иш ҳақи тулаш, муқофотлар бериш, бир йула катта пул билан тақдирлаш қабилар муҳим аҳамият касб этади. Иктисодий методлар бошқаришнинг барча методлари ичида етакчи уринни эгаллайди. Ҳар қандай даражадаги раҳбар бу усулнинг мазмунини яхши билиши ва уларни туғри қўлай олиши керак. Бошқарилувчи объектга иктисодий усуллар орқали курсатиладиган таъсир қорхоналарни:

- жиддий режалар қабул қилишига;
- меҳнат ва молия ресурсларидан янада унумлироқ фойдаланишга;
- янги технологияларни жорий қилишга;
- меҳнат унумдорлигини оширишга;
- рақобатбоп маҳсулотларни ишлаб чиқаришга рағбатлантирувчи ва шунга даъват этувчи бўлиши керак.

Шу билан бирга иктисодий методлар шундай танланиши ва кулланиши керакки, бунда жамоалар ва хар бир ходимнинг манфаатларигина эмас, балки бутун жамият манфаатларига риоя қилинадиган булсин. Бир корхона учун фойдали тадбир давлатга ҳам фойдали булсин.

Бошқаришнинг иктисодий усуллари жумласига:

- кредит ва фоиз ставкаси;
- солиқ ва солиқ юки;
- бож туловлари;
- субсидия ва санкция;
- лизенция;
- трансферт туловлари;
- нарх-наво ва хозолар киради.

Бошқарув органлари, хусусан, давлат бу усулни куллаб, бозорни шакллантириш чоғида ҳам, унинг узини узи бошқариш босқичида ҳам ғоят мухим жараёнларни бошқаради.

Агар маъмурий бошқариш усуллари узини узи бошқарадиган бозор механизмларига қаршилиқ қурсатса, уларга тусқинлик қилса, иктисодий усуллар эса аксинча, улардан фойдаланишга таянади. Хужалиқ соҳасига давлатнинг таъсири ҳам тубдан узгаради.

#### **6.4. Бошқаришнинг социал-рухий усуллари**

**Социал-рухий усулларнинг** асосий мақсади жамоаларда соғлом ижтимоий-рухий муҳитни яратишдир. Бу усулда ижтимоий-маънавий вазиятга таъсир этиш йули билан кишиларнинг феъл-атвори, рухийатни ҳисобга олиб уларнинг ижтимоий (социал) талабларини қондириш орқали бошқаришни билдиради.

Бошқача килиб айтганда, социал-рухий усуллар бу ишлаб чиқариш жамоаларини, улардаги «психологик вазиятни», ҳар ходимнинг шахсий хусусиятларини урганишга асосланган усуллардир.

Бошқаришнинг социал-рухий усуллари куйидаги муаммоларни ҳал қилишга қаратилган:

1.	Кишиларнинг социал-рухий хусусиятлари, чунончи, қобиятлари, мижозлари, ҳаркати ва ҳоқозоларни ҳисобга олган ҳолда меҳнат жамоаларини ташкил топтириш. Бунинг натижасида жамоани ривожлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ҳамкорликда ишлаш учун қулай шарт-шароитлар яратилади.
2.	Социал юриш-туриш меъёрларини урнатиш ва ривожлантиришга яхши ва намунали анъаналарни қўллаб-қувватлаш ва миллий урф-одатларни жорий этиш ҳамда жамоа онгини устиришга ёрдам беради.
3.	Социал ривожлантиришни ва кишиларнинг интилишини, ташаббусини рағбатлантириш, умумий таълим даражасини ошириш, маданий, маънавий ва маърифий усиш, малака ошириш, эстетик раванқ ва меҳнатга ижодий муносабатни таъминлайди.
4.	Кишиларнинг маданий ва социал-маиший эҳтиёжларини қондириш, чунончи, уй-жойлар, болалар боғчалари, клублар, профилактикалар, спорт ишхотлари ва ҳақозоларни қўришга шароит туғдиради.
5.	Меҳнат жамоаларда талабчанлик, узаро ёрдам, интизомни бузувчиларга мурасизликдан иборат соғлом социал-психологик муҳитни вужудга келтириш ва уни қўллаб-қувватлашга шароит туғдиради.
6.	Одамларнинг уз меҳнатидан, танланган мутахассислиги ва касбидан қониқибларини учун, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва иш сифатини ошириш учун шарт-шароитларини вужудга келтиради.

Бу муаммоларни ечими бошқаришнинг янада юмшоқ, самарали бўлишини талаб қилади.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Бошқарув усули нима?

2. Функционал тизимости объектларини бошқариш усули деганда нимани тушунасиз?
3. Ташкилий-маъмурий усулларини бошқаришдаги аҳамияти қандай?
4. Ташкилий-маъмурий усулларининг шаклларини курсатинг?
5. Ташкилий таъсир курсатиш қандай амалга оширилади?
6. Фармойиш беришнинг моҳияти нимадан иборат?
7. Манфаатларнинг бошқаришдаги урни ва турлари?
8. Бошқаришнинг иқтисодий усулларини моҳияти нималардан иборат?
9. Бошқариш қандай иқтисодий воситалари мавжуд?
10. Социал-рухий усулларнинг моҳияти нималардан иборат?

## **7-Мавзу: Менежер маданияти ва иш услуги.**

### **Р Е Ж А:**

- 7.1. Менежер маданиятининг асосий элементлари.
- 7.2. Менежер ва раҳбарлик услуги.
- 7.3. Раҳбарнинг иш услуги ва уни бошқаришдаги роли.
- 7.4. Раҳбар фазилатлари.

**Адабиётлар: 10, 13, 14, 15, 16, 20.**

### **Таянч суз ва иборалар:**

Менежмент маданияти. Менежер иш услуги. Раҳбарнинг иш услуги. Раҳбарлик турлари. Фазилат. Сангвиниклар. Флегматиклар. Холериклар. Меланхоликлар.

### **7.1. Менежер маданиятининг асосий элементлари.**



Менежмент маданияти таркибига бошқарув ходимлари маданияти, бошқарув жараёнлари маданияти, меҳнат шароити маданияти ва ҳужжатлар юритиш маданияти қиради.

Менежмент маданиятининг барча элементлари узаро боғлиқ ва узаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳмиётга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва уз меҳнати ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

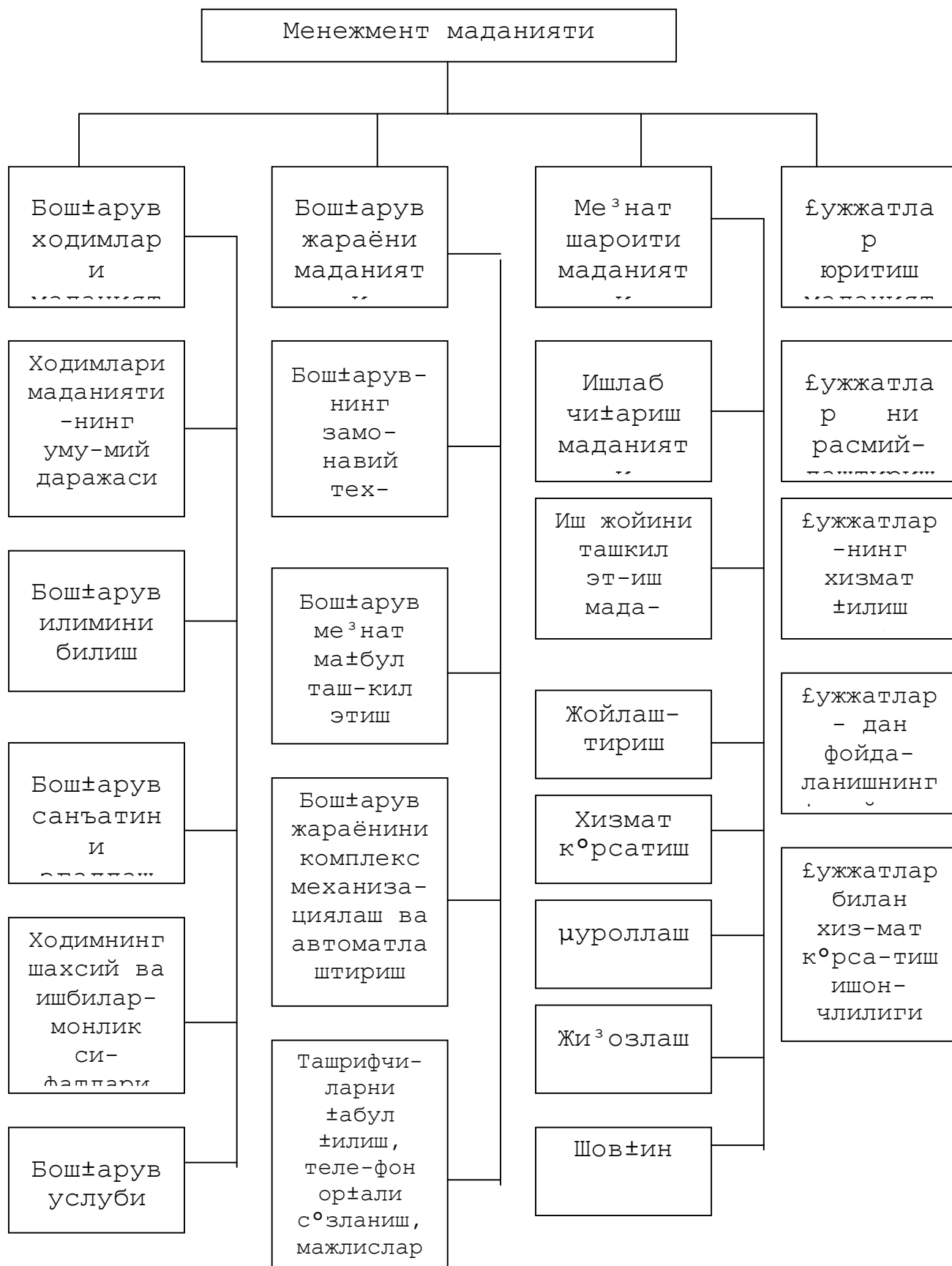
Бошқарув ходимларининг маданияти қуп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув илимини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни уз фаолияти жараёнида қуллай олиши билан тавсифланади.

Бошқарув маданиятининг ажралмас элементи - ҳужжатлар юритиш маданиятидир (13- қизма). Ҳужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини ҳужжатлар асосида етказилиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. Ҳужжатлардаги ахборот қорхона ташки ва ички фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олади.

Бошқарув жараёнининг барча операциялари амалда ҳужжатлардан бошланиб, ҳужжатлар билан тугайди.

Бошқарув маданиятни такомиллаштириш - унинг барча элементларини такомиллаштириш демақдир.

**13-чизма. Менежмент маданиятининг асосий элементлари**



**7.2. Менежер ва раҳбарлик услуги**

**Менежер** – бу махсус тайёргарлик курган, бошқаришнинг сир-асрорлари, конун -қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Менежер бу ёлланма бошқарувчи булиб, алохида ижтимоий катламга мансуб булади.

Компания, фирма, корхона, банк, молия муассасаларининг **ижория** ҳокимиятига эга булган бошқарувчи, директор, рахбар, мудир, маъмурий бошқарувчилари менежерлар деб юритилади.

Менежерлар бошқарув поғонасига биноан уч тойифага булинади:

- Юкори поғона менежерлари.
- Урта поғона менежерлари.
- Куйи поғона менежерлари.

**Юкори поғона менежерлари** фирма истикболини белгилаш, унинг келажаги учун ахамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқариш билан шуғулланади. Бир суз билан айтганда фирма режасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади.

**Урта поғона менежерлари** фирма фаолиятининг айрим томонларини, чунончи, ишлаб чиқариш, товарларни сотиш, нарх белгилаш, молия фаолияти, янги товарларни узлаштириш, технологияни куллаш, меҳнатни ташкил этиш кабиларни бошқариш билан шуғулланади.

**Куйи поғона менежерлари** куйи буғинда, масалан, цех, булим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, хафталик, ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

**Бошқарув услуги** – бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни хал қилиш усуллари, йуллари мажмуидир.

**Иш услуги** – бу бошқарув функцияларини самарали бажариш мақсадида бирор-бир органнинг ёки рахбарнинг

буйсунувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир курсатиш усули ва йуллари мажмуидир. Масалан:

- мамлакат бошқарув органларининг иш услуби;
  - вазирлик, кумита, хокимликларнинг иш услуби;
  - суд, прокуратуранинг иш услуби;
  - корхона, цехларнинг иш услуби;
  - айрим рахбарларнинг иш услуби ва хоказолар.
- Бошқарувнинг турли поғона ва боскичларида турган бошқарув органлари ва рахбарларининг иш услублари ҳар хилдир. Шу нуқтаи назардан иш услуби ғоят қўп қиррали тушунчадир.

### 7.3. Рахбарнинг иш услуби ва уни бошқаришдаги роли.

**Рахбарнинг иш услуби** – бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг узига хос ёндашишидир. Рахбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилганда у ўз вазифаларига мувофиқ иш куради.

Рахбарлик услуби, белгиси ва буйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча рахбарларни қуйидаги ўч турга ажратиш мумкин (8-жадвал).

**8- жадвал.**

#### **Рахбарлик услубига қараб рахбарларнинг турларга ажратилиши**

№	Рахбарлик турлари	Изоҳ
1	2	3
1.	Автократик рахбарлик	*Бундай турдаги рахбар: <ul style="list-style-type: none"> <li>• буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• узини жамоадан узок тутади, жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда булишини чегаралаб куюди;</li> <li>• узининг ноурин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди;</li> <li>• узига буйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танқид қилишни яхши куради;</li> <li>• муттасил буйруқ беришга, ҳаммани ўз истақларига сузсиз буйсундиришга интилади;</li> <li>• куп гапиришни ёқтирмайди, лекин буйсунувчилари билан муомалада булганда унинг раҳбарлик ғурури баландлиги, узини катта тутиши сезилиб туради;</li> </ul>
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• узига буйсунувчилар олдида ковоғи солинган кайфиятда булади.</li> </ul> <p>Хуллас, автократик раҳбар узига бино куйган, димоғдор, ўз қобилияти ва имқониятларига ортиқча ишонадиган, ҳукмини ўтқазишга интиладиган қишилардан етишиб чиқади.</p> <p>Бундай раҳбар назоратдан четда қолса, ўша ерда дағаллик, такаббурлик, таъйик ўтқазиш, мажбур қилиш қаби ўта салбий ҳолатлар авж ўради.</p> <p>Бирок автократик бошқарув усулини ҳар жихатдан ёмон деб булмайди. Баъзи бир ҳолларда буйсунувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи пастилиги сабабли автократик услубни танлаб олиш ҳам иш бериб қолиши мумкин.</p>
2.	Либерал раҳбар	<p>*Бундай турдаги раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• иродасиз, ташаббуссиз булади;</li> <li>• ўз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди;</li> <li>• ишни ўз ҳолига ташлаб қуюди;</li> <li>• идорага нисбатан қатъий булишдан хайкади;</li> <li>• узини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади;</li> <li>• бирон ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди;</li> <li>• талабчан эмас, суғ назорат қилади;</li> <li>• суиистеъмолларга бевосита йўл қўймаса ҳам узини билмасликка солади.</li> </ul> <p>Бундай раҳбар ташқаридан курсатиладиган таъсирга мойиллиги билан қўзга ташланиб туради.</p>
3.	Демократик раҳбар	<p>*Бундай турдаги раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади;</li> <li>• ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига, улар билан маслаҳатлашади, ижобий</li> </ul>

		<p>томонларини инобатга олади;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• барча билан баробар ва самимий муносабатда булади, устунлигини билдирмайди;</li> <li>• буйрук бериш йули билан эмас, балки ишонтириш услубида иш тутади;</li> <li>• буйсунувчиларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада уртотклик ва ишчан мухитни яратади.</li> </ul>
--	--	--

#### 7.4. Рахбар фазилатлари

**Фазилат** – бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир. Кишиларда фазилатларнинг турлича булиши ҳамда хар хил хулк – атворлар инсоннинг баданида айланиб юрадиган суюк моддаларга куп жихатдан боғлик эканлиги тажрибада кузатилган.

Кадимги тиббиётнинг йирик намояндаси Гиппократнинг инсон баданида кон асосий уринни ишғол этса, бундай одам харакатчан, енгил булади, таассуротларнинг алмашилишига тез куникиб кета қолади, уз атрофида содир булаётган воқеаларга дархол ва иштиёк билан аралашади, деган фикри бежиз эмас.

Мана шу хил кишиларни Гиппократ **сангвиниклар** (хушчакчак кишилар) деб атаган. Бу лотинча «сангвинис», яъни «кон» деган суздан келиб чиккан.

Сангвиниклар туйғу «жушкин» хусусиятлари билан ажралиб туради.

Улар:

- янги кишилар билан тез тил топишадиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турига тезда куникадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ёктирмайдиган;
- янги шароитга осонлик билан урганадиган;
- хушчакчак;

- ҳаракатлари шиддатли;
- нутки тез;
- келажакка ишонч билан қарайдиган;
- сузини аниқ ва маъноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир.

Агар кишида шиллик ҳуқумрон урин тутса ундай кишилар оғир, тепса тебранмас, қайфиятлари ва интилишлари анча барқарор, воқеалар ва ҳаёт таассуротларига лоқайд қарайдиган бўладилар. Бундай хил кишилар **флегматиклар** деб аталган. Қадимги юнонлар шилликни «флегма» дейишган.

Флегматиклар:

- таъсирчанлиги суст бўлади;
- бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан қучадилар;
- фаолликлари кам;
- янги шароитга қийинчилик билан мослашадилар;
- ҳаракатлари ва нутқлари суст;
- қунгилсиз ҳодиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар;
- сабр-тоқатли, чидамли бўлиб, сузлаганда хотиржам, узга шахслар билан ҳаяжонланмай гаплашадилар.

Гиппократнинг фикрича, агар кишида заъфарон сафро устун турса, бундай киши тезкор, қатъий, ҳаракатчан бўлади. Бу тойифа кишиларни Гиппократ холериклар (қони қизик кишилар) деб атаган. Қадимги юнонлар сафрони «холей» дейишган.

**Холериклар** – қутаринки руҳда ишлай оладиган, қаршилиқларни енга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи қайфиятининг бузилиши биланок тез узгариши мумкин. Улар сержаҳл, узини яхши қурадиган, тез гапирадиган одамлар

булиб, бошқалардан гапининг оханги узгарувчанлиги билан ажралиб туради. Холерикларнинг вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек булади. Рахбар ва бошқа кишиларга нисбатан узини туғри туттади.

Нихоят Гиппократ яна бир тур кишиларни ажратадики, бундайларнинг ахволи, рухияти бир хилда турмайди. Улар ёмон кайфиятга купрок мойил буладилар, арзир-арзимас нарсалардан каттик куюнаверадилар. Бундай кишиларни улуғ шифокор **меланхоликлар** деб атаган. Қадимги юнонларда «меланхолик» сузи «кора сафро» деган маънони билдирган.

Меланхоликлар:

- ута таъсирланувчи хусусиятга эга;
- тез толикадиган ва узига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- нихоятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчок, камғайрат;
- арзимаган сабабларга кузларидан ёш окиб кетаверадиган;
- янги ходимлар билан кийинчилик билан тил топишадиган кишилардир.

### ***Узини-узи текшириш учун саволлар***

1. Менежер маданияти деганда нимани тушунасиз?
2. Менежер маданиятининг асосий элементлари кандай?
3. Менежер ким?
4. Иш услуги кандай булади?
5. Рахбарнинг иш услуги деганда нимани тушунасиз?
6. Рахбарликнинг кандай турлари мавжуд?



7. Рахбар кандай талабларга жавоб бериши керак?
8. Фазилат нима?
9. Сангвиниклар кандай характердаги кишилар?
10. Флегматиклар кимлар?
11. Холериклар ва малехоликларнинг характерлари кандай кишилар?

## **8-Мавзу: Бошқарув қарорлари ва уларни ишлаб**

### **ЧИКИШ**

#### **РЕЖА:**

- 8.1. Бошқарув қарорлари уларнинг моҳияти ва уларга қуйиладиган талаблар.
- 8.2. Бошқарув қарорлари таснифи.
- 8.3. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш.
- 8.4. Қарорларнинг ижросини уқштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш.

**Адабиётлар: 1, 4, 12, 13, 14, 15, 19, 20.**

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Қарор. Муаммо. Вазият. Бошқарув қарорларини турқумланиши. Қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш. Қарорларни бажариш. Назорат.

### **8.1. Бошқарув қарорлари уларнинг моҳияти ва уларга қуйиладиган талаблар**

Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак? Қарор – бу бошқарув фаолиятини охириги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат (натижаси) маҳсулоти – бошқарув қароридир.

Карорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш – бу шундай бошқарув фаолиятининг асосий шаклики, унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, унинг жамоага мақсад сари йуналтирилган ҳаракат жараёнидир.

Бошқарув қарори икки ҳолатда ишлатилади: **биринчи ҳолатда** – қимнингдир ёки ниманингдир томонидан урнатилган бошқарув ҳужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалар.

**Бошқа ҳолатларда** – бу бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилинади.

Муаммо деб – ҳар қандай тизимни мавжуд ва зарур бўлган аҳволини тавсифловчи вазият қабул қилинади.

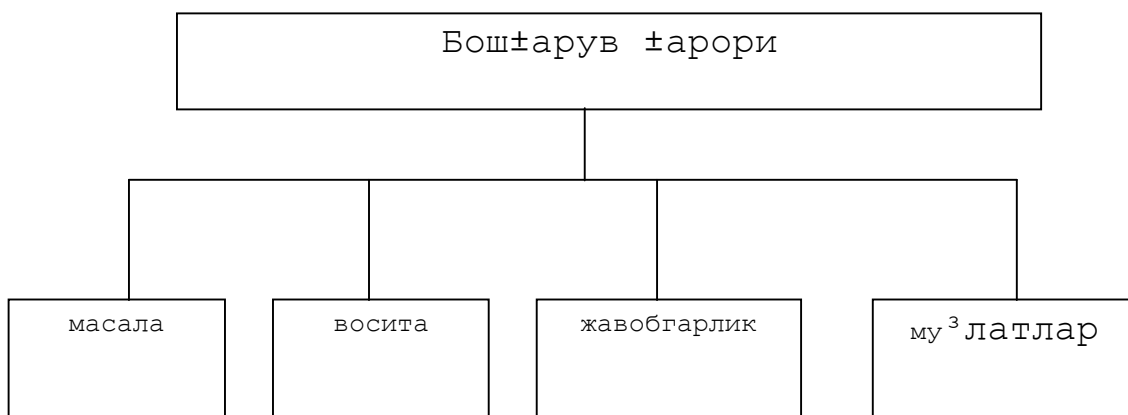
Асосланган қарор бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларни ҳукм сурувчи ва таракқиёти учун зарур объектив қонуниятлар билимига ва аниқ вазиятлар хусусиятларига асосланади.

Бошқарув қарори бир қатор талабларга жавоб бериши керак:

1. Ҳар қандай бошқарув қарори жиддий мақсад йуналишига эга бўлиши, пайдо бўлаётган муаммоларни ечмоғи керак.
2. Бошқарув қарори ҳуқуқга эга бўлмоғи керак. У раҳбар эга бўлган ҳуқуқ доирасида қабул қилинмоғи даркор.
3. Бошқарув қарори замонавий бўлмоғи керак. Қабул қилинган вақт муаммони таракқий топиш босқичига туғри қелиши лозим. Қарор қабул қилишда шовмашошарлик ва қечикиб қолишга йул қуйилмаслиги керак.
4. Қарор қарама-қарши бўлмаслиги керак, бошқа қарорлар билан қелишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли, аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.

**14- қизма**

## **Бошқарув қарорининг элементлари**



5. Туғри бошқарув қарори аниқ вазиятни барча хусусиятларини ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи, ижтимоий-иқтисодий қонунларни таъсирини ҳисобга олган ҳолда ва ишлаб чиқариш ахволини тахлили асосида қабул қилиниши керак.
6. Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишни энг кам харажатлари эвазига таъминлаши керак.
7. Қарор реал амалга ошувчи бўлмоғи керак. Уни қабул қила туриб, барча объектив ва шахсий чекланишларни бошқариш тизими аниқ имкониятларини, мавжуд ресурсларни ва уларни ишлатилишини реал шароитларини ҳисобга олиш керак.
8. Қарор самарали бўлиши керак, бу ерда самара деганда қўйилган мақсадга эришишни тушунмоқ зарур.

### **8.2. Бошқарув қарорлари таснифи**

Бошқарув амалиётида қарорлар бир неча ишлаб чиқариш, хужалик, иқтисодий, ижтимоий фаолият масалалари бўйича қабул қилинади ва улар узларининг ифодаланиш шакли, вақти бўйича қабул қилиниши услуби билан бир-биридан фарқ

киладилар. Шу муносабат билан улар мос равишда туркумланишни талаб киладилар.

**1.Таъсир курсатиш даври билан** – стратегик ва тактик турларига булинади.

**2.Маъноси ва тавсир килиш тавсифиси билан** – ижтимоий-иктисодий, техник, ижодий ва бошқалар.

**3.Мехнат хажмини кулами ва даражасига оид** – мураккаб ва оддий қарорлар.

**4.Такрорланиши ва янгилик даражаси буйича** – оддий ва ижобий қарорлар.

**5. Бошқарув субъекти замида бор булган ахборотни тулалик даржасига қараб** – аниқлилик, таваккалчилик, ноаниқлик шароитида қабул қилиниши мумкин булган қарорлардир.

**6. Мухимлиги буйича** – бир лахзали ва кечиктирилган қарорлар.

*Бир лахзалик* – бу тезда бажариладиган қарорлардир, раҳбарда берилган вазиятни уйлаб қуришга фикрлашга вақт етишмаганда қабул қилинадиган қарорлар.

*Кечиктирилган* – бу уз вақтида қабул қилинмаган қарорлардир.

**7. Ушбу объектга нисбатан** – ташқи ва ички қарорлар.

*Ташқи қарорлар* – булар юқори идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлар.

*Ички қарорлар* – бу ушбу тизим ичида қабул қилинадиган қарорлардир.

**8. Мазмуни ва пайдо бўлиши манбаига қараб** – андозали ва ноандозали қарорлар.

**9. Таъсир соҳаси буйича** – умумий ва шахсий.

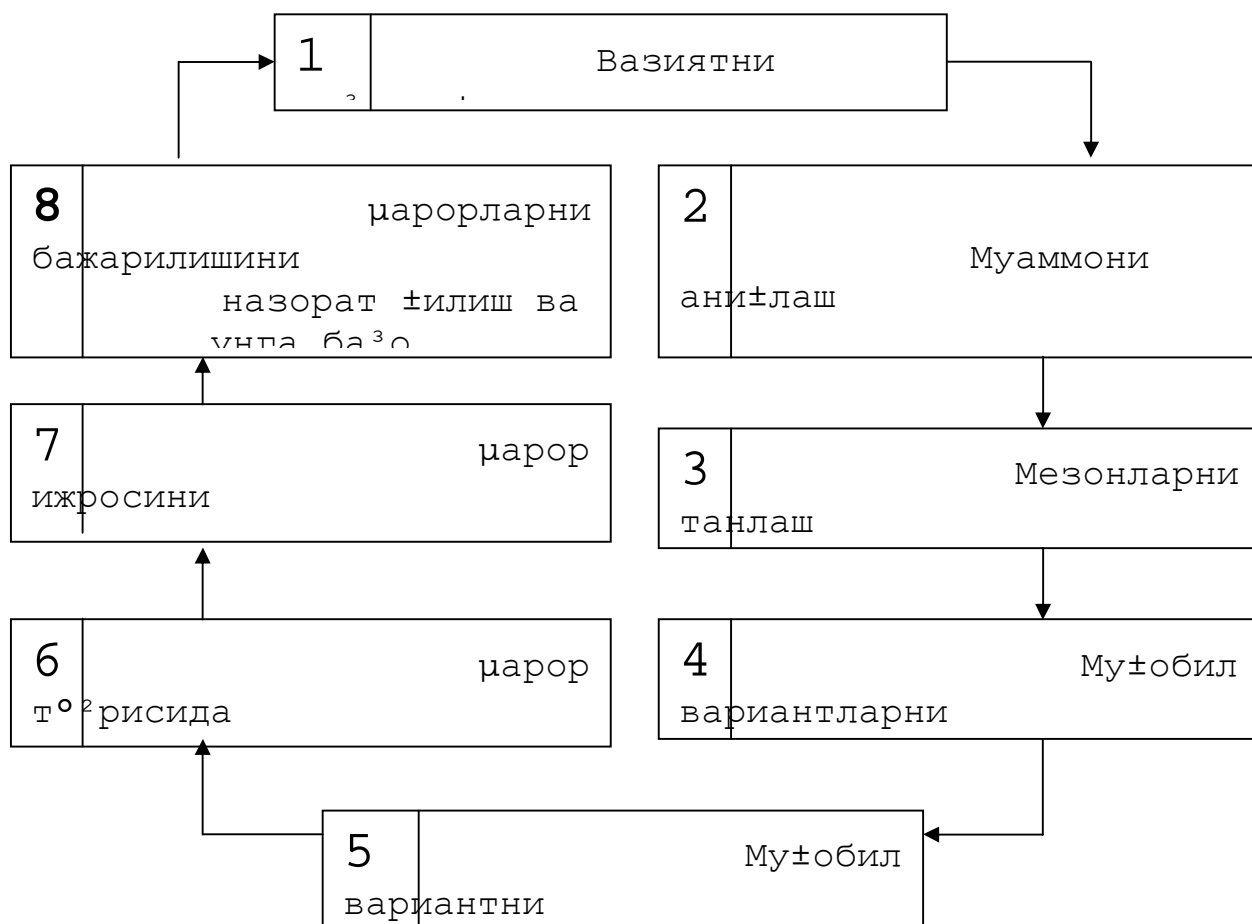
*Умумий қарорлар* – барча жамоага таъсир қурсатади.

Шахсий қарорлар – битта гуруҳда, битта участкада, битта бригадада ишлатилади.

10. **Қарорни қабул қилиниши усулига қараб** – шахсий бошқарувчи ва мажмуавий.

### 8.3. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдида қўйилган мақсаднинг оқилона ечимини топишдан иборат. Шу сабабли, қарор ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва қўламига қўра хилма – хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади ( 15- чизма ).



### **15-чизма. Карор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар**

Келтирилган чизма тахминий бўлиб вазиятга ва хал қилинаётган ҳолатнинг хусусиятларига қура ўзгариши мумкин. Умуман қарорни ишлаб чиқиш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб топиш лозим бўлади:

- Нима қилиш керак (объект миқдори ва сифати)?
- Қандай харажат (ресурслар) эвазига?
- Қандай тарзда (технологияда) бажариш керак?
- Ким учун бажариш керак?
- Қандай муддатда бажариш лозим?
- Ким томонидан бажарилиши керак?
- Қайси жойда бажарилиши лозим?
- Қандай (иқтисодий, социал, техникавий, экологик) самара беради?

Агар шу саволларга миқдор нуқтаи назардан туғри жавоб топиб, уларни мақон ва замонда, шунингдек, ресурс ва бажарувчилар билан боғлай олмасангиз, билингки сиз қарорни ишлаб чиқиш технологиясини тулик уддалай олмаган бўласиз.

#### **8.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш**

**Қарорларни бажариш** – бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демақдир. Қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади,

сунгра у маъмарий хужжат тусини олади. Унда аник ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат килиш усуллари ва хокозолар курсатилган булади.

Рахбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан ва узи учун ишлаб чиқаришнинг туб масалалари билан шуғуланиш имкониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларни бажарилишига рахбарлик килиш жараёнида рахбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умумманфаатлар билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага муваффақиятли рахбарлик килиш фармойиш бериш ва назорат килиш усуллари, шакллари ва техникасини билишигина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Бошқариш жараёнидаги охириги босқич – бу қабул қилинган қарорлар ижросини назорат қилишдир.

**Назорат** – бу қайта (жавоб) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва белгиланган режаларнинг жойларида бажарилиш даражаси туғрисидаги маълумотни аниқлаш усулидир.

Ўақиқий ҳолатни билмасдан ва далилларни текширмасдан туриб, туғри ва оқилона рахбарлик қилиб бўлмайди. Қуйи бўғинларни бошқаришда асосан ҳисобга олишнинг тезкор ва бухгалтерия ҳисоби турларидан фойдаланилади.

Яхши йулга қуйилган ҳисобга олиш самарали қарорлар ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини қузатиб бориш имконини беради. Ҳисобга олишдаги чалқашлик, одатда ишлаб чиқаришни бошқариш ахволининг ёмонлигидан ва катта камчиликлар мавжудлигидан далолат беради.

**Назорат функцияси** рахбарнинг энг муҳим вазифасидир. Рахбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббусқори

булганлиги сабабли у шу карорларни бажарилиши устидан назоратни ташкил килишнинг ҳам ташаббускори булиши керак. Карорларнинг ижро этилишини назорат килмайдиган рахбар узи ишлаётган ишлаб чиқаришга эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказиши, яъни уларнинг ишида кечикишлар, узилишлар пайдо булишига сабабчи булиши мумкин.

### ***Узини-узи текшириш учун саволлар***

1. Бошқарув карори деганда нимани тушунасиз?
2. Бошқарув карорларига кандай талаблар куйилади?
3. Бошқарув карорларининг элементлари нималардан иборат?
4. Бошқарув карорларини туркумланиши кандай?
5. Стратегик ва тактик карорлар бир-биридан кандай фаркланади?
6. Карор қабул килишда энг аввал нималарга эътибор бериш керак?
7. Карорларни ишлаб чиқиш жараёнида нималарга аҳамият бериш лозим?
8. Карор қабул килиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар нималардан иборат?
9. Карорларни бажариш нималардан иборат?
10. Бошқаришда назоратнинг урни нималар иборат?

### ***9-Мавзу: Стратегик бошқарув ва режалаштириш.***

#### **Р Е Ж А:**

- 9.1. Стратегиянинг моҳияти ва турлари.
- 9.2. Стратегик бошқарув тушунчаси.
- 9.3. Стратегик режа ва унинг босқичлари.



9.4. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш.

9.5. Бозор иктисодиёти шароитида бизнес режани ишлаб чиқиш.

**Адабиётлар: 1, 2, 6, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.**

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Стратегия. Стратегия турлари. Стратегик бошқарув. Стратегик режа. Стратегияни танлаш. Бизнес режа.

#### **9.1. Стратегиянинг моҳияти ва турлари.**

Стратегия грекча («strategos») суз булиб, «генерал санъати» деган маънони билдиради. Бу атаманинг харбий соҳадан кириб келганига таажжубланмаслик керак. Зеро, пухта уйланган стратегия Александр Македонский, Амир Темурларга харбий юришларда кул келган.

Ўзбек тилининг изохли луғатида ҳам стратегия атамаси:

- «йирик» харбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати;
- «ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми» маъносида талкин этилган.

Ўарбий соҳада хозир ҳам бу атама юкори кумондонлик томонидан харбий жараён (операция)ларни режалаштириш санъати маъносида ишлатилади.

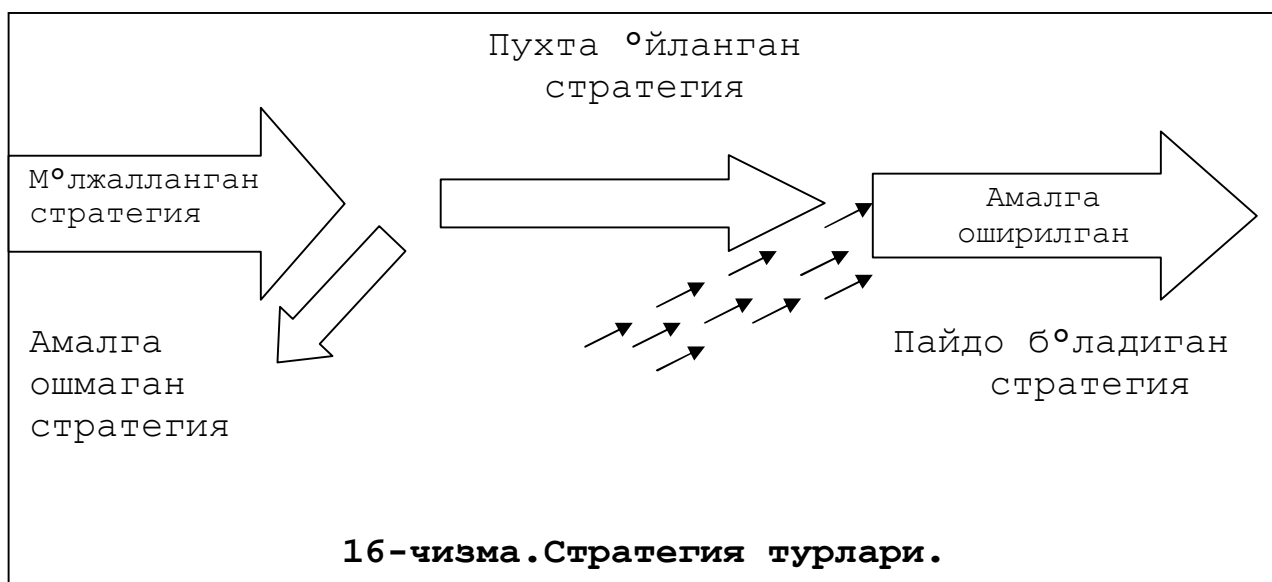
**Истикболни аниқ башорат, тасаввур қилиш учун  
стратегия зарурдир.**

#### **Стратегия – бу:**

- истикболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;

- истикболда ракобат курашида афзаллик берувчи ғоя;
- корхонанинг умумфаолияти (фонди, куввати, харажати, фойдаси ва ҳақозо) ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.

Стратегия уз ҳаракат доирасига кура қуйидаги турларга бўлинади (16-чизма)



16-чизмадаги бош стратегия корхона вазифаларини рўйба чикаришнинг асосий усулидир. Бундан ташқари корхонада қуйидаги стратегиялар ҳам бўлиши мумкин:

- махсус стратегия;
- функционал стратегия;
- мужассамлаштирилган стратегия;
- диверсификациялашган стратегия;

**Махсус стратегия** бу содир бўлиши мумкин булган турли ҳолатларни, масалан, банкротлар ҳолатини бартараф этиш мақсадида узок муддатга тузиладиган стратегиядир.

**Функционал стратегия** корхонанинг бўлим ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш йулларини ифодалайди. Бу ишчи стратегиядир.

**Мужассамлаштирилган стратегия** бу корхонанинг яхлит фаолиятини узида жамлаган мулжалдир.

**Диверсификациялашган** стратегия корхона (фирма)нинг фаолияти соҳаси ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар турларини кўпайтириш каби вазифаларни амалга оширишни йулларини ифодалайди.

## 9.2. Стратегик бошқарув тушунчаси

Хуш, стратегик бошқарув узи нима? **Стратегик бошқарув** – бу корхона (фирма)нинг истикбол мақсади ва имкониятини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни назарда тутувчи узок муддатли бошқарув усулидир. Бошқача қилиб айтганда, стратегик бошқарув – бу стратегик мақсадни амалга оширишга йуналтирилган бошқарув фаолиятидир.

Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётга қулланиш зарурияти объектив сабаблар билан боғлиқ бўлиб, бунда, энг аввало корхонага таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг узгарувчанлиги муҳим рол уйнайди. Бу усулнинг ривожланиши бир неча босқични уз ичига олади.

**Бажарувчанликни назорат қилиш асосида бошқариш усули.** Бу босқичда корхонада узгаришларга нисбатан жавоб таъсир (реакция) воқеа содир бўлгандан сунг пайдо бўлади. Бу реактив мослашув бўлиб, замон билан бирга кадам ташламайдиган раҳбарларга хос. Аммо, тез суръат билан содир бўладиган узгаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам қул келмайди.

**Экстраполяция қилиш асосида бошқариш усули.** Бунда узгариш суръати тезлашади. Аммо истикбол (келажак)ни фақат олдинги давр узгаришлари тенденциясига асосланиб

экстрополяция килиш йули билан белгилаш мумкин (узок муддатли режалаштириш).

**Узгаришларни олдиндан прогноз килиш асосида бошқариш усули.** Бу усул узгаришлар суръати тезлашиб, кутилмаган ходиса содир булишини назарда тутиб ишлаб чиқилган стратегияни ишлаб чиқиш ёрдамида амалга оширилади (стратегик режалаштириш).

**Шошилинич ихчам қарорларни қабул килиш асосида бошқариш усули.** Бундай усул бозор талабларига жавобан қорхона фаолиятини тезқорлик билан узгартириш лозим бўлган ҳолларда қулланилади. Бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан кириб келаяпти. Шундай шароитда турли-туман вазифалар тезқор пайдо бўлади. Улар фақат узокни қузлаган ҳолда режалаштирилади ва бошқарилиш амалга оширилади (стратегик бошқарув).

Умуман олганда, стратегик бошқарув эволюцион тарзда стратегик режалаштириш замини пайдо бўлади ва унинг туб моҳиятини акс эттиради.

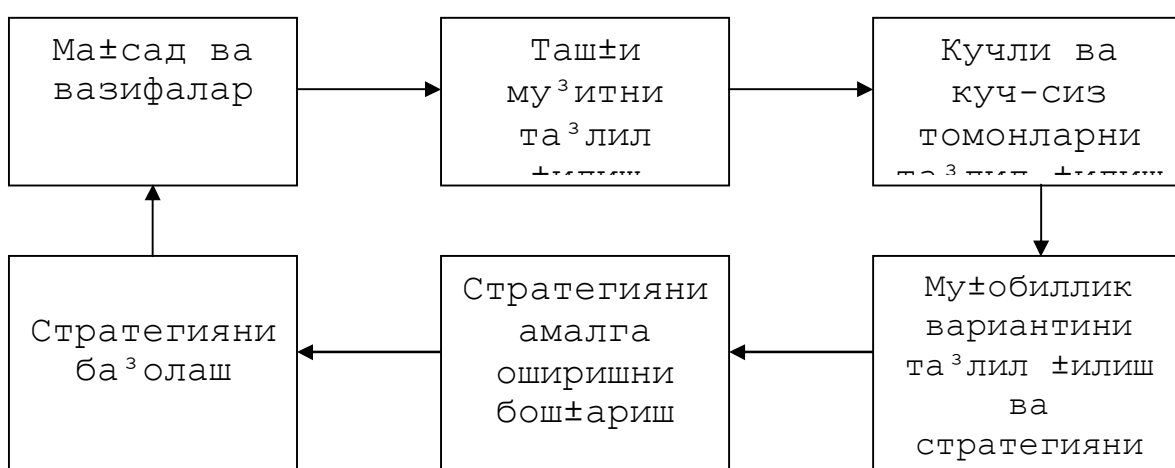
### **9.3. Стратегик режа ва унинг босқичлари**

Стратегик режа – бу қорхона (фирма) олдидаги узок муддатга мулжалланган вазифалар мажмуи бўлиб, у қорхона қуламидаги бошқа жорий, йиллик режалар учун бошланғич нуқта хизматини утайди. Стратегик режанинг асосий шакллари беш, ун йил ва ундан қупрок мудатга мулжалланган режалардир.

Стратегик режанинг ута муҳим ва зурурлиги қуйидагилар билан изоҳланади. У:

- *қорхонанинг аниқ мақсадини белгилашга ва шакллантиришга имкон беради;*

- корхонани ташки мухитга мослаштиришга ёрдам беради;
- самарали бошқариш таркиби ва тизимини яратишга имкон беради;
- корхона таркибидаги барча буғинлар фаолиятини мувофиқлаштиришга шароит туғдиради;
- корхонанинг барча ресурсларини, яъни ишчи кучи, молиявий, айланма ва асосий фондларни самарали таксимотини таъминлайди ва ҳақозо.



### **17-чизма. Стратегик режалаштириш жараёни.**

Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс ишлаб чиқилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа, одатда корхона раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Уни ҳаётга тадбиқ қилишда корхонанинг барча ходимлари иштирок этишади.

Стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (17-чизма).

#### **9.4. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш**

**Стратегияни танлаш** – бу стратегик режалаштиришнинг марказий масаласи ҳисобланиб, у бир неча боскичдан иборат булади:

- муқобил стратегияларни аниқлаш;
- аниқланган муқобил стратегияни қиёмага етказиш;
- қиёмага етказилган стратегияга баҳо бериш.

Амалиётда бу боскичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жараёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли боскичларда турли усуллар қулланилади.

**Биринчи боскичда** корхона олдига қўйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади.

**Иккинчи боскичда** – танланган стратегиялар қайта ишланади ва корxonанинг ривожланиш мақсадига монанд келувчи қўп қиррали умумий стратегия шакллантирилади.

**Учинчи боскич** – танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар таҳлил қилинади ва унинг бош мақсадини ечишдаги яроқлилиқ даражаси баҳоланади.

«Стратегик вариантларда қайси бирини танлаш керак» деган саволга жавоб излашга киришади. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобилнинг қўйидаги турларини эътироф этишади:

- чекланган узиш;
- узиш;
- қамайиш;
- ҳар учала стратегик муқобилни узида акс эттирувчи вариант.

**Чекланган узиш.** Бу стратегияни, асосан барқарор технологияга эга бўлган корхоналар раҳбарлари танлашади.

Бунда ривожланишдаги мақсад «эришилган даража»га асосланиб урнатилди ва шароит узгаришига қараб унга тузатишлар киритилди (масалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхонадаги мавжуд ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истикболда ҳам шундай стратегияни (муқобилни) танлаган бўлади. Чунки, бу энг оддий ва хатарли қам йулдир.

**Усиш.** Бу танловга энг қуп тушадиган муқобилдир. Уни технологияни тез-тез узгартириб турадиган ва корхонани ривожлантиришда эришилган даража қуламида тухтаб қолишни эмас, балки ундан ҳам юқори даражага эришишни муқаллайдиган раҳбарлар танлайди.

Агар корхона барқарор ривожланиш шароитида ишламаётган бўлса, банкротликка учраши ҳеч гап эмас.

**Қамайиш.** Бу жуда қамдан-қам танланадиган муқобилдир. Чунки, бунда ёки корхонани қичрайтириш, ёки ишлаб чиқариш ҳажмини қамайтириш назарда тутилади. Бу стратегияни қупинча сунгги восита деб аташади. Чунки, корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлашга мажбур бўлади. Аниқроғи, корхона раҳбарлари қуйидаги вазиятларда бундай стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

- иқтисодий таназзул даврида;
- корхона жуда оғир шароитга тушиб, унинг аҳоли ёмонлашиб бораётган шароитда;
- ишлаб чиқаришни қамайтириш ҳисобига.

Бундай ҳолларда корхона буткул тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бирлаштириш содир бўлади.

**Туртинчи муқобил юқоридаги** ҳар учала муқобилни узида мужассамлаштиради. Йирик (турли тармоқларни уз ичига қамраб олган) корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг узида мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни

кискартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки қупайтириш стратегияси қулланилиши мумкин.

### **9.5. Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес режани ишлаб чиқиш**

**Бизнес режа** – бу шундай ҳужжатки, фирманинг унда узи ишини қандай бошлаши, қандай ишлаб чиқаришни самарали юргузиш ва товарларни бозорга олиб чиқиши, қандай технологияни қуллаши, қачон дастлабки даромад олиши, таваққалчилик (риск)ни қамайтириш, сарф-харажат даражаси ва фойда олиши, рақобат қурашида ютиб чиқиш қабил курсатқичларнинг лойиҳаси уз аксини топади.

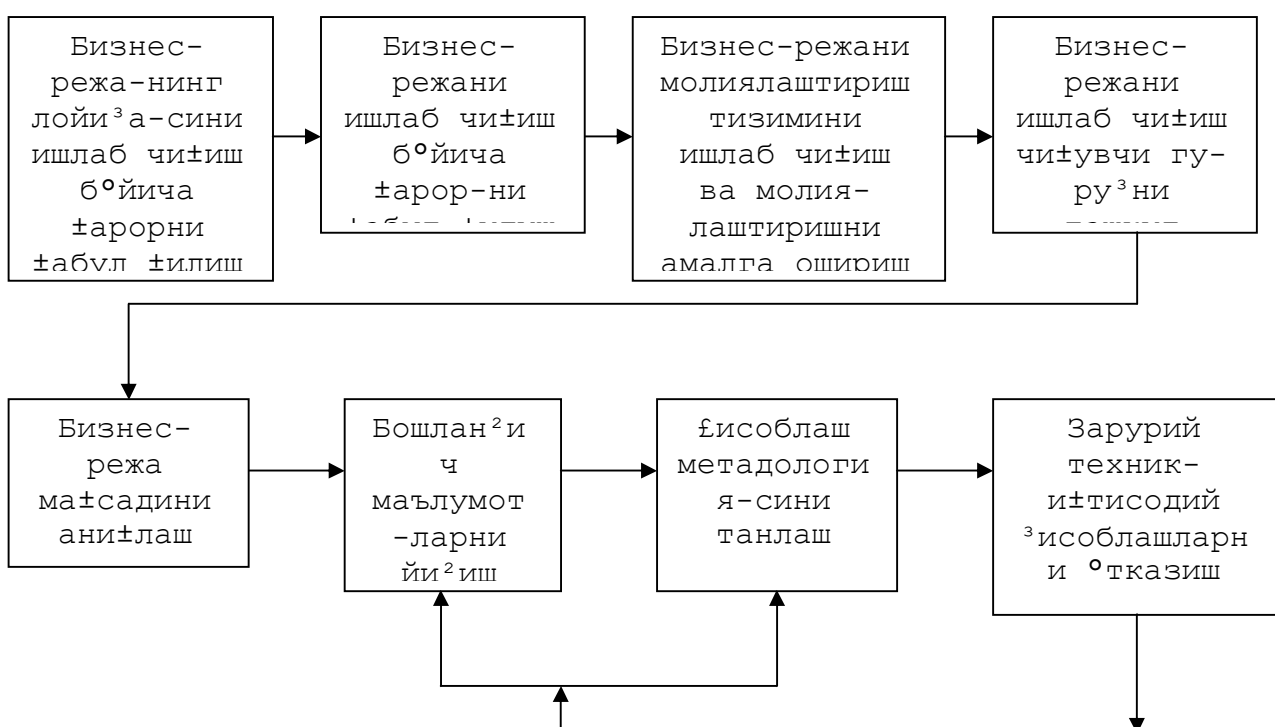
Бизнес-режа бозор эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда фирманинг фаолиятини қиска ва узок муддатга мулжаллаш, шунингдек зарурий ресурсларни олиш мақсадида тузилади. У тадбирқорга қуйидаги вазифаларни бажаришга, яъни:

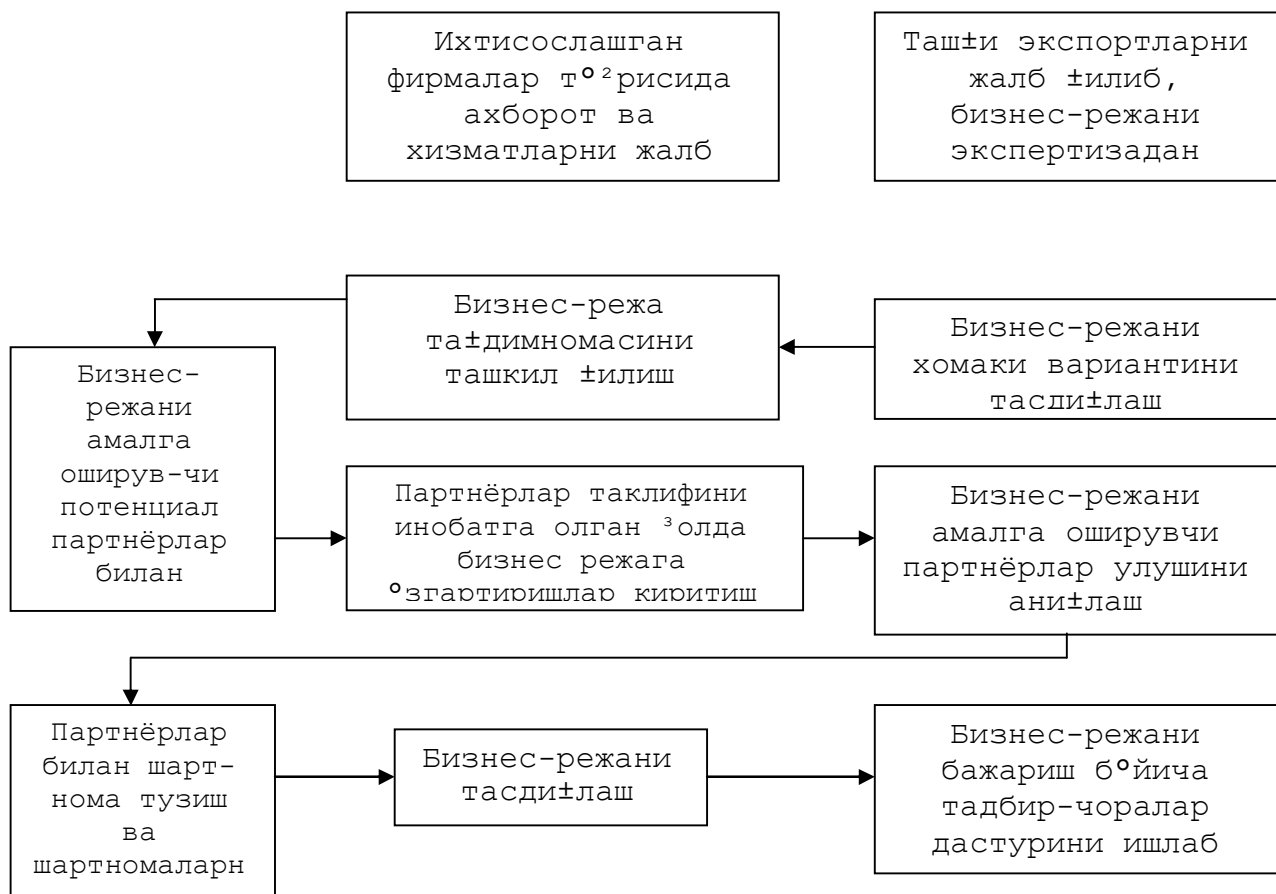
- фирма фаолиятидаги аниқ йуналишни, мақсадли бозорлар ва у бозорларда фирманинг урнини аниқлашга;
- фирманинг қиска ва узок муддатли мақсадни белгилаш ва уларни амалга ошириш тактикаси ҳамда стратегиясини ишлаб чиқишга. Ҳар бир стратегияни ижросини таъминловчи масъул, жавобгар шахсларни белгилашга;
- товар ва хизмат турларини танлаш ва истеъмолчиларга қилинадиган тақлиф тарқибини белгилашга, уларни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланадиган харажатларини баҳолашга;
- фирма мақсадини амалга ошириш учун мавжуд кадрлар салоҳиятининг ҳамда меҳнат мотивациясининг талаб даражасида эканлигини баҳолашга;



- бозорни урганиш, реклама, сотишни рағбатлантириш, нарх-наво, сотиш шахобчалари ва ҳақозолар буйича фирма меркетинги фаолияти таркибини аниқлашга;
- фирма мақсадини амалга оширишда мавжуд молиявий ва моддий ресурсларнинг мувофиқлигини баҳолашга;
- бизнес-режани бажаришга ҳалакит берувчи, кузда тугтилмаган кийинчиликлар, туғанокларни олдиндан кура билишга ёрдам беради.

Бизнес-режани назарга илмаган тадбиркор қутилмаган ноҳушликларга дуч келиши табиий. Бу ноҳушликлар нафақат тадбиркорнинг узига, шу билан бирга унинг бошлаган ёки юргизаётган фаолиятига каттик зарба бериши мумкин. Шу саббали вақтни аямасдан бизнес-режани тузишга (уни тузишга 200 одам-соатгача вақт талаб қилинади), сунгра фаолиятини бошлашга жазм этмок зарур. Ҳаттоки бозорда узгарувчанлик интенсив бўлган ҳоларда ҳам уни тузишдан воз кечмаслик даркор.





**18-чизма. Бизнес - режани ишлаб чиқишнинг тахминий тартиби.**

Фирма фаолиятини бизнес-режа воситасида режалаштириш куйидаги афзалликларга эга:

- фирма раҳбарларини фирма истикболи билан шуғулланишга мажбур қилади;
- фирма мақсадини амалга ошириш учун зарур булган ресурсларни аниқ мувофиқлаштиришга имкон беради;
- фирма фаолиятини назорат қилиш курсаткичларни урнатишга ёрдам беради;
- фирма раҳбари ва масъул ходимлар мажбуриятларини янада аниқроқ урнатишга, уларнинг жавобгарлигини оширишга мажбур қилади;

- фирмани бозор вазиятига хар доим тайёрлаб боради.

Кискаси, бизнес-режа тадбиркорга мазкур фаолият учун пул сарфлаш кераклиги, бу сарф даромад олиб келадими, олинган даромад сарфланган харажатни коплаб фирма рентабиллигини таъминлай оладими деган саволларга жавоб беради.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Стратегия деганда нимани тушунасиз?
2. Стратегиянинг турлари кандай?
3. Стратегияни ишлаб чиқиш учун кандай дастлабки маълумотлар зарур булади?
4. Стратегияни ишлаб чиқиш учун корxonанинг кучли ва кучсиз томонларини тахлил қилишдан мақсад нима?
5. Стратегик бошқарув нима?
6. Стратегик бошқарув кандай босқичларни уз ичига олади?
7. Стратегик режани ахамияти нимадан иборат?
8. Стратегик режа кандай босқичларни уз ичига олади?
9. Стратегия кандай танланади ва режалаштирилади?
10. Бизнес режа нима?
11. Бизнес режани ишлаб чиқариш учун кандай талаблар қуйилади?

### **10-Мавзу: Ишлаб чиқариш жамоасини бошқариш.**

#### **(Ходимлар бошқаруви).**

#### **РЕЖА:**

- 10.1. Ходимлар бошқаруви ва унинг мохияти.
- 10.2. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш.
- 10.3. Кадрларни танлаш ва жой-жойига қуйиш.
- 10.4. Кадрлар ишини такомиллаштириш.

**Адабиётлар: 1, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20.**

## **Таянч суз ва иборалар:**

Ходим. Инсон ресурслари. Ходимларни бошқариш. Функционал ва ташкилий бошқарув. Шахс фаолияти. Локал баҳолаш. Узайтирилган баҳолаш. Кадрларни танлаш. Кадрларни ишини такомиллаштириш.

### **10.1. Ходимлар бошқаруви ва унинг моҳияти**

**«Ходим»** ибораси узбек тилининг изохли луғатида «бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи» маъносига талкин этилади. Масалан, савдо ходими, халқ маорифи ходими, медицина ходими, илмий ходим ва х.к.

Бугунги амалиётда ходим ва уни бошқариш муаммосига икки хил ёндашув мавжуд:

- инсон ресурсларини бошқариш;
- ходимларни бошқариш;

**«Инсон ресурсларини бошқариш»** – тушунчаси бошқаришнинг стратегик жihatларини, шунингдек социал ривожланиш масалаларини уз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. **«Ходимларни бошқариш»** тушунчаси эса купрок кадрлар билан **тезкор** ишлашни англатади.

**Ходимларни бошқариш** деганда корхонада банд булган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларни нормал (муътадил) фаолияти курсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш буйича узаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва социал тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга булинади.

**Функционал бошқарув** деганда бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан

бушатиш, малакасини ошириш, иш хаки ва хоқозолар тушунилади.

**Ташкилий бошқарув** тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар булими, касаба уюшмалар ва бошқаларни уз ичига олади.

## **10.2. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш**

Кадрлар ишининг муҳим жихати – бошқарув кадрларини фаолиятини баҳолашдир. Бундай баҳолаш: кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қуйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллантириш, буларни вазифаси бўйича юқори поғонага қутариш ва ниҳоят бошқарув ходимларини малакасини ошириш учун зарурдир.

Бошқарув кадрлари учун қандай турдаги баҳолашлар қулланилишини қуриб чиқамиз.

**1. Шахс фаолиятини мажмуавий баҳолаш** – унинг барча вазифаларини қамраб олишдан иборат. Бу муҳим ва мураккаброк баҳолаш туридир. Шахсни мажмуавий баҳолаш ходимни ёки раҳбарни самарали меҳнатини бевосита шарт бўлган сифатларни қушилишидан келиб чиқади, (яъни унинг барча иш вазифаларини бажарилиши). Бу қабил сифатлар бир неча булиши мумкин:

а) умум-ижтимоий: меҳнат қилиш иштиёқи, ишни жадаллиги, уз ишини яхши режалай олиш қобилияти, ишда интизомлилиги.

б) шахсият сифатлари: хотира, фаҳм-фаросатлилиқ, этика меъёрларига амал қилиш.

в) касб сифатлари: умумий тасаввурли, концептуал фикр юритиш, ривожланган зийраклилиқ, тадбирқорлиқ, ишчанлиқ, касбга лаёқатлиқ;

**2.Локал бахоланиш.** Бахолаш кандайдир бир кисмини бажариш натижалари асосида амалга оширилади.

**3.Узайтирилган бахолаш.** Бахо мутахассисни меҳнат фаолияти узок муддатдан урганилишидан иборат. Бу бахолаш хизматчини утган ва жорий фаолиятини тахлил килишга асослангандир. Бу бахолаш усули раҳбар ва мутахассисларни фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

**4.Экспрессив бахолаш** («экспрессив» сузи тезкорлик маъносини билдиради) фақат жорий фаолиятини акс эттиради. Бу инсонни ҳозирги даврда намоён бўлаётган сифати ва кандай ишлашини тахлил килади

Кадрларни бахолашнинг алоҳида тури – бу кадрларни аттестациядан утказишдир.

Аттестациянинг асосий мақсади – хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиклигини аниқлашдан иборатдир.

Одатда аттестацияни директор тайинлаган махсус аттестация комиссияси утказди.

Аттестацияни 3–5 йилда бир марта утказилиши мулжалланади. Ундан фақат муҳандис-техник ходимлар, мутахассислар, қуйи бўғин раҳбарлари утказилади. Аттестацияни аниқ маъноси – уни утказиш усули ва ташқи тармок, ишлаб чиқариш бошқарув бўлинмаларини хусусиятига, ихтисослик турига, ишчилар касбига қараб турли-туман бўлади.

Ҳар кандай аттестация (унинг ҳар кандай шакли) уз ичига қуйидаги улчаш усулларини олади:

- 1.Аттестациядан утувчи кандай иш бажаради.
- 2.Утган даврдаги ишининг сифати.
- 3.Ишга муносабати.
- 4.Меҳнат интизомига риоя килиш.

5. Жамоа фаолияти натижасига хизматчининг кушган улуши.

### 10.3. Кадрларни танлаш ва жой-жойига куйиш

**Кадрларни танлаш** – бу одамлар, раҳбарлар ва мутахассисларни урганиш жараёни булиб, ундан мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборатдир. Масалан, корxonанинг режа-иқтисод булими бошлиғи вазифасига буш урин бор. Директор ва кадрлар булимининг бошлиғи ушбу раҳбарлик лавозимига мутахассис қабул қила туриб у туғрисидаги, унинг касби, ишчанлик сифатларини, шахсий тавсифини урганиб чиқишлари зарур. Ушбу сифатлар унинг лавозимига қуйиладиган талабларга жавоб бера олишини текшириб қурадилар.

Бошқарув кадрларини танлаш қуйидаги учта йуналишда олиб борилади:

1. Ташкилот, корхона, фирма ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга утқазиш билан (бу хизмат буйича қутариш, буш лавозимларга тайинлаш).

2. Хизматчиларни ташқаридан ёллаш ёки сайлов орқали вазифага қуйиш.

3. Кадрлар захирасини махсус тайёрлаш.

Кадрлар резерв иши тизимли равишда олиб борилса, корxonалар директорлари мутахассис ишга келган кундан бошлаб махсус диққат эътибор қилса, бу шундагина самарали булади.

Резервларни тайёрлаш икки босқичда утқазилади:

**Биринчи босқич** – диагностика босқичида корхонада, фирмада, мута-хассисни иш жойида уни қобилиятларини синаш ва уни хизмат буйича қутариш учун утқазилади.

**Иккинчи боскич** – резерв билан ишлаш – бу резервни уқитиш ва тайёрлашни турли малака ошириш курсларида, малака ошириш институтларида ва ҳақозо.

Бу ерда юқорирок лавозимларга номзодлар бошқа корхонани тажрибасини урганади, зарурий, назарий, ижтимоий, иқтисодий, ташкилотчилик билимларини оладилар.

#### **10.4. Кадрлар ишини такомиллаштириш**

Кадрлар ишини марказий масаласи – уни такомиллаштиришдир. Кадрлар ишини бозор иқтисоди шароитида такомиллаштириш муаммосини асосий йуналишларини куриб чиқайлик:

**Биринчи йуналиш.** Кадрлар сиёсатини тубдан такомиллаштириш йули – бу бошқарув аппаратини сонини қисқартиришдан иборатдир.

**Иккинчи йуналиш** – бу янги турдаги бошқарув хизматчисини, яъни янги турдаги иқтисодий асосий фикр юритувчиларни тайёрлаш.

**Учинчи йуналиш** – кадрлар резерви билан ишлашда янги услубларни тараккий топтириш. Раҳбарлик вазифаларига сайловлар утқазиш орқали тайинлаш.

**Туртинчи йуналиш** – бу раҳбарларни иқтисодий рағбатлантириш.

**Бешинчи йуналиш** – бу бошқарув амалиётига меҳнатни илм асосида ташкил қилишни жорий қилиш, турли фан мутахассисларини, турли тармок илмий ходимларини, тармокларни уқитиш моделини самарасини аниқлашга жалб қилишдан иборатдир. Масалан, экспертларни, бошқарув ходимларни малака тавсифини баҳолашга жалб қилиш.

**Олтинчи йуналиш** – бу бошқарув ходимларини меҳнатини компьютер-лаштириш. Бу дегани хизматчиларни бир хилдаги



такрорланувчи катта аклий иш талаб килмайдиган ҳаракат ва операциялардан озод этишдир. Шунга мувофиқ инсон ҳам шунинг ҳисобидан ижодий меҳнат қилиш имконига эга бўлади.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Ходимлар бошқаруви деганда нимани тушунасиз?
2. Инсон ресурслари нима?
3. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолашнинг қандай йуллари мавжуд?
4. Шахс фаолиятини мажмуавий баҳолаш нима?
5. Локал баҳолаш деганда нимани тушунасиз?
6. Аттестациянинг асосий максоди нимадан иборат?
7. Кадрларни танлашдан мақсад нима?
8. Бошқарув кадрларини танлаш қандай йуналишларда олиб борилади?
9. Кадрлар резервлари қандай босқичда бўлади?
10. Кадрларни иши такомиллаштириш йуналишлари қандай?

### **11-Мавзу: Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар фаолиятини бошқариш**

#### **Р Е Ж А:**

- 11.1. Корхоналар ва уларнинг вазифалари.
- 11.2. Корхоналарни таъсис этиш ва руйхатга олиш тартиби.
- 11.3. Корхона мулки.
- 11.4. Корхона хужалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш.

**Адабиётлар: 1, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 20.**

## **Таянч суз ва иборалар:**

Корхона ва унинг турлари. Корхонанинг асосий вазибалари. Корхонани таъсис этиш ва руйхатга олиш тартиби. Корхона мулки. Корхона хужалик механизмини шаклланиши.

### **11.1. Корхоналар ва уларнинг вазибалари**

Корхона юридик шахс ҳуқуқига эга мустақил хужалик юритувчи субъект булиб, мулкдан фойдаланиш асосида у меҳнат жамоаси томонидан маҳсулот ишлаб чиқаради ва сотади, ишлар бажаради ва хизмат курсатади.

Корхона мулк шаклига кура бир-биридан фаркланади:

- фуқаролар мулкига асосланган: хусусий, оилавий корхона;
- жамоа мулкига асосланган: корхона, ишлаб чиқариш ширкатлари, ширкатларга тегишли корхона, акционерлар жамияти ва бошқа хужалик жамиятлари, ижтимоий ташкилотлар, диний ташкилотлар корхонаси;
- давлат мулкига асосланган корхона.

Шунингдек, юридик шахс ҳуқуқига эга таъсисчилар уюшмасига асосланган кушма корхона ҳам ташкил этилади. Кушма корхона таъсисчилари жумласига чет эллик юридик шахслар ва фуқаролар ҳам қриши мумкин. Хужалик обороти ва ишловчилар сонига боғлиқ холда корхоналар йирик, урта ва кичик булиши мумкин.

Кичик корхоналарни ташкил этиш ва улар фаолиятининг узига хос хусусиятлари конун томонидан белгилаб қуйилади. Корхоналарнинг бошқа турлари масалан, ижара корхоналари ҳам мавжуд. Корхоналар кунгилли асосда уюшма, хужалик ассоциациялари, концерн ва бошқа бирлашмаларга бирлашишлари мумкин. Бу бирлашмалар зиммасига баъзи ишлаб чиқариш,

хужалик вазифаларини марказлашган холда бажариш топширилади.

Корхоналар халк хужалигининг саноат, кишлок хужалиги, курилиш, транспорт, алока, фан, илмий текшириш, савдо, моддий-техникавий таъминот, хизмат курсатиш ва бошка тармоқларида фаолият юритадилар. Улар бир вақтнинг узида бир неча хил фаолият тури - аграр-саноат, саноат-савдо, саноат-курилиш, илмий-ишлаб чиқариш фаолиятлари билан шуғулланишлари мумкин.

Корхонанинг асосий вазифаси - ижтимоий эҳтиёжларни юкори истеъмол сифатларига эга булган махсулотлар билан кам сарф килиб таъминланиши, бунинг асосида бутун жамоа фаровонлиги, корхона мулки эгаси манфаатларини таъминлашга эришишдир. Бу вазифани амалга ошириш йулида корхона куйидагиларга эришиши лозим:

- ишлаб чиқаришнинг ривожланиши ва самарадорлиги ортиши; уни хар томонлама жадаллаштириш, фан-техникани тараккий эттириш, меҳнат унумдорлигини ошириш, ресурсларни тежаш, фойдани купайтириш;
- жамоани ижтимоий жихатдан ривожлантириш, ижтимоий соҳанинг замонавий моддий асосини шакллантириш, юкори унумдор меҳнат учун имкониятлар яратиш, меҳнатга караб таксимот тамойилини амалга ошириш, атроф муҳитни химоя килиш ва яхшилаш;
- меҳнат жамоасининг уз-узини бошқариш, хар бир ишловчини давлат, жамоа, хусусий мулкдан хакикий мулкдор сифатида фойдаланишга кизиктириш, шунингдек, уларда жамоа ва давлат ишларига кизикиш уйғотиш.

## **11.2. Корхоналарни таъсис этиш ва руйхатга олиш тартиби**

Корхона, одатда, мулк эгаси ёки унинг вакили булган ташкилот, корхона, муассаса карори билан, ё булмаса, жамоа карори билан таъсис этилади. Корхона мулки эгаси рози булган холда ва корхона томонидан аввал олинган мажбуриятларни бажарган холда, ташкилотларнинг бир ёки бир неча булинмаси шу булинма жамоаси карори билан ажралиб чиқиши мумкин. Корхонани таъсис этиш ва унинг фаолиятини юритиш учун ер майдони ажратиш, зарур булган холда табиий ресурслардан фойдаланиш учун ружсат туман ёки шаҳар хокимликлари томонидан берилади. Корхона давлат руйхатидан утган кундан бошлаб таъсис этилган ва юридик шахс ҳуқуқига эга булган ҳисобланади. Давлат руйхатидан утиш туман, шаҳар хокимликларида амалга оширилади. Корхона давлат руйхатидан утказилганлиги туғрисида ун кун муддат ичида молия вазирлигига ягона давлат руйхатига киритиш мақсадида эътибор берилади.

Корхона давлат руйхатидан утиш учун хокимиятга уни таъсис этиш туғрисида қарор, корхона низоми ва бошқа ҳужжатлар тақдим этилади. Агар корхона уч кун муддатда руйхатдан утказилмаса, ёки руйхатдан утиш рад қилинган тақдирда, таъсисчи рад этиш асосланмаган деб ҳисоблаган холда у судга мурожаат этиши мумкин. Корхонани давлат руйхатидан утказиш учун қонунда қурсатилган миқдорда бадал олинади. Тупланган маблағлар корхона руйхатидан утган шаҳар, туман бюджетига утказилади.

Янги таъсис этилган корхона юридик шахс ҳисобланади, уз шахобчасини очиш, шунингдек жорий ҳисоб рақамига эга булган бошқа ташкилий бирликлар таъсис этиш ҳуқуқига эга булади.

Бундай булинмалар ва корхоналарни жойлаштириш масаласи маҳаллий ҳокимиятлар билан белгиланган тартибда ҳал этилади. Корхона уз таъсисчиси томонидан тасдиқланган низом асосида фаолият юритади. Корхона низомида корхона номи, манзили, фаолият максоди, бошқарув ва назорат ташкилотлари, уларнинг ваколатлари, корхона мулки шаклланиши ва фойда (даромад)ни тақсимлаш тартиби, корхонани қайта ташкил этиш ёки фаолиятини тухтатиш, шартлари курсатилади. Низомда шунингдек, корхона фаолияти билан боғлиқ, қонунга зид бўлмаган бошқа қоидалар ҳам курсатилиши мумкин.

### **11.3. Корхона мулки**

Корхона мулки, бу – унинг асосий айланма фондлари ҳамда қиймати корхонанинг мустақил балансида акс эттирилган бошқа бойликлардир. Корхона мулки низомга мувофиқ унга тулик мулкдорлик ва эгаллик қилиш ҳуқуқи билан тегишли бўлади. Таъсисчиларнинг пул ва моддий бадаллари, маҳсулот сотиш ва хизмат курсатиш, шунингдек, хужалиқ фаолиятининг бошқа турлари натижалари; банк ва бошқа кредиторлар қарзлари; бюджетдан капитал қуйилма ва дотациялар, ташкилот ва фуқароларнинг беғараз ва хомийлик бадаллари, қонун томонидан тақиқланмаган бошқалар корхона мулки манбаси бўлиб хизмат қилади.

Корхона қонунчиликка мувофиқ ҳолда ер, сув, ер ости, урмон ва бошқа табиий ресурсларни қуриқлаш, тиклаш ва муносиб равишда фойдаланиш меъёрлари ва талабларига уз фаолиятида амал қилиш буйича жавобгарликка эга.

Корхона ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва такомиллаштириш меҳнат жамоасини ижтимоий ривожлантириш максодида қушимча

маблағларни жалб килиш учун кимматли қоғозлар чиқариш ҳуқуқига эга.

Давлат корхона мулкӣ ҳуқуқларини ҳимоя қилишни қафолатлайди. Давлат томонидан корхона асосий ва айланма фондлари ва бошқа бойликларини фақат қонунда қурсатилган ҳоллардагина тартиб олиниши мумкин.

Корхонанинг мулкӣ ҳуқуқига фуқаролар, юридик шахслар, давлат ташкилотлари томонидан қелтирилган зарар суд қарори билан қайтарилади.

Давлат мулк қумитаси ва унинг раҳбарлигида тузилган жойлардаги мулк қумиталари корхона мулкани ҳусусийлаштириш бўйича қарор қабул қилади ва бу жараёни тартибга солади.

#### **11.4. Корхона ҳужалик мезанизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш**

Корхона ҳужалик механизми - бу ҳужалик юриштининг тамойил, усул ва шакллари қулами бўлиб, улар ёрдамида ишлаб чиқариш жараёни ва меҳнат жамоасини бошқариш, меҳнат жамоасини бошқариш муносабатлар тизими билан ишлаб чиқариш асосий воситалари уртасида алоқа ва узаро таъсир амалга оширилади. Бу мураккаб ташкилий - иқтисодий тизим бўлиб, режалаштириш ҳужалик ҳисоби, моддий техника таъминоти, бошқариш тамойиллари ва усуллари, корхона кадрлар ва уларнинг корхонанинг бошқаришдаги қатнашуви, фан-техника таракқиёти ва маҳсулот сифатини ошириш, меҳнат фаолиятини ижтимоий ривожлантириш, меҳнатни ва унга ҳақ тулашни ташкил этиш, қредит ва ҳисоб қитоблар, табиатдан фойдаланиш ва атроф-муҳитни ҳимоя қилиш, ҳисоб, ҳисобот, назорат, корхонанинг юқори ташкилотлар ва маҳаллий ҳокимиятлар билан муносабатлар, ташки иқтисодий алоқаларни қамраб олади.

Мехнат жамоаси фаолиятини, унинг ишлаш усуллари ва йулларини бахолаш учун мос меъёр ва курсаткичлар, корхона ишини тартибга солиш эса ҳуқуқий ҳужжатлар, стандарт, меъёрлар воситасида амалга оширилади.

Бозор иқтисодиётига утиш шароитида корхона хужалик механизми барча буғинларнинг ишини яхшилаш буйича тартиблар амалга оширилмоқда: корхона бошқарувининг бутун тизими пухталаштирилмоқда, хужалик фаолияти якуний натижаларга қаратилмоқда, бошқаришнинг ташкилий тартиби, тамойил ва усуллари такомиллаштирилмоқда; меҳнатни ташкил этиш ва ҳақ тулашнинг илмий асослари жорий этилмоқда; корхона фаолияти меъёр ва курсаткичлари узгармоқда; корхонани бошқаришда ошқоралик ва демократизм кенгайтиши, ҳар бир ишловчи даромади унинг қушган хиссаси ва корхона фаолияти натижаси билан аниқланиши мувоффақиятли унумдор фаолият учун асос яратмоқда, қатор иқтисодий ва тарбиявий масалалар ҳал этилмоқда.

Корхонани техникавий жихатдан қайта жихозлаш корхонани ривожлантириш, фан, техника фонди, ҳамда банк кредитлари ҳисобидан амалга оширилади. Моддий-техникавий таъминотни белгилаш унинг самарали ва барқарор ишлаши моддий ресурслардан самарали фойдаланиш заруратидан келиб чиқади. Корхона моддий ресурсларга булган эҳтиёжини аниқлаб уларни улгуржи бозоридан сотиб олади. У истеъмолчилар, савдо ва моддий таъминот корхоналарига хужалик шартномасига асосан маҳсулот сотади ва хизмат курсатади, ёки уз савдо шаҳобчаларида уларни сотиши мумкин. Корхона фаолиятини баҳоловчи муҳим меъёр буюртма ва шартномаларни уз вақтида бажаришдир. Корхона талабни урганиши ва рекламани амалга ошириши лозим.

Ишлаб чиқариш самарадорликни ошириш, унда ишловчилар хужалик ва меҳнат фаолиятини кучайтиришнинг муҳим омили булган фаол ижтимоий сиёсат олиб бориш корхона фаолиятининг муҳим йуналиши булмоғи лозим. У, шунингдек, меҳнаткашлар, улар оиласи, уруш ва меҳнат файрийларининг меҳнат ва турмуш шароитини яхшилаш хақида ғамхурлик қилиши лозим. Корхона жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини кондирш имкониятлари унинг фаолияти натижалари, соф фойда билан белгиланади.

Корхона уз ижтимоий фаолиятини маҳаллий туман ва шаҳар хокимиятлари билан ҳамкорликда амалга оширилади.

Янги хужалик механизмини шакллантиришни бутун бошқарув тизимини ислох қилмай амалга ошириб булмайди. Бу ислохот фақат корхоналар иқтисодий хаёти бошқарувининг марказий буғинлари таркиби ва вазифалар, иқтисодий таъсир ва рағбатлантиришнинг ташқи қуринишини узгартирибгина қолмай, балки иқтисодий тизим муносабатларини янгилаши ҳам лозим.

### ***Узини-узи текшириш учун саволлар***

1. Корхона нима?
2. Корхонанинг қандай турларини биласиз?
3. Корхона мулки нима?
4. Корхонанинг асосий вазифаси нимадан иборат?
5. Корхона вазифаларни амалга оширишга нималар таъсир этади?
6. Корхоналарни таъсис этиш ва руйхатга олиш қандай амалга оширилади?
7. Корхона хужалик механизми нима?
8. Корхона хужалик механизми қандай шаклланади?
9. Корхоналар туғрисидаги Қонуннинг моҳияти нималардан иборат?



10. Корхона хужалик механизмини ривожлантириш йуллари кандай?

## **12-Мавзу. Мотивлаштириш.**

### **Р Е Ж А:**

- 12.1. Мотивлаштириш ва эхтиёж.
- 12.2. Мотивлаштириш моделлари.
- 12.3. Мотивлаштириш стратегиялари.
- 12.4. Мотивлаштириш назарияси.

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

### **Таянч суз ва иборалар:**

Мотивация. Мотивлаштириш. Эхтиёжлар. Мотивлаштириш моделлари. Мотивлаштириш стратегияси. Мотивлаштириш назарияси.

### **12.1. Мотивлаштириш ва эхтиёж**

Русча-узбекча луғатда мотивация тушунчаси бирор иш ёки харакатнинг юзага келишига сабабчи булган мотивлар, далиллар, исботлар, бахоналар, важлар ёки сабаблар мажуи маъносида талкин этилади. Бу тушунча бевосита инсон омили билан чамбарчарс боғикдир. Шу нуктаи назардан:

**Мотивлаштириш** – бу рухий омил булиб, шахс фаоллигини манбаи, сабаби, далили хар хил турли эхтимоллардадир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Бошқача килиб айтганда **мотивлаштириш** – бу кишилар фаолиятини рухий йуллар билан мақсадга мувофик

Йуналтиришдир. У муайян эхтёжни кондириш билан боғлик. Эхтиёж эса сабабларда намоён булади.

Инсон тирик жон сифатида овкат ейиш, ухлаш, дам олиб уз кучини тиклаш, узини иссик-совикдан асраш эхтиёжларига эга. Мазкур эхтиёжлар моддий, яъни кийим-кечак, озик-овкат, турар жой ва бошкалар шаклида ифода этилади.

Инсоннинг моддий эхтиёжлари билан билан социал-ижтимоий эхтиёжлари хам борки, буларга билим олиш, маданий савиясини ошириш, малака, махоратга эга булиш ва соғлом хаёт кечириб, узок умр куриш киради.

Эхтиёж чексиз ва турли-тумандир. Уни куйидаги белгилар буйича гурухлаш мумкин:

1. Ахамиятига караб.
2. Табакаланишга караб.
3. Тарихийлигига караб.
4. Коникиш даражасига караб.
5. Таркалиш даражасига караб.
6. Шаклланишига караб.
7. Кайталанишига караб.
8. Кулланилишига караб.
9. Жамиятнинг муносабатига караб.
10. Истеъмол килиш усулига караб.
11. Ёши ва даромади даражасига караб.

Алохида шахс ва жамият нуктаи назаридан эхтиёжларни куйидагича гурухлаш мумкин.

### 9-жадвал. Эхтиёжлар руйхати

№	Шахс учун	№	Жамият учун
1.	<b>Асосий эхтиёжлар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• озик овкат, кийим кечак ва уй-жойга</li> <li>• дам олиш ва соғликка</li> </ul>	1.	<b>Асосий эхтиёжлар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мехнатга</li> <li>• хавфсизликка</li> <li>• кушимча махсулотга</li> <li>• бошқаришга</li> </ul>
2.	<b>Социал эхтиёжлар:</b>	1.	<b>Социал эхтиёжлар:</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ижодий меҳнатга</li> <li>• оила ва муҳаббатга</li> <li>• билим ва ахборотга</li> <li>• тоат-ибодатга, жасоратга</li> <li>• зурриётни давом эттиришга</li> <li>• тартиб ва барқарорликка</li> <li>• буш вақт ва дам олишга</li> <li>• узликни англашга</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• барқарорликка</li> <li>• ишончга</li> <li>• мустақил тараккиётга</li> </ul>
3.	<b>Рағбат ва талаблар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• моддий</li> <li>• социал</li> <li>• эстетик</li> </ul>	3.	<b>Рағбат ва талаблар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• замонавий ишлаб чиқаришга</li> <li>• маънавий ва маърифий тараккиётга</li> <li>• раҳм шавкатга</li> </ul>

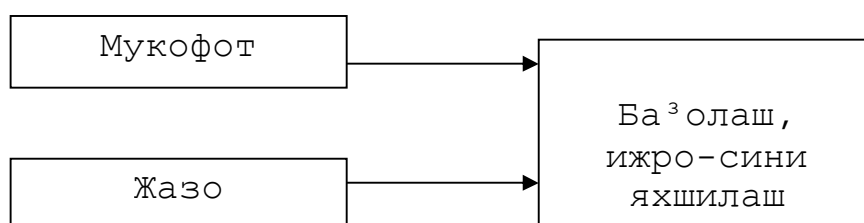
## 12. 2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегиялари

Мотивлаштириш назариясига асосланиб унинг турли моделлари ишлаб чиқилган ва амалиётда қулланиб келинмоқда. Уларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- оқилона (роционал) модел;
- инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели;
- комплекс мотивлаштириш модели.

Оқилона (рационал) модел қуйидаги чизмага эга. ( 19-чизма ).

Бу ерда кишиларни мотивлаштириш учун молиявий дастак мукофот ва жазо қулланилади. Бу «**ширин қулча**» ва «**камчи**» тактикасидир. Баъзи ҳолларда бундай ёндашиш туғри булар, аммо унинг самараси жуда қиска булади. Бошқа ҳолларда эса у кишилар уртасидаги муносабатга путур етказиб узок муддатга зарар етказиши мумкин.

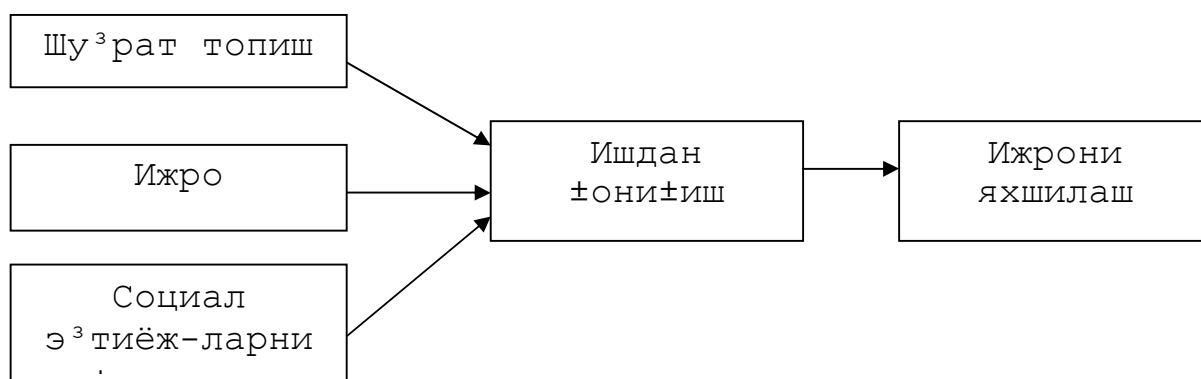


### 19-чизма. Мотивлаштиришнинг оқилона модели.

Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели куйидаги чизмага эга (20-чизма).

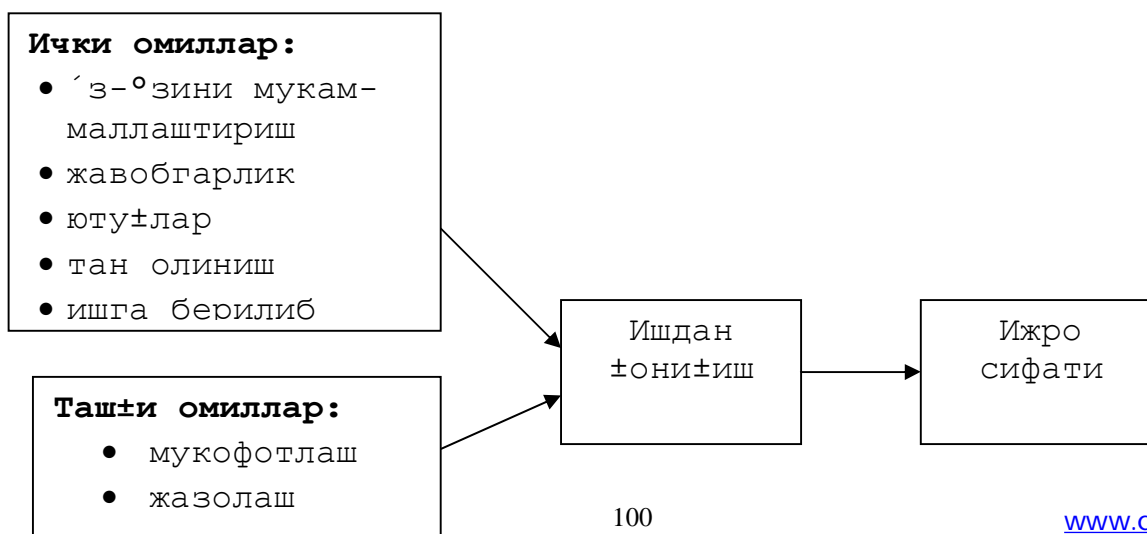
Бу моделнинг муаллифи америкалик рухшунос Эмерсон Майо булиб, унинг негизида куйидаги ғоя ётади.

**Ички омиллик:** шухрат топиш, ижрони яхшилаш ва социал эҳтёжларни кондиритиш ишдан қониқитишни олиб келади. Ишдан қониқитиш эса меҳнат унумдорлигини оширади. Бундай ёндашув энг муҳим ташқи омилни, яъни иш ҳақини инобатга олмайди. Гуёки, «мамнун (эҳтиёжи кондиритилган) киши бу унумли (самарали ишлайдиган) киши» эмиш. Бундай уйлаш, албатта, нотуғри ва соддаликдир.



### 20-чизма. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели.

Ўз-ўзини мукамаллаштиришни мотивлаштириш модели куйидаги чизмага эга (21-чизма).



## **21-чизма. Узини-узи мукамаллаштириш мотивлаштириш модели.**

Бу модел **Маслоу** ва **Хецберг** ёндашувларига асосланган булиб, узок муддатли мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафакат ички омиллар, шунингдек ташки омиллар ҳам мухим деб каралади.

### **12.3. Мотивлатириш стратегияси**

Мотивлатириш стратегиясини танлашда учта ёндашув мавжуд:

**1. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси,** яъни, кишилар мукофот олиши учун ишлайдилар:

- ким куп яхши ишласа, унга яхши ҳақ туланади;
- ким ундан куп ишласа шунчалик куп ҳақ туланади;
- ким сифатсиз ишласа, у жазоланади;

**2.Иш оркали мотивлаштириш:** ходимга уни кониктирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юкори булади.

**3.Менежерлар билан доимий алоқада булиш** стратегияси: буйсунувчилар билан бирга мақсадни аниқлаб олиш, унга **ижобий акс алоқага** имкон бериш, ҳаттоки у туғри ёки нотуғри, ёхуд янглишган ҳолларда ҳам. Бу мотивлаш-тириш модели раҳбар билан ходим уратисидаги муносабатни таҳлил қилиш ва унга устуворлик беришга асосланади.

### **12. 4. Мотивлаштириш назарияси**

Америкалик рухшунос Абрахам Маслоу XX асирнинг 40-йиларида узининг эҳтиёжлар устунлиги назариясини яратиб, кишилар уз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва кизиқишнинг 5

турига таянадилар деди. Унинг эҳтиёжлар иерархияси куйидаги кўринишда эди. ( 22- чизма ).

**Биринчи уриндаги эҳтиёжлар** – бу базис эҳтиёжлар, яъни, яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А.Маслоунинг фикрича, инсон, энг аввало ана шу бизнес эҳтиёжларни қондириш учун ишлайди. Базис эҳтиёжлар, яъни озиқ-овқатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйкуга бўлган эҳтиёж қондирилса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчликка, тартиб, химояга бўлган эҳтиёж ҳам бирламчи босқичдаги эҳтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришиш эҳтиёжи иерархиянинг учинчи босқичига киради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни **социал эҳтиёжлар** деб ҳам юритилади.



**22-чизма. Мотивация босқичлари (А.Маслоу буйича).**

Ўурматга булган эхтиёж эхтиёжлар пирамидасининг туртинчи буғинини ташкил килади. Бу эхтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олиншига булган эхтиёж, яъни мавке, нуфуз, шон-шухрат, муваффакият, диккат-эътибор. **Узингизни исботлаш эхтиёжи**, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юкори даража яшириш имкониятларнинг хакикий айланиши, нимага эришиш мумкин булса, шунга эришиш. Бу эхтиёжлар шахсинг усишида уз аксини топади.

**Фредерик Герцбергнинг** мотивация назарияси **боисий тозаланиш** (мотивационная гигиена) деб юритилади, унинг асосида коникиш келтирувчи мехнат рухий соғлом булишга хам хамкорлик курсатади деган фикр ётади.

**Биринчи гурух** омиллар «гигиена омиллари» деб аталади. Агар иш жойи ифлос, каронғи, курумсиз булса, бу мехнатга интилишини суссайтиради. Аксинча, иш жойи тоза, эргонометрик нуктаи назардан бенуксон булса, мехнатга аник йуналтирилган мотивлар пайдо булади. Бу ерда пул масаласи хам мухимдир. Аммо пулга инсон кадр-кимматини улчовчи сифатида караш хам хавфлидир. Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у купашийга мойиллик туғдириб, уни бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади. Натижада кишилардан ва жамоадан ажраб колади.

Герцберг назарияси Маслоу назариясига зид эмас, балки уни тулдиради.

**Кутиш назарияси** америкалик рухшунос В.Врум томонидан 1964 йилда ишлаб чикилган. Унинг мохияти шундаки, мотивация нафакат эхтиёжни кондиришга, шунингдек максадга эришиш учун танланган хошишга хам боғлик. Кутиш назариясида 3 та мухим омилнинг узаро муносабати асосий уринни тутуди:

- меҳнат харажатлари (МХ) билан натижа (Н) уртасидаги фаркни кутиш (МХ-Н);
- натижа (Н) билан рағбатлантириш (Р) уртасида фаркни кутиш;
- рағбатлантириш киймати (К), яъни коникишнинг ёки коникмасликнинг нисбий курсаткичи.

**Адолатлилиқ назариясига** биноан кишилар узлари эришган рағбат даражасини шу тизимда банд булган бошка кишилар эришган рағбат даражаси билан киёсий таккослайда, яъни:

$$\frac{\text{Индивидуал даромад}}{\text{Индивидуал харажат}} = \frac{\text{Бошка шахс даромади}}{\text{Бошка шахс харажати}}$$

**Дж. Адамс** фикрича, харажат таркибида нафакат ходимнинг мазкур ишини бажаришга сарфлаган меҳнати, шу билан бирга унинг шу корхонада ишлаган иш стажи, малака даражаси, ёши, социал мавкеи кабилар хам инобатга олинади.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Мотивация тушунчасини айтинг?
2. Мотивлаштириш мохияти нимадан иборат?
3. Мотивлаштиришни эхтиёжга алоқаси кандай?
4. Эхтиёж нима?
5. Эхтиёжларни кандай белгилар билан гурухлаш мумкин?
6. Эхтиёжнинг кандай турлари мавжуд?
7. Мотивлаштиришнинг кандай моделлари мавжуд?
8. А. Маслоунинг мотивлаштириш назарияси нимага асосланади?
9. Мотивлаштириш стратегиясини танлашда кандай ёндашувлар мавжуд?



10. Мотивлаштиришни назариясининг ахамияти нимадан иборат?

### **13-Мавзу: Бошқарув ваколатлари.**

#### **Р Е Ж А:**

13.1. Ваколат ва унинг зарурати.

13.2. Бошқарув ваколатларининг турлари.

13.3. Мурсага келтирувчи аппаратларнинг мохияти.

**Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20.**

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Ваколат. Ваколатнома. Ваколатхона. Умумий ва функционал маъсулият. Бошқарув ваколатларининг турлари. Маслаҳат берувчи аппарат.

#### **13.1. Ваколат ва унинг зарурати**

Узбек тилининг изохли луғатида ваколат тушунчаси куйидагича берилган:

**\*Ваколат** – бу бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу каби-лар номидан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ. Масалан, халқ нойиби узининг юксак ваколатини сайловчилардан олади.

**\*Ваколат** – ваколати бор, вакиллик ҳуқуқига эга бўлган субъект. Масалан, ваколатли муассаса, ташкилотлар бўлмаса, халқ демократиясининг бўлиши мумкин эмас.

**\*Ваколатнома** – вакиллик ҳуқуқини берувчи ҳужжат, ишонч қоғизи, тилхат.

**\*Ваколатхона** – бирор давлат томонидан узга ерда таъсис этилган ва унинг манфаатларини қузлаб иш

курадиган муассаса. Масалан,  
Узбекистоннинг чет элдаги мухтор  
ваколатхонаси.

Бошқарув тизимида раҳбарлар томонидан уз кули остидаги ходимларга узи жавобгар булган вазифаларни хал этиш ёки ишларни амалга ошириш ҳукукини бериб қуйиши **бошқарув ваколатлари** деб юритилади.

**Ваколат** – бу вакиллик ҳукуки булса, **маъсулият** бу бирор иш, хатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун булган жавобгарликдир. Демак, ваколатни маъсулият билан адаштирмаслик керак, чунки ваколатлар бошқа одамлар ишини бошқариш ҳукукини назарда тутди.

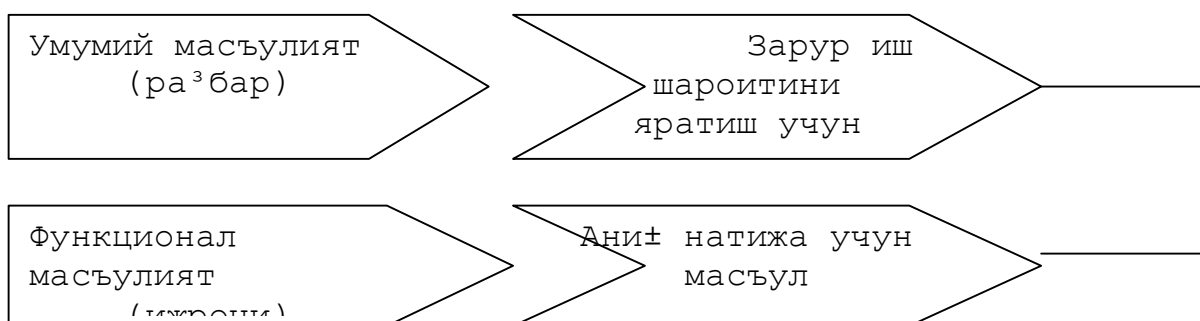
Маъсулият канчалик юкори булса, уни таъминлаш механизми хам шунчалик юкори булади. Одатда икки турдаги маъсулиятни ажратишади:

- умумий маъсулият;
- функционал маъсулият (23-чизма).

**Умумий маъсулият** – бу корхонанинг бошқарув фаолиятини таъминловчи шарт-шароитларни яратиш буйича маъсулиятлар мажмуасидир. Масалан, кадрларни тайёрлаш, жой-жойига қуйиш, хужжатарин тайёрлаш ва хоказо. Бу ишларни одатда корхоналар корхона раҳбари бажаради ва у шуларга маъсулдир.

**Функционал маъсулият** – бу аниқ ишларни бажариш билан боғик булиб, бу одатда бажарувчиларга юкланадиган маъсулиятдир.

Бошқарув маъсулияти – табул тилинган тарори, хати – 3аракати оқибатлари, натижаси учун 3исобот бериш демак



### **23-чизма. Бошқарув маъсулиятлари.**

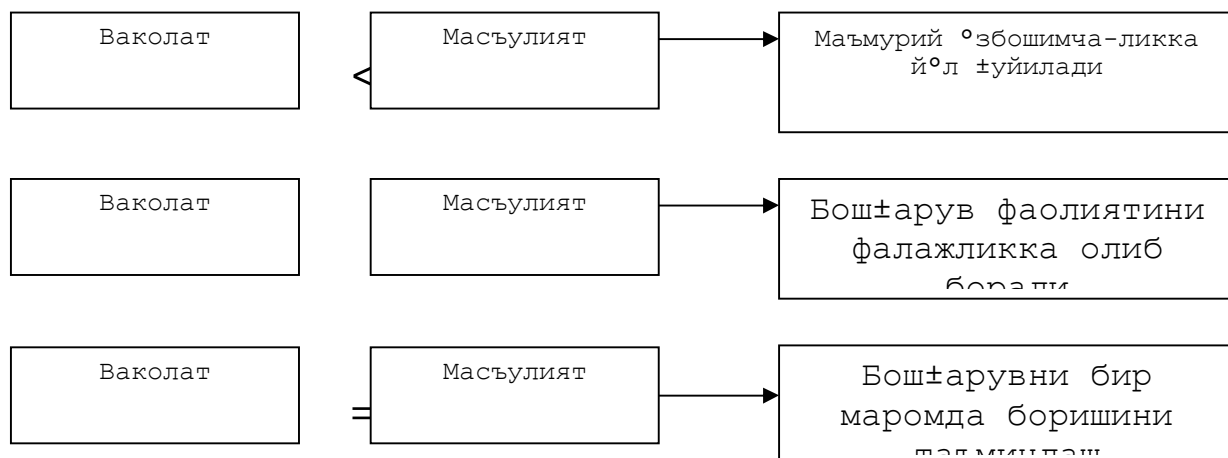
Бошқарув ваколати ва масъулияти бир-бири билан ҳамоханг булиши керак. Акс холда корхона ва унинг ходимлари учун кутилмаган нохушликлар пайдо булиши хеч гап эмас. Масалан, топширилган ваколатнинг масъулиятдан баланд булиши маъмурий бебошликка, дабдабабозликка йул очади. Чунки бундай шароитда рахбарларни хати-харакати жазоланмасдан қолиши мумкин.

Бунинг тескариси эса, яъни масъулиятнинг ваколатдан баланд келиши холатлари фаол харакатни шол (фалаж) қилишгача олиб келади. Чунки бундай шароитда кишилар узларига нохуш холатларни туғдириб қуйишларидан хавотирда булиб, ортикча харакат қилишдан узларини тиядилар.

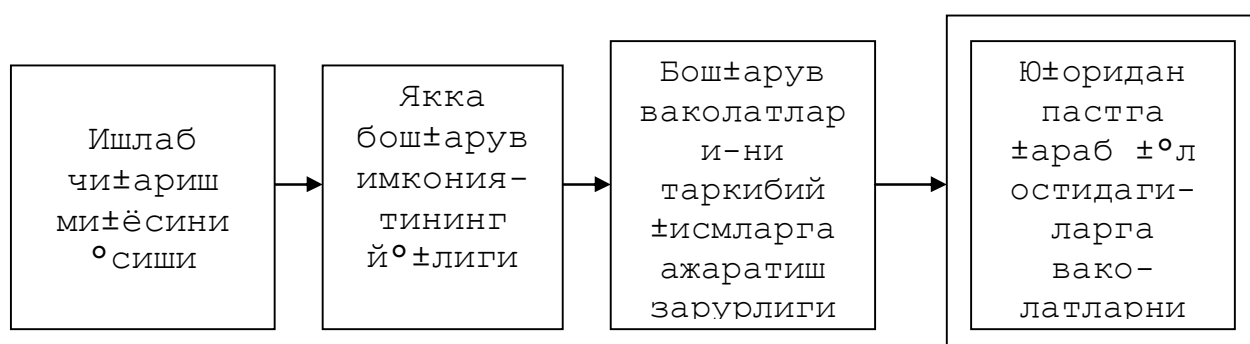
Шу сабабли ваколат билан масъулиятнинг мутаносиблиги бошқаришнинг хар бир буғинидаги рахбар ва ходимлар учун ута зарурдир. Шундагина корхона фаолияти бир маромда тараккий этиши мумкин. Бу нисбатларни қуйидагича тасвирлаш мумкин (24 -чизма).

Дархакикат корхонадаги мавжуд ва пайдо буладиган муаммоларнинг барчасини фақат битта рахбарнинг узи ечишига кодир эмас. Юмушларнинг қуплиги, рахбар вақтининг етишмаслиги, муаммоларнинг турли-туманлиги туфайли уларни бажариш учун малакали шахслар қарорларини зарурлиги қабилар

лавозимли шахсларга ваколат бериш заруриятни туғдиради (25-чизма).



**24-чизма. Ваколат ва масъулият нисбатлари.**



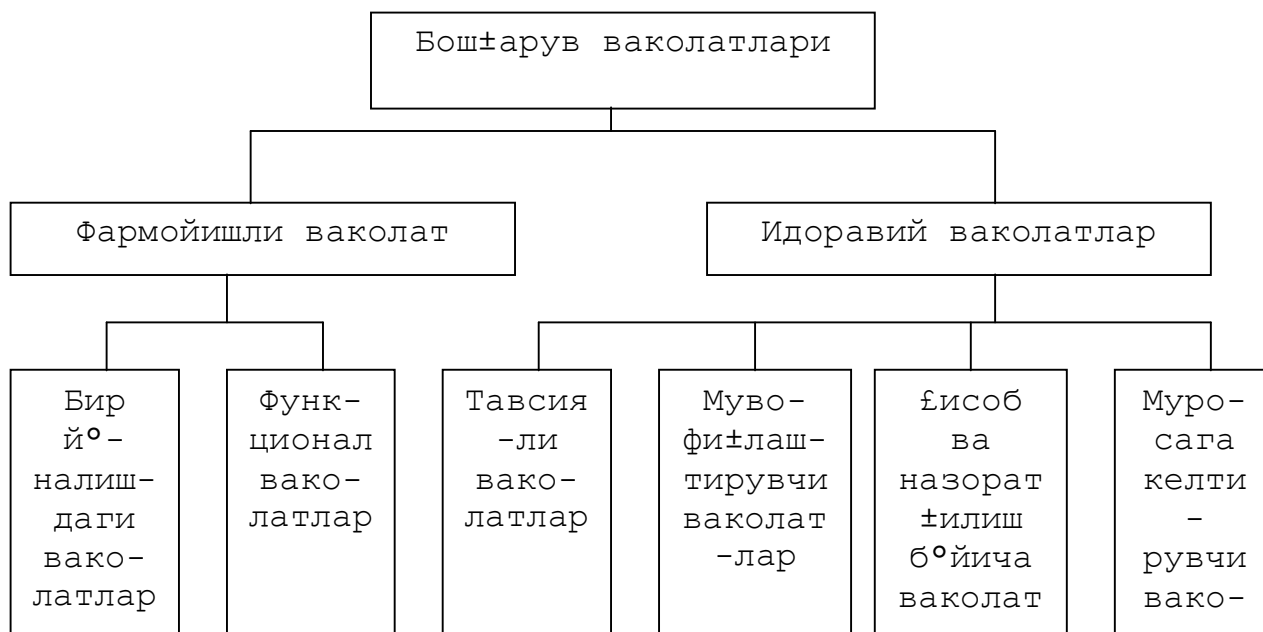
**25-чизма. Бошқарув ваколатларини бериш зарурати.**

Ваколат бериш билан рахбар, бир томондан иккинчи даражали ишлардан узини озод этса, иккинчи томондан қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш жойини яқинлаштиради. Бошқарилнинг у ёки бу бўғинига топшириладиган ваколат микёси ечиладиган муаммоларнинг:

- мураккаблигига;
- муҳимлигига;
- турли-туманлиги қаби омилларга боғлиқ. Қанчалик шу жиҳатлар мавжуд бўлса, шунчалик ваколат микёси, қулами кенгайади.

### 13.2. Бошқарув ваколатларининг турлари

Бошқариш жараёнидаги функцияларнинг турли туманлиги, мухим ва номухимлиги ваколатларнинг ҳам шуларга мос равишда турлича булишини такозо этди (26-чизма).



#### 26-чизма. Бошқарув ваколатлари ва уларнинг турлари.

**Фармойишли** ваколатнинг мохияти шундан иборатки, бу ваколатга эга булган шахс кимга тааллуқли булса, ушаларнинг ижро этиши учун зарур булган қарорларни қабул қилишга ҳақлидир. Бу ваколатлар икки турга булинади:

- чизикли ваколатлар;
- функционал ваколатлар.

Чизикли ваколат турларининг энг асосийси булиб, ташкилотларнинг иерархик тузилишининг пайдо булиши биланок вужудга келган. У яққа ҳокимлик тарзда раҳбарлик қилишга, яъни қонун доирасида:

- буйруқ ва фармойишлар беришга;

- барча масалалар буйича қарорлар қабул қилишга асосланган. Чизикли ваколатли раҳбарни одатда, чизикли раҳбар деб аталади.

**Функционал ваколатлар**, одатда билвосита алоқа шароитида амалга оширилади. Бунда ваколатлар маълум доирада чекланган бўлади. Чунки ҳар бир бошқарув бўғинидаги раҳбарга муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни, учунчиси эса молияни бошқариш билан шуғлланади.

**Идоравий ваколатларни** корхоналардаги функцияларнинг мураккаб-лашиб, у билан боғлиқ бўлган бошқариш жараёнининг қийинлашиб бориши вужудга келади.

### 13.3. Муроасага келтирувчи аппаратларнинг моҳияти

**Маслаҳат берувчи аппарат.** Бир йуналишдаги раҳбар бирор-бир муаммога дуч келиб, унинг ечими учун махсус малакага эга бўлган мутахассисларга зарурият туғилса, бундай ҳолларда корхона қошида вақтинчалик ёки доимий фаолият курсатувчи махсус маслаҳат берувчи аппарат тузилади.

**Хизмат қилувчи аппарат.** Бу аппаратнинг асосий вазифаси раҳбариятга уз ваколати доирасида хизмат қилишдан иборат. Бундай аппаратга кадрлар бўлими мисол бўла олади. Унга қуйидаги ваколатлар берилади:

- ходимларнинг шахсий ҳужжатларини юргизиш;
- ишга қабул қилиш учун потенциал кадрларни излаш ва текшириш;
- бир йуналишдаги раҳбарга номзодларни тавсия этиш ва хоказо.

**Шахсий аппарат** – бу хизмат курсатувчи аппаратларнинг бир куриниши булиб, бу рахбарнинг ё шахсий ёрдамчиси, ё котиби ёки референди булиши мумкин. Унинг вазифаси рахбар нимани талаб килса ушани бажаришдир. Бу шахслар хеч қандай ваколатга эга булмайдилар. Улар фақат рахбар номидан ва унинг топшириғи билан иш тутадилар.

**Тавсияли ваколатлар** фақат тавсия характерига эга. Бу ваколатга эга булган шахслар рахбарларга ёки бажарувчиларга у ёки бу мураккаб масалалар ечими буйича уз таклифларини, зарурият туғилган ҳолларда берадилар. Рахбар таклифларни қабул қилиши ёки эътиборсиз қолдириши ҳам мумкин.

**Мувофиқлаштирувчи ваколатлар** ҳамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш билан боғик. Одатда, бундай ваколатга қорхонада мураккаб ёки бахсли муаммолар вужудга келиб уларни ечиш зарурати туғилган ҳолларда эҳтиёж туғилади.

**Ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига** эга булган шахс ёки гуруҳлар текшириладиган объект буйича уларнинг рахбарларидан барча зарур маълумотларни талаб қилишга ҳақлиқдирлар. Текширув асосида тайёрланган материалларни узларининг хулосалари билан бирга юқори бўғинга тақдим этиш ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига эга булганларнинг асосий вазифасидир.

Мурасага келтирувчи ваколатларнинг моҳияти шундан иборатки, шу ҳуқуқга эга булган шахс қабул қилинадиган қарорларга нисбатан дахлдорлик даражасига қараб албатта уз фикрини билдиради. Буни у ҳам қизикли, ҳам функционал ваколатлар доирасида бажаради. Бундай ваколатлар:

- эҳтиёткорликка даъват этувчи ва
- муҳосара қилувчи ваколатлар қуринишада булиши мумкин.

**Эҳтиёткорликка даъват** этувчи ваколатга эга булган шахс, масалан, юрист рахбар қабул қилган қарорларнинг қонун ва урнатилган тартибларга мос тушиши ва тушмаслигини текширади ва ундаги қамчилик ва қонунни бузганлигини айтиб, уни туғрилашга даъват этади. Агар рахбар ҳаққонийлигини исботласа-ю, юрист бу билан қоникмаса, у ҳолда рахбарнинг зиммасида мазкур қонунбузарликнинг оқибати сақланиб қолади.

**Мухосара қилиш ваколатига** бош бухгалтер эга бўлади. Унинг розилигсиз, имзосисиз бирор-бир пул маблағи билан боғлиқ булган қарор қабул қилинмайди.

### ***Узини-узи текшириш учун саволлар***

1. Ваколат нима?
2. Ваколатномани моҳияти нимада?
3. Ваколатномани вазифаси қандай?
4. Ваколатга маъсулиятнинг қандай алоқаси бор?
5. Маъсулиятнинг қандай турлари бор?
6. Бошқариш маъсулияти нимадан иборат?
7. Бошқарув ваколатлари бериш зарурати нимада?
8. Бошқарув ваколатларининг қандай турларини биласиз?
9. Функционал ва идоравий ваколатлари бир-биридан фарқи нимада?
10. Маслаҳат берувчи аппарат қандай аппарат?
11. Хизмат қилувчи аппарат қандай аппарат?

### ***14-Мавзу: Низо ва стрессни бошқариш***

#### **Р Е Ж А:**

- 14.1. Низо жараёни ва уларни қелиб чиқиш сабалари ва турлари.



- 14.2. Низонинг турлари ва уларнинг урни.  
14.3. Низо жараёнидаги боскичлар ва окибатлар.  
14.4. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш.  
14.5. Стресс ва уни бошқариш.

**Адабиётлар: 1, 4, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20.**

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Низо. Бошқарув жараёнида низо. Ички ва шахсий низолар. Шахслар уртасидаги ва очик низолар. Низонинг келиб чиқиш ва тукнашиш жараёнини модели. Низоли вазиятларни бошқариш усуллари. Стресс. Стресс сабаблари.

#### **14.1. Низо жараёни ва уларни келиб чиқиш сабалари ва турлари**

Ўзбек тилининг изохли луғатида низо тушунчаси куйидагича талкин қилинади:

**«Низо – бу ўзаро келишмовчилик ёки ±арама – ±аршилик, душманлик, адоват ор±асида ту<sup>2</sup>илган<sup>3</sup> олат, муносабат; ихтилоф, нифо±».**

Адоват, ихтилоф, нифок туфайли узаро жанжаллар содир булади. Одамлар жанжал хақида уйлаганларида душманлик, куркитиш, боскинчилик, тортишув каби нохушликларни назарда тутишади.

**Бошқарув жараёнида низо** – бу рахбар, ишчи ва бошка ходимлар уртасида муайян масалаларни хал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

Ишлаб чиқаришда низоли вазиятлар турли сабабларга кура вужудга келиши мумкин. Улардан:

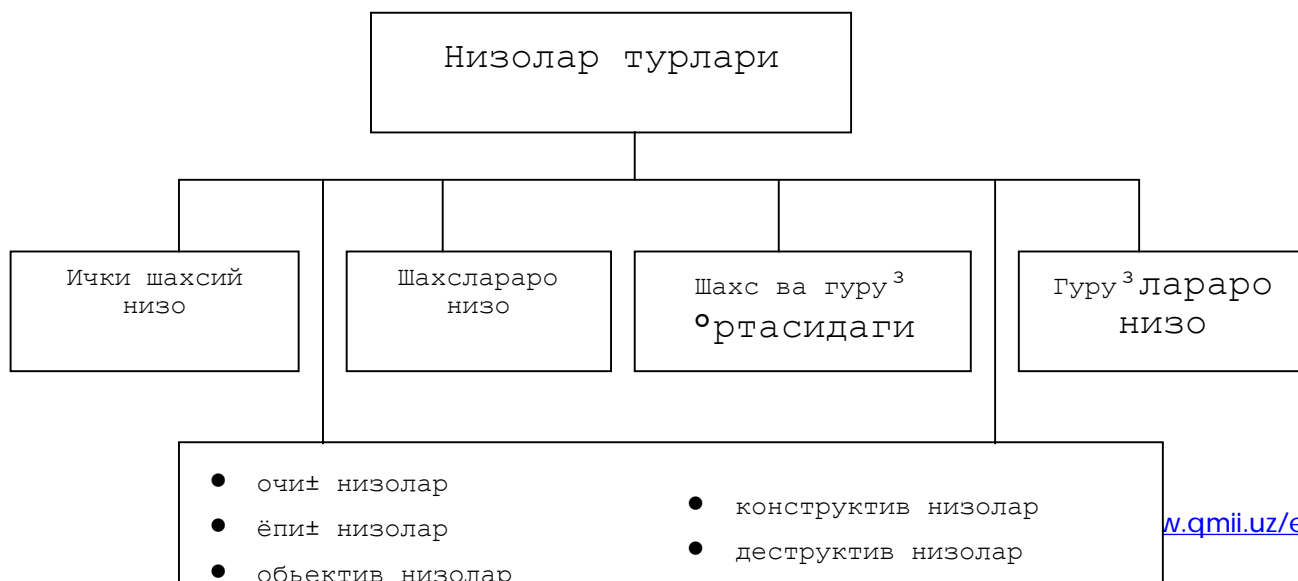
- меҳнатни ташкил қилишда камчиликларни;
- ҳақ тулашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитларини;
- меҳнат ҳақидаги қонунларни бузишни;
- раҳбарликнинг қоникарсиз савиясини;
- узаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва хоказоларни қурсатиш мумкин.

#### 14.2. Низонинг турлари ва уларнинг урни

Жамоа аъзолари орасида низоларнинг қупчилиги қуйидаги сабаблар туфайли содир булади:

1. Ресурсларни таксимлашдаги адолатсизлик.
2. Вазифаларнинг узаро боғиклиги.
3. Мақсадлардаги ҳар хиллик.
4. Эркинлик, мустикаллик ва узаро кадрни билишдаги ҳар хиллик.
5. Манманлик, қайсарлик.
6. Коммуникация - узаро алоканинг қоникарсизлиги.

Низоларнинг асосан турт хили қуп учраб туради (27 - чизма).



### **27-чизма. Низо турлари.**

**Ички шахсий низо** бир кишининг узига бир-бирига зид топшириклар берилиб, рахбарнинг пировард талаби бир-бирига мос келмай, бажарувчи бундай холда нима килишини билмай хуноб булган холларда вужудга келади.

**Шахслар уртасидаги** низо куп холларда уларнинг у ёки бу масалага булган нуктаи назарининг мос тушмаслиги, рахбарлар уртасида ресурсларни таксимлаш, ходимлар билан рахбар уртасида иш шароитини коникарсизлиги кабилар юзасидан вужудга келиши мумкин.

**Очик низолар** одатда карама-карши томонларнинг куз олдида, туғридан-туғри вужудга келади. Улар тукнашиш содир булгунга кадар тулик етилган булади. Бундай низолар рахбарият назорати остида турганлиги сабабли корхона учун унчалик хавф туғдирмайди ва уларни бошкариш осон кечади.

**Ёпик низолар ута хавфлидир.** Бундай низоларни аста-секин, белгиланган фурсатда *портлайдиган минага* ухшатса булади. Агар низо хали «етилмаган» ёки уларни одамлар нигохидан яширилса, бошкача килиб айтганда низо кишилар «ичида» булса, билингки, бу ниhoят хавфли ва уни бошкариш жуда кийин.

**Объектив низоларга** корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чикадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боғлиқ низолар киради. Бу низолар амалий низолар булиб ишлаб чиқаришни ривожлантириш, рахбарлик услубини

такомилаштириш, корхонада нормал «рухий иклим» ни яратиш учун хизмат килади.

**Субъектив низоларга** кишиларнинг у ёки бу воқеликка булган шахсий фикрларининг турличалиги оқибатида вужудга келадиган низолар киради. Бу низолар табиати буйича ҳис-туйғуга, ҳиссиётга берилиш, кизикконлик оқибатида юзага чиқади.

**Конструктив низолар** корхона мақсадига мувофиқ узгаришлар қилиниши, оқибатда эса низо чиқадиган объект (сабаб)ни бартараф этишни назарда тутди. Агар низо ҳеч қандай асосга эга бўлмаса, унда бу низо **деструктив низо** деб юритилади. Бундай низолар ходимлар уртасидаги муносабатларни барбот этади, сунгра ишлаб чиқариш жараёнини, бошқарувчиларни издан чиқариш пайида бўлади.

### 14.3. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар

Низонинг келиб чиқиши ва тукнашишининг содир бўлиши бир бутун жараён бўлиб, бу жараён қуйидаги босқичларни уз ичига олади (28-чизма).

Низонинг еттита **функционал оқибати** маълум. Бу оқибатлар низони бошқаришининг ижобий самара берганлигини ифодалайди. Масалан, **биринчи оқибат**:

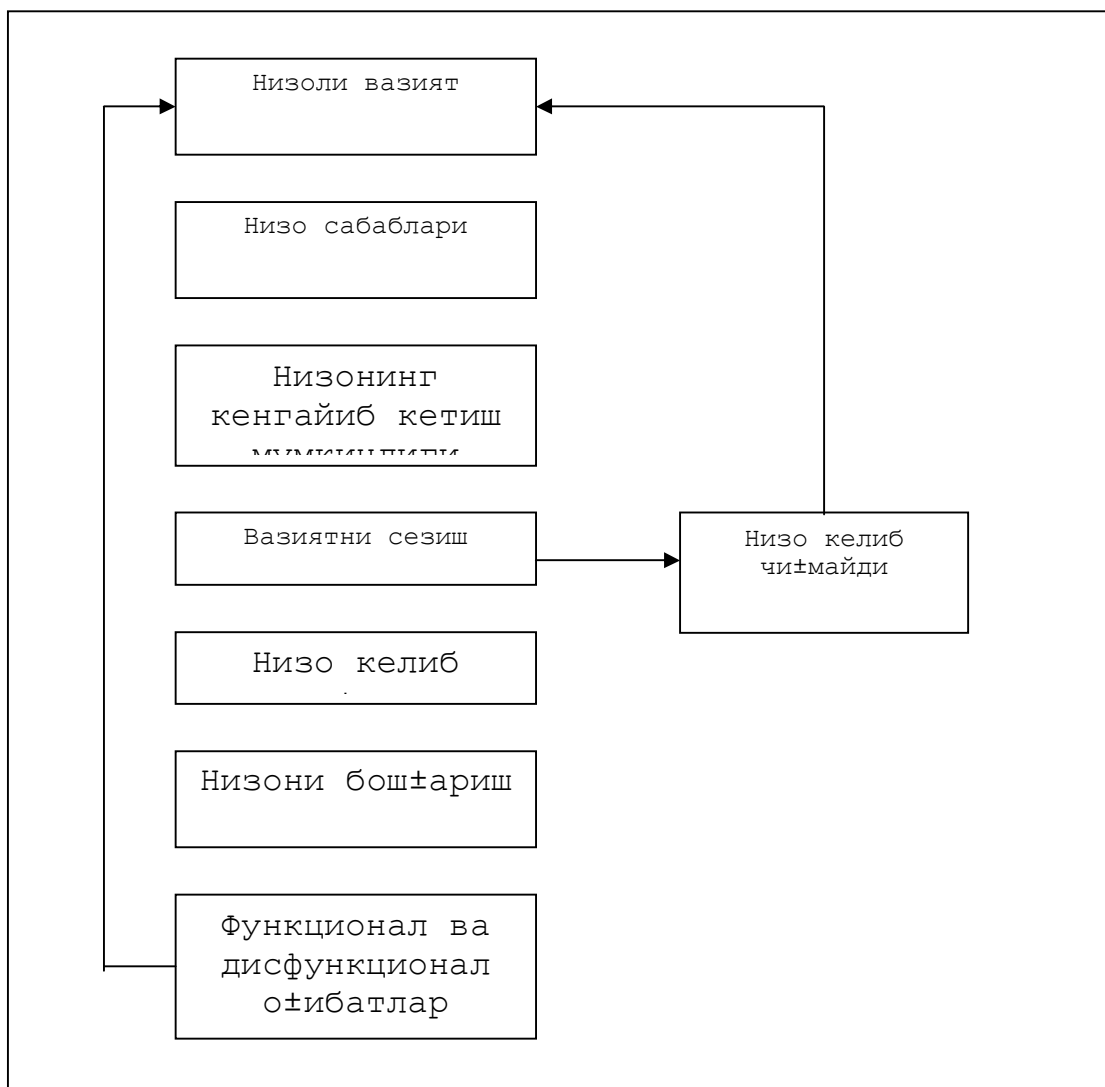
- низони ҳал қилишда ҳар иккала томон учун маълум қарор қабул қилинишида намоён бўлади. Қарама-қарши томонлар низо ечимига тенг манфаат нуқтаи назаридан ёндашилганда мамнун қоладиган. Бундай оқибат уз навбатида низо ечими буйича қабул қилинадиган қарор тусикларини, яъни қарама-қарши томонларнинг бир-бирига булган:
- адоватни;

- хусуматни;
- душманликни;
- адолатсиз каби ғаразли тусикларни юмшатишга ёки бутунлай йукотишга имкон беради.

Функционал окибатнинг бошка куринишида карама-карши томонларнинг купрок хамкорлик килишига, хаттоки келгусида хам уртада низо чикармасликка булган мойилликлари намоён булади.

Агар низоларни бошкаришнинг самарали йуллари топилмаса, у холда мақсадга эришишга халакит берувчи куйидаги куринишдаги **дисфункционал окибатлар** юзага келиши мумкин яъни:

- коникмаганлик, мамнун булмаслик, норозилик;
- ёмон рухий холат;
- кунимсизликнинг ошиши;
- меҳнат унумдорлигининг пасайиши;
- келажакда хамкорликнинг сусайиши;
- узининг гуруҳига купрок садокат ва бошка гуруҳлар билан ракобатни сусайтириш;
- карши томонни фақат «душман» деб гумонсираш, узининг мақсадини ижобий, карши томоннинг мақсадини эса фақат «салбий» деб уйлаш;
- хамкорликка чек куйиш ва карама-карши томонлар билан низога чиқиш;
- узаро муносабат ва хамкорликни сусайтириб, адоватни, хусуматни кучайтириш;
- урғуни узгартириш: диккат-эътиборни купрок реал муаммони ечишга эмас, балки низо жараёнида «ғолиб» чиқишга каратиш.



**28-чизма. Низонинг келиб чиқиш ва тукнашиш жараёни модели.**

Бу оқибатлар фақат салбий томонга ишлайди ва низо етилмаган булса – етилтиришга, тухтаб турган булса – кузғатишга, жиддий булмаса– жиддийлаштиришга, тукнашиш эхтимоли булиб турган булса уни амалга оширишга хизмат қилади. Қисқаси, адоват тегиримонига сув қуяди.

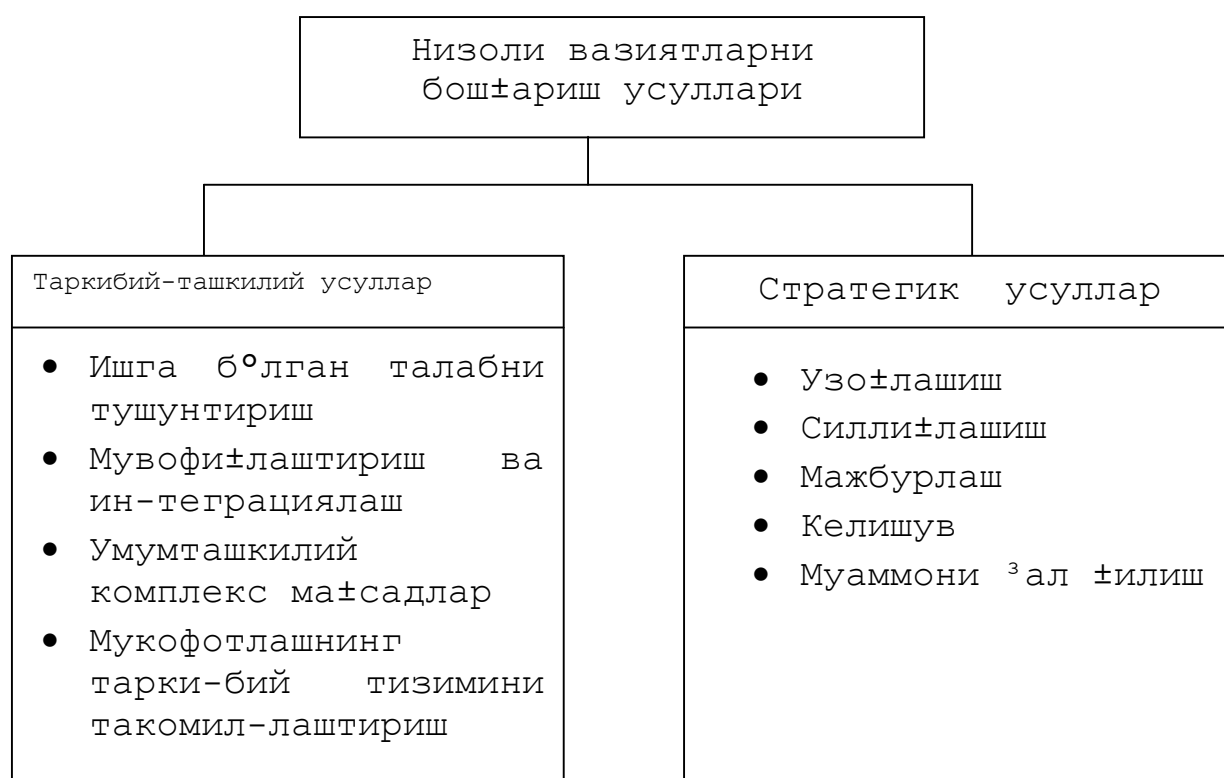
#### **14.4. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш**

Низоли вазиятларни бошқаришнинг бир катор самарали усуллари мавжуд. Уларни куйидаги икки йирик гуруҳга булиш мумкин (29-чизма).

Таркибий-ташкилий усулларга куйидагилар киради.

**Ишга булган талабни тушунтириш усули.** Бу усул дисфункционал усулга мутлако зид булиб, бунда хар бир ходим ва булимлардан кандай натижа кутилиши тушунтирилади.

**Мувофиклаштириш ва интеграциялаш усули.** Бу усул оғзаки буйрук (амр) занжири деб юритилади.



**29-чизма. Низоли вазиятларни бошқариш усуллари.**

Бошқаришда ваколатлар иерархиясини, яъни мансабларга кура даражама-даража бевосита итоат этиш, буйсуниш тартибини урнатиш кишиларнинг узаро харакатларини, корхона ичидаги ахборотлар окимини, карорлар кабул килишни тартибга туширади, муовфиклаштиради.

**Умумташкилий (комплекс) мақсадлар.** Бу усулнинг моҳияти – барча катнашчиларнинг ҳаракатини, бутун кучини бош мақсаднинг амалга ошишига сафарбар қилиш.

**Мувофиқлаштиришнинг таркибий тизими.** Дисфункционал оқибатлардан холи бўлиш ҳамда кишиларнинг хатти-ҳаракатларига ижобий таъсир утказиш туфайли, келиб чиқиши мумкин бўлган низоларнинг олдини олиш ва уларни бошқариш учун муқофатлаш тизими кенг қулланилади.

Низоли вазиятларнинг олдини олиш ёки зиддиятини юмшатишнинг бешта стратегик усули маълум (29-чизма).

**Узоклашиш.** Комил инсон жанжалдан узоклашишга ҳаракат қилади. Келишмовчилик авжига чиққанда у муҳокамага катнашмайди. Бундай усул низоли вазиятнинг ечилишига манфаатдор бўлмаган ва узаро муносабатларнинг зохирий яхшилигича қолишини исташган ҳолларда томонлар тарафидан қулланилади.

**Силликлашиш.** Бу усул кишиларни яхшиликка ундаш йули билан низоли бартараф қилишга қаратилган. Зиддиятли вазиятда қарама-қарши томонлар бир-бири билан ҳушмуомалали бўлишга, арзимаган нарсага аччиқланиш, умуман, бир вақтнинг узида бирга сузаётган қайикни «*калтис тебратиш*» ярамаслигига чақиришади.

**Мажбурлаш** – бу томонлардан бирининг хошиш иродасини, сузини мажбуран, зурлаб қабул қилдиришдир. Бундай стратегияни қуллайдиган томон тажаввузқорлик билан уз хошишини қарши томонга мажбурлаб утказди.

**Келишув.** Низоли ҳолатдан мувофаккиятли чиқишнинг энг муҳим шарти – бу муросага кела олишдир. Келишув билан низоларни ҳал этиш, бу юқори баҳоланувчи стратегик усул



булиб, бунда иккала томонни каноатлантирувчи ечимга келинади.

**Муаммони хал қилиш.** Бу усул барча томонларни каноатлантирувчи ечимини топиш учун низони чиқарувчи сабабларни чуқур таҳлил қилиш ва барчанинг фикрларини инобатга олишга асосланади. Бу усул тарафдорлари узларини мақсадига бошқалар мақсади орқали эмас, балки низонинг энг оқилона ечимини топиш эвазига эришишни хоҳлайдилар.

#### 14.5. Стресс ва уни бошқариш

**Стресс** – инглизча (stress) сузидан олинган булиб, асабийлик кескинлик деган маъноларни англатади.

Асабийлик турли жисмоний ва аклий ишлар хаддан ошиб кетиши, хавфли вазият туғилган пайтларда, зарур чораларни зудлик билан топишга мажбур булганда вужудга келадиган рухий ҳолатдир. Бундай ҳолатга тушган кишиларга нисбатан: «у асабийлашди» деб айтишади. Шу маънода асабий тушунчаси:

- салга асабийлашаверадиган, булар-булмасга кизишиб, тутаким кетадиган, зардаси тез, жиззаким киши;
- асабларнинг касаллиги туфайли юз берган, асаблар фаолиятининг бузилганлиги натижасида юзага келган хасталик;
- асабларнинг кузғалиши билан боғлиқ булган ҳолат (жанжал, бакирик-чакирик) кабилар маъносида талқин қилинади.

Канадалик буюк физиолог **Ганс Сельс** асабийлашишини одам ёки хайвон организмнинг ҳар қандай таъсирга узига ҳос муносиб жавоб деб баҳолайди. У уч босқичга бўлинади:

- 1.Бошланғич таъсирчанлик (эмоционал) туйғуси (ғалаён); аъзои бадандаги кучларнинг сафарбарликка тортилиши.

2. Каршилик курсатиш боскичи.

3. Толикиш боскичи.

Стресс – бу оддий ва куп учровчи холат. Каттик безовта булиш, хаёжон ва уйкусизликдан биз хаммамиз уни сезамиз. Озгина стрессларнинг зиёни булмаслиги мумкин. Шунинг учун хар бир рахбар ёки ходим:

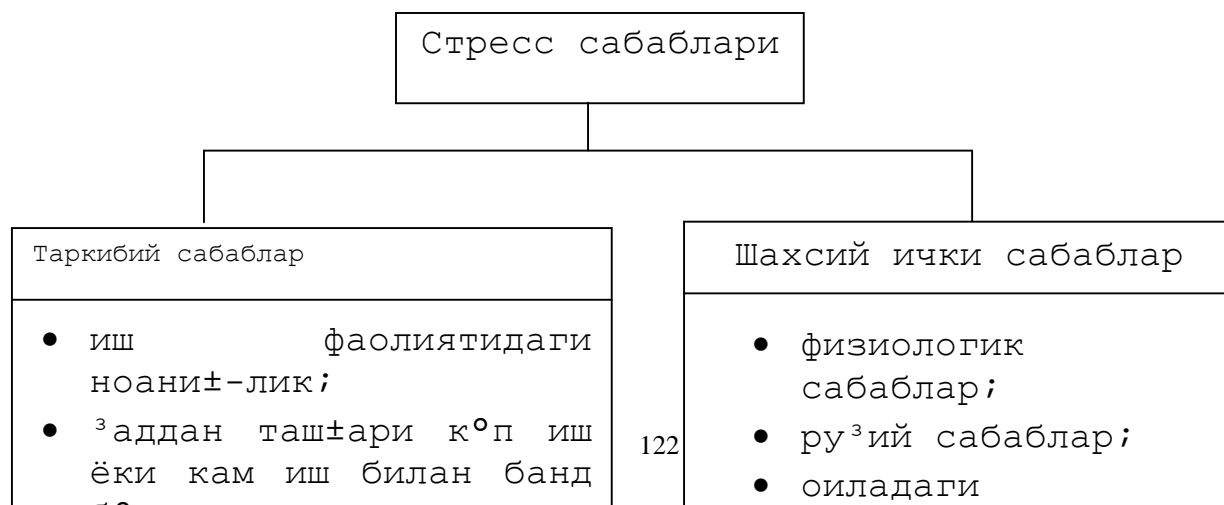
- йул куйшилиши мумкин булган ва
- хаддан ташкари асабийлашганлик даржасини билмоғи лозим.

Стрессни содир булишига асосан икки йуналишдаги омиллар сабаб булади (30-чизма).

Асабий холатнинг вужудга келиши ва унинг утиб кетиши, рухий халоватсизликни билиш, уни бартараф этиш кабилар рахбарлик фаолиятининг диккат марказида туриши керак. Асабийлашган холатда:

- онгни фаолиятидаги айрим томонлар тухташдан колади;
- идрокда, хотирада англашилмовчиликлар пайдо булади;
- кутилмаган кузғалишларга нисбатан айна бир хил булмаган таъсирлар юзага чикади;
- диккат ва идрок кулами торайиб, халоватсизлик кучаяди ва бошкалар.

Шундай вазиятларда нохуш холатнинг олдини олиш, яъни уни бошқариш керак.



### **30-чизма.**

#### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Низо нима?
2. Бошқарув жараёнидаги низо қачон пайдо бўлади?
3. Ишлаб чиқаришда вужудга келадиган низоларга сабаблар нималардан иборат?
4. Жамоа аъзолари ўртасида пайдо бўладиган низоларга сабаблар нималардан иборат?
5. Низоларни қандай турларини биласиз?
6. Низо жараёнидаги босқичлар қандай?
7. Низонинг оқибатлари қандай?
8. Низолар қандай бошқарилади ва бартараф этилади?
9. Стрессни сабаблари нимада?
10. Стресс қандай бошқарилади?

#### **15-Мавзу: Таваккалчиликни бошқариш**

##### **Р Е Ж А:**

- 15.1. Таваккалчиликда хавф.

15.2. Таваккалчиликда суғурта билан боғлиқ булган ва боғлиқ булмаган хавфлар.

15.3. Таваккалчилик турлари.

15.4. Таваккалчиликни бошқариш.

**Адабиётлар: 1, 4, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 19, 20.**

#### **Таянч суз ва иборалар:**

Таваккалчилик. Хавф. Хатар. Хавф турлари. Таваккалчилик турлари. Тизим ва таваккалчилик. Таваккалчиликни бошқариш. Хавфсиз зона.

#### **15.1. Таваккалчиликда хавф**

Узбек тилининг изохли луғатида «таваккал» тушунчаси:

\*узук мулохаза килиб ултирмай, нима булса булар, «ё остидан ё устидан» зайлида килинган харакат маъносида талкин килинади. Таваккалчилик тушунчаси эса таваккалига, таваккал тушунчаси ва таваккалига, таваккал билан иш килувчи маъносини беради.

Америкалик ишбилармонларга хос булган **таваккалчиликни** Америка иктисодиёти «чапани» мухожирлар олиб келганлар ва сингдирганлар. Улар утрук ва эхтиёткор ерли ахолини уз ишбилармонлик фаолиятида таваккалчилик хам килиб туришга мажбур этишган.

Америкача таърифга кура, **таваккалчилик**–бу бирон иш билан шуғулланиш окибатида зарар куриб қолишдан кутилиб қолиш имконияти. Албатта, баъзи хавфларни суғурта компаниялари билан шартнома тузиш орқали олдини олиш мумкин. Бирок, хавфнинг асосий оғирлиги, яъни:

- менежернинг хатоси;

- нарх узгариши;
- талабнинг сусайиши;
- нотуғри танланган лойиха;
- ишчиларнинг норозиликлари ва бошқалар ишбилармоннинг елкасига тушади.

Аmmo, умуман, хориж тажрибаси ишбилармонлик таваккалчиликсиз мумкин эмаслигидан гувоҳлик беради. Кимки, ҳеч бир таваккал қилмаса, охир-оқибатда хонавайрон булади.

Бугунги кунда адабиётларда таваккалчилик билан боғлиқ булган эҳтимолликни турлича тушунчаларда, яъни:

\*Хавф.

\*Хатар.

\*Хавф–хатар ибораларида ифода этиляпти. Шунчалик турли ёндашувлар мақсадга мувофиқмикин? Уларнинг қайси бирини қулласа маъқул буларди?

Таваккалчилик фойдадан маҳрум бўлиш ва бошқа сабабларга қура **зарар** қуриш сингари ёмон оқибатлар руй бериш **ЭХТИМОЛИ** билан ифодаланadi. Шу маънода:

**Таваккалчилик** – бу оқибатнинг яхши бўлишига умид бўлаб, хавф эҳтимоллигини зиммасига олган олда тилинадиган аракат.

**Таваккалчилик** – бу ресурс ёки даромаддан тўла ёки тисман йўқотиш хавфи.

**Таваккалчилик** – бу ноаниқлик шароитида ар тандай довўрак менежер учун табиий олат, вазият. Таваккал ботирнинг иши.

**Таваккалчилик** – бу омадсиз оқибатнинг миқдорий баоланиши.

Яна узбек тилининг изохли луғатига мурожаат киламиз. Унда бу иборалар куйидагича талкин килинган:

**Хавф** – бирор кунгилсиз ходиса ёки фалокат юз бериши эхтимоллиги; хатар; куркинч.

**Хатар** – бирор бахтсизликка, фалокатга олиб келиши мумкин булган шароит; хавф; тахлика.

**Хавф-хатар** – хавф ва хатар, бирор нарсадан куркиш.

Куриб турибмизки, **хавф** тушунчаси эхтимоллик билан боғланиётган булса, **хатар** иборасида эса асосий урғу шароитга, вазиятга бериляпти. Учинчисида хар иккала тушунча бир хил маънода талкин килиняпти.

## **15.2. Таваккалчиликда суғурта билан боғлик булган ва боғлик булмаган хавфлар**

**Суғурта билан боғлик булмаган хавф турлари:**

1. Менежерлар хатоси.
2. Тижоратчиликдаги хавф.
3. Ресурсларни нотуғри таксимланиш хавфи.
4. Иктисодий бекарорлик ва талабнинг узгариши.
5. Ракобатдошларнинг харакати.
6. Молиявий хавф.
7. Нарх, талаб, даромадлар даражасининг узгариш хавфи.
8. Кутилмаган иктисодий ва табиий фалокатлар, экологик офатлар хавфи.
9. Лойихани танлашда хато килиш хавфи.
10. Мазкур бизнес учун оғир окибатлар келтирувчи кутилмаган сиёсий воқеалар.

11. Миллий ва миллатлараро кутарилиш хавфи.
12. Ёзукуматнинг кутилмаган қарорлари (қонунлардаги, нарх ва солиқлардаги ўзгаришлар).
13. Ходимларнинг норозилиги.
14. Фирма бойлиги нуқтаи назардан унча улкан бўлмаган мол-мулкларнинг нобуд бўлиш хавфи.
15. Қуп сонли, бир типли мол-мулкнинг нобут бўлиш хавфи.

**Суғурта** – бу инсон фаолиятининг турли соҳаларида содир бўладиган табиий офатлар, ғавқулотда ҳодиса ва бошқа воқеалар натижасида етказилган зарар ҳамда талофатларни жисмоний ва юридик шахлар тулаган суғурта бадаллари (суғурта пули) дан ҳосил қилинадиган пул фондлари ҳисобидан тулик ва қисман қоплаш билан жисмоний ва юридик шахслар манфаатлари суғурталанишини таъминлашга доир муносабатлар, демакдир.

**Суғурта қилиб қуйиш мақбул бўлган хавфлар:**

1. Ёнғин ва бошқа табиий офатлар.
2. Автомобил ҳалокатлари.
3. Юқнинг ташилишда бўзилиши ёки нобуд бўлиш хавфи.
4. Фирма ходимлари эҳтиётсизлиги.
5. Фирмага ходимлар носоғдиллиги боис етказиладиган моддий ва маънавий зарар.
6. Бутун лойиҳанинг бажарилиши жавобгар бўлган ходимлардан бири ёки бир гуруҳнинг ўз вазифаларини бажармаслигига алоқадор хавф.
7. Қорхонанинг (турли сабабларга қура) иш фаоллигини вақтинча тухтаб қолиши.

8. Фирма рахбари, етакчи ходим ёки бошка фирманинг муваффақиятини унинг фаолият курсатиши билан боғлиқ булган мутахассиснинг улими ёки касаллигидан юзага келадиган хавф.

9. Ходимнинг улими, касал булиб қолиши ёки бахтсиз ходисага учраши билан боғлиқ хавф.

### 15.3. Таваккалчилик турлари

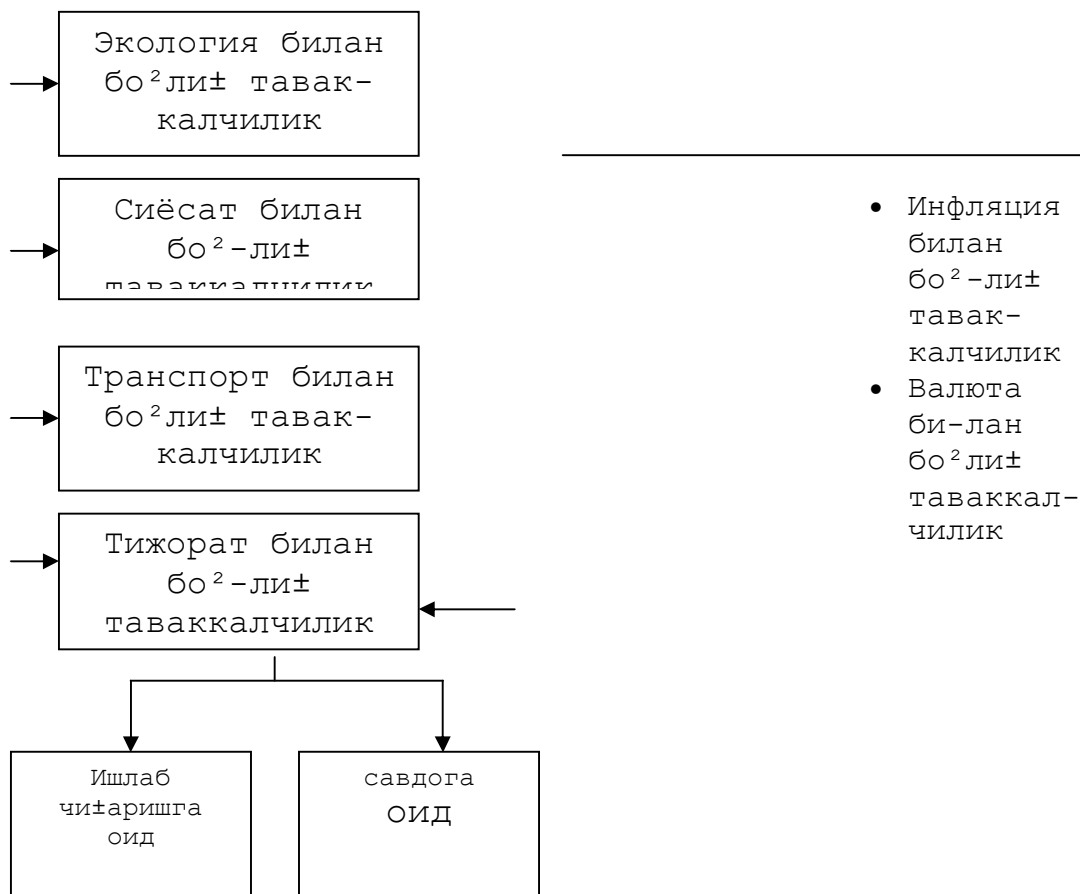
Амалиётда рахбар ёки тadbиркор уз фаолиятида:

- мол-мулк талафотига;
- молиявий йукотишларга;
- даромадларнинг камайишига;
- фойда даражасини аниқлашдаги хатоликларга йул

куймаслик ва шу жихатларни яхшилаш мақсадида турли-туман таваккалчиликка борадилар. Шундай шароитда қайси бир турдаги таваккалчиликни танлаш, қайси бири купрок самара бериши мумкинлигини аниқлаш куп жихатдан таваккалчилик турларининг илмий асосланган тавсифномасини билишни тақозо этади. Шундай тавсифнома куйидаги куринишга эга (31-чизма).







### 31-чизма. Таваккалчилик таснифи.

**Соф таваккалчилик** салбий (зарар, зиён) ёки нол натижага эришиш эҳтимолини билдиради. Шундай турдаги таваккалчиликка табиат, экология, сиёсат, транспорт ва қисман тижорат билан боғлиқ таваккалчиликлар киради.

**Чайковчилик (спекулятив) таваккалчилик** ҳам салбий (зарар, зиён), ҳам ижобий натижа (ютук, фойда)га эришиш эҳтимолини билдиради. Бу турдаги таваккалчиликка молия билан боғлиқ булган икки турдаги, яъни инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ булган таваккалчиликлар киради.

**Табиат билан боғлиқ таваккалчилик** турига табиий офатлар оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлар киради,

масалан, ер кимирлаши, сув тошкини, довул, эпидемия ва бошкалар туфайли курилган зарар даражаси.

**Экология билан боғлиқ таваккалчилик** – бу атроф мухитни ифлосланиши оқибатида эҳтимол (таваккал қилинадиган зарар ёки қушимча харажат).

**Сиёсат билан боғлиқ таваккалчилик** – бу сиёсат бекарорлик оқибатида эҳтимол қилинадиган моддий (молиявий) зарарлар. Бу таваккалчилик қорхона фаолиятига эмас балки мамлакатдаги социал-сиёсий барқарорликка боғлиқ.

**Транспорт билан боғлиқ таваккалчилик** – бу автомобил, темир йул, денгиз, ҳаво транспортларида юқларни ташиш жараёнида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир.

**Тижорат билан боғлиқ таваккалчилик** – бу ҳужалик субъектларининг тадбиркорлик фаолияти оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир. Бундай турдаги таваккалчилик уз навбатида ишлаб чиқариш, савдо ва қисман молия билан боғлиқ бўлган таваккалчиликларга бўлилади.

**Ишлаб чиқариш билан боғлиқ таваккалчилик** – бу ишлаб чиқариш жараёнининг тухтаб қолиши ёки бир маромда ишлаётганлиги, технология-нинг бузилиш, сифатсиз хомашё оқибати ёки ходимларнинг сифатсиз ишлашлари эвазига эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки қушимча харажатлардир.

**Савдо билан боғлиқ таваккалчилик** – бу узаро туловларнинг кечиктири-лиши, шартнома шартларининг бажарилмаслиги оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки олинмайдиган даромад.

**Молия билан боғлиқ таваккалчилик** – бу эҳтимол қилинадиган молиявий зарарлар бўлиб, у уз навбатида инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган, охиригиси эса уз навбатида,

\*инфляция ва

\*валюта билан боғлиқ булган таваккалчилик турлари булинади.

**Инфляция билан боғлиқ таваккалчилик** – бу олинган даромадларнинг кадри юкори инфляция окибатида тезроқ кадрсизланишини билдиради.

**Валюта билан боғлиқ таваккалчилик** – бу чет эл валютаси курсининг узгариши окибатида куриладиган катта зарарни билдиради. Бу таваккал-чилик экспорт-импорт операцияларини, шунингдек, валюта операцияларини баҳолашда ута зарурдир.

**Тизимли таваккалчилик** – бу, у ёки бу бозорда конъюктуранинг ёмонлашиши ёки тушиб кетиши окибатида эхтимол килинадиган зарар. Бу таваккалчилик инвестицияни аник бир объектга эмас, балки муайян бозор (масалан, валюта бозори, кузғалмас мулк бозори ва бошқалар) учун барча куйилган маблағ буйича таваккалчиликни ифодалайди.

**Селектив таваккалчилик** – бу у ёки бу бозорда инвестиция объектини нотуғри танлаб олиши окибатида куриладиган таваккал зарар ёки бой берилган наф.

**Кредит таваккалчилиги** – бу карз олган томоннинг уз мажбуриятларини тулай олмаслик хавфи.

**Регионал таваккалчилик** – муайян регионалларнинг иктисодий ҳолати билан боғланган булади.

**Тармоқ билан боғлиқ таваккалчилик** айрим тармоқ иктисодиёти билан боғлиқ булиб, у иккита омил таъсири остида булади:

- тармоқдаги даврий бекарорликка;
- тармоқ ишлаб чиқаришнинг хаётий босқичларига.

**Корхона таваккалчилиги** инвестиция объекти булган аник корхона фаолияти билан боғлиқ.

**Инвестиция таваккалчилиги** деганда яни товар ёки хизмат, янги технологияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш учун сарфланган харажатларнинг қопланмаслиги оқибатида қуриладиган таваккал зарар тушунилади.

#### 15.4. Таваккалчиликни бошқариш

Юқорида таъкидлаганимиздек, аксарият ҳолларда иқтисодий баҳолашлар ва бошқарув қарорлари қўп вариантли бўлиб, эҳтимоллик характериға эға. Шу сабабали хато ва янглишишлар бу жараёнда табиий бўлганда, барибир нохуш ҳолдир. Шундай шароитда менежер

- таваккалчиликдаги хавф эҳтимолини;
- у хавф даражасини пасайтириш чораларини;
- эҳтимол қилинаётган зарарни қоплаш йулларини олдиндан ҳисоб-китобини қилиш лозим.

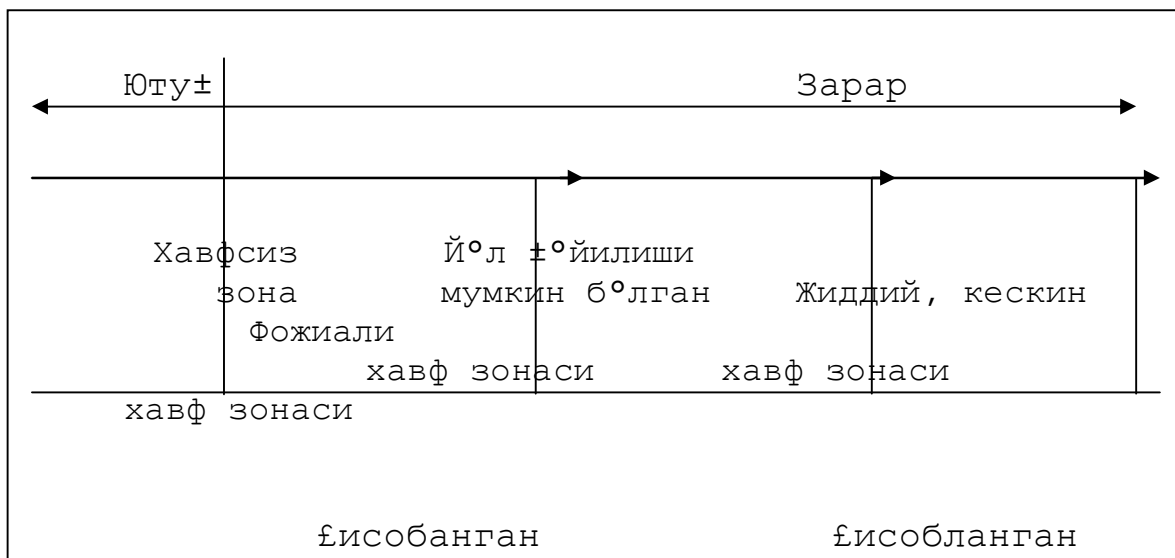
Таваккалчиликни бошқаришнинг моҳияти ҳам ана шунда.

**Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад** – бу қорхонани қатъан банкротликдан сақлаб қолиш эмас, балки қандай шароитда бўлса ҳам фойдани минимал даражадан паст бўлишиға йўл қўймасликдир.

Таваккалчиликнинг мақсадға мувофиқлиғига баҳо бериш учун энг аввало эҳтимол қилинаётган, хавф даражасига қараб таваккалчиликнинг тайин зоналарини ажратиб олиш зарур. Шу зоналарнинг умумий қурилиши 10-жадвалда берилган.

Зарар қутилмайдиган, яъни хужалик фаолиятининг натижаси ижобий бўлган зона **хавфсиз зона** деб аталади.

10 – жадвал.



**Йўл қўйилиши мумкин бўлган ҳавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар қўйиладиган фойдадан қўй бўлмаган зона тушунилади. Шунда тадбиркорлар фаолияти иқтисодий нуқтаи назаридан мақсадга мувофиқ деб қўйилади. Йўл қўйилиши мумкин бўлган ҳавф зонасининг чегараси қўйидагича қўйилади:

$$\text{Зарар даражаси} = \text{Ҳисобланган фойда кўлами даражаси,}$$

**Жиддий (кескин) ҳавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар нафакат қўйиладиган фойда, шунингдек ҳисобланган нақт пул даромад (выручка) дан ҳам қўй бўлган зона тушунилади, яъни жиддий ҳавф зонасининг чегараси қўйидагича қўйилади:

$$\text{Зарар даражаси,} > \text{жал харажат} + \text{фойда}$$

Бошқача килиб айтганда, бу ерда тадбиркор нафакат ҳеч қандай фойда олиниши, шунингдек барча ишлаб чиқариш харажатлари миқдорида туғридан-туғри зарар қуришгача таваккал қилади.

**Фожиали хавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарарнинг жиддий хавф зонасини уз домига тортиб, ундан ошиб қорхонанинг хусусий капиталига тенг булган зона тушунилади, яъни бундай хавф зонасининг чегараси қуйидаги қурилишда булади:

$$\frac{\text{Зарар даражаси}}{\text{Хусусий}} = \frac{\text{к}^\circ\text{лами}}{\text{капитал}}$$

Бундай таваккалчилик оқибати қорхонани ёки тадбирқорни банкротликка ва емирилишга олиб қелади. Фожиали хавф тадбирқор ҳаёти, уни соғлиғига хавф туғдириши мумкин.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Таваккалчилик нима?
2. Суғурта қилинадиган хавфларни айтинг?
3. Суғурта қилинмайдиган хавфлар қайсилар?
4. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш деганда нимани тушунасиз?
5. Таваккалчилик қандай тавсифланади?
6. Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад нима?
7. Таваккалчилик зонаси нима?
8. Таваккалчилик турлари қандай?
9. Соф таваккалчилик нима?

10. Чайковчилик таваккалчилик кандай?

## 16-Мавзу: Бошқаришда ахборот ва коммуникация

### Р Е Ж А:

16.1. Ахборот тизими ва уни бошқарувдаги зарурати.

16.2. Коммуникация ва унинг бошқарувдаги зарурати.

16.3. Ёужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш.

**Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20.**

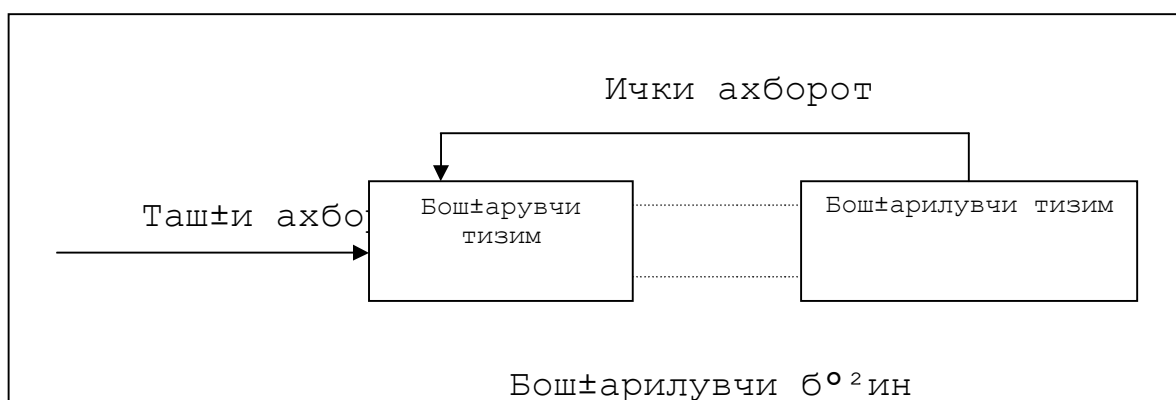
### Таянч суз ва иборалар:

Ахборот. Ички ва ташқи ахборотлар. Ахборотларга қуйиладиган талабалар. Оддий ва мураккаб тизим. Коммуникация. Ёужжат. Иш юритиш.

### 16.1. Ахборот тизими ва уни бошқарувдаги зарурати

Ахборот бу маълумотлар ва хабарлар туплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга булади ва бошқарув вазибаларини хал этиш учун ута зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар уртасидаги узаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади (32- чизма).





### **32-чизма. Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари.**

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объект боғлиқ бўлган ташқи муҳит ҳолати ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва шу ахборот асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ)ни ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи тизимнинг ижроия органига юбориладиган ва бажарилиши назоратга олинади.

Шундай қилиб, бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши туғрисидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга мутасил келиб тушади. Бу:

- иш уринларига хомашёнинг келиб тушиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариш;
- тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулотларни сотиши ҳақидаги ахборотлар.

Ташқи ахборотлар, яъни:

- юқори ташкилотлардан олинadиган фармойиш ва қарор ва топшириқлар;
- маҳсулот истеъмолчиларнинг илғор тажрибалари;
- рақобатдошларнинг ҳатти- ҳаракатлари;
- бозорларда ҳолат, улардаги мувозанат;
- инфляция ва ишсизлик даражаси;



- бюджетга туловлар ва хоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига киради. Булар ташки муаммолардан келиб чикувчи ахборотлар хисобланади.

Агар корхона ичида ахборот окимларининг келиши ва ташки дунё билан алокалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади.

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга куйидаги талаблар куйилади:

- ишончилилик;
- тушунарли, бир маънолик;
- тезкорлик;
- туликлик;
- тежамлилилик.

Ўозирги даврда халқ хужалигининг турли булинмалари фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарувда қарорларни қабул қилиш турли-туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотларнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектининг фаолиятининг қуп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли-туманлиги билан белгиланади. Булар эса провард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари микёсининг катталиги, ута мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

Бошқарув ахборотлари ута турли-туман булганлиги туфайли мазкур бошқарув қарорларининг ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча узига хос белгиларга қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликни бартараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради.

Барча ахборотларни куйидаги белгилар буйича туркумлаш мумкин:

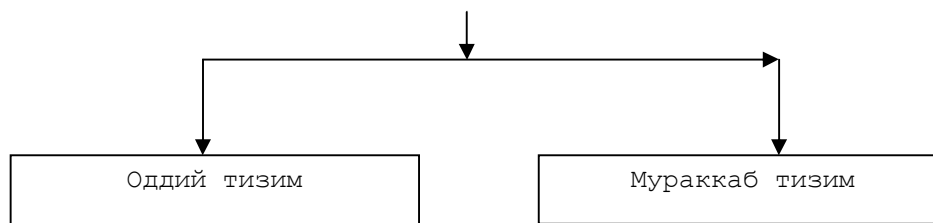
1. Мазмунга караб.
2. Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига караб.
3. Кимга мулжалланганлигига караб.
4. Баркарорлик характериға караб.
5. Фойдаланиш учун тайёрлигига караб.
6. Даврийлигига караб.
7. Бошқарув жараёнидаги вазифасига караб.
8. Воқеаларни келиб чиқишини акс эттириш вақтига караб.
9. Мулжалланганлигига караб.
10. Мустаҳкамлаш ва саклаш имкониятига караб.
11. Мухимлигига караб.
12. Туликлигига караб.
13. Характерига караб.
14. Ишончлилигига караб.

**Оддий тизим.** Ахборот пайдо булган жойдан истъмола жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими куйи бошқарув босқичига туғри келади. Иш жойидан устага берилган ахборот бунга мисол була олади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

**Мураккаб тизим.** Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боғлиқ. Бу ерда дастлабки ахборот юзага келади. Ишлов беришда хисоблаш техникасидан кенг фойдаланилади.

Ахборот тизимлари икки хил булиши мумкин (33-чизма).

Ахборотлар тизими



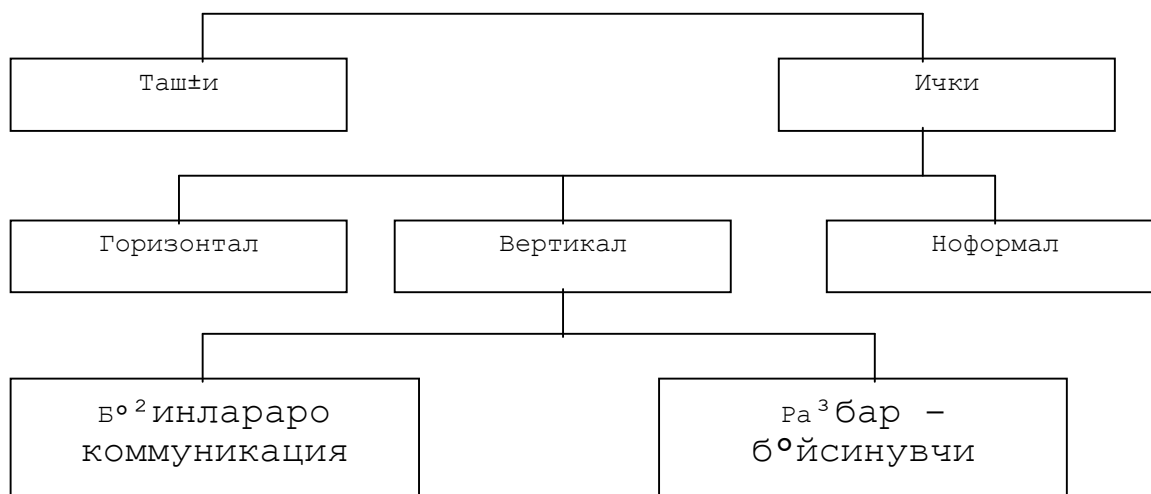
## 16.2. Коммуникация ва унинг бошқарувдаги зарурати

**Коммуникация** – бу кишилар уртасидаги узаро ахборот алмашинувидир. Рахбарлар килаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йулга қуйилган комуникация иш муваффақиятини таъминлайди. Суровлар шуни курсатадики, 73 фоиз америкалик, 85 фоиз япон, 63 фоиз англиялик рахбарлар, комуникация, қуйилган мақсадга эришиш йулидаги бош тусик деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа суровга кура 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг қийин масаладан бири деб биладилар.

Умуман ҳар бир рахбар 50 дан 90 фоизгача вақтини комуникацияга сарфлайди. Шу сабабли шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало комуникация самарадорлиги, яъни:

- кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- телефонда сузлашув қоидалари;
- расмий ҳужжатларни тузиш ва уқий олиш қобилияти;
- мажлисларда катнашиш маданияти қабиларга боғлиқ.

Ташкилий комуникация



**34-чизма. Ташкилий коммуникациянинг таснифий схемаси.**

**Корхона (ташкilot) коммуникацияси** – бу ута мураккаб, куп боскичли тизим булиб, уз таркибига нафакат ташкilot ичидаги шунингдек, унинг ташкарисидаги ахборот алмашинувини хам олади (34 -чизма).

**Ташкilot** –бу давлат назорати ва бошкарувчи остидаги объект булиб, у узидан юкори тегишли ташкilotларга (макроиктисодиёт ва статистика вазирлигига) турли хисоботлар, маълумотлар бериб туради.

**Ташки коммуникация** – бу ташкilot билан ташки мухит уртасидаги ахборот алмашувидир. Ташкаридан келадиган ахборотлар, жумладан юкори бошкарув органлари, хокимият, вазирлик, кумиталар, Вазирлар Махкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол булади.

**Ички коммуникация** деганда корхона ичидаги булимлар уртасидаги, корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур булган ахборот алмашуви тушунилади.

**Рахбар ва буйсунувчи уртасидаги коммуникация** – бу ташкилотда энг куп учрайдиган ахборот алмашувидир.

**Нормал коммуникация** – бу рахбар атрофидаги шов-шувлар, рахбарнинг хизматга доир булмаган шахсий алокалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради.

**Коммуникацион жараён** – бу икки ва ундан ортик одамлар уртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир, бу жараёнда туртта базавий унсур катнашади:

- ахборотни жунатувчи;
- ахборотнинг узи (хабар);
- алока канали, яъни ахборотни узатиш воситаси;
- ахборотни кабул килувчи.

**1. Ахборотни танлаш ва ғояни шакллантириш.** Бу боскичда ахборотни кабул килувчига кандай топширикни, кайси ғояни бериш туғрисида фикрлайди ва уни шакллантиради.

**2. Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш.** Бу ерда ахборотни жунатувчи узининг ғоясини график ва чизмаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.

**3. Алока килиш каналини танлаш ва ахборот (хабар)ни узатиш.** Кодлаштириш билан бир каторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофик равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шохобчаси ва бошқалар киради.

**4. Декодлаштириш ва ахборотни кабул килиш.** Декодлаштириш деганда узутилаётган хабарни, ахборотни кабул килувчи фикрини утказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади.

**5. Ахборотни талкин килиш ва жавобини шакллантириш.** Бу боскичда ахборот узатувчи билан ахборотни кабул килувчи уз

урнилари билан алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобини шакллантиради.

**6. Жавобни узатиш.** Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди.

### **16.3. Ҳужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш**

**Ҳужжат** – бу бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеалар, ҳодисалар, жараёнлар, фактлар туғрисидаги ахборотларни махсус материалларда турли усуллар билан мустаҳкамлаш воситасидир. Бошқача қилиб айтганда ҳужжат – бу нарсанинг нималигини, миқдори, сифати ва шу қабиларни қурсатувчи расмийлаштирилган иш қоғози ёки қимнинг қимлигини, машғулотини, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қоғози (паспорт, гувоҳнома, рейтинг дафтарчаси ва х.к.).

**Ҳужжатлаштириш деганда** бирор қимса ёки нарса ҳақидаги фикрни ёзиб, ҳужжат ҳолига келтириш, расмийлаштириш тушунилади.

**Иш юритиш** – бу корхоналарнинг уз функция ва вазифаларини бажариш давомида ҳужжатлар устида олиб бориладиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуасидир. Бу жараён ҳужжатлаштириш, улар устида ишлаш усулларини уз ичига олади.

Ҳужжатлаштириш ва иш юритишнинг аҳамияти иккита омил билан белгиланади.

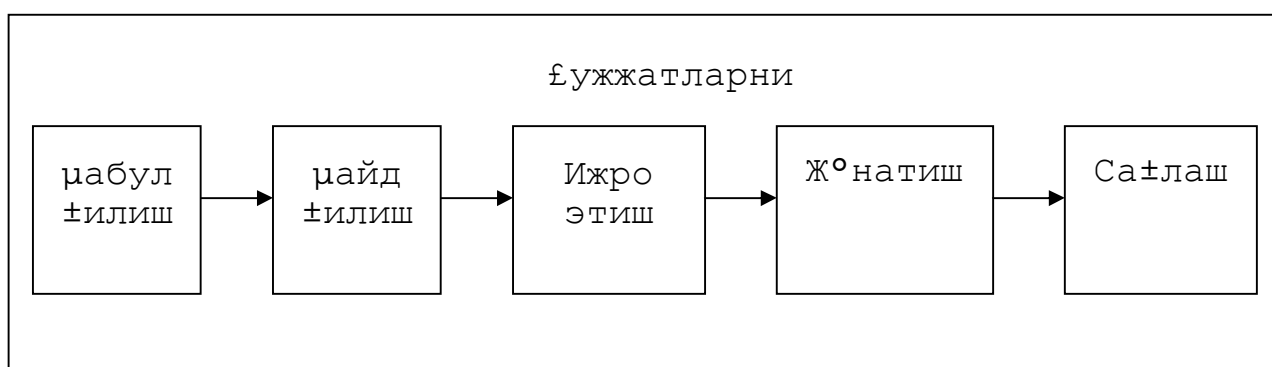
**Биринчидан,** бошқарув меҳнатининг умумий ҳажмида иш юритиш операцияларининг салмоғи катта бўлиб, 30–60 фоизгача етади. Йирик ва урта корхоналарни бошқариш жараёнида

минглаб хилма-хил хужжатлардан фойдаланилади. Ишлаб чиқаришга оид операцияларнинг аксарияти хужжатлаштириш ёрдамида бошланади, амалга оширилади, назорат қилинади, тартибга солинади ва нихоясига етказилади.

**Иккинчидан,** иш юритишнинг ахамиятини корхонанинг техник-иқтисодий курсаткичларига, тезкорликка, бошқарув ходимининг меҳнатига, маданиятига, тежамкорлигига ва хоказоларга унинг бевосита таъсир утказиши билан белгиланади.

Корхонага келган хужжатлар **кириш корреспонденцияси** деб аталади. Кабул қилинган корреспонденциянинг адрес буйича келганлиги текширилиши ва конвертлар, хужжатларга зарар етказилмаган ҳолда очилиши керак. Бирор шахсга аталган конвертларни очиш тавсия этилмайди.

Ўужжатлар билан олиб бориладиган бутун иш бир қанча босқичлардан иборат (35-чизма).



**35-чизма. Ўужжатлар билан ишлаш жараёни.**

Корхонада жунатиладиган хужжатлар **чиқиш корреспонденцияси** дейилади. Ёар бир хужжатда индекс булиши шарт. Бу нарса бошқа муассасалар билан ёзишмаларда уларни курсатиш ҳамда делоларда ва архивда уларни қидириб топиш имконини беради.

Ўужжатлар муайян окимда ҳаракат қилади. **Ўужжатлар окими** дейилганда хужжатларнинг белгиланган изчилликда тайёрланган

пайтдан бошлаб корхонадан жунатилгунга кадар ёки архивга топширилгунга кадар харакат тушунилади.

- **Номинал белги** – бунда <sup>3</sup>ужжатлар вазифасига ёки номига к<sup>о</sup>ра (<sup>3</sup>исоботлар, актлар, тарорлар ва <sup>3</sup>.к.) бирлаштирилади.
- **Хронологик белги** – бунда <sup>3</sup>ужжатлар календар даврлари б<sup>о</sup>йича гуру<sup>3</sup>ланади (ойлар, йиллар б<sup>о</sup>йича <sup>3</sup>исоботлар).
- **Корреспонденция белгиси** – бунда <sup>3</sup>ужжатлар келиш манбалари (вазирликлар, <sup>±</sup>омиталар, бирлашмалар, концернлар ва <sup>3</sup>.к.)га к<sup>о</sup>ра бирлаштирилади.
- **Й<sup>о</sup>налишлар б<sup>о</sup>йича** – бунда <sup>3</sup>ужжатлар й<sup>о</sup>налишлар (фан-техника кенгашининг, махсус илмий кенгаш карори ва <sup>3</sup>.к.) б<sup>о</sup>йича бирлаштирилади.

### **Узини-узи текшириш учун саволлар**

1. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
2. Бошқарув тизимидаги ахборот алокалари кандай?
3. Ахборотлар кандай туркумланади?
4. Ички ва ташқи ахборотлар нималардан иборат?
5. Оддий ва мураккаб тизим нима?
6. Коммуникацион жараён деганда нимани тушунасиз?
7. Ташкилий коммуникация кандай ташкил топган?
8. Шахслараро ахборот алмашувда кандай муаммолар туғилиши мумкин?
9. Ёужжатларнинг кандай турларини биласиз?
10. Ёужжатлаштириш деганда нимани тушунасиз?



## **17-Мавзу: Бошқарув самарадорлиги**

### **Р Е Ж А:**

- 17.1. Бошқарув самарадорлиги тушунчаси.
- 17.2. Бошқарув самарадорлиги иктисодий курсаткичлари.
- 17.3. Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлиги.

**Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20.**

### **Таянч суз ва иборалар:**

Бошқарув самарадорлиги тушунчаси. Бошқарув самарадорлигини иктисодий курсаткичлари.

### **17.1. Бошқарув самарадорлиги тушунчаси**

Бошқарув жараёни ишлаб чиқариш-хужалик фаолиятнинг ажралмас қисмидир, унинг самарадорлигини қорхонанинг охириги натижалари бўйича ҳулосадан аниқлаш мумкин.

Самарадорлик кенг мазмунга эга бўлиб, бунда қўйилган мақсадларга эришиш натижалари билан ишлаб чиқариш ҳаражатларини солиштиришдан иборатдир. Лотин тилида «самара» – ҳаракатлик, ишлаб чиқарувчилик зарурий натижани берувчи маъноларини англатади. У инсон фаолиятининг барча соҳаларида: фанда, техникада, сиёсатда ва мафкурада фойдаланилади. «Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги» тушунчасида «Ишлаб чиқариш самарадорлиги» тушунчасини аниқлаб олиш лозим. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг охириги натижани фойдаланилган ҳажм ёки ҳаражат ресурсларига (ишлаб чиқариш натижаси (самара) ва ҳаражатлар уртасидаги фарқ)

муносабати деб тушунилади. Бу тушунча ишлаб чиқаришни ривожланиш жараёни ҳаракатига баҳо беради ва унинг сифат узгаришларини ёритади.

Бошқарув самарадорлигининг шундай қуп қирралилиги, уни ифодалаш учун қуп шаклли тушунчаларни намоён қилади. Қуйида хоҳлаган даражадаги бошқарув тизими асосига қирган самарадорликнинг муҳим тушунчалари келтирилди:

- бошқарув ходимлари меҳнати самарадорлиги;
- бошқарув аппаратининг бошқарув фаолияти ёки унинг алоҳида бўлимлари ва тармоқлари самарадорлиги;
- бошқарув жараёнининг самарадорлиги (аниқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш);
- бошқарув тизимларининг самарадорлиги (бошқарув табақаси, ишлаб чиқаришни бошқаришда меҳнатчиларнинг иштирокларини ҳисобга олган ҳолда);
- бошқарув механизмнинг самарадорлиги (услуглар, дастаклар, рағбатлар ва режали бошқарув шакллари).

Бир тушунчадан бошқасига утишда ҳар бир кейинги тушунчанинг мазмундорлиги, алоқадорлиги олиб боради.

Самарадорликнинг уз мазмун ва моҳиятига иқтисодий ҳамда ижтимоий тавсифга эга ҳолат сифатида урғу берилади. Самарадорлик турлари ҳар хил мақсадларни (узро алоқадор) ва самаранинг узига ҳос шаклини (ижтимоий ва иқтисодий) ифодалайди.

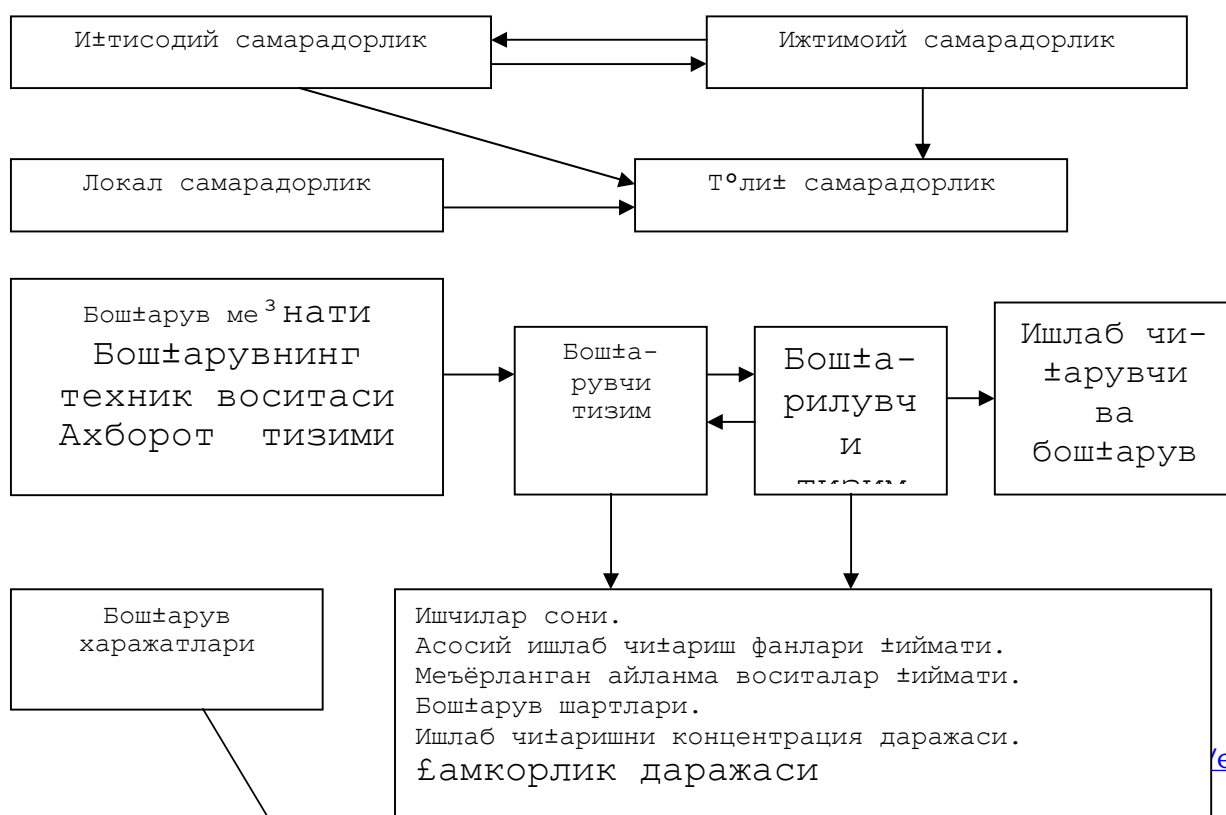
Бошқарув самарадорлигини аниқлашда қуйидагилар ҳисобга олинади ва мазкур доирада намоён бўлади: ишлаб чиқариш доирасида ва истеъмол доирасида. Биринчи ҳолатда ҳужалик ҳисобидаги бошқарув самарадорлиги (қорхона, фирма), иккинчидан эса, ҳалқ ҳужалигидаги бошқарув самарадорлиги илғор бошқарув тизимини солиштирма баҳолаш ва танлаш,

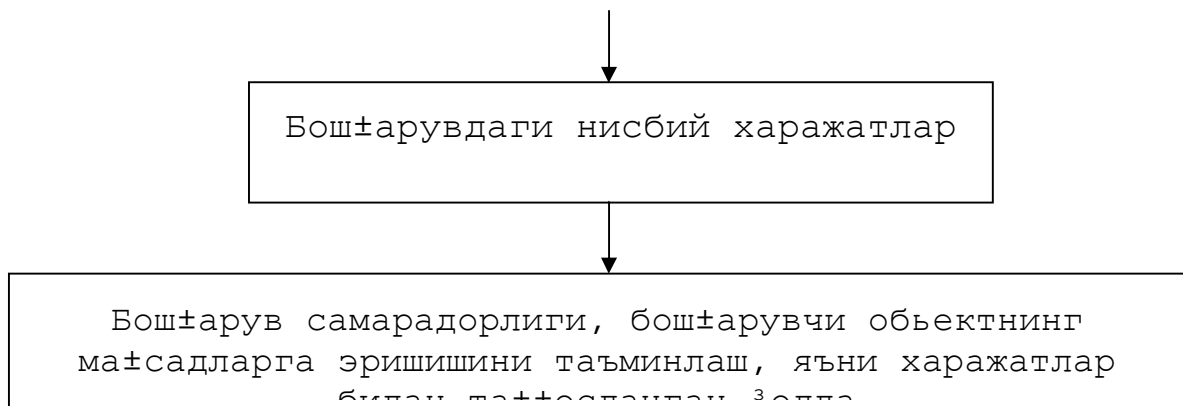
режалаштириш, такомиллаштириш ва бошқарувни ривожлантириш учун хизмат килиши мумкин. Объектни баҳолашга боғлиқ ҳолда самарадорликнинг тури (умумий) ва локал (хусусий) турларга бўлиш мумкин (11-жадвал). Биринчи ҳолда бошқарув тизимини самарадорлиги аниқланади. Иккинчидан – бошқарув ресурсларини алоҳида турларидан фойдаланиш самарадорлиги (меҳнат, ахборот, моддий) аниқланади.

**11-жадвал. Менежмент самарадорлигининг туркумланиши**

Курсаткичлар	Самарадорлик турлари
Самарадорлик мазмуни	Иқтисодий, ижтимоий
Намоён бўлиш доираси	Халқ хужалигида, хужалик хисобида
Баҳолаш объекти	Турик (умумий), локал (хусусий)
Мақсадли мазмуни	Режали, хақиқий, меъерий (потенциал) лойихали
Ўлчов-китоб услуби	Абсолют (мутлоқ), солиштирма

**36-чизма. Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигини шакллантириш**





Оперативлик, ташкиллаштириш ва тежамкорлик – бошқарувнинг юкори самарадорлигини муҳим шартидир (36-чизма). Ишлаб чиқаришни бошқариш тизими бирлиги, унинг самарадорлик бирлигини сифат тавсифотлари орқали тармок, концерн ва корхонада кулланилишни ифодалайди.

### **17.2. Бошқарув самарадорлиги иқтисодий курсаткичлари**

Курсаткич тушунчаси бахоланаётган предметнинг, объектнинг кандайдир хусусиятларини, жихатларини, томонларини тавсифлайди. Бошқарув самарадорлигини белгилайдиган курсаткичларни уч гуруҳга булиш мумкин:

1. Техникавий курсаткичлар. Бу тур курсаткичлар бошқарувнинг техник воситаларини (дастгохлар, ҳисоблаш техникалари ва бошқалар) фойдаланишнинг сифатларини, белгиларини ва улардан фойдаланиш даражасини аниқлайди.
2. Ташкилий курсаткичлар. Бу тур курсаткичлар бошқарув жараёнининг тузилиши, ташкилий тузилма, ахборот ва ҳужжатлар билан ишлашни аниқловчи тавсифга эгадир.
3. Ижтимоий курсаткичлар. Бу тур курсаткичлар бошқарув аппаратининг меҳнат шартларини, санитария-гигиена,

рухий физиологик, эстетик томонларини ва меҳнатнинг ижтимоий омилларини аниқлайди.

Бошқарув самарадорлигининг асосий иқтисодий курсаткичлари куйидагилардир:

- йиллик иқтисодий самара (келтирилган харажатлар тежамкорлиги);
- бошқарувни такомиллаштиришда бирвақтли харажатларни коплаш муддати;
- бошқарув аппарати меҳнат унумдорлигининг усиши.

Йиллик иқтисодий самара куйидаги тенглама орқали аниқланади:

$$Э_{й} = Э_{шй} - З_{у} \times E_{n-}$$

Бунда,  $Э_{й}$  – йиллик иқтисодий самара, сум;

$Э_{шй}$  – йиллик-шартли тежам, сум;

$З_{у}$  – бирвақтли харажатлар, сум;

$E_{n-}$  – солиштирама иқтисодий самарадорликнинг меъёрий коэф-фициенти (улчам, коплашнинг кайта меъёрий муддатига боғлиқ).

Бошқарув самарадорлиги икки хил усулда хисобланиши мумкин:

$$Э_{б} = P_{к} / З_{б} \quad \text{ва} \quad Э_{б} = P_{б} / З_{б-}$$

Бунда,  $Э_{б}$  – бошқарув самарадорлиги;

$P_{к}$  – охириги натижа (самарадорлик корхонадан олинади).

$P_{б}$  – факат бошқарув аппарати фаолияти натижаси;

$З_{б}$  – бошқарув харажатлари;

Бирвақтли харажатлар бошқарувда куйидагича аниқланади:

$$З_{б} = K +$$

Н.

Бунда, К – капитал харажатлар, сум;

Н – капитал булмаган харажатлар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштиришни лойихалаш-тиришнинг барча боскичларида иқтисодий самарадорлик асосий мезон ҳисобланади. Ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштиришнинг лойихалаштириш олди боскичида, такомиллаштириш нимадан иборат булади бошқарувнинг янги тизими юқори даражада самарадорми деган саволлар туғилади. Лойихалаштириш боскичида инвестиция хажмидан, харажатлар гуруҳидан келиб чиқиб юқори иқтисодий самарадорликни аниқ усулларни ҳисоблаб чиқилади. Бошқарувни такомиллаштиришда аниқ тадбирлар ишлаб чиқилгандан сунг кулланилгандан кейин ҳақиқий эришилган тежамкорлик улчови аниқланиши зарур.

### **17.3. Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлиги**

Бошқарувни ижтимоий самарадорлигини миқдорий баҳосида мулкӣ такқослаш тавсифи ва алоҳида хусусий йуналишларга эътиборлик хусусияти уз ифодасини топади. Бошқарув аппаратини меҳнат унумдорлигида муҳим ҳолат сифатида ишчиларнинг умумтаълим даражасини ва малакасини ошириш, моддий-маиший шароитларини яхшилаш ва бошқалар назарда тутилади. Иқтисодий самарадорлик бошқарувни такомиллаштиришда бошқарув аппаратининг меҳнат ва моддий харажатларини камайтириш, ижтимоий-иқтисодий омилларни қуллаш, яъни бошқарув ходимларининг меҳнат фаоллигини ошириш ёки меҳнат қобилиятлари сусайишининг олдини олувчи, ходимлар қунимсизлигини камайтирувчи ва ишловчиларнинг меҳнат шароитларини яхшиловчи тадбирларни жорий қилиш муҳим аҳамият қасб этади.

Бозор шароитида бошқарувни ижтимоий йуналиши кучайтирилади: бошқарувни ривожлантириш моддий-техника баъзасидан ижтимоий-маданий йуналишда фойдаланиш, корхонанинг мулкчилик воситалари ахамиятини, ишчиларнинг моддий-маиший шароитларини ошириш, таълим олиш, маданий ва маънавий вазифаларни чуқурлаштириш.

Менежер бозор муносабатларида хужалик механизмини ижтимоий, иктисодий ва рағбатлантирувчи омилларини, меҳнат жамоаси тавсифини, куч ва малака воситаларини куллаш ва такомиллаштиришнинг сир-асрорларини тула узлаштириб олсагина бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва натижаларини таъминлаш муҳити яратилар экан.

### ***Узини-узи текшириш учун саволлар***

1. Бошқарув самарадорлиги деганда нимани тушунасиз?
2. «Мезон» (критерия) ва «курсаткич» бир хил тушунчаларми?
3. Бошқариш самарадорлигини тахлил қилишда қандай курсаткичлар қулланилади?
4. Бошқарув меҳнати самарадорлигини курсаткичи қандай ҳисобланади?
5. Меҳнат унумдорлиги ошириш эвазига тежалган бошқарув харажатлари қандай ҳисобланади?
6. Маҳсулот таннарҳини камайтириш эвазига тежалган бошқарув харажатлари қандай ҳисобланади?
7. Иктисодий самара қандай аниқланади?
8. Йиллик иктисодий самаранинг маъносини айтинг?
9. Бошқарув самарадорлигини белгилайдиган курсаткичлар гуруҳи қандай?
10. Ижтимоий самарадорлик нима?

### ***ҲОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР***

1. Узбекистон Республикаси Конституцияси. Т. «Адолат» 1992й.
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан колсин. Т.2.Т. «Узбекистон» 1996й. 380 б.
3. Каримов И.А. Ватан саждагох каби мукаддасдир. Т.3.Т., «Узбекистон» 1996 й. 366 б.
4. Каримов И.А. Узбекистон: миллий истиклол, иктисод, сиёсат, мафкура. Т.1-Т., «Узбекистон» 1996 й. 364 б.
5. Каримов И.А. Бунёдкорлик йулидан. Т.4.Т.«Узбекистон» 1996 й. 349б.
6. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби. Т.5.Т., «Узбекистон» 1997 й. 384 б.
7. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараккиёт йулида. Т.6.Т., «Узбекистон» 1998 й. 428 б.
8. Каримов И.А. Барқамол авлод-Узбекистон тараккиётининг пойдевори. Т.6.Т., «Узбекистон» 1998 й. 324-346 бетлар.
9. Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард максадимиз. Т.8.Т., «Узбекистон» 2000 й. 528 б.
10. Абдуллаев Ё. Бозор иктисодиёти асослари. Т., «Мехнат», 1997 й.
11. Абдурахмонов К.Х. Управление трудовым потенциалом региона. Т., «Мехнат» 1994й.
12. Валижонов Р., Кобулов О. Менежмент асослари. Т., ТошДУ . 1997й.
13. Чуломов С.С. . Менежмент асослари. Т., «Шарк». 2002 й.
14. Чуломов С.С. . Менежмент. Т., Тош ДАУ., 2002 й.



15. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., «Укитувчи». 2001 й.
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер.с англ.)М., 1997й.
17. Карнеги Дейл. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. (пер. с англ.) М., «Экономика» 1989 й.
18. Мухаммад пайғамбар киссаси. Ёадислар. Т., «Камалак» 1998й.
19. Муракаев И. Саифназаров И. Менежмент асослари. Т., ТДИУ. 1998.
20. Зайнутдинов Ш., Муракаев И. ва бошқалар. «Менежмент асослари». Т., «Молия» 2001 й.
21. Темур тузуклари. Т., «Ў.Ўулом», 1991 й.

# М У Н Д А Р И Ж А

- Кириш..... .
- I. Фаннинг максоди ва вазифалари..... .
- 1.1. Фаннинг предмети максоди ва вазифалари.....
- 1.2. Фаннинг объекти ва урганиш субъекти..... .
- 1.3. Фаннинг урганиш усуллари..... .
- 1.4. Фаннинг бошка фанлар билан алокадорлиги.....
- II. Менежмент назариясининг шаклланиши ва ривожланиш боскичлари.....
- 2.1. «Илмий менежмент» мактабининг мохияти ва шаклланиши... .
- 2.2. «Мумтоз (маъмурий) менежмент» мактабининг мохияти ва шаклланиши..... .
- 2.3. «Инсоний муносабатлар» мактабининг мохияти ва шаклланиши..... .
- 2.4. «Микдорий, тизимли ёки замонавий менежмент» мактабининг мохияти ва шаклланиши..... .
- III. Бошқарувнинг ташкилий таркиби.....
- 3.1. Бошқарув таркиби туғрисида тушунча.....
- 3.2. Бошқарувнинг умумдавлат органлари.....
- 3.3. Бошқарувнинг маҳаллий органлари.....
- 3.4. Бошқарувнинг тармок органлари.....
- 3.5. Жамоат ва уз-узини бошқариш органлари..... .
- IV. Бошқарувнинг максоди ва функциялари..... .
- 4.1. Бошқарув максоди ва унга қўйиладиган талаблар.....
- 4.2. Максадлар шажараси ва унинг бошқарувдаги

- урни..... .
- 4.3. Бошқарув функциялари ва уларнинг турлари.....
- 4.4. Бошқарув функцияларини туркумланиши..... .
- V. Бошқарувнинг қонунлари ва тамойиллари.....
- 5.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти..... . . .
- 5.2. Менежмент принциплари (тамойиллари).....
- 5.3. Маъмурий – буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойиллари..... . .
- 5.4. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари..... .
- 5.5. Ўзбекистон Республикаси бозор иқтисодиётига утишнинг беш тамойили.....
- VI. Бошқарув усуллари..... . .
- 6.1. Бошқарув усуллари туғрисида тушунча..... . .
- 6.2. Бошқарувнинг ташкилий – маъмурий усуллари.....
- 6.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари.....
- 6.4. Бошқаришнинг социал-рухий усуллари..... . .
- VII. Менежмент маданияти ва услуги..... . .
- 7.1. Менежер маданиятининг асосий элементлари..... . . .
- 7.2. Менежер ва раҳбарлик услуги..... . .
- 7.3. Раҳбарнинг иш услуги ва уни бошқаришдаги роли..... .
- 7.4. Раҳбар фазилатлари..... .
- VIII Бошқарув қарорлари ва уларни ишлаб чиқиш..... . .
- 8.1. Бошқарув қарорлари уларнинг моҳияти ва уларга

- куйиладиган талаблар..... .
- 8.2. Бошқарув қарорлари таснифи.....
- 8.3. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш..... .
- 8.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш..... . .
- IX. Стратегик бошқарув ва режалаштириш..... .
- 9.1. Стратегиянинг моҳияти ва турлари..... .
- 9.2. Стратегик бошқарув тушунчаси.....
- 9.3. Стратегик режа ва унинг босқичлари..... . .
- 9.4. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш..... .
- 9.5. Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес режани ишлаб чиқиш..
- X. Ишлаб чиқариш жамаосини бошқариш..... .
- 10.1 Ходимлар бошқаруви ва унинг моҳияти..... .
- .
- 10.2 Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш..... . .
- 10.3 Кадрларни танлаш ва жой-жойига қуйиш..... . .
- .
- 10.4 Кадрлар ишини такомиллаштириш..... .
- .
- XI. Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар фаолиятини бошқариш..... . .
- 11.1 Корхоналар ва уларнинг вазифалари..... . .
- .
- 11.2 Корхоналарни таъсис этиш ва руйхатга олиш тартиби..... . .
- 11.3 Корхона мулки..... .

.	
11.4	Корхона хужалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш.....
XII.	Мотивлаштириш.....
12.1	Мотивлаштириш ва эhtiёж.....
.	
12.2	Мотивлаштириш моделлари.....
.	
12.3	Мотивлаштириш стратегиялари.....
.	
12.4	Мотивлаштириш назарияси.....
.	
XIII	Бошқарув ваколатлари.....
.	
13.1	Ваколат ва унинг зарурати.....
.	
13.2	Бошқарув ваколатларининг турлари.....
.	
13.3	Мурасага келтирувчи аппаратларнинг мохияти.....
XIV.	Низо ва стрессни бошқариш.....
14.1	Низо жараёни ва уларни келиб чиқиш сабалари ва турлари.....
14.2	Низонинг турлари ва уларнинг урни.....
.	
14.3	Низо жараёнидаги боскичлар ва окибатлар.....
14.4	Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш.....
14.5	Стресс ва уни бошқариш.....

.	
XV.	Таваккалчиликни бошқариш.....
15.1	Таваккалчиликда хавф .....
.	
15.2	Таваккалчиликда суғурта билан боғлиқ булган ва боғлиқ булмаган хавфлар.....
15.3	Таваккалчилик турлари.....
.	
15.4	Таваккалчиликни бошқариш.....
.	
XVI.	Бошқаришда ахборот ва коммуникация.....
16.1	Ахборот тизими ва уни бошқарувдаги зарурати.....
16.2	Коммуникация ва унинг бошқарувдаги зарурати.....
16.3	Ўзжаматлар ва уни юритишни ташкил қилиш.....
.	
XVII	Бошқарув самарадорлиги.....
.	
17.1	Бошқарув самарадорлиги тушунчаси.....
.	
17.2	Бошқарув самарадорлиги иқтисодий курсаткичлари.....
17.3	Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлиги.....
.	
	Фойдаланилган адабиётлар.....