

Ўзбекистон Республикаси

**Олий ва урта махсус таълим
вазирлиги**

**Карши 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 тармоклари ходимлари менежмент (бошқарув) масалаларига оқилна 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 теоретические аспекты, касающиеся менеджмента.

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

Annotatsiya

The given program is designed the students of economic institutions.

The experts working in industrial spheres of economy should take good background in management.

Now in conditions of market economy significant attention is given to management. The program covers the issues concerning management.

The course lectures stipulated by program will help the students to master their basic theoretical background, necessary for problem solving regarding management.

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 ҳаммамизга аён.

«Бугунги куннинг энг мухим вазифаси, –деб таъкидлайди Президентимиз И.А.Каримов, – ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармок буғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда маъсулиятни уз зиммасига олабиладиган, ҳаёт билан ҳамкадам юришга кодир, иймони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир»¹.

Ўзирги раҳбар ҳам аъло мутахассис, ҳам ҳақиқий тадбиркор, ташкилотчи, айна пайтда уз ҳақ ҳуқуқини таниган-билган киши булиши керак. Шу уринда бугунги ҳаётимиздаги муайян бир номуносибликни очик эътироф этиб, Прзидентимиз қуйидагиларни қуйиниб баён этади.

«Бошқарувнинг қуйи катламларида, айниқса, ишлаб чиқариш соҳасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-ҳаракатлар бор, лекин бу олижаноб майл ва ҳаракатлар урта ва юқори буғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида утирган, турачилиқни узларига касб этган, лоқайд, эскича фикрлайдиган, узини хон, қуланкасини майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йул бермайдиган ношуд қимсаларнинг қаршилигига дуч келмокда. Бизнинг қатъий фикримиз шуки, бундай қишилар ё танқиддан зарур ҳулоса

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

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 уқувчилар 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 урганади? 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 ҳокимияти ва санъати;
- ресурсларни бошқариш бўйича 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-иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш қучлари

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

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

Фаннинг максади ўқувчиларга бошқариш муаммоларига нисбатан қизиқиш амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ ўйғотишдан иборат.

Менежментни асосий вазифаси эса, жамият ривожланишининг объектив қонунлари талабларини ҳисобга олган холда ва иқтисодиётни бошқариш амалиётини умумлаштириш асосида иқтисодиётни самарали бошқариш ўчун зарур бир мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар тамойилларини ишлаб чиқившдан 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 ҳодиса, нарсa, шахс;
- хужалиқ ёки муҳофаа аҳамиятига эга булган қорхона, қурилиш, айрим участка ва ш.қ.

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 бўлиб машина ҳисобланади.

Ёки, «У киши узини жуда яхши бошқара олади». Бу ерда бошқарув объекти бўлиб 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 бўлиб ҳисобланади.

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

1-Жадвал

Менежмент объекти ва субъекти

№	Менежмент
---	-----------

	Объекти (бошқарилувчи ходиса, воқелик)	Субъекти (бошқарув орган, рахбарлик)
I. Макродаражада		
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 (шаҳар)	-Туман (шаҳар) халқ депутатлари -Туман (шаҳар)лар ҳокимликлари -Туман (шаҳар) судлари
II. Меғодаражада		
4.	Концерн (куп тармоқли корпарация)	-Кумиталар ва уларнинг раислари
5.	Сектор (тармоқ)	-Вазирликлар ва вазирлар.
III. Микродаражада		
6.	Корхона фирма корпарация	-Жамоа кенгаши ва раислар, президент
7.	Ходимлар	-Корхона (фирма) раҳбарлари, бугин бошликлари
8.	Ишлаб чиқариш	-Корхона (фирма) раҳбарлари, бугин бошликлари
9.	Самарадорлик	-Корхона (фирма) раҳбарлари, бугин бошликлари
10.	Ўз-ўзини бошқариш	-Фуқаролар йиғини, раиси (оксоқол) 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 қўлланилади.
5.	Интеграцион ёндашув	-Бошқарилувчи объект юқоридаги услублар (вазиятли, комплекс, таркибий ёндашувлар)ни биргаликда қўллаш ёрдамида бошқарилади.
6.	Моделлаштириш усули	-Бошқарилувчи объектни бошқариш бўйича турли схема, график ва чизмалар, хомаки материаллар тайёрланади.
7.	Иқтисодий-математик ёндашув	-Оптимал қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машина-ларини қўлдан келтиришда қўллаш
8.	Қўзатиш усули	-Бошқарилувчи объект туғрисида маълумот-ларни режалар, илмий ушатирилган асосда тўплаш усули
9.	Эксперимент (тажриба) усули	-Бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усулларни қўллаш
10	Социологик қўзатув усули	-Бошқариш мақсадида турли анкетали сўровлар, сўхбатлар, тестлар, инфра-тузилмавий таҳлилларни ўтказиш

Илмий жиҳатдан асосланган бошқарув қайд қилинган усулларнинг ҳаммасидан ўзвий 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, тадбиркорлик 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 максоди 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;

- ҳар бир меҳнат тури катъий вақт оралиғида тахсимланиши лозим;
- ҳар бир меҳнат жараёни ва ҳатто 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 таклифлари ишлаб чиқаришга тадбиқ этилганда меҳнат унумдорлигини 100% га ўсишига эришилган. Айниқса унинг қўллаган хронометраж усули диққатга сазовордир.

Тейлорнинг замондоши ва ишининг давомчиси Т. Эмерсон меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича йирик мутахассис 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 қўидаги кетма-кетликда баён қилинган.

1. Аниқ қўйилган мақсад ва қўялар.
2. Оқил соғлом фикр.
3. Жозиба, эътиборли маҳсулот.
4. Интизом.
5. Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.
6. Тезкор, ишончли, тулиқ, 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 факат битта бошликдан топширик олиш ва унга бўйсунити лозим деган ғояни илғари суришган.

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

бой амалий тажрибасини «Умумий ва саноат бошқаруви» (1916) номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган қуйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йукотмаган.

Анри Файол бошқариш тамойиллари:

1. Мехнат тақсимоти.
2. Ваколат ва маъсулият.
3. Интизом.
4. Яккабошлик.
5. Ёўналишнинг (мақсад) бир хиллиги.
6. Шахсий манфаатларни умумий манфаатга бўйсунити.
7. Ходимларни тақдирлаш.
8. Марказлаштиш.
9. Бошқарувдаги иерархия.
10. Тартиб.
11. Адолат.
12. Ходим учун иш жойининг доимийлиги.
13. Ташаббус.
14. Корпоратив рух.

А.Файол бошқаришни: келажакни қурувчи, фаолиятини тақомиллаштирувчи, ташкилотни идора қилувчи, фаолият турларини мувофиқлаштирувчи қарор ва бўйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи қучли қурол деб атайди.

Бу фикрлар ҳозирги кунда ҳам бошқариш фани асосида ётади.

«Илмий менежмент» ва «Мумтоз менежмент» номояндалари меҳнатни илмий ташкил қилиш усулларини ишлаб чиқишда ва меҳнатни технократик бошқарилишига асос солишди. Бу усулга қура:

- рахбарнинг ходимга буладиган муносабатлари алохидалаштирилади;
- меҳнатни рағбатлантириш катъий нормаллаштирилди;
- меҳнатни режалаштириш ва назорат қилиш, катъийлаштириш;
- меҳнатни «жисмонан мажбурлаш» жорий қилиш;
- ёлланма ишчидан «фикрсиз робот» сифатида фойдаланиш усули катъий урнатилади. Айниқса бу усул Г.Форд заводларида юқори ривожланишга эришди. Унинг бошқа 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 обрӯ-эътиборга, уз-узини ҳурмат қилишга, уз кадр-қиммати хис этишга;
- бошқа кишилар 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 усуллари 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 бўлиши мумкинлигини инобатга олиб Х(икс) ва У(игрик) назариясини яратди.

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

У (игрик) назарияси биринчисига қарама қарши: ёлланма ишчилар табиатан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, уз зиммасига маъсулият олиш солохияти ҳосдир. Бундай ҳолда менежернинг вазифаси кишилар уз мақсад ва манфаатларига ғоят мақбул тарзда эришадиган шарт – шароитни яратишдан иборат бўлган. Бу назарияга мувофиқ қелувчи ишчини рағбатлантириш ва унга қулай муҳит яратиб беришгина қифоя қилади.

Албатта, ҳар иккала назария ҳам фақат назариядир. Амалиётда улар соф қуринишда 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 назарийтчилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида:

- тизимли ёндашув асосларини ишлаб чиқишди;
- яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини қуриб чиқилди;
- бир қанча узғарувчи 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 қарашиб, бунда унинг ички муҳитига (иктисодий, илмий–техник, ижтимоий–сиёсий), эътибор берилади.
2. **Вазиятли ёндашув** – яхлитнинг қайси бир қисмини ута муҳим деган саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бунда ташкилотнинг ички таркибидаги узғаришлар ташки муҳитнинг таъсири билан боғлаб урганилади. Аммо турли

даражадаги вазият турли даражадаги билимни талаб килади.

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

Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Илмий менежмент мактаби қачон шаклланган ва асосчилари кимлар?
2. Ф.Тейлор таълимотининг асосий мазмуни нимадан иборат?
3. Т.Эммерсон 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 бўлган?
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 умумдават 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 боскичи. 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, корхонанинг бошқарув аппарати ва х.к.) бўлимлари таркибини билдиради.

Бошқариш таркиби **ишлаб чиқариш таркиби** билан ҳам ифодаланади. 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.

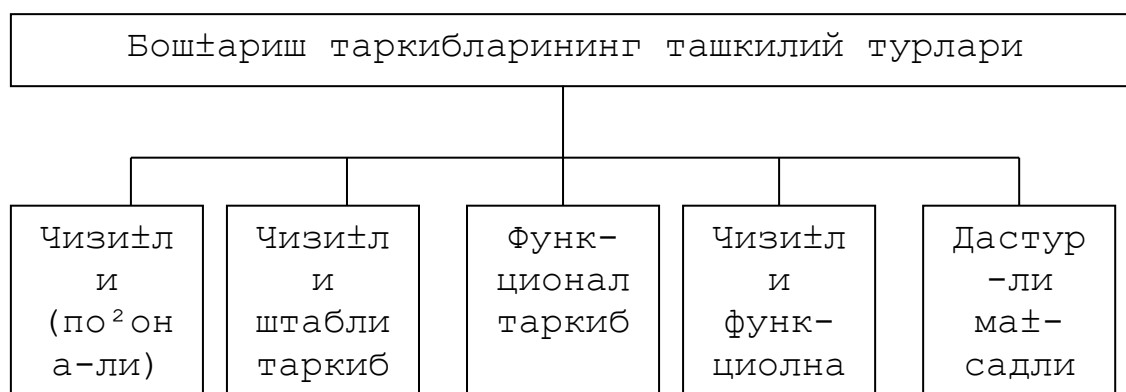
Ташкилий таркибларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари бошқарув бўғинлари ва бошқарув босқичлари шаклида бўлади.

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

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

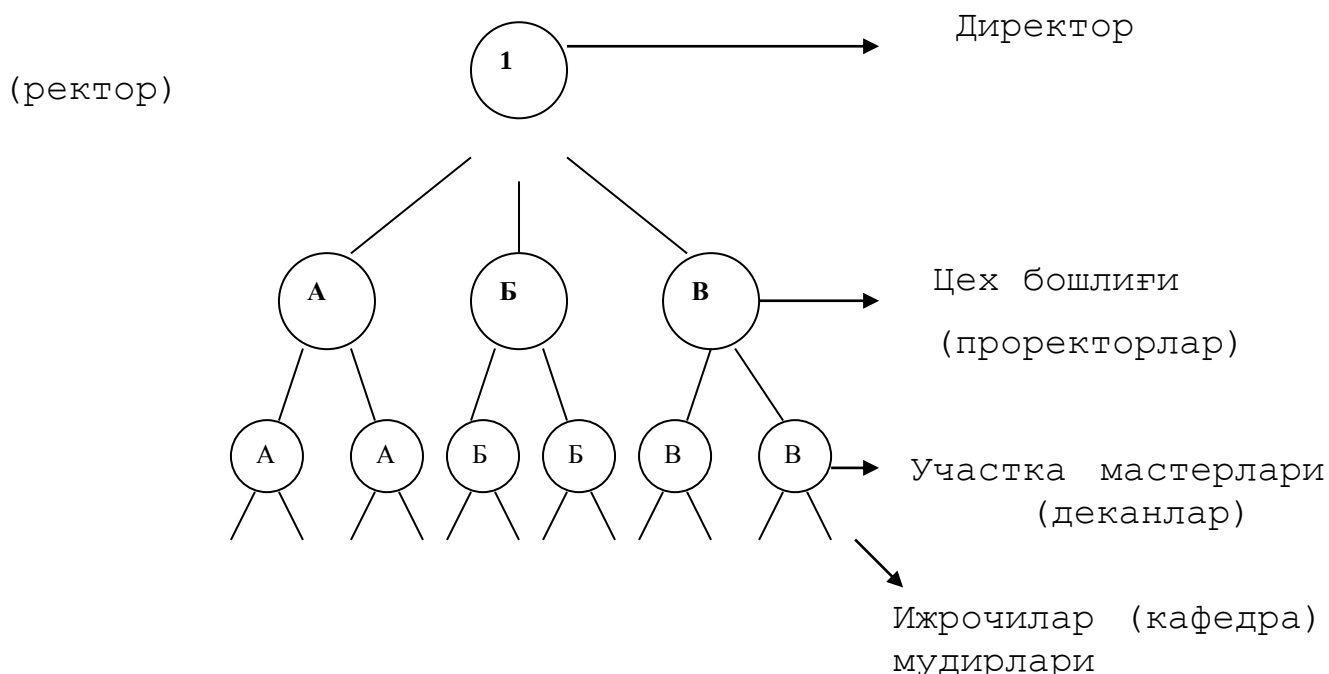
Вазирлик → бирлашма корхона цех
участка

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



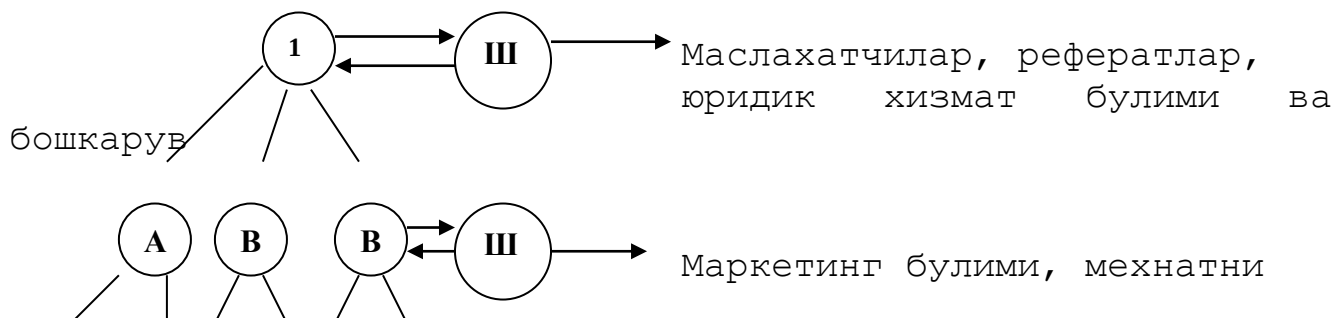
1-чизма. Бошқариш таркибининг ташкилий турлари.

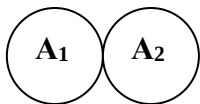
Чизикли таркиб бошқариш таркибининг энг содда тури булиб, бунда хар бир рахбар узига ишониб топширилган булинма фаолиятини яккабошчилик асосида бошқаради ва барча зарур карорларни мустакил равишда қабул килади. (2-чизма).



2-чизма. Чизикли бошқариш тартиби.

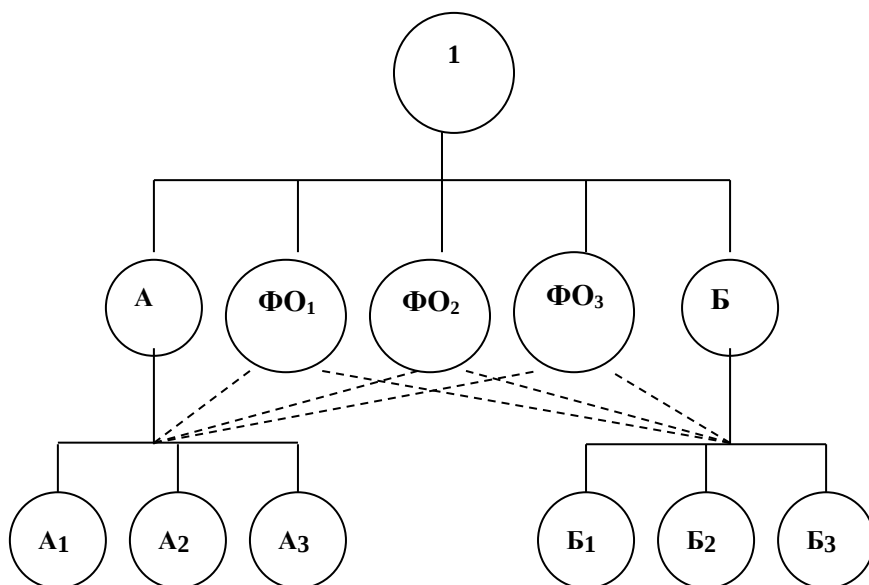
Чизикли – штабли таркиб хар бир рахбар хузурида ихтисослашган хизматлар, маслахатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш оркали ташкил этилади. Бу таркиб куйидаги курунишга эга (3-чизма).





муҳофаза килиш хизмати, аудит
гурухи ва бошқарув.

3-чизма. Бошқарувнинг чизикли –штабли таркиби.



А, Б –цех бошликлари, функционал органлар.

ФО₁ – маркетинг буйича директор уринбосари функционал рахбар.

ФО₂ –ишлаб чиқариш буйича директор уринбосари функционал рахбар.

ФО₃ –молия ва режа буйича директор уринбосарлари функционал рахбар.

А₁, А₂, А₃ – ижрочилар.

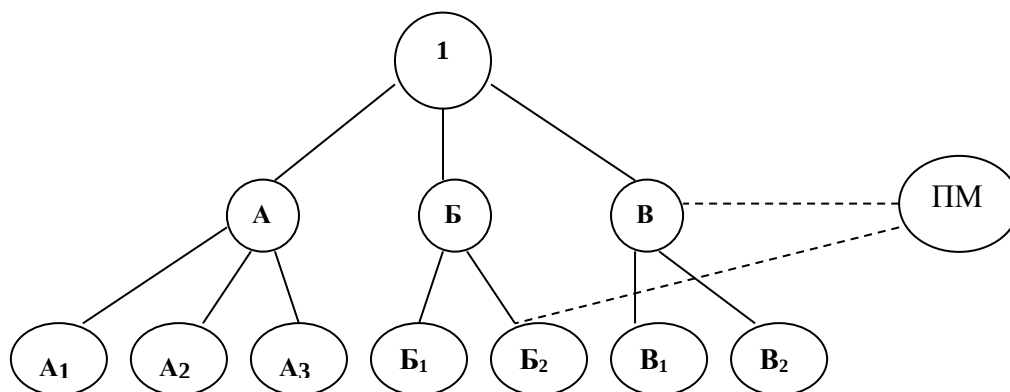
Б₁, Б₂, Б₃ – ижрочилар.

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 қурулишда бўлади: лойиха буйича бошқарув, маҳсулотга қўра 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.



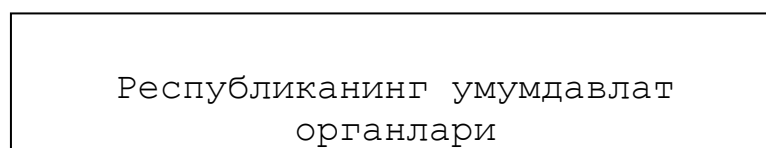
5-чизма. Бошқаришнинг дастурли-максадли таркиби.

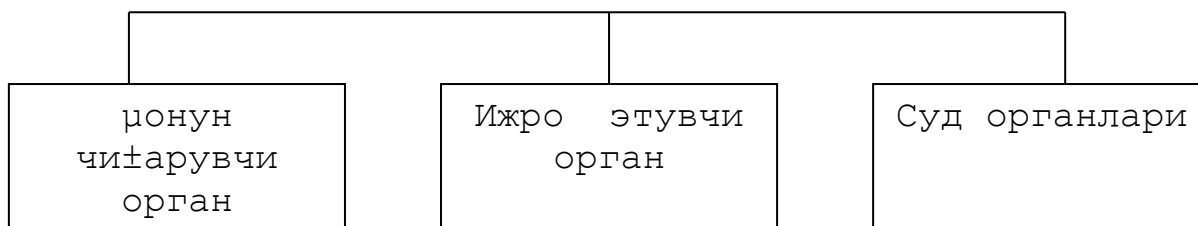
Махсулотга кура бошқарув нинг афзаллиги ахборотларнинг келиш йуллари ва оқимининг кискаришида, яқка бошчилик тамойилига тула риоя қилинишида, бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан ҳалос қилишда намоён бўлади. Бундай таркиб бозорда талабнинг узғаришига тезкор муносабат билдиришга кодир.

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

3.2. Бошқарувнинг умумдавлат органлари

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





6-чизма. Бошқаришнинг умумдават органлари.

Ҳокимиятнинг конун чикарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятига бўлиниши Конституциямизнинг 11-моддаси билан конунлаштирилган. Бу органлар узаро ҳамбарчас ҳаракат қилиши билан бирга уз ваколати доирасида мустақил 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.

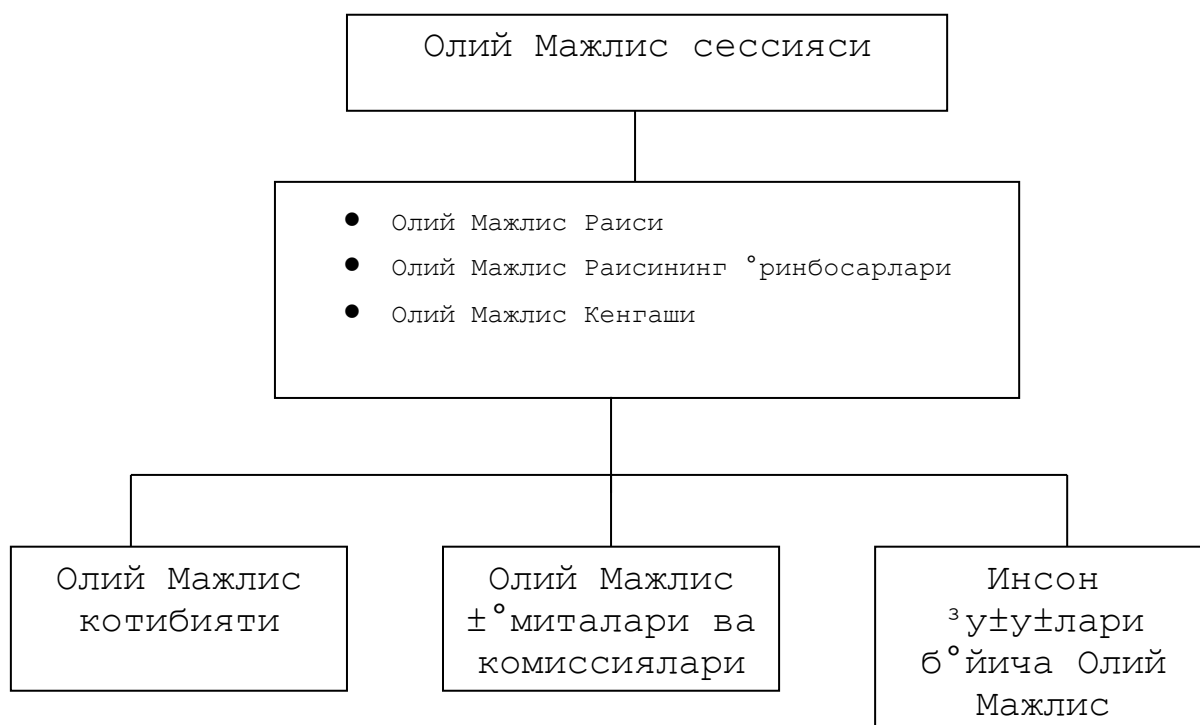
Ўзбекистон Республикасининг Президенти, айна вақтда Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси олий давлат вакиллик органи бўлиб, конун чикарувчи 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 ташқил этиш учун Олий Мажлис раиси раҳбарлигида Олий Мажлис Қенгаши ташқил 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 тасдикланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти айти вақтда, Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Конституциянинг 98-моддасига биноан Вазирлар Маҳкамаси:

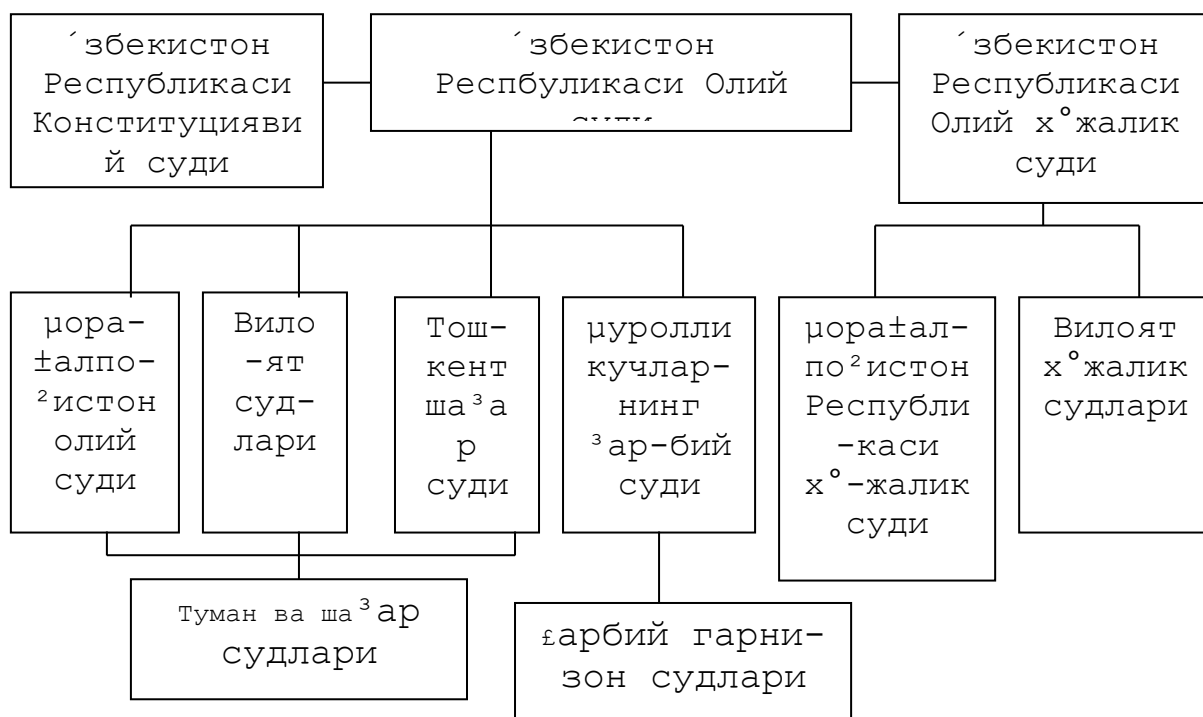
- иқтисодиётнинг, ижтимоий ва маънавий соҳанинг самарали фаолиятига раҳбарликни;
- қонунлар, Олий Мажлисининг бошқа қарорларини;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва қарорларининг ижросини таъминлайди.

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 тайинладиган вилоят судлари, Тошкент шаҳар суди, туман, шаҳар ва хужалик судларидан иборат (8 -чизма).

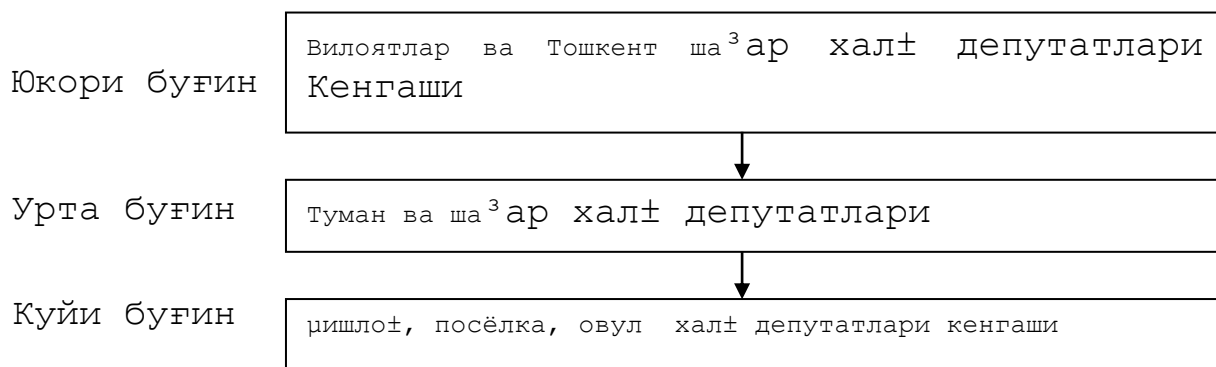
Конституциявий суд конун чикарувчи ва ижро этувчи хокимиятларнинг хужжатлари Конституцияга канчалик мослигига доир ишларни куради.

Олий суд фукаролик, жиноий ва маъмурий судлов ишларини юритиш борасида суд ҳокимиятининг олий органи ҳисобланади.

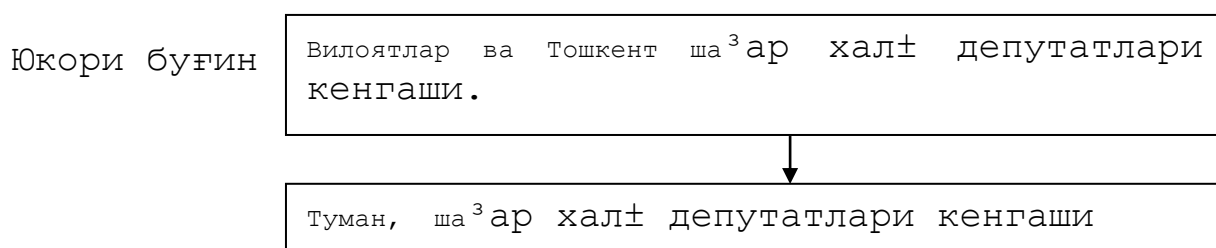
Олий хужалик суди хужалик судлов соҳасида суд ҳокимиятининг энг юкори органи ҳисобланади. Мулкчиликнинг турли шаклларига асосланган корхоналар, муассасалар, ташкилотлар уртасидаги, шунингдек, тадбиркорлар уртасидаги иктисодиёт соҳасида ва уни бошқариш жараёнида вужудга келадиган хужалик низоларини ҳал 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 ҳокимияти асослари» деб аталади. Шу бобга биноан 1993 йил 2 сентябрда Ўзбекистон Олий Мажлиси «Маҳаллий давлат ҳокимияти туғрисида» ва «Фукароларнинг узини-узи бошқариши органлари туғрисида» икки муҳим қонунни қабул қилди. Шу ҳужжатлар 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 тармок органлари

Республикаимизда мустикал тармокларнинг сони 20 тадан, корхоналарнинг сони эса 100 мингтадан ортади. Уларнинг хар бирини ривожлантириш, бир-бирлари билан узаро мувофиклаштириш, мамлакат худудида жойлаштириш ва махсулот (хизмат)га булган талабни аниклаш тармок бошқаруви тизими олдида турган жуда мураккаб, кенг камровли масалалардир.

Бу масалаларни самарали хал килиш учун бошқаришнинг куйидаги тармок 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 тармок 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 маҳаллаларда ҳамма шаҳарлардаги маҳаллаларда фуқароларнинг йиғинлари узини узи бошқариш органлари бўлиб, улар икки ярим йил муддатга раисни (оксоколни) ва унинг маслахатчиларини сайлайди».

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

Узини-узи текшириш учун саволлар

1. «Структура» нима?
2. Бошқариш бўғини ва бўскичи деганда нимани тушунаси?
3. Бошқариш таркибининг ташкилий турларини айтинг!
4. Қизикли 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 тармок органлари қандай тузилган?

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

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, мурод яъни у ёки бу ниятга эришмоқ учун кузда 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 ҳаракатларимизни олдиндан аниқлаб беради;
- фаолиятимизнинг устивор йуналишини белгилайди;
- фаолиятимизни аниқ соҳа, 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 қуйидаги талабларга жавоб берилиши лозим (3-жадвал).

3-жадвал. Бошқарув мақсадига қуйиладиган талаблар

Т/р	Талаблар	Изоҳ
1.	Мақсад бир маъноли ва аниқ бўлиши керак.	*Агар сиз қаёққа боришни билмасангиз, у холда бирон йўлни танлашга ҳам ҳожат қолмайди.
2.	Мақсадни бажариш мумкин бўлиши керак	*Қайси томонга сузишни аниқ мақсад қилиб олмаган елканли қайикчага ҳеч қандай шомол ҳамроҳ бўла олмайди.
3.	Мақсад микдоран ул-човга эга бўлиши керак	*Мақсад – бу бамисоли навбатдаги босқичда «жанг» билан забот қилинадиган чўққидир. Буни зинҳор унитмаслик даркор. Шу «жанг»да ғолиб чиқиш учун бажарилиши мумкин бўлган аниқ мақсадни ўз олдимишга қуйишимиз керак. Ундан ортиқча ҳам, кам ҳам эмас, вассалом.
4.	Мақсад барча бажа-рувчиларга тушунарли бўлмоғи даркор	*Микдоран улчовга, меъёрга эга бўлмаган мақсад – бу сароб. Бу талабга риоя қилмаслик режалаштирилган мақсаднинг олдиндан бажарилмаслигига замин тайёрлаш демакдир.
5.	Мақсад бўлимлар ва масъуллар бўйича де-таллаштирилган бўлиши керак.	*Мақсад, уни бошқариш тамойиллари провард натижа барчага тушунарли ва ёзма равишда содда тилда етказилиши керак.
6.	Мақсад қиррали куп бўлиши керак.	*Мақсад ҳар бир фаолият тури, ҳар бир масъул шахс бўйича батафсил тақсимлаб чиқилган бўлиши лозим. Шундагина бу мақсаднинг ижро қилиниши даража-сини аниқ назорат қилиш мумкин. Бу – умумий бўлиб, бош мақсаднинг хусусий ва яқка мақсадларга бўлиниши, «Мақсадлар саҳараси» («Дерево целей»)ни

	тузишни талаб килади.
--	-----------------------

4 – жадвал. Мақсад турлари

Т/р	Мақсадни тукумлаш белгилари	Мақсадлар
1	2	3
1.	Умумжамият микёсидаги муносабатларни акс эттириш-га қараб.	• сиёсий мақсадлар; • иқтисодий мақсадлар; • социал мақсадлар;
1	2	3
		• маърифий-маънавий мақсадлар; • халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқ.
2.	Бошқарув поғоналари (дара-жалари) га қараб.	• ҳудудий бошқарув мақсадлари; • мамлакат мақсадлари; • вилоят мақсадлари; • туман мақсадлари; • кишлоқ мақсадлари; • ишлаб чиқариш мақсадлари; • халқ хужалиғи мақсадлари; • тармок (сектор) мақсадлари; • яққа ходим мақсади.
3.	Амалга ошириш муддатига қараб.	• жорий мақсадлар; • истикболдаги мақсадлар; • узлуксиз (кундалик) мақсадлар.
4.	Бошқаришнинг содир бўлишига қараб.	• фурсатли мақсадлар; • бир марталик мақсадлар.
5.	Кутиладиган натижаларга қараб.	• провард мақсадлар; • ораликдаги мақсадлар; • оддий, анъанавий мақсадлар; • муаммоли мақсадлар.
6.	Мураккаблик даражасига қараб.	• инновацион мақсадлар;

Маъкур туркумлашдан қуриниб турибдики, мақсадлар узаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва қуйи мақсадларга эга бўлиши, бир мақсад эса бошқа бир мақсадга бўйсунishi мумкин.

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиғи яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга бўйсунishi (тобе бўлиши), юқори мақсаднинг қуйи мақсадларга бўлиниши (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 бошкарувдаги урни

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

У булажак воқеалар узаро алоқасининг тула манзарасини тасаввур қилиш, аниқ вазифалар рўйхатини 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 мақсади Президентимиз И.Каримов томонидан қуйидагича аниқлаб берилди.

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

Бу мақсад нихоятда мураккаб ва куп қирралидир. Унинг амалга оширилиши сиёсий, иқтисодий, маънавий, ҳукукий соҳалардаги асосий мақсадларга эришилишига боғлиқ. Шу сабабли бош мақсадга (БМ) эришишнинг аник йуналишлари белгилаб олинади ва қуйидаги тўрт 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 латинча суз бўлиб бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси, деган маъноларни билдиради.

«Вазифа» – бу амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим булган масала, эришилиши лозим булган, қўзда 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, маркетингнинг ишини бажариш корхона муҳандисининг функциясига қирмайди, чунки у бевосита маркетинг фаолияти доирасидаги юмушдир. «Вазифа» эса уз фаолияти доирасидан ташқарида ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарув функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аник вазифаларни хал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуаси тушунилади.

Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниклаш, 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:

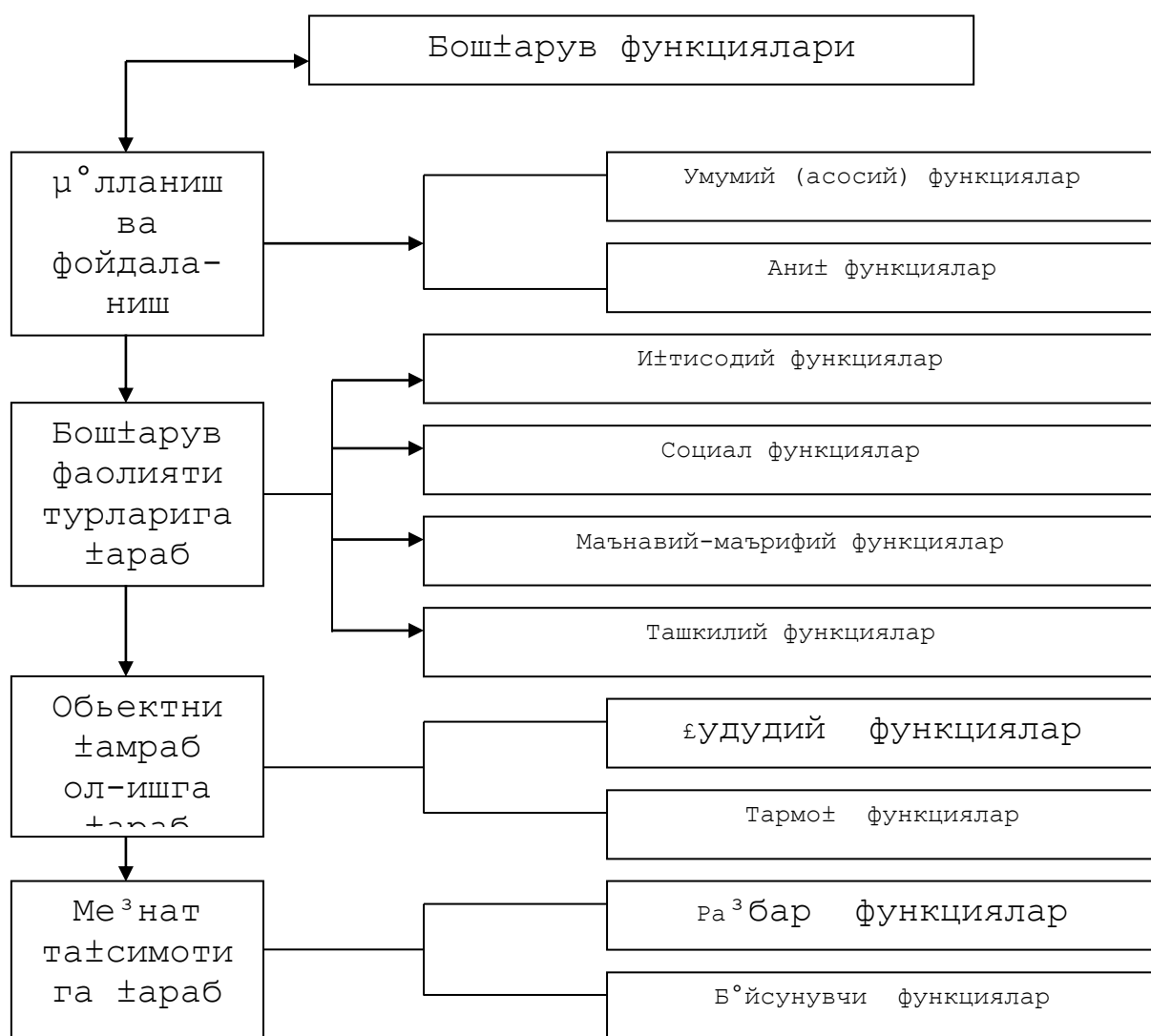
- кадрни танлаш, уларни жой-жойига қуйиш;
- меҳнатни ташкил қилиш;

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

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

4.4. Бошқарув функцияларининг туркумланиши

Бошқарув функцияларининг туркумланиши бошқарувда катта аҳамиятга эга бўлиб, схема куринишида қуйидагича ифодаланади.



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. Мехнат тақсимооти қайси функциялардан ташкил топади?

5-Мавзу: Бошқарув қонунлари ва тамойиллари.

Р Е Ж А:

- 5.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.
- 5.2. Менежмент принциплари (тамомойиллари) .
- 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:

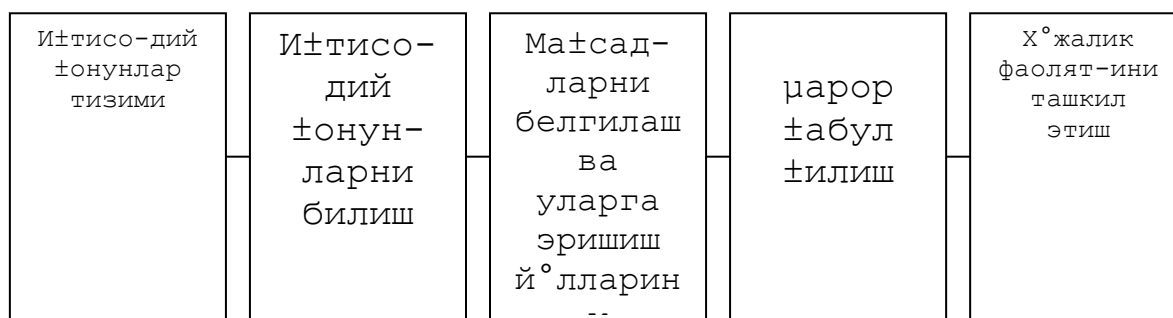
Конун. Иктисодий конунлар тизимида фойдаланишнинг асосий унсурлари ва босқичлари, Қиймат конуни. Талаб. Таклиф. Ракобат. Нафлилик. Тамойил. Бозор иктисодиёти шароитида Ўзбекистон давлатини бошқариш принциплари.

5.1. Иктисодий конунларни билишнинг аҳамияти

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

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

Иктисодий конунлар тизимида фойдаланишнинг асосий унсурлари ва боскичлари куйидаги 11 - чизмада акс эттирилган.



11-чизма. Иктисодий конунлардан фойдаланиш тизими.

Курастилган шаклни тахлил этиш жараёнида унга узаро боғлиқ ва кетма-кет, иктисодий конунлар тизимидан фойдаланилган ҳолда ечиладиган масалаларни куриб ўтиш зарур:

- мавжуд конунларни уларнинг у ёки бу боскичда намоён бўлиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда чуқур ва ҳар тамонлама билиш;
- иктисодий ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини белгилаш ва уларни ҳал этиш йўллари аниқлаш;
- ҳўжалик юритишнинг бозор иктисодиёти шароитида ривожлантириш ва унга мос шакл ва услубларни куллаш.

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

1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар ресурсларни кам сарфлаб, эҳтиёжни иложи борича тулик қондириш қонуни. Жамиятдаги барча иктисодий 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:

$$K_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{таклиф усиши хажми } \%}{\text{наrxнинг усиши } \%}$$

5. Ракобат конунининг мохияти шундан иборатки, ракобат шароитида зарар курмай, энг яхши натижага эришиб булмайди, чунки барча товар ишлаб чиқарувчилар даромадиниң 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 ҳар томонлама кенгайиб боради.

5.2 Менежмент принциплари (тамойиллари)

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

қонунлар → тамойиллар → услублар → усуллар

Бошқарув тамойиллари узаро боғлиқ ва биргаликда кулланилиши лозим.

Асосий тамойилларга қуйидагилар киради:

1. Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиялик тамойили.

Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига катъий бўйсунилиш талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар қуйи бўғин раҳбари ваколатига қирувчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим.

2. Илмий тамойили. Бошқарувда волюнтаризмни инкор қилувчи иқтисодий қонунлар, жамият ривожланишининг объектив йўналишларини, 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 йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини, белгилашни ифода қилади.

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

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 қўяди, 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 бўлади, бунда маълум таваккалчилик ҳам ҳисобга олинади, яъни тадбиркорнинг уз ҳуқуқ мажбуриятлари бўлиши 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.	Бюроқратларча марказлашув	• Бошқариш объектига нисбатан бўлган муносабат максимал равишда, қатъий даражада буйруқлашган. Бу тамойил демократияга ута ётдир.
2.	Номенклатура	• Лавозимларга фақат юқори ташкилотлар томонидан қатъий равишда олдиндан рўйхатга киритилган кишилар тайинланади. Айнан шу тартиб шахсга сифинишни вужудга келтиради.
3.	Уз-узига хизмат қилиш, шахсий ман-фаатни устун қўйиш	• Гарчи социализм – бу инсон манфаатини ҳимоя қилувчи, унинг фаровонлигини оширувчи тузум деб таълим берилган бўлса-да, аслида бу тузумнинг қонун-қоидалари, принциплар амалдорларнинг манфаатлари учун хизмат қилади.
4.	Демократияни тан олмаслик	• Демократияни тан олиш деган сўзлар учун ҳокимиятни йўқотиш билан барабар эди. Маъмурий буйруқбозлик тизими учун демократия бу «табиий душман».
5.	Буйруқбозлик	• Бошқарма бўлиши мумкин эмас. Фақат шундагина

		куч ишлатиш, купол равишда мажбурлаш кабилар уз ижросини топиши мумкин. «Гилам усти»га чакириш, тезкор ташкилий хулосаларни ясаш, дахшатли карорлар чиқариш кабилар буйруқбозликнинг ута аёвсиз куринишидир.
1	2	3
6.	Формализм, расмийчилик	Формализм қоғозбозликнинг «ота»си, турачилик муҳитини яратувчи дахшатли тамойилдир. Ўар қандай қуллангани пеш қилиб, унинг орақасида қонуний нарсаларни тан олмаслик, муносабатларда расмийчилик билан ёндашиш бу тамойилнинг бош мақсади бўлиб ҳисобланади.
7.	Маҳдудлик	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 ҳалақит берувчи қалқон вазифасини бажаради.
8.	Консерватизм	Янгиликка нисбатан аёвсиз тамойил. Гарчи бирор-бир янгилик у ёки бу фаолиятни яхшилашга олиб қелишини билса-да, бу янгиликни иложи борица қечиктириб ёки қала-қулпа жорий қилишга тарафдор.

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

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) қуйидагича ёритилган (6-жадвал).

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

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

№	Принциплар	Изох
1.	Демократия	• инсоннинг уз хоши-иродасини эркин билдириши ҳамда уни амалга ошириш; • озчиликнинг қуччиликка бўйсуниси; • барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқчилиги; • давлат ва жамият бошқарувида қонун устуворлиги; • давлатнинг асосий органлари сайланиши, уларни сайловчилар олдида ҳисоб бериши; • тайинлаш йули билан шаклланадиган давлат органларининг сайловчи ташкилотлар олдидаги жавобгарлиги ва б.
2.	Иқтисодий муносабатларни демократиялаш	• монополлашган иқтисодиётдан эркин иқтисодиётга; • социалистик мусобақадан эркин рақобатга; • қатъий белгиланган нархлардан эркин нархларга; • давлат мўлқидан мўлқчиликнинг турли шакллариға таянган иқтисодиётға утиш.
3.	Юқсак маънавият	Мўстақиллик тафакқурини қенгрок тушуниш, яъни: • Ўзбекистоннинг истикболи ва истиклоли ҳақида қайғуриш; • узининг ва уз халқининг, ватаннинг қадру қиммати, ор-номўсини англаб, уни ҳимоя қилиш; • юқсак ғоялар, янги фикрий қашфиётлар, ниятлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдодли, бор имқониятини, қерак бўлса, жонини юрт истикболи, элиға бахшида этишдир.
4.	Миллий ҳавфсизликни таъминлаш	• республика дунё ҳамжамятиға қириш сўр'атларини тезлаштириш; • турли халқаро давлат ва нодавлат

		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	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.
2.	Давлат асосий ислохотчи	Давлат бош ислохотчи бўлиши лозим. У ислохотларнинг устувор йўналишларини белгилаб бериши, узгартириш сиёсатини ишлаб чиқиши ва уни изчиллик билан утказиши, жаҳолатпарастлар (ретроградлар) ва консерваторлар қаршилигини бартараф этиш шарт.
1	2	3
3.	Конунлар ва уларга риоя қилиш устуворлиги	Конун ва конунларга риоя этиш устувор бўлиши лозим. Бунинг маъноси шуки, демократик йўл билан қабул қилинган Конституция ва конунларни ҳеч истисносиз ҳамма ҳурмат қилиши ва уларга оғишмай риоя этиши лозим.
4.	Қучли ижтимоий сиёсат қўғизиш	Аҳолининг демографик таркибини ҳисобга олган ҳолда қучли ижтимоий сиёсат утказиш. Бозор муносабатларини жорий этиш билан бир вақтда аҳолини ижтимоий ҳимоялаш юзасидан олдиндан таъсирчан чоралар қўғилиши лозим. Бу бозор иктисодиёти шароитида энг далзарб вазифа бўлиб қелган ва бундан кейин ҳам шундай бўлиб қолади.
5.	Бозор иктисодиётига секин-аста, босқичма-босқич утиб бориш.	Бозор иктисодиётига утиш объектив иктисодий қонунларнинг талабларини ҳисобга олган ҳолда, утмишдаги «инқилобий сакрашлар» сиз яъни эвалюцион йўл билан, пухта уйлаб, босқичма-босқич амалга оширилиши керак.

Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Қонун нима?

2. Иктисодиётни бошқаришда қонунларни қўйиш нималардан 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-бўйруқбозлик тизими шароитида бошқариш принциплари нималардан иборат?
8. Бозор иктисодиёти шароитида Ўзбекистон давлатини бошқариш тамойиллари қандай?
9. Демократия деганда нимани тушунасан?
10. Ўзбекистон Республикасида бозор иктисодиётига утишининг беш тамойили нималардан 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-руҳий усуллари.

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

Таянч суз ва иборалар:

Усул. Бошқариш усуллари. Ташкилий-маъмурий усуллар. Ташкилий таъсир қўйиш. Фармойиш бериш. Бошқаришни иктисодий усуллари. социал-руҳий 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;
- экспремент;
- социологик қузатув каби тахлилнинг 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 бажариш 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

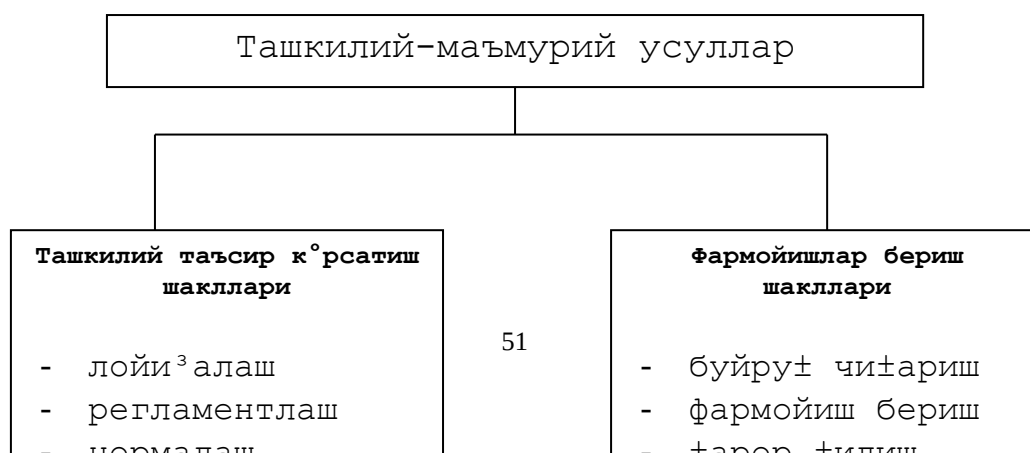
Ташкилий-маъмурий усуллар бошқариш усуллари тизимида алоҳида урин тутади. Бу усулларга:

- бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузиш;
- ҳар бир бошқарув бўғинининг функцияларини белгилаш;
- кадрларни туғри танлаш;
- буйруқлар, фармойишлар ва кулланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш;
- топшириқлар ва директив курсатмаларни бажармаётган бўлинма ва шахсларга нисбатан мажбурий чораларни куллаш қиради.

Ташкилий-маъмурий усуллар юқори органлар ҳокимиятига ва қуйи органларнинг бўйсунушига асосланади. Шунинг учун уларнинг қупинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юқори маъмурий органлар бошқарилувчи объектнинг бажариши мажбурий бўлган тартиб-қоидаларни ишлаб чиқади, шунингдек бўйсунувчи органларга фармойишлар беради.

Бошқаришнинг ташкилий маъмурий усуллари икки шаклда:

- ташкилий таъсир курсатиш усуллари;
- формойиш бериш усуллари шаклларида намоён бўлади (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 шароитларини 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 кабиларни 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.

Иқтисодий 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. Иқтисодий 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 иқтисодий усуллар орқали қўрсатиладиган таъсир қўрхоналарни:

- 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 ҳар бир ходимнинг манфаатларигина эмас, балки бутун жамият манфаатларига риоя қилинадиган бўлсин. Бир корхона учун фойдали тадбир давлатга ҳам фойдали бўлсин.

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 ўзи бошқариш босқичида ҳам ғоят муҳим жараёнларни бошқаради.

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

6.4. Бошқаришнинг социал-руҳий усуллари

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

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

Бошқаришнинг социал-рухий усуллари қуйидаги муаммоларни ҳал қилишга қаратилган:

1.	Кишиларнинг социал-рухий хусусиятлари, чунончи, қобиятлари, мижозлари, ҳаркатлари 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 раванк ва меҳнатга ижодий муносабатни таъминлайди.
4.	Кишиларнинг маданий ва социал-маиший эҳтиёжларини қондириш, чунончи, уй-жойлар, болалар боғчалари, клублар, прафилактикарийлар, спорт ишхотлари ва ҳақозоларни қуришга 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 қониқишлари учун, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва иш сифатини ошириш учун шарт-шароитларини вужудга келтиради.

Бу муаммоларни ечими бошқаришнинг янада юмшққ, 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 қурсатинг?
5. Ташкилий таъсир қурсатиш қандай амалга оширилади?
6. Фармойиш беришнинг моҳияти нимадан иборат?
7. Манфаатларнинг бошқаришдаги ўрни 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 киради.

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

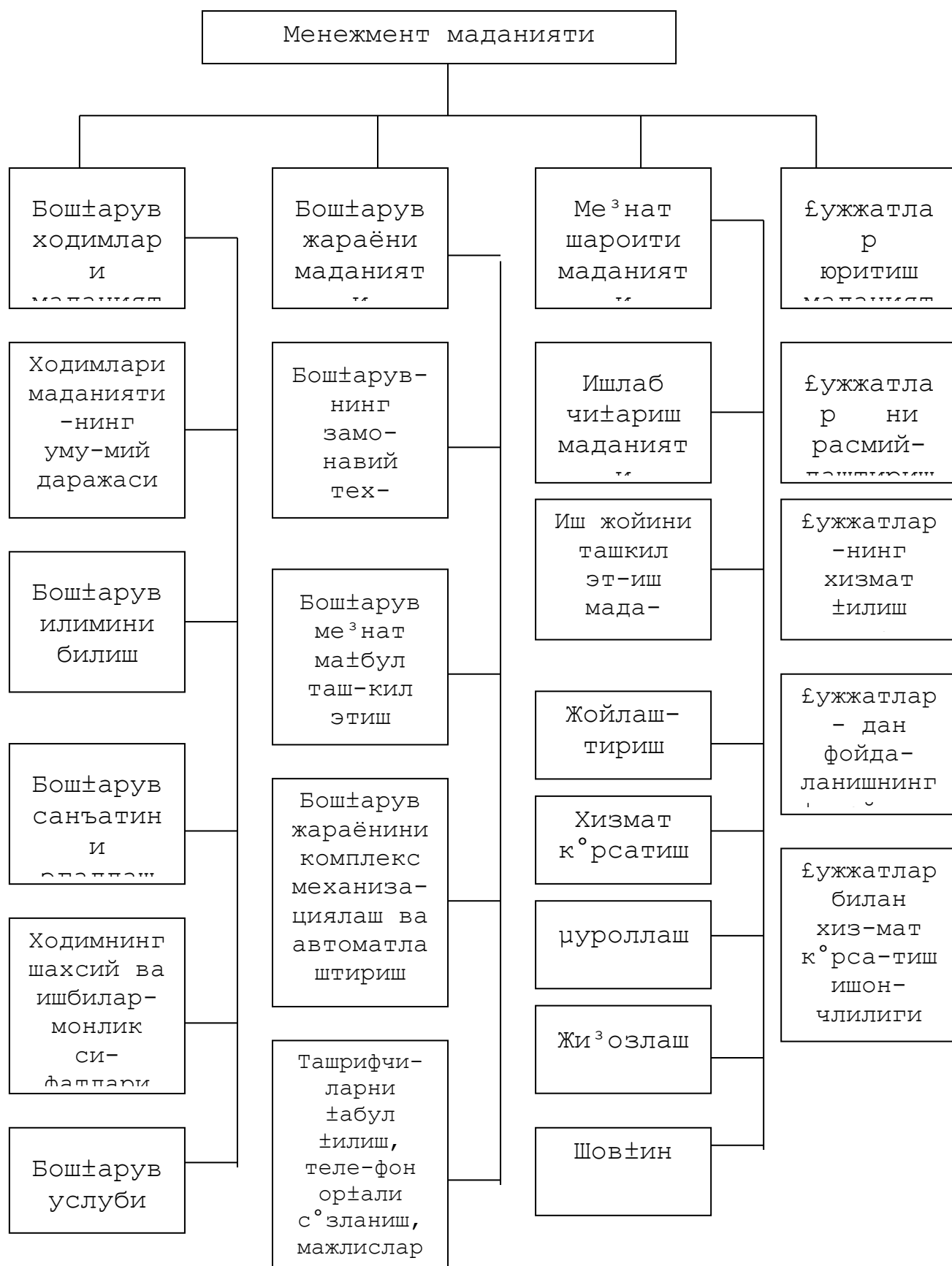
Бошқарув ходимларининг маданияти куп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув илимини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни уз фаолияти жараёнида куллай олиши билан тавсифланади.

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

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

Бошқарув маданиятни такомиллаштириш – унинг барча элементларини такомиллаштириш демакдир.

13-чизма. Менежмент маданиятининг асосий элементлари



7.2. Менежер ва рахбарлик услуги

Менежер – бу махсус тайёргарлик курган, бошқаришнинг сир-асрорлари, конун –қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Менежер бу ёлланма бошқарувчи бўлиб, алоҳида ижтимоий катламга мансуб бўлади.

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

Менежерлар бошқарув поғонасига биноан уч тойифага бўлинади:

- Юқори поғона менежерлари.
- Урта поғона менежерлари.
- Қуйи поғона менежерлари.

Юқори поғона менежерлари фирма истикболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли 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.

Қуйи поғона менежерлари қуйи бўғинда, масалан, цех, бўлим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, ҳафталик, ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

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

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

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

- мамлакат бошқарув органларининг иш услуги;
 - вазирлик, кумита, ҳокимликларнинг иш услуги;
 - суд, прокуратуранинг иш услуги;
 - корхона, цехларнинг иш услуги;
 - айрим раҳбарларнинг иш услуги ва хоказолар.
- Бошқарувнинг турли поғона ва босқичларида турган бошқарув органлари ва раҳбарларининг иш услублари ҳар хилдир. Шу нуқтаи назардан иш услуги ғоят кўп қиррали тушунчадир.

7.3. Раҳбарнинг иш услуги ва уни бошқаришдаги роли.

Раҳбарнинг иш услуги – бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг узига хос ёндашишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилганда у ўз вазифаларига мувофиқ иш қўради.

Раҳбарлик услуги, белгиси ва буйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча раҳбарларни қуйидаги ўч турга ажратиш мумкин (8-жадвал).

8- жадвал.

Раҳбарлик услубига қараб раҳбарларнинг турларга ажратилиши

№	Раҳбарлик турлари	Изоҳ
1	2	3
1.	Автократик раҳбарлик	*Бундай турдаги раҳбар: • буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди;

		• узини жамоадан узок тутади, жамоа аъзоларини бевосита мулокотда булишини чегаралаб куяди; • узининг ноурин ҳаракатларининг танкид килинишига чидай олмайди; • узига буйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танкид килишни яхши куради; • муттасил буйрук беришга, хаммани уз истакларига сузсиз буйсундиришга интилади; • куп гапиришни ёктирмайди, лекин буйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг раҳбарлик ғурури баландлиги, узини катта тутиши сезилиб туради;
1	2	3
		• узига буйсунувчилар олдида ковоғи солинган кайфиятда бўлади. Хуллас, автократик раҳбар узига бино куйган, димоғдор, уз қобилияти ва имкониятларига ортиқча ишонадиган, ҳукмини утказишга интиладиган кишилардан етишиб чиқади. Бундай раҳбар назоратдан четда қолса, уша ерда дағаллик, такаббурлик, тазйик утказиш, мажбур қилиш каби ута салбий ҳолатлар авж уради. Бирок автократик бошқарув усулини ҳар жихатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда буйсунувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи пастлиги сабабли автократик услубни танлаб олиш ҳам иш бериб қолиши мумкин.
2.	Либерал раҳбар	*Бундай турдаги раҳбар: • иродасиз, ташаббуссиз бўлади; • уз зиммасига масъулият олишни ёктирмайди; • ишни уз ҳолига ташлаб қуяди; • идорага нисбатан катъий бўлишдан хайикади; • узини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади; • бирон ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди; • талабчан эмас, суҳт назорат қилади; • суиистеъмолларга бевосита йул қуймаса ҳам узини билмасликка солади. Бундай раҳбар ташқаридан курсатиладиган таъсирга мойиллиги билан қузга ташланиб туради.
3.	Демократик раҳбар	*Бундай турдаги раҳбар: • бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади; • ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига, улар билан маслаҳатлашади, ижобий

		томонларини инобатга олади; • барча билан баробар ва самимий муносабатда булади, устунлигини билдирмайди; • буйрук бериш йули билан эмас, балки ишонтириш услубида иш тутади; • буйсунувчиларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада уртоклик ва ишчан мухитни яратади.
--	--	---

7.4. Рахбар фазилатлари

Фазилат – бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир. Кишиларда фазилатларнинг турлича булиши ҳамда ҳар хил ҳулк – аъволлар инсоннинг баданида айланиб юрадиган суюқ моддаларга қўш жихатдан боғлиқ эканлиги тажрибада қўзғатилган.

Қадимги тиббиётнинг йирик намоёнчаси Гиппократнинг инсон баданида қон асосий урини ишғол этса, бундай одам ҳаракатчан, енгил булади, таассуротларнинг алмашилишига тез қўниқиб кета қолади, ўз атрофида содир бўлаётган воқеаларга дарҳол ва иштиёқ билан аралашади, деган фикри бежиз эмас.

Мана шу хил кишиларни Гиппократ **сангвиниклар** (хушчакчак кишилар) деб атаган. Бу латинча «сангвинис», яъни «қон» деган сўздан қилиб чиққан.

Сангвиниклар тўғрў «жушқин» хусусиятлари билан ажралиб туради.

Улар:

- янги кишилар билан тез тил топишадиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турига тезда қўниқадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ёқтирмайдиган;
- 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 саффо 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, қаршиликларни енга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи қайфиятининг бузилиши биланок тез узғариши 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 тутди.

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 улуг шифокор **меланхоликлар** деб атаган. Кадимги 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, камгайрат;
- арзимаган сабабларга кузларидан ёш окиб кетаверадиган;
- янги ходимлар билан кийинчилик билан тил топишадиган кишилардир.

Узини-узи текшириш учун саволлар

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

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

8-Мавзу: Бошқарув қарорлари ва уларни ишлаб чиқиш

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 уюштириш 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 тараққиёти 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 тараққий топиш босқичига туғри қилиши лозим. Қарор қабул қилишда шовмашоварлик ва қечикиб қолишга йул қуйилмаслиги керак.
4. Қарор қарама-қарши бўлмаслиги керак, бошқа қарорлар билан қилишилган 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 бошқарилувчи тизимни аниқ имкониятларини, мавжуд ресурсларни ва уларни ишлатилишини реал шароитларини ҳисобга олиш керак.
8. Қарор самарали бўлиши керак, бу ерда самара деганда қўйилган мақсадга эришишни тушунмок 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 фарк

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 бўйича – оддий ва ижобий қарорлар.

5. Бошқарув субъекти заминида бор бўлган ахборотни тулалик даражасига қараб – аниқлилиқ, таваккалчилиқ, ноаниқлиқ шароитида қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлардир.

6. Мухимлиги бўйича – бир лахзали ва кечиктирилган қарорлар.

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

Кечиктирилган – бу ўз 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 бўйича – умумий ва шахсий.

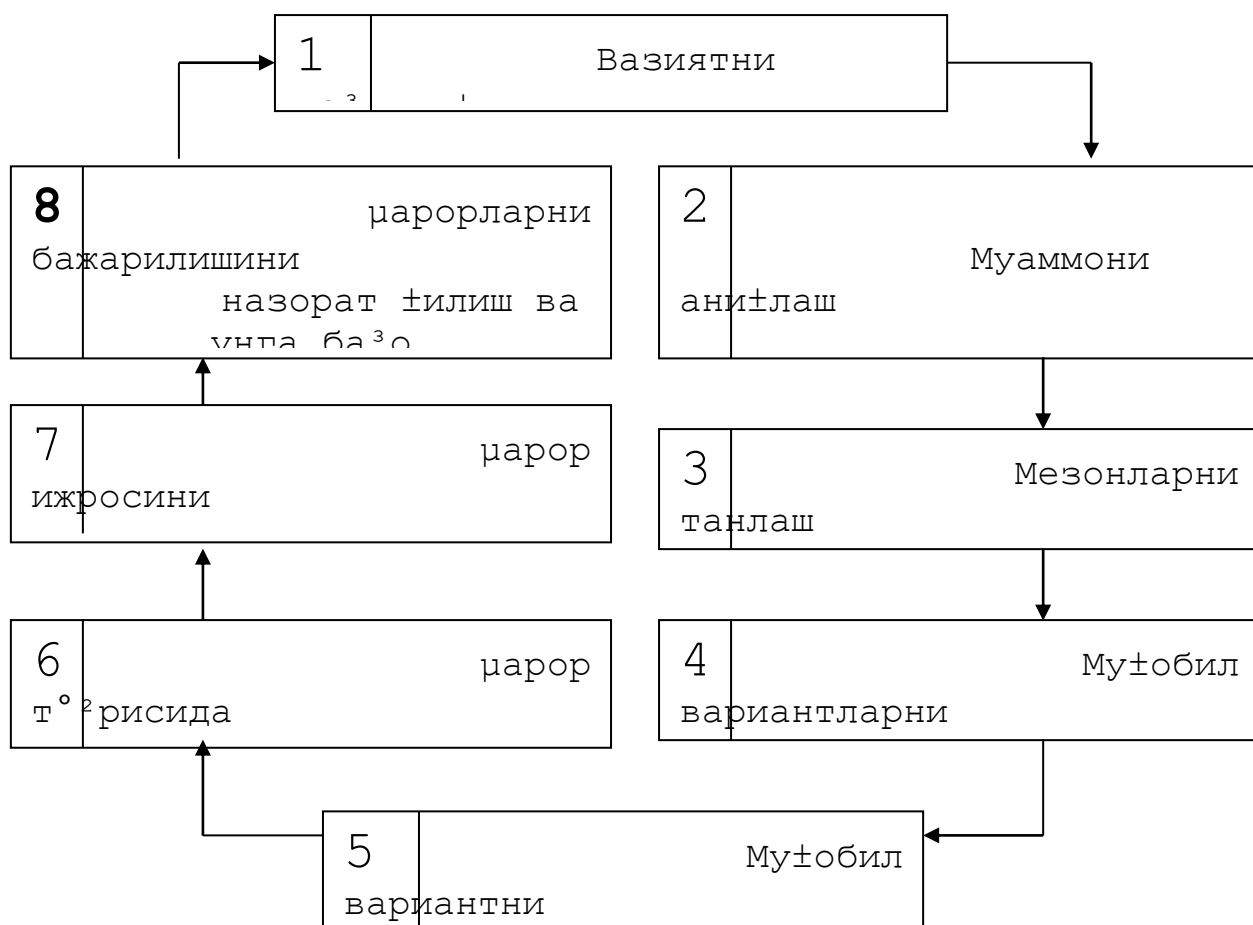
Умумий қарорлар – барча жамоага таъсир қурсатади.

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- қизма).



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

Келтирилган чизма тахминий бўлиб вазиятга ва ҳал 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 ҳаражат (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 тулиқ ўддалай олмаган бўласиз.

8.4. Қарорларнинг ижросини ўйштириш 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 демакдир. Қарор энг аввало бўйруқ 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.

Ҳақиқий 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 қарори деганда нимани тушунаси?
2. Бошқарув қарорларига қандай талаблар қўйилади?
3. Бошқарув қарорларининг элементлари нималардан иборат?
4. Бошқарув қарорларини туркумланиши қандай?
5. Стратегик ва тактик қарорлар бир-биридан қандай фаркланади?
6. Қарор қабул қилишда энг аввал нималарга эътибор бериш керак?
7. Қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида нималарга аҳамият бериш лозим?
8. Қарор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар нималардан иборат?
9. Қарорларни 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 бўлиб, «генерал санъати» деган маънони билдиради. Бу атаманинг ҳарбий соҳадан кириб келганига таажжубланмаслик керак. Зеро, пухта уйланган стратегия Александр Македонский, Амир Темурларга ҳарбий юришларда кул келган.

Ўзбек тилининг изохли луғатида ҳам стратегия атамаси:

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

Ҳарбий соҳада ҳозир ҳам бу атама юқори кумондонлик томонидан ҳарбий жараён (операция)ларни режалаштириш санъати маъносида ишлатилади.

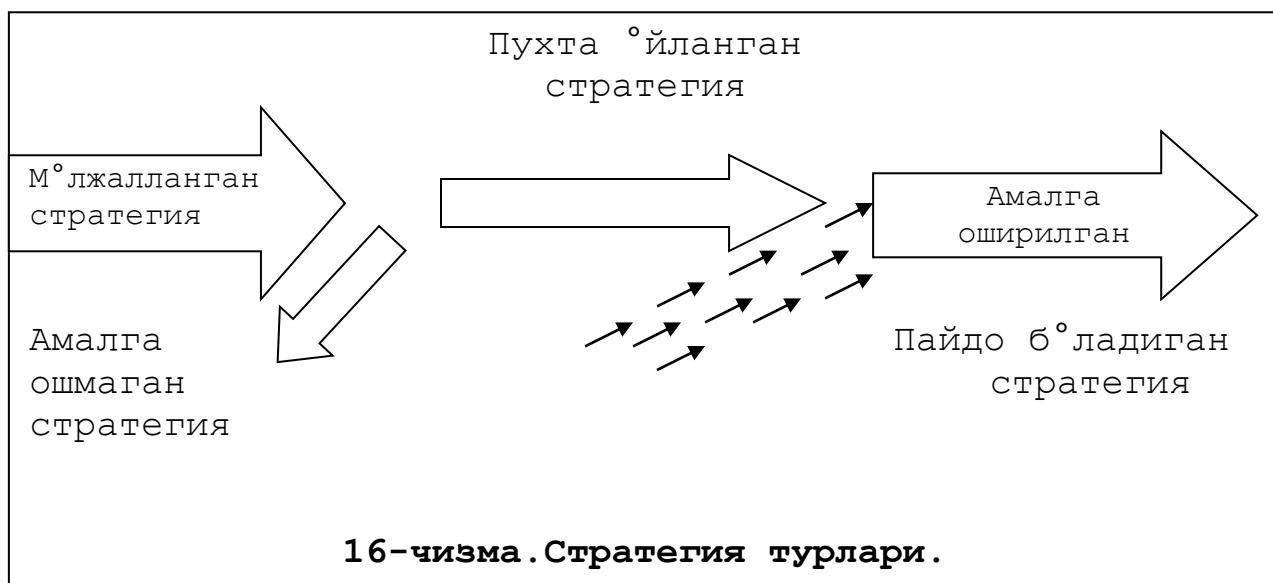
Истикболни аниқ башорат, тасаввур қилиш учун стратегия зарурдир.
--

Стратегия – бу:

- истикболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;

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

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



16-чизмадаги бош стратегия корхона вазифаларини рўйбга чиқаришнинг 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 йўлларини 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 йўналтирилган бошқарув фаолиятидир.

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

Бажарувчанликни назорат қилиш асосида бошқариш усули. Бу босқичда корхонада ўзгаришларга нисбатан жавоб таъсир (реакция) воқеа содир бўлгандан сўнг пайдо бўлади. Бу реактив мослашув бўлиб, замон билан бирга қадам ташламайдиган раҳбарларга хос. Аммо, тез суръат билан содир бўладиган ўзгаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам қўл келмайди.

Экстраполяция қилиш асосида бошқариш усули. Бунда ўзгариш суръати тезлашади. Аммо истикбол (келажак)ни фақат олдинги давр ўзгаришлари 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) .

Шошилиш ихчам қарорларни қабул қилиш асосида бошқариш усули. Бундай усул бозор талабларига жавобан қорхона фаолиятини тезқорлик билан ўзгартириш лозим бўлган ҳолларда қўлланилади. Бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан кириб келаяпти. Шундай шароитда турли-туман вазифалар тезқор пайдо бўлади. Улар фақат ўзқорни қўзлаган ҳолда режалаштирилади ва бошқарилиш амалга оширилади (стратегик бошқарув) .

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

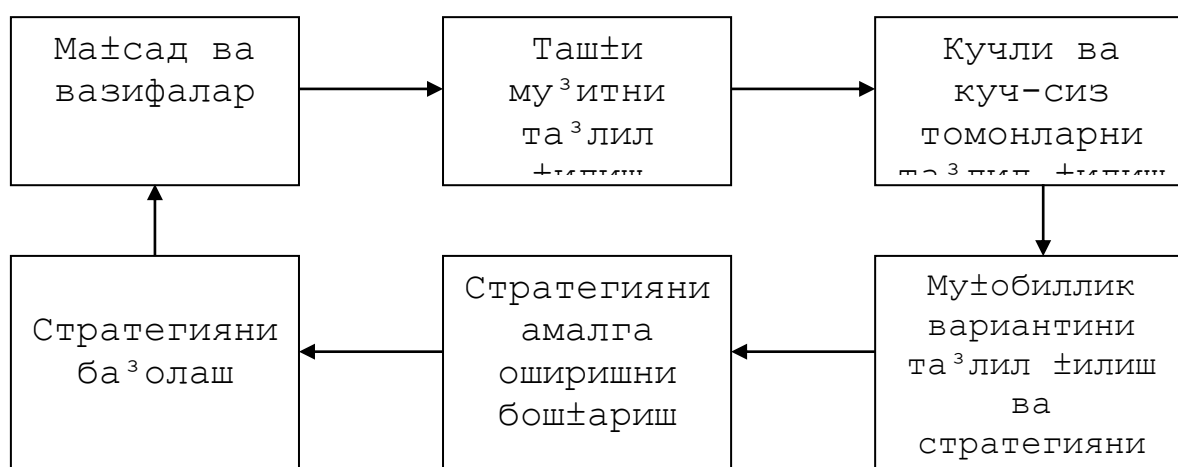
9.3. Стратегик режа ва унинг босқичлари

Стратегик режа – бу қорхона (фирма) олдидаги ўзқор муддатга мулжалланган вазифалар мажмуи бўлиб, у қорхона қўламидаги бошқа жорий, йиллик режалар ўчун бошланғич нуқта хизматини ўтайди. Стратегик режанинг ақсий шакллари беш, ун йил ва ундан қўпроқ муддатга мулжалланган режалардир.

Стратегик режанинг ўта муҳим ва зурурлиги қўйидагилар билан изохланади. У:

- қорхонанинг аниқ мақсадини белгилашга ва шакллантиришга имқон беради;

- корхонани ташки мухитга мослаштиришга ёрдам беради;
- самарали бошқариш таркиби ва тизимини яратишга имкон беради;
- корхона таркибидаги барча бўғинлар 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 максоди 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 бўлади:

- 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 қўлланилади.

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

Иккинчи боскичда – танланган стратегиялар қайта ишланади ва корхонанинг 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 қуйидаги турларини эътироф этишади:

- чекланган усиш;
- усиш;
- камайиш;
- ҳар учала стратегик муқобилни узида акс эттирувчи вариант.

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

Бунда ривожланишдаги мақсад «эришилган даража»га асосланиб урнатилади ва шароит узгаришига қараб унга тузатишлар киритилади (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 қўп тушадиган муқобилдир. Уни технологияни тез-тез узгартириб турадиган ва корхонани ривожлантиришда эришилган даража қўламида тўхтаб қолишни эмас, балки ундан ҳам юқори даражага эришишни муважжаллайдиган 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 қисқайтириш, ёки ишлаб чиқариш ҳажмини қамайтириш назарда тутилади. Бу стратегияни қўпинча сунгги восита деб аташади. Чунки, корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлашга мажбур бўлади. Аниқроғи, корхона раҳбарлари қўйидаги вазиятларда бундай стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

- иқтисодий таназзул даврида;
- корхона жуда оғир шароитга тушиб, унинг аҳволи 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 муҳассамлаштиради. Йирик (турли тармоқларни ўз 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

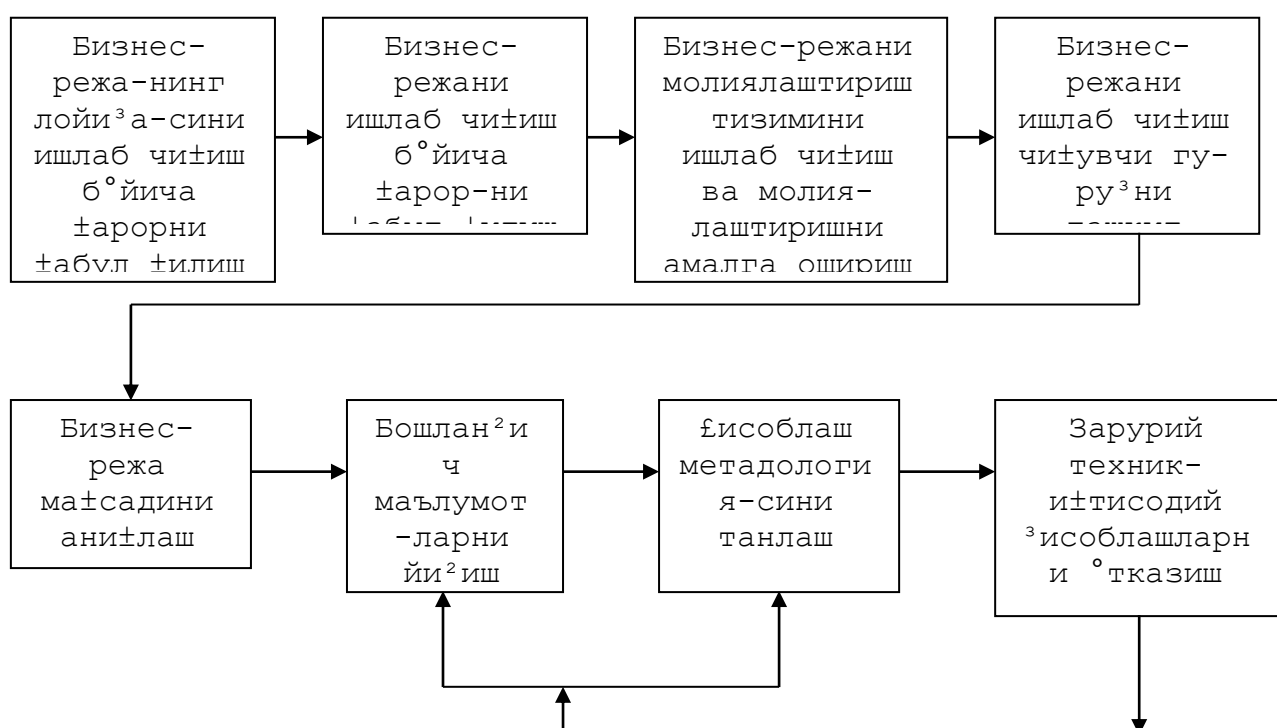
Бизнес режа – бу шундай ҳужжатки, фирманинг унда ўзи ишини қандай бошлаши, қандай ишлаб чиқаришни самарали юрғузиш ва товарларни бозорга олиб чиқиши, қандай технологияни қуллаши, қачон дастлабки даромад олиши, тавакқалчилик (риск)ни қамайтириш, сарф-харажат даражаси ва фойда олиши, рақобат қурашида ютиб чиқиш қаби қурсатқичларнинг лойиҳаси ўз аксини топади.

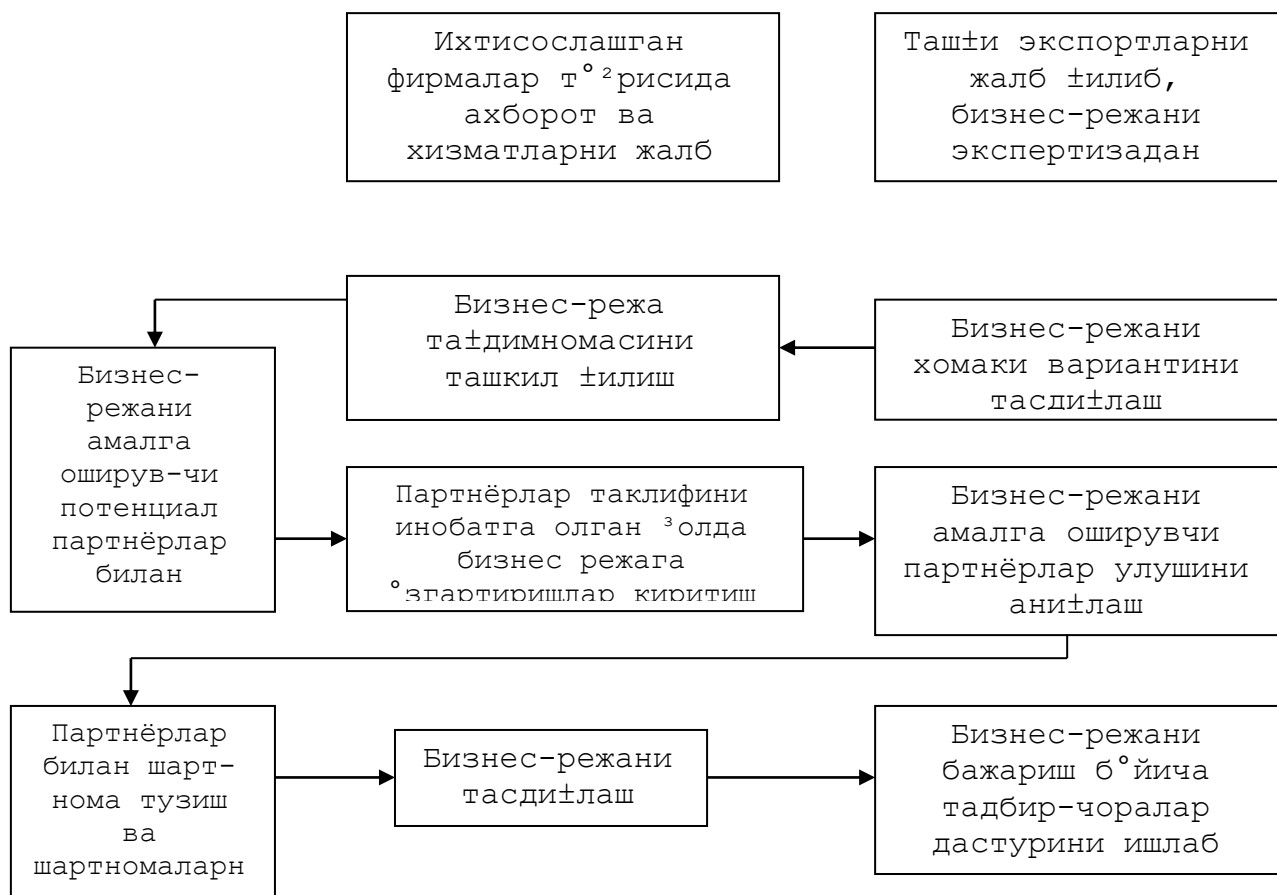
Бизнес-режа бозор эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда фирманинг фаолиятини қиска ва ўзук муддатга мулжаллаш, шунингдек зарурий ресурсларни олиш мақсадида тузилади. У тадбирқорга қуйидаги вазифаларни бажаришга, яъни:

- фирма фаолиятидаги аниқ йўналишни, мақсадли бозорлар ва у бозорларда фирманинг ўрнини аниқлашга;
- фирманинг қиска ва ўзук муддатли мақсадни белгилаш ва ўларни амалга ошириш тактикаси ҳамда стратегиясини ишлаб чиқишга. Ёар бир стратегияни ижросини таъминловчи масъул, жавобқар шахсларни белгилашга;
- товар ва хизмат турларини танлаш ва истеъмолчиларга қилинадиган таклиф тарқибини белгилашга, ўларни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланадиган харажатларини баҳолашга;
- фирма мақсадини амалга ошириш ўчун мавжуд қадрлар салоҳиятининг ҳамда меҳнат мотивациясининг талаб даржасида эканлигини баҳолашга;

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

Бизнес-режани назарга илмаган тадбиркор кутилмаган нохушликларга дуч келиши табиий. Бу нохушликлар нафакат 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 максadini 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 ҳар доим тайёрлаб боради.

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

Узини-узи текшириш учун саволлар

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

10-Мавзу: Ишлаб чиқариш жамоасини бошқариш.

(Ходимлар бошқаруви) .

Р Е Ж А:

- 10.1. Ходимлар бошқаруви ва унинг моҳияти.
- 10.2. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш.
- 10.3. Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш.
- 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» маъносида 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 жихатларини, шунингдек социал ривожланиш масалаларини ўз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. **«Ходимларни бошқариш»** тушунчаси эса купрок кадрлар билан **тезкор** ишлашни аниқлатади.

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

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

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 бўлими, касаба уюшмалар ва бошқаларни ўз ичига олади.

10.2. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш

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

Бошқарув кадрлари учун қандай турдаги баҳолашлар қўлланилишини қўриб 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 қўшилишидан қелиб чиқади, (яъни унинг барча иш вазифаларини бажарилиши). Бу қабил сифатлар бир неча бўлиши мумкин:

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

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

в) касб сифатлари: умумий тасаввурли, концептуал фикр қўриш, ривожланган зийраклилиқ, тадбирқўрилиқ, ишчанлиқ, касбга лаёқатлилиқ;

2.Локал баҳоланиш. Баҳолаш кандайдир бир кисмини бажариш натижалари асосида амалга оширилади.

3.Узайтирилган баҳолаш. Баҳо мутахассисни меҳнат фаолияти узок муддатдан урганилишидан иборат. Бу баҳолаш хизматчини утган ва жорий фаолиятини таҳлил килишга асослангандир. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассисларни фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

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

Кадрларни баҳолашнинг алоҳида тури – бу кадрларни аттестациядан утказишдир.

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

Одатда аттестацияни директор тайинлаган махсус аттасттация 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 ташки 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 қилиш.

5.Жамоа фаолияти натижасига хизматчининг кушган улуши.

10.3.Кадрларни танлаш ва жой-жойига куйиш

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

Бошқарув кадрларини танлаш қуйидаги ўчта йуналишда олиб борилади:

1. Ташкилот, корхона, фирма ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу хизмат бўйича 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, корхоналар директорлари мутахассис ишга келган кундан бошлаб махсус диққат эътибор қилса, бу шундагина самарали бўлади.

Резервларни тайёрлаш икки босқичда ўтказилади:

Биринчи босқич – диагностика босқичида корхонада, фирмада, мута-хассисни иш жойида уни қобилиятларини синаш ва уни хизмат бўйича қутариш ўчун ўтказилади.

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

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 қуриб 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 утказиш 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 тушунасиш?
2. Инсон ресурслари нима?
3. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолашнинг қандай йуллари мавжуд?
4. Шахс фаолиятини мажмуавий баҳолаш нима?
5. Локал баҳолаш деганда нимани тушунасиш?
6. Аттестациянинг асосий максади 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 рўйхатга олиш тартиби.
- 11.3. Корхона мулки.
- 11.4. Корхона хўжалик 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 вазифалари. Корхонани таъсис этиш ва руйхатга олиш тартиби. Корхона мулки. Корхона хужалик механизмини шаклланиши.

11.1. Корхоналар ва уларнинг вазифалари

Корхона юридик шахс ҳукукига эга мустақил хужалик юритувчи субъект бўлиб, мулкдан фойдаланиш асосида у меҳнат жамоаси томонидан махсулот 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 ҳукукига эга таъсисчилар уюшмасига асосланган қўшма корхона ҳам ташкил этилади. Қўшма корхона таъсисчилари жумласига чет эллик юридик шахслар ва фуқаролар ҳам қриши мумкин. Хужалик обороти ва ишловчилар сонига бўғлиқ ҳолда корхоналар йирик, урта ва кичик бўлиши мумкин.

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

хужалик вазифаларини марказлашган ҳолда бажариш топширилади.

Корхоналар халқ хужалигининг саноат, кишлоқ хужалиги, қурилиш, транспорт, алоқа, фан, илмий текшириш, савдо, моддий-техникавий таъминот, хизмат курсатиш ва бошқа тармоқларида фаолият юритадилар. Улар бир вақтнинг узида бир неча хил фаолият тури – аграр-саноат, саноат-савдо, саноат-қурилиш, илмий-ишлаб чиқариш фаолиятлари билан шуғулланишлари мумкин.

Корхонанинг асосий вазифаси – ижтимоий эҳтиёжларни юқори истеъмол сифатларига эга бўлган маҳсулотлар билан кам сарф қилиб таъминланиши, бунинг асосида бутун жамоа фаровонлиги, корхона мулки эгаси манфаатларини таъминлашга эришишдир. Бу вазифани амалга ошириш йулида корхона қуйидагиларга эришиши лозим:

- ишлаб чиқаришнинг ривожланиши ва самарадорлиги ортиши; уни ҳар томонлама жадаллаштириш, фан-техникани тараккий эттириш, меҳнат унумдорлигини ошириш, ресурсларни тежаш, фойдани қупайтириш;
- жамоани ижтимоий жihatдан ривожлантириш, ижтимоий соҳанинг замонавий моддий асосини шакллантириш, юқори унумдор меҳнат учун имкониятлар яратиш, меҳнатга қараб тақсимот таъйинлини амалга ошириш, атроф муҳитни ҳимоя қилиш ва яхшилаш;
- меҳнат жамоасининг уз-узини бошқариш, ҳар бир ишловчини давлат, жамоа, хусусий мулкдан ҳақиқий мулкдор сифатида фойдаланишга қизиқтириш, шунингдек, уларда жамоа ва давлат ишларига қизиқиш уйғотиш.

11.2. Корхоналарни таъсис этиш ва руйхатга олиш тартиби

Корхона, одатда, мулк эгаси ёки унинг вакили булган ташкилот, корхона, муассаса қарори билан, ё булмаса, жамоа қарори билан таъсис этилади. Корхона мулки эгаси рози булган ҳолда ва корхона томонидан аввал олинган мажбуриятларни бажарган ҳолда, ташкилотларнинг бир ёки бир неча булинмаси шу булинма жамоаси қарори билан ажралиб чиқиши мумкин. Корхонани таъсис этиш ва унинг фаолиятини юритиш учун ер майдони ажратиш, зарур булган ҳолда табиий ресурслардан фойдаланиш учун рухсат туман ёки шаҳар ҳокимликлари томонидан берилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтган кундан бошлаб таъсис этилган ва юридик шахс ҳуқуқига эга булган ҳисобланади. Давлат рўйхатидан ўтиш туман, шаҳар ҳокимликларида амалга оширилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтказилганлиги туғрисида ўн кўн муддат ичида молия вазирлигига ягона давлат рўйхатига киритиш мақсадида эътибор берилади.

Корхона давлат рўйхатидан ўтиш учун ҳокимиятга ўни таъсис этиш туғрисида қарор, корхона низоми ва бошқа ҳужжатлар тақдим этилади. Агар корхона ўч кўн муддатда рўйхатдан ўтказилмаса, ёки рўйхатдан ўтиш рад қилинган тақдирда, таъсисчи рад этиш асосланмаган деб ҳисоблаган ҳолда ў судга мурожаат этиши мумкин. Корхонани давлат рўйхатидан ўтказиш учун қонунда қўрсатилган миқдорда бадал олинади. Тўпланган маблағлар корхона рўйхатидан ўтган шаҳар, туман бюджетига ўтказилади.

Янги таъсис этилган корхона юридик шахс ҳисобланади, ўз шаҳобчасини 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 ҳомийлик 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 бўйича 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 қарантилайди. 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 қараёни тартибга қолади.

11.4. Корхона ҳужалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш

Корхона ҳужалик механизми – бу ҳужалик юртишининг тамойил, усул ва шакллари қулами бўлиб, улар ёрдамида ишлаб чиқариш қараёни ва меҳнат қамоасини бошқариш, меҳнат қамоасини 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 қадрлар ва уларнинг корхонанинг бошқаришдаги қатнашуви, қан-техника таракқиёти ва маҳсулот сифатини ошириш, меҳнат қаолиятини ижтимоий ривожлантириш, меҳнатни ва унга ҳақ тулашни ташкил этиш, қредит ва ҳисоб қитоблар, табиатдан қойдаланиш ва атроф-муҳитни ҳимоя қилиш, ҳисоб, ҳисобот, назорат, корхонанинг юқори ташкилотлар ва маҳаллий ҳоқимиятлар билан муносабатлар, ташки иқтисодий алоқаларни қамраб қолади.

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

Бозор иқтисодиётига утиш шароитида корхона хужалик механизми барча бўғинларнинг ишини яхшилаш бўйича тартиблар амалга оширилмокда: корхона бошқарувининг бутун тизими пухталаштирилмокда, хужалик фаолияти якуний натижаларга қаратилмокда, бошқаришнинг ташкилий тартиби, тамойил ва усуллари такомиллаштирилмокда; меҳнатни ташкил этиш ва ҳақ тулашнинг илмий асослари жорий этилмокда; корхона фаолияти меъёр ва курсаткичлари узгармокда; корхонани бошқаришда ошқоралик ва демократизм кенгайиши, ҳар бир ишловчи даромади унинг қўшган ҳиссаси ва корхона фаолияти натижаси билан аниқланиши мувоффақиятли унумдор фаолият учун асос қўйилмокда, қатор иқтисодий ва тарбиявий масалалар ҳал этилмокда.

Корхонани техникавий жиҳатдан қайта жиҳозлаш 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 бўлган эҳтиёжини аниқлаб уларни улгуржи бозоридан сотиб олади. У истеъмолчилар, савдо ва моддий таъминот корхоналарига хужалик шартномасига асосан маҳсулот сотади ва хизмат қўйишади, ёки уз савдо шаҳобчаларида уларни сотиши мумкин. Корхона фаолиятини баҳоловчи муҳим меъёр бўйртма 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 бўлган фаол ижтимоий сиёсат олиб бориш корхона фаолиятининг муҳим йуналиши бўлмоғи лозим. У, шунингдек, меҳнаткашлар, улар оиласи, уруш ва меҳнат файрийларининг меҳнат ва турмуш шароитини яхшилаш ҳақида ғамхурлик қилиши лозим. Корхона жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини кондиритиш имкониятлари унинг фаолияти натижалари, соф фойда билан белгиланади.

Корхона ўз ижтимоий фаолиятини маҳаллий туман ва шаҳар ҳокимиятлари билан ҳамкорликда амалга оширилади.

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

Ўзини-ўзи 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 рўйхатга 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 боғлиқ. 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 бошқалар шаклида ифода этилади.

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

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

1. Аҳамиятига караб.
2. Табақаланишга караб.
3. Тарихийлигига караб.
4. Коникиш даражасига караб.
5. Тарқалиш 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.

Алоҳида шахс ва жамият нуктаи назаридан эхтиёжларни куйидагича гурухлаш мумкин.

9-жадвал. Эхтиёжлар руйхати

№	Шахс учун	№	Жамият учун
1.	Асосий эхтиёжлар: • озик овкат, кийим – кечак ва уй-жойга • дам олиш ва соғлиққа	1.	Асосий эхтиёжлар: • меҳнатга • ҳавфсизликка • қушимча маҳсулотга • бошқаришга
2.	Социал эхтиёжлар:	1.	Социал эхтиёжлар:

	• ижодий меҳнатга • оила ва муҳаббатга • билим ва ахборотга • тоат-ибодатга, жасоратга • зурриётни давом эттиришга • тартиб ва барқарорликка • буш вақт ва дам олишга • узликни англашга		• барқарорликка • ишончга • мустақил тараккиётга
3.	Рағбат ва талаблар: • моддий • социал • эстетик	3.	Рағбат ва талаблар: • замонавий ишлаб чиқаришга • маънавий ва маърифий тараккиётга • раҳм шавкатга

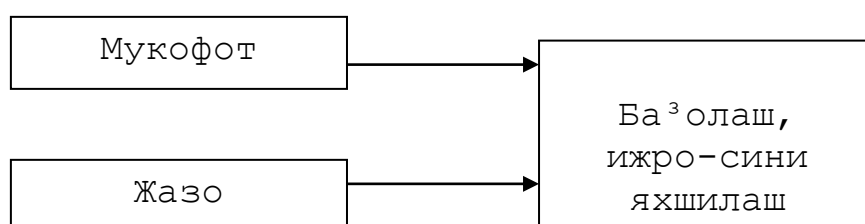
12. 2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегиялари

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 муқофот ва жазо қулланилади. Бу «**ширин қулча**» ва «**камчи**» тактикасидир. Баъзи ҳолларда бундай ёндашиш туғри булар, аммо унинг самараси жуда қисқа бўлади. Бошқа ҳолларда эса у кишилар ўртасидаги муносабатга путур етказиб узок муддатга зарар етказиши мумкин.

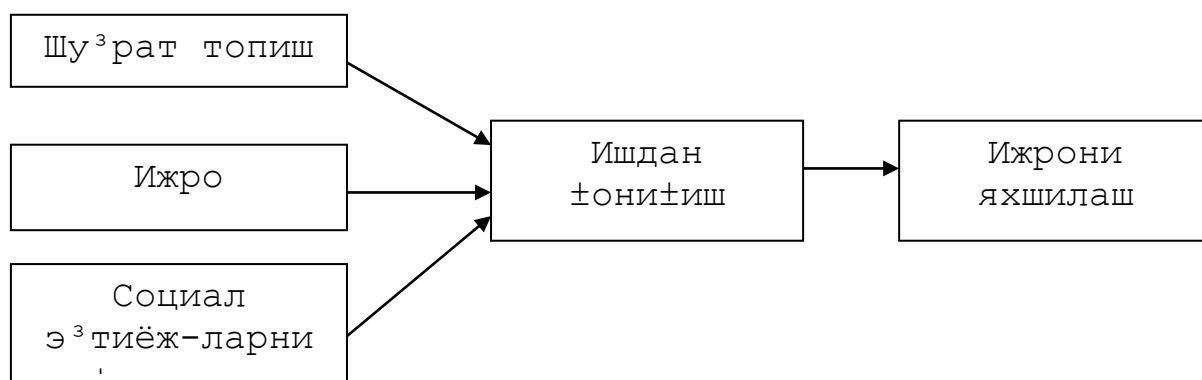


19-чизма. Мотивлаштиришнинг оқилона модели.

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

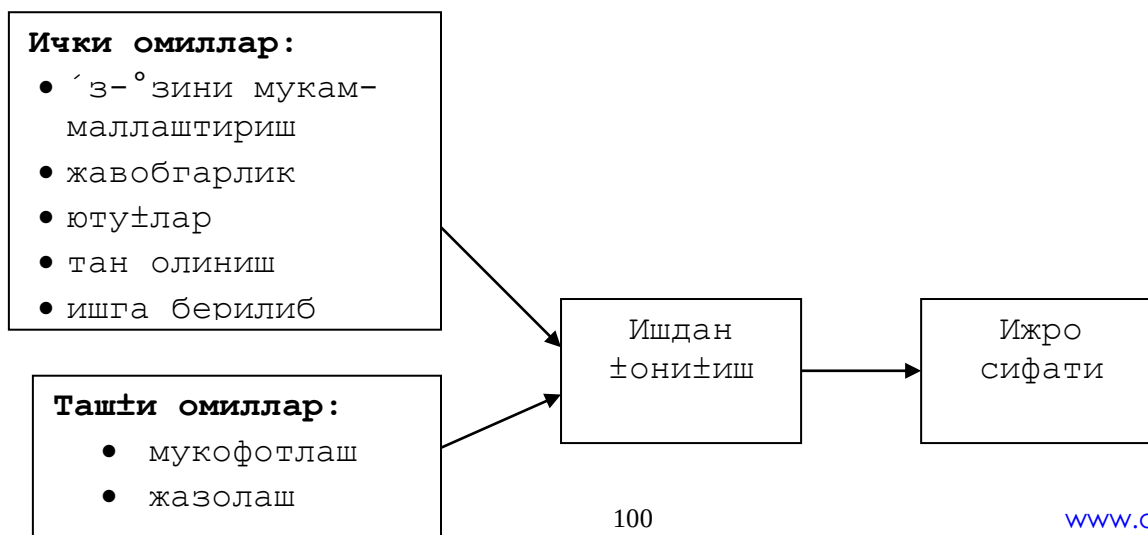
Бу моделнинг муаллифи америкалик рухшунос Эмерсон Майо булиб, унинг негизида куйидаги ғоя ётади.

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



20-чизма. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели.

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



21-чизма. Узини-узи мукаммаллаштириш мотивлаштириш модели.

Бу модел **Маслоу** ва **Хецберг** ёндашувларига асосланган бўлиб, узок муддатли мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафакат ички омиллар, шунингдек ташки омиллар ҳам муҳим деб қаралади.

12.3. Мотивлатириш стратегияси

Мотивлатириш стратегиясини танлашда унга 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 орқали мотивлаштириш: ходимга уни қониқтирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юқори бўлади.

3.Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш 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 руҳшунос Абрахам Маслоу XX асирнинг 40-йиларида узининг эҳтиёжлар устунлиги назариясини яратиб, кишилар уз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишнинг 5

турига таянадилар деди. Унинг эҳтиёжлар иерархияси куйидаги куринга эга. (22- чизма).

Биринчи уриндаги эҳтиёжлар – бу базис эҳтиёжлар, яъни, яшашни таъминлаш учун зарур булган эҳтиёжлар. А.Маслоунинг фикрича, инсон, энг аввало ана шу бизнес эҳтиёжларни кондиритиш учун ишлайди. Базис эҳтиёжлар, яъни озик-овкатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйкуга булган эҳтиёж кондирилса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчликка, тартиб, ҳимояга булган эҳтиёж ҳам бирламчи боскичдаги эҳтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда булитиш, бошқа кишилар билан алоқага киришитиш эҳтиёжи иерархиянинг учинчи бугинига киради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни **социал эҳтиёжлар** деб ҳам юритилади.



22-чизма. Мотивация боскичлари (А.Маслоу буйича).

Ўрматга булган эхтиёж эхтиёжлар пирамидасининг туртинчи буғинини ташкил килади. Бу эхтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олинисига 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 шахсининг усишида уз аксини топади.

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

Биринчи гуруҳ омиллар «гигиена омиллари» деб аталади. Агар иш жойи ифлос, каронғи, куримсиз булса, бу меҳнатга интилишини суссайтиради. Аксинча, иш жойи тоза, эргонометрик нуктаи назардан бенуксон булса, меҳнатга аник йуналтирилган мотивлар пайдо булади. Бу ерда пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга инсон кадр-кимматини улчовчи сифатида караш ҳам 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 мақсадга эришиш учун танланган хоҳишга ҳам боғлиқ. Кутиш назариясида 3 та муҳим омилнинг узаро муносабати асосий уринни тутати:

- 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 қиёсий таққослайда, 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 маъқеи қабилар ҳам инобатга олинади.

Узини-узи текшириш учун саволлар

1. Мотивация тушунчасини айтинг?
2. Мотивлаштириш моҳияти нимадан иборат?
3. Мотивлаштиришни эҳтиёжга алоқаси қандай?
4. Эҳтиёж нима?
5. Эҳтиёжларни қандай белгилар билан гуруҳлаш мумкин?
6. Эҳтиёжнинг қандай турлари мавжуд?
7. Мотивлаштиришнинг қандай моделлари мавжуд?
8. А. Маслоунинг мотивлаштириш назарияси нимага асосланади?
9. Мотивлаштириш стратегиясини танлашда қандай 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. Муроасага 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. Маслахат берувчи аппарат.

13.1. Ваколат ва унинг зарурати

Ўзбек 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 қўзғаб иш

курадиган муассаса. Масалан,
Узбекистоннинг чет элдаги мухтор
ваколатхонаси.

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

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

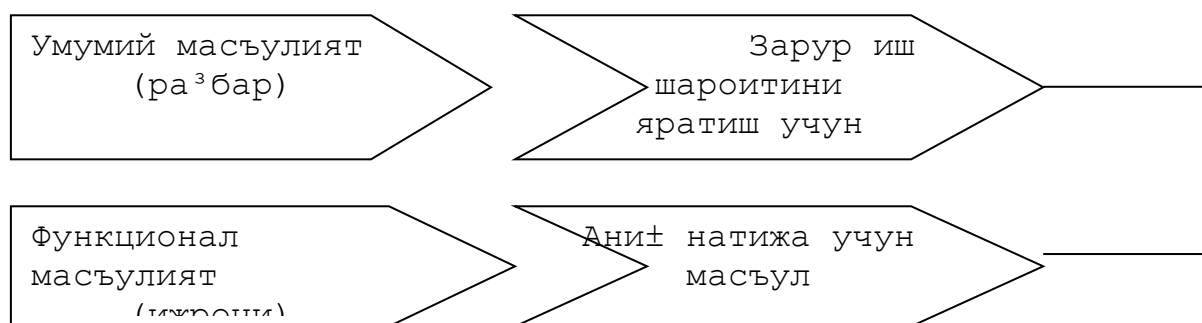
Маъсулият канчалик юкори бўлса, уни таъминлаш механизми ҳам шунчалик юкори бўлади. Одатда икки турдаги маъсулиятни ажратишади:

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

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

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

Бошқарув маъсулияти – табул тилинган тарори, ҳати – ҳаракати оқибатлари, натижаси учун ҳисобот бериш демак



23-чизма. Бошқарув маъсулиятлари.

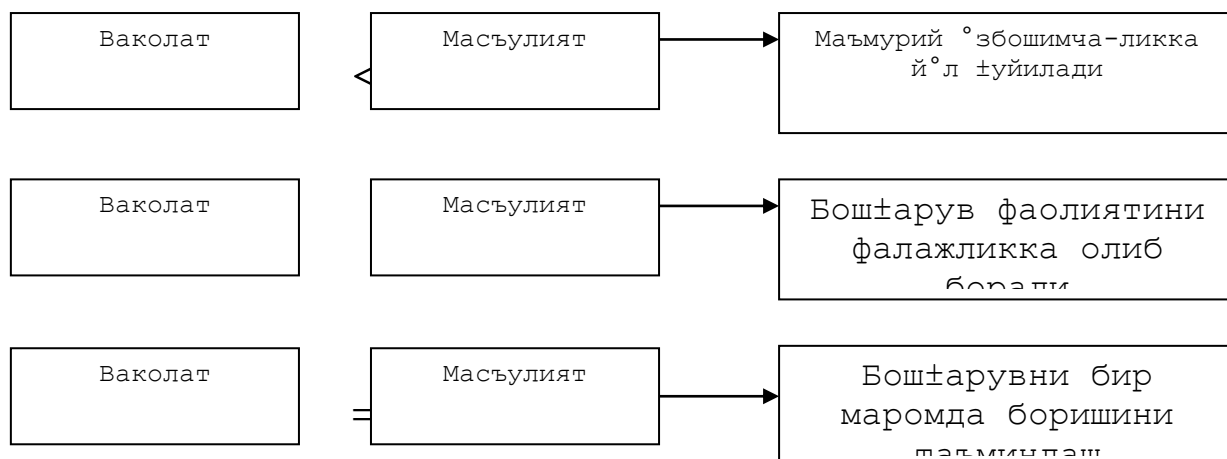
Бошқарув ваколати ва масъулияти бир-бири билан ҳамоханг бўлиши керак. Акс ҳолда корхона ва унинг ходимлари учун кутилмаган нохушликлар пайдо бўлиши ҳеч гап эмас. Масалан, топширилган ваколатнинг масъулиятдан баланд бўлиши маъмурий бебошликка, дабдабабозликка йул очади. Чунки бундай шароитда раҳбарларни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

Бунинг тескараси эса, яъни масъулиятнинг ваколатдан баланд келиши ҳолатлари фаол ҳаракатни шол (фалаж) қилишгача олиб келади. Чунки бундай шароитда кишилар узларига нохуш ҳолатларни туғдириб қуйишларидан ҳавотирда бўлиб, ортикча ҳаракат қилишдан узларини тиядилар.

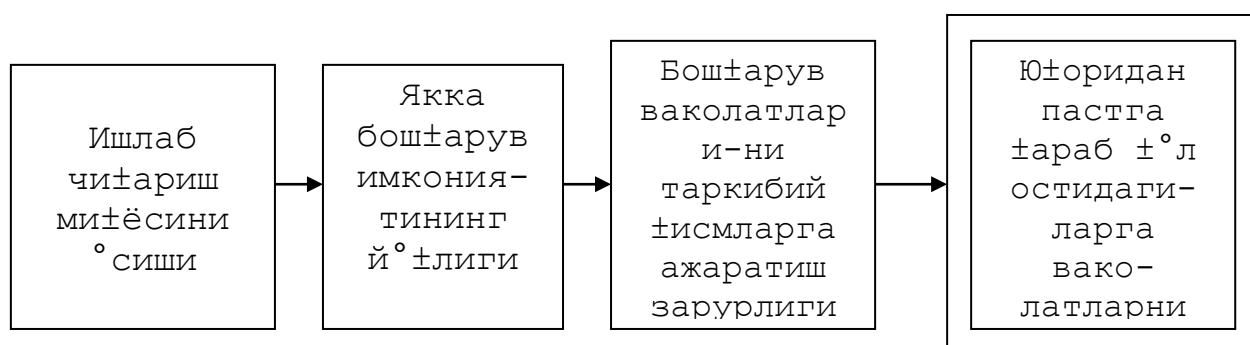
Шу сабабли ваколат билан масъулиятнинг мутаносиблиги бошқаришнинг ҳар бир бўғинидаги раҳбар ва ходимлар учун ута зарурдир. Шундагина корхона фаолияти бир маромда тараккий этиши мумкин. Бу нисбатларни қуйидагича тасвирлаш мумкин (24 -чизма).

Дарҳақиқат корхонадаги мавжуд ва пайдо бўладиган муаммоларнинг барчасини фақат битта раҳбарнинг узи ечишига кодир эмас. Юмушларнинг куплиги, раҳбар 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.



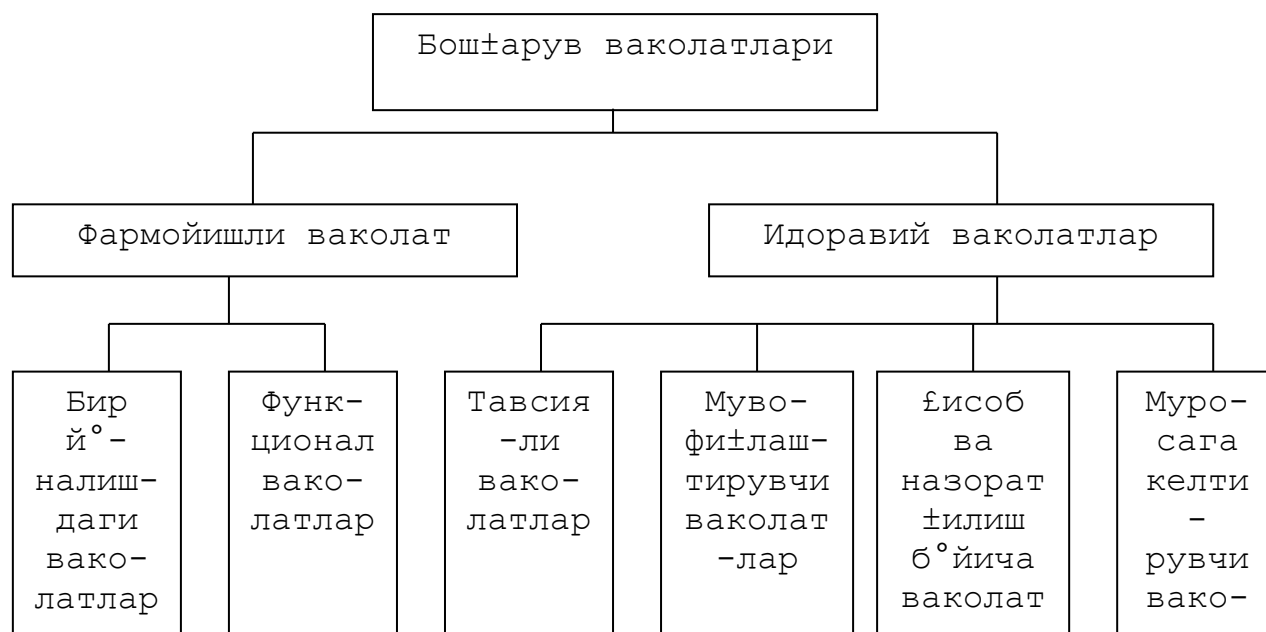
25-чизма. Бошкарув ваколатларини бериш зарурати.

Ваколат бериш билан рахбар, бир томондан иккинчи даражали ишлардан узини озод этса, иккинчи томондан қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш жойини яқинлаштиради. Бошқаришнинг 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, муҳим ва номуҳимлиги ваколатларнинг ҳам шуларга мос равишда турлича бўлишини тақозо этди (26-чизма).



26-чизма. Бошқарув ваколатлари ва уларнинг турлари.

Фармойишли ваколатнинг моҳияти шундан иборатки, бу ваколатга эга бўлган шахс кимга тааллуқли бўлса, ушларнинг ижро этиши учун зарур бўлган қарорларни қабул қилишга ҳақлидир. Бу ваколатлар икки турга бўлинади:

- қизикли ваколатлар;
- функционал ваколатлар.

Қизикли ваколат турларининг энг асосийси бўлиб, ташкилотларнинг иерархик тузилишининг пайдо бўлиши 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. МуроСага 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 ҳеч 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 бўйича ўз таклифларини, зарурият туғилган ҳолларда берадилар. Рахбар таклифларни қабул қилиши ёки эътиборсиз қолдириши ҳам мумкин.

Мувофиқлаштирувчи ваколатлар ҳамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш билан боғлиқ. 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 бўйича уларнинг рахбарларидан барча зарур маълумотларни талаб қилишга ҳақлиқдорлар. Текширув асосида тайёрланган материалларни ўзларининг ҳулосалари билан бирга юқори бўғинга тақдим этиш ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига эга булганларнинг асосий вазифасидир.

Муросага келтирувчи ваколатларнинг моҳияти шундан иборатки, шу ҳуқуқга эга булган шахс қабул қилинадиган қарорларга нисбатан дахлдорлик даражасига қараб албатта ўз фикрини билдиради. Бунда 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 оқибатлар.
- 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 сабаблари ва турлари

Ўзбек тилининг изохли луғатида низо тушунчаси қуйидагича талкин қилинади:

«Низо – бу ўзаро келишмовчилик ёки тарама – таршилиқ, душманлик, адоват ортасида ту²илган³ олат, муносабат; ихтилоф, нифо¹».

Адоват, ихтилоф, нифок туфайли ўзаро жанжаллар содир бўлади. Одамлар жанжал ҳақида уйлаганларида душманлик, қурқитиш, босқинчилик, тортишув каби ноҳушликларни назарда тутишади.

Бошқарув жараёнида низо – бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар уртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

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

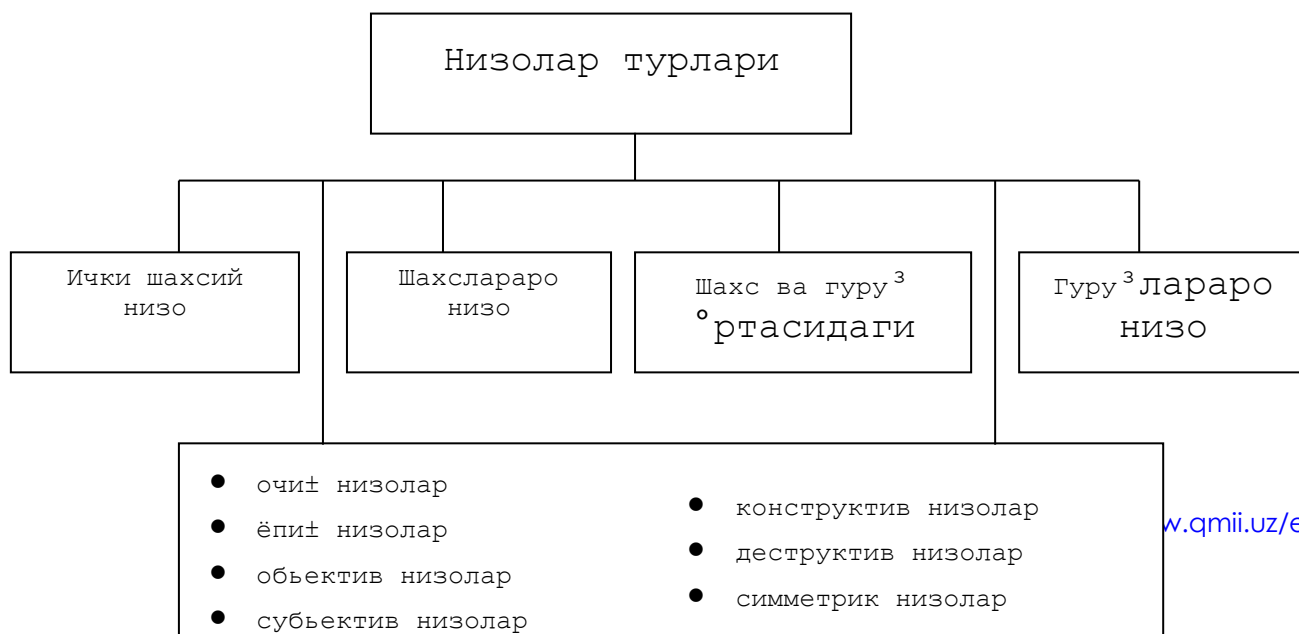
- меҳнатни ташкил қилишда камчиликларни;
- ҳақ тулашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитларини;
- меҳнат ҳақидаги қонунларни бузишни;
- раҳбарликнинг қоникарсиз савиясини;
- узаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва хоказоларни қурсатиш мумкин.

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 бошқариш 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, бошқача килиб айтганда низо кишилар «ичида» булса, билингки, бу ниҳоят хавфли ва уни бошқариш 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 воқеаликка булган шахсий фикрларининг турличалиги оқибатида вужудга келадиган низолар киради. Бу низолар табиати бўйича 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 ўз ичига олади (28-қизма).

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

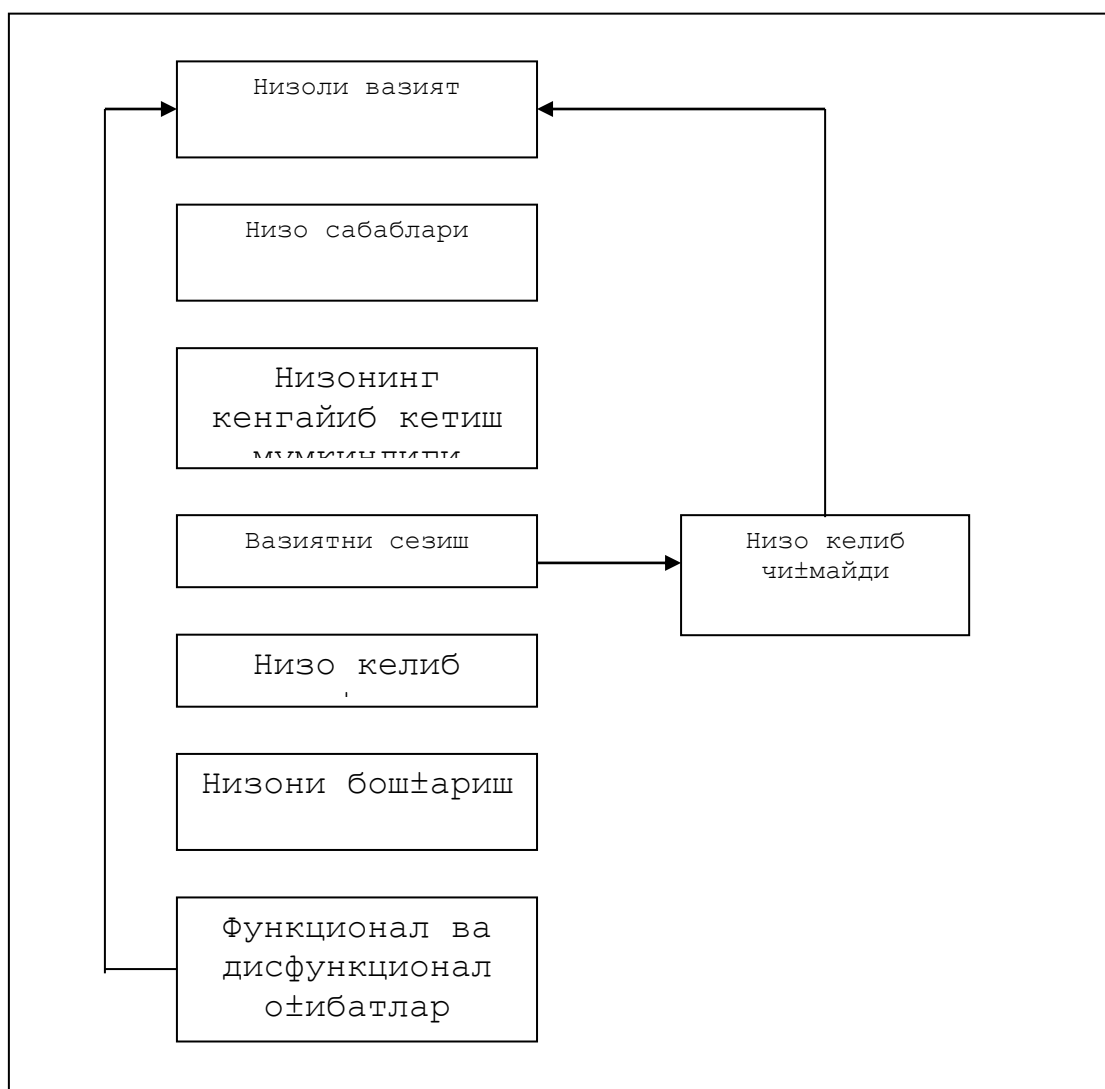
- низони ҳал қилишда ҳар иккала томон учун маълум қарор қабул қилинишида намоён бўлади. Қарама-қарши томонлар низо ечимига тенг манфаат нуқтаи назаридан ёндашилганда мамнун қоладиган. Бундай оқибат ўз навбатида низо ечими бўйича қабул қилинадиган қарор тусиқларини, яъни қарама-қарши томонларнинг бир-бирига 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 бошқаришнинг 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 факат «душман» деб гумонсираш, узининг мақсадини ижобий, карши томоннинг мақсадини эса факат «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 бўлса – етилтиришга, тухтаб турган бўлса – кузғатишга, жиддий бўлмаса– жиддийлаштиришга, тукнашиш эҳтимоли бўлиб турган бўлса уни амалга оширишга хизмат қилади. Қисқаси, адоват тегирмонига сув қуяди.

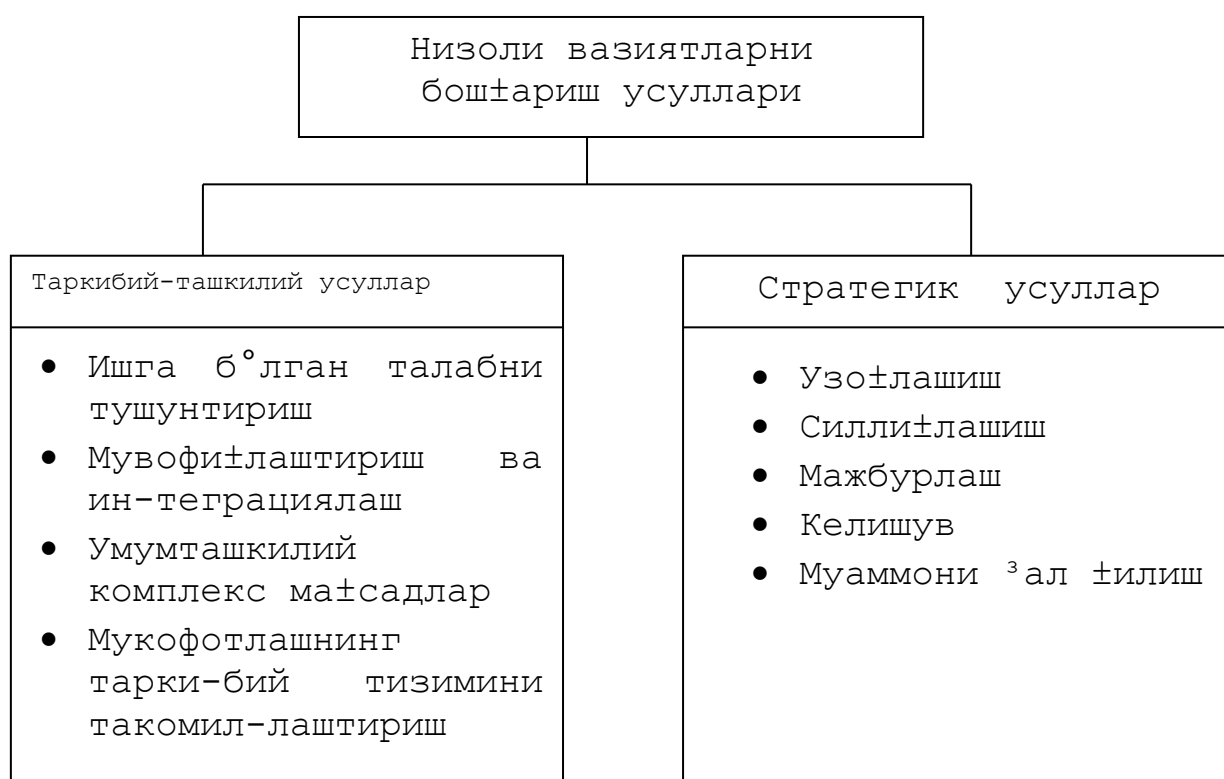
14.4. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш

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

Таркибий-ташкилий усулларга куйидагилар киради.

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

Мувофиқлаштириш ва интеграциялаш усули. Бу усул оғзаки буйруқ (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 ҳаракатларини, корхона ичидаги ахборотлар оқимини, қарорлар қабул қилишни тартибга туширади, мувофиқлаштиради.

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 ҳатти-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 зоҳирий 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 хоҳиш иродасини, сузини мажбуран, зурлаб қабул қилдиришдир. Бундай стратегияни қуллайдиган томон тажаввузкорлик билан уз хоҳишини қарши томонга мажбурлаб утказди.

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

булиб, бунда иккала томонни каноатлантирувчи ечимга келинади.

Муаммони хал килиш. Бу усул барча томонларни каноатлантирувчи ечимини топиш учун низони чиқарувчи сабабларни чуқур таҳлил килиш ва барчанинг фикрларини инобатга олишга асосланади. Бу усул тарафдорлари узларини максадига бошқалар максоди 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 асабийлашаврадиган, булар-булмасга кизишиб, тутакиб кетадиган, зардаси тез, жиззак киши;
- асабларнинг касаллиги туфайли юз берган, асаблар фаолиятининг бузилганлиги натижасида юзага келган хасталик;
- асабларнинг кузғалиши билан боғлиқ булган ҳолат (жанжал, бакирик-чакирик) кабилар маъносида талкин килинади.

Канадалик буюк физиолог **Ганс Сельс** асабийлашишини одам ёки ҳайвон 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. Каршилиқ курсатиш боскичи.

3. Толиқиш боскичи.

Стресс – бу оддий ва куп учровчи ҳолат. Каттик безовта бўлиш, ҳаёжон ва уйқусизликдан биз ҳаммамиз уни сезамиз. Озгина стрессларнинг зиёни бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун ҳар бир раҳбар ёки ходим:

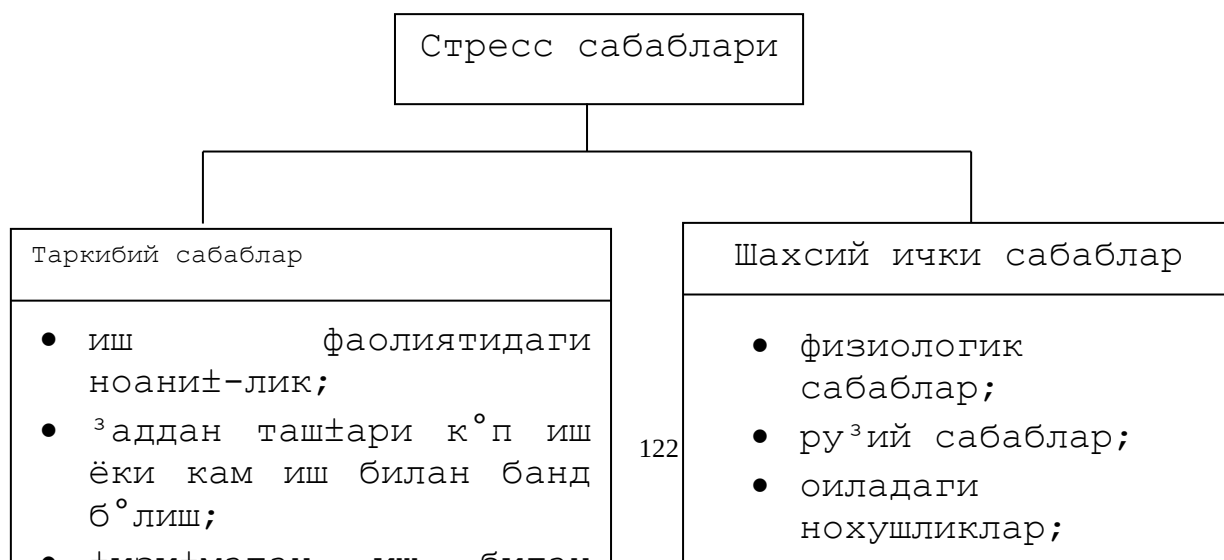
- йул қуйшилиши мумкин бўлган ва
- ҳаддан ташқари асабийлашганлик даражасини билмоғи лозим.

Стрессни содир бўлишига асосан икки йуналишдаги омиллар сабаб бўлади (30-чизма).

Асабий ҳолатнинг вужудга келиши ва унинг утиб кетиши, рухий ҳаловатсизликни билиш, уни бартараф этиш қабилар раҳбарлик фаолиятининг диққат марказида туриши керак. Асабийлашган ҳолатда:

- онгни фаолиятидаги айрим томонлар тухташдан қолади;
- идрокда, хотирада англашилмовчиликлар пайдо бўлади;
- қутилмаган қузғалишларга нисбатан айнаи бир хил бўлмаган таъсирлар юзага чиқади;
- диққат ва идрок қулаи торайиб, ҳаловатсизлик қучаяди ва бошқалар.

Шундай вазиятларда ноҳуш ҳолатнинг 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

Ўзбек тилининг изохли луғатида «таваккал» тушунчаси:

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

Америкалик ишбилармонларга хос булган **таваккалчиликни** Америка иқтисодиёти «чапани» муҳожирлар олиб келганлар ва сингдирганлар. Улар утрок ва эҳтиёткор ерли аҳолини уз ишбилармонлик фаолиятида таваккалчилик ҳам қилиб туришга мажбур этишган.

Америкача таърифга кура, **таваккалчилик**—бу бирон иш билан шуғулланиш оқибатида зарар қуриб қолишдан қутилиб 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;
- нотугри танланган лойиха;
- ишчиларнинг норозиликлари ва бошқалар ишбилармоннинг елкасига тушади.

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

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

*Хавф.

*Хатар.

*Хавф—хатар ибораларида ифода этиляпти. Шунчалик турли ёндашувлар мақсадга мувофиқмикин? Уларнинг қайси бирини қўлласа маъқул буларди?

Таваккалчилик фойдадан маҳрум бўлиш ва бошқа сабабларга қўра **зарар** қўриш сингари ёмон оқибатлар қўй бериш **эҳтимоли** билан ифодаланади. Шу маънода:

Таваккалчилик – бу оқибатнинг яхши бўлишига умид бў²лаб, хавф э³тимоллигини зиммасига олган ³олда тилинадиган ³аракат.

Таваккалчилик – бу ресурс ёки даромаддан т⁰ла ёки тисман й⁰тотиш хавфи.

Таваккалчилик – бу ноанимлиқ шароитида ³ар тандай довлрак менежер учун табиий ³олат, вазият. Таваккал ботирнинг иши.

Таваккилчилик – бу омадсиз оқибатнинг ми[±]дорий ба³оланиши.

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

Хавф – бирор кунгилсиз ходиса ёки фалокат юз бериши эҳтимоллиги; 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 эҳтимоллик 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 боғлиқ булган ва боғлиқ булмаган хавфлар

Суғурта билан боғлиқ 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. Қўп 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 шахслар 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 қўйиш мақбул бўлган ҳавфлар:

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 ҳавф.
7. Қорхонанинг (турли сабабларга қўра) иш фаоллигини вақтинча тўхтаб қолиши.

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

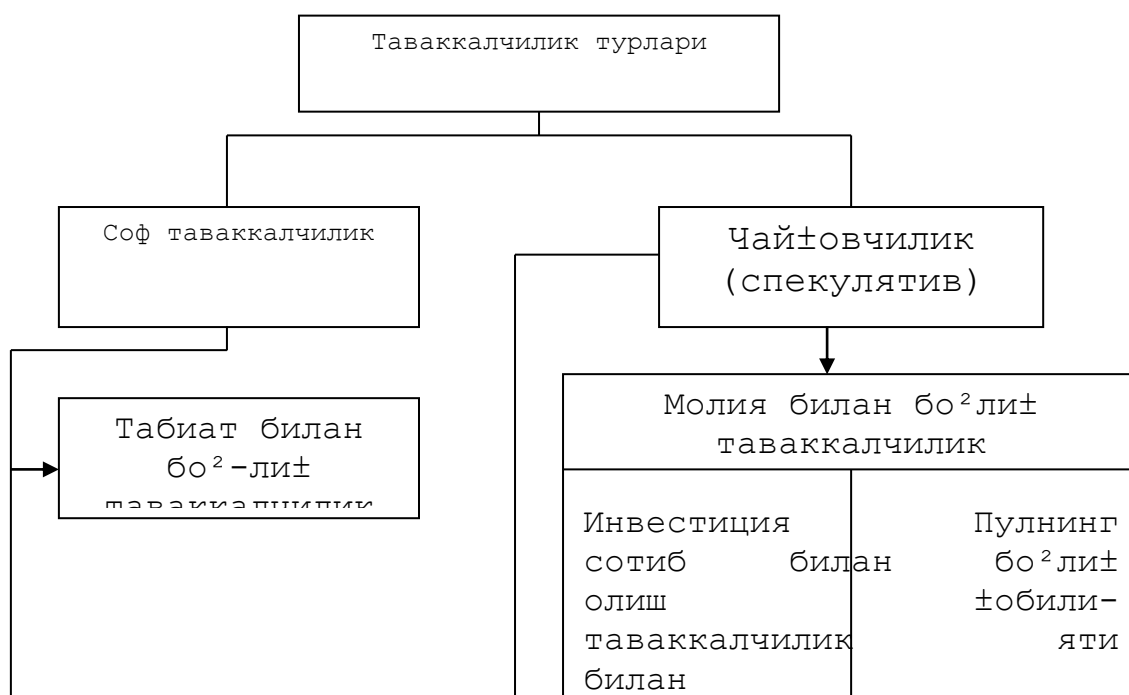
9.Ходимнинг улими, касал булиб қолиши ёки бахтсиз ходисага учраши билан боғлиқ хавф.

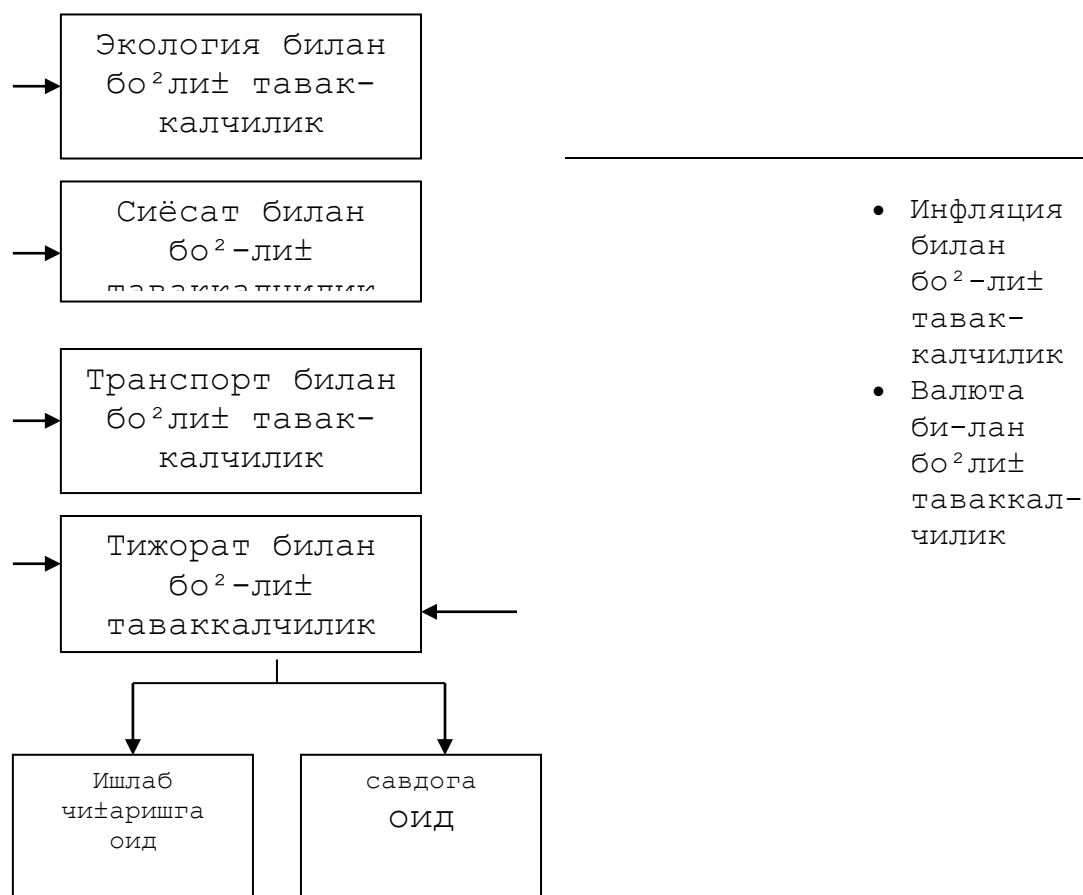
15.3. Таваккалчилик турлари

Амалиётда рахбар ёки тadbиркор уз фаолиятида:

- мол-мулк талафотига;
- молиявий йукотишларга;
- даромадларнинг камайишига;
- фойда даражасини аниклашдаги 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 аниклаш куп жихатдан таваккалчилик турларининг илмий асосланган тавсифномасини билишни тақозо этади. Шундай тавсифнома қуйидаги қуринишга 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 бўлган икки турдаги, яъни инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган таваккалчиликлар киради.

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

масалан, ер кимирлаши, сув тошкини, довул, эпидемия ва бошқалар туфайли қурилган зарар даражаси.

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

Сиёсат билан боғлиқ таваккалчилик – бу сиёсат беқарорлик 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 юкларни 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 бўлинади.

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 тезрок 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 бахолашда 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.

Тармок билан боғлиқ таваккалчилик айрим тармок иктисодиёти билан боғлиқ булиб, у иккита омил таъсири остида булади:

- тармокдаги даврий бекарорликка;
- тармок ишлаб чиқаришнинг ҳаётий 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 бۇ жараёнда табиий бўлганда, барибир нохуш ҳолдир. Шундай шароитда менежер

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

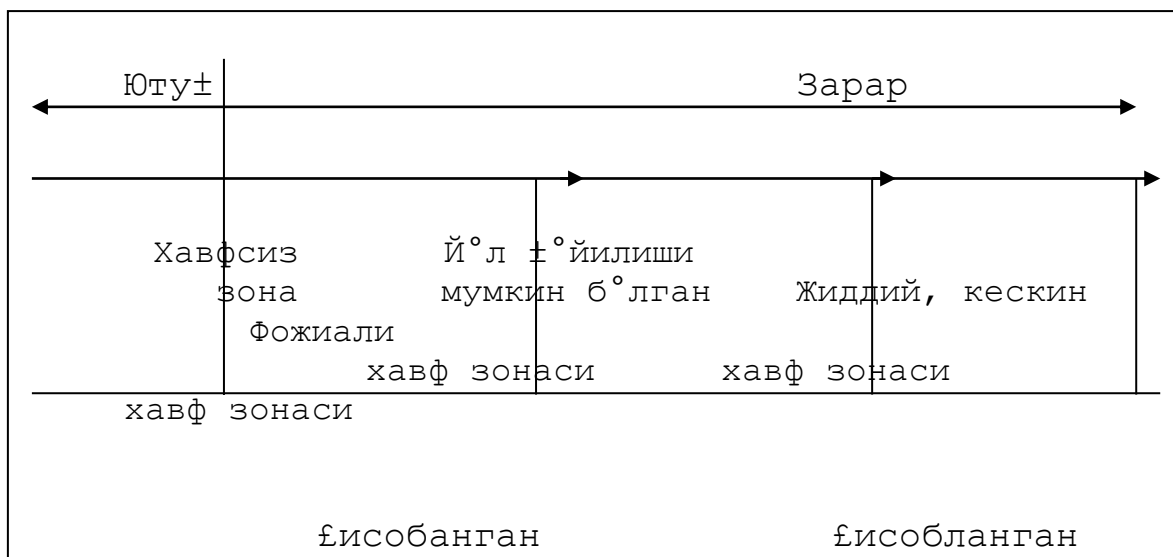
Таваккалчиликни бошқаришнинг моҳияти ҳам ана шунда.

Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад – бۇ қорхонани қатъат 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.



Йул куйилиши мумкин булган хавф зонаси деганда эхтимол (таваккал) килинаётган зарар кутиладиган фойдадан куп булмаган зона тушинилади. Шунда тадбиркорлар фаолияти иктисодий нуктаи назаридан махсадга мувофик деб юритилади. Йул куйилиши мумкин булган хавф зонасининг чегараси куйидагича курунишда булади:

$$\begin{array}{ccc} \text{Зарар даражаси} & & \text{Ғисобланган} \\ \text{фойда} & = & \\ \text{к°лами} & & \text{даражаси,} \end{array}$$

Жиддий (кескин) хавф зонаси деганда эхтимол (таваккал) килинаётган зарар нафакат кутиладиган фойда, шунингдек хисобланган накт пул даромад (выручка) дан хам куп булган зона тушунилади, яъни жиддий хавф зонасининг чегараси куйидагича булади:

$$\begin{array}{ccc} \text{Зараф} & & \text{жал} \\ > & + & \text{фойда} \\ \text{даражаси,} & & \text{харажат} \end{array}$$

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

Ғожиали 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 қуринишда булади:

$$\begin{array}{l} \text{Зарар даражаси} \\ \text{Хусусий} \\ \text{к°лами} \\ \text{капитал} \end{array} =$$

Бундай таваккалчилик оқибати қорхонани ёки тадбирқорни банкротликка ва емирилишга олиб келади. Ғожиали хавф тадбирқор хаёти, 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 тушунасиш?
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.

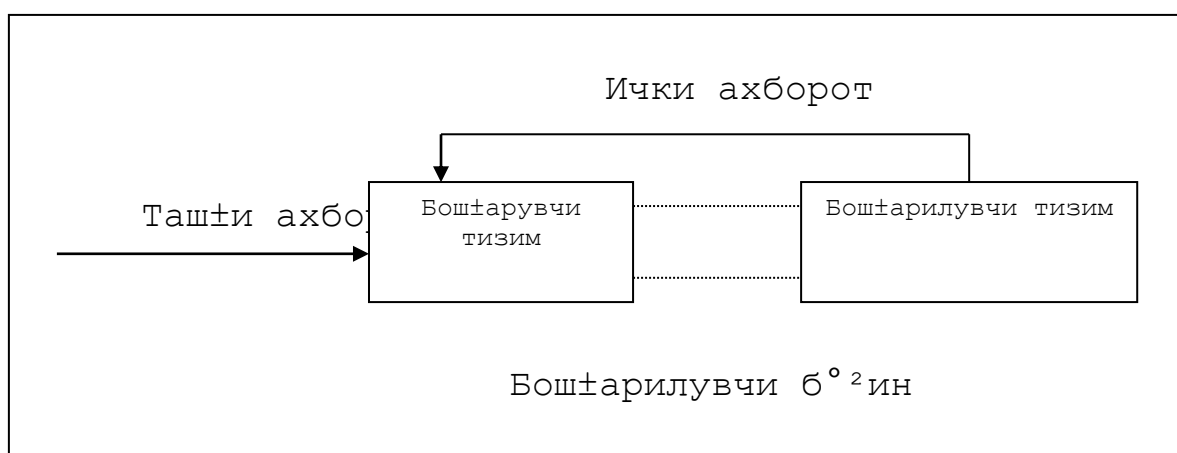
Таянч суз ва иборалар:

Ахборот. Ички ва ташқи ахборотлар. Ахборотларга қўйиладиган 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 бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ута зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қўйидагича амалга оширилади (32- чизма).





32-чизма. Бошқарув тизимидаги ахборот алокалари.

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 ҳомаёнинг 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.

Ўзирги 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 ҳос 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:

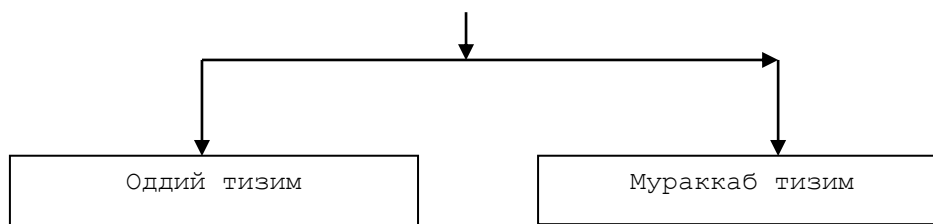
- 1.Мазмунга караб.
- 2.Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига караб.
- 3.Кимга мулжалланганлигига караб.
- 4.Баркарорлик характериға караб.
- 5.Фойдаланиш учун тайёрлигига караб.
- 6.Даврийлигига караб.
- 7.Бошқарув жараёнидаги вазифасига караб.
- 8.Воқеаларни келиб чиқишини акс эттириш вақтига караб.
-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

Оддий тизим. Ахборот пайдо бўлган жойдан истъмолад 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 буладди. 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 ҳисоблаш техникасидан кенг фойдаланилади.

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

Ахборотлар тизими

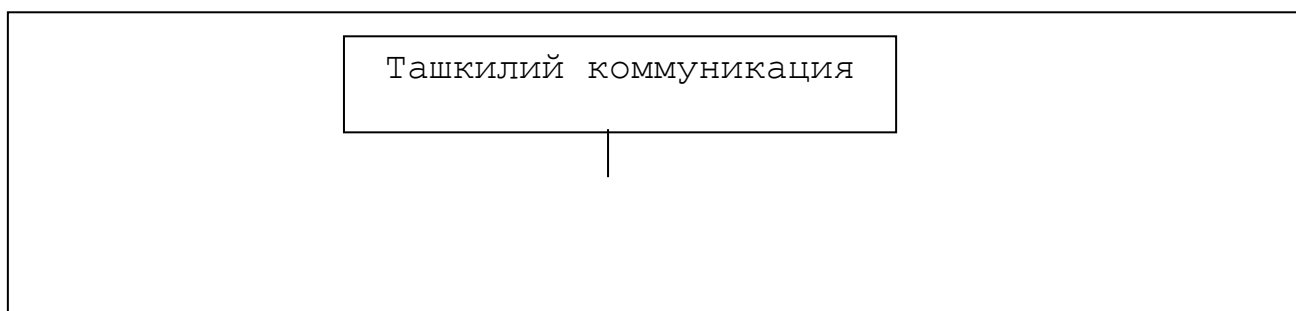


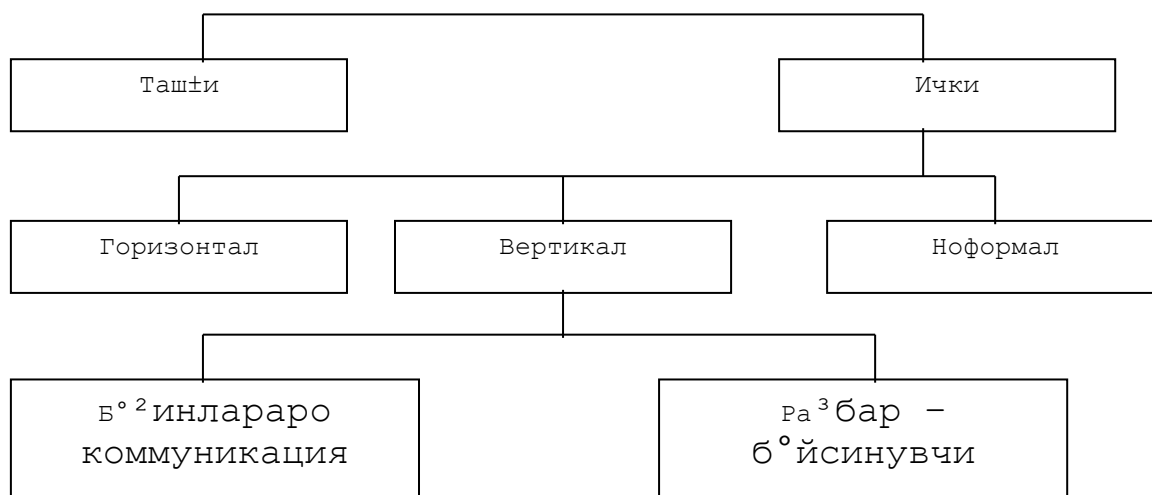
16.2. Коммуникация ва унинг бошқарувдаги зарурати

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, коммуникация, қуйилган мақсадга эришиш йулидаги бош тусик деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа суровга кура 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг кийин масаладан бири деб биладилар.

Умуман ҳар бир рахбар 50 дан 90 фоизгача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Шу сабабли шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация 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.





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 узутиллаётган 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. Ёужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш

Ёужжат – 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 қўсатувчи расмийлаштирилган иш қоғози ёки қимнинг қимлигини, машғулотини, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қоғози (паспорт, гувоҳнома, рейтинг дафтарчаси ва ҳ.к.).

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

Иш юритиш – бу қўхоналарнинг 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.

Ёужжатлаштириш ва иш юритишнинг аҳамияти иккита омил билан белгиланади.

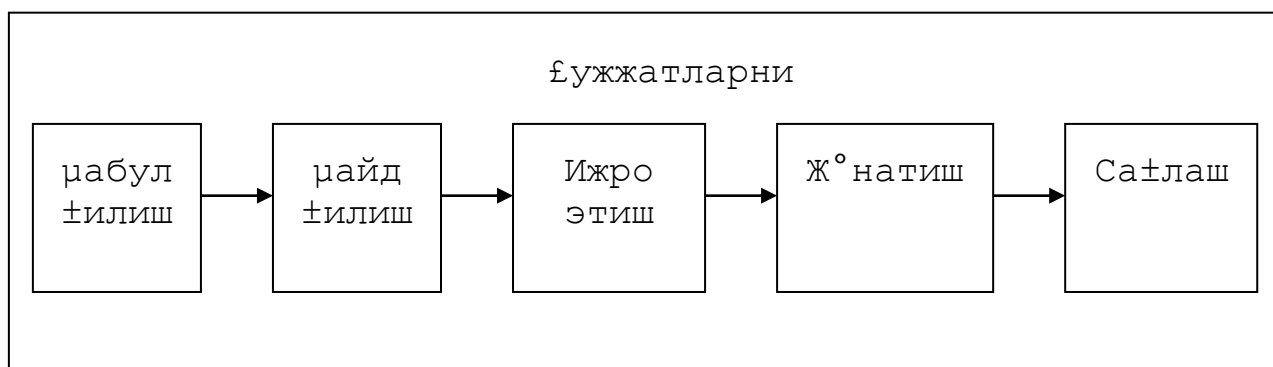
Биринчидан, бошқарув меҳнатининг умумий ҳажмида иш юритиш операцияларининг салмоғи катта бўлиб, 30–60 фоизгача етади. Йирик ва урта қўхоналарни бошқариш жараёнида

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 аҳамиятини 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 канча босқичлардан иборат (35-чизма).



35-чизма. Ўужжатлар билан ишлаш жараёни.

Корхонада жунатиладиган хужжатлар **чиқиш корреспонденцияси** дейилади. Ҳар бир хужжатда индекс бўлиши шарт. Бу нарсга 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 ҳаракат тушунилади.

- **Номинал белги** – бунда ³ужжатлар вазифасига ёки номига к^ора (³исоботлар, актлар, тарорлар ва ³.к.) бирлаштирилади.
- **Хронологик белги** – бунда ³ужжатлар календар даврлари б^ойича гуру³ланади (ойлар, йиллар б^ойича ³исоботлар).
- **Корреспонденция белгиси** – бунда ³ужжатлар келиш манбалари (вазирликлар, [±]омиталар, бирлашмалар, концернлар ва ³.к.)га к^ора бирлаштирилади.
- **Й^оналишлар б^ойича** – бунда ³ужжатлар й^оналишлар (фан-техника кенгашининг, махсус илмий кенгаш қарори ва ³.к.) б^ойича бирлаштирилади.

Узини-узи текшириш учун саволлар

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

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-хўжалик фаолиятнинг ажралмас қисмидир, унинг самарадорлигини қорхонанинг охириги натижалари бўйича ҳулосадан аниқлаш мумкин.

Самарадорлик кенг мазмунга эга бўлиб, бунда қуйилган 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 фарк)

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

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

- бошқарув ходимлари меҳнати самарадорлиги;
- бошқарув апаратининг 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 ўтишда ҳар бир кейинги тушунчанинг мазмундорлиги, алоқадорлиги олиб боради.

Самарадорликнинг ўз мазмун ва моҳиятига иқтисодий ҳамда ижтимоий таъсифга эга ҳолат сифатида ўрғу берилади. Самарадорлик турлари ҳар қил мақсадларни (ўзаро алоқадор) ва самаранинг ўзига хос шаклини (ижтимоий ва иқтисодий) ифодалайди.

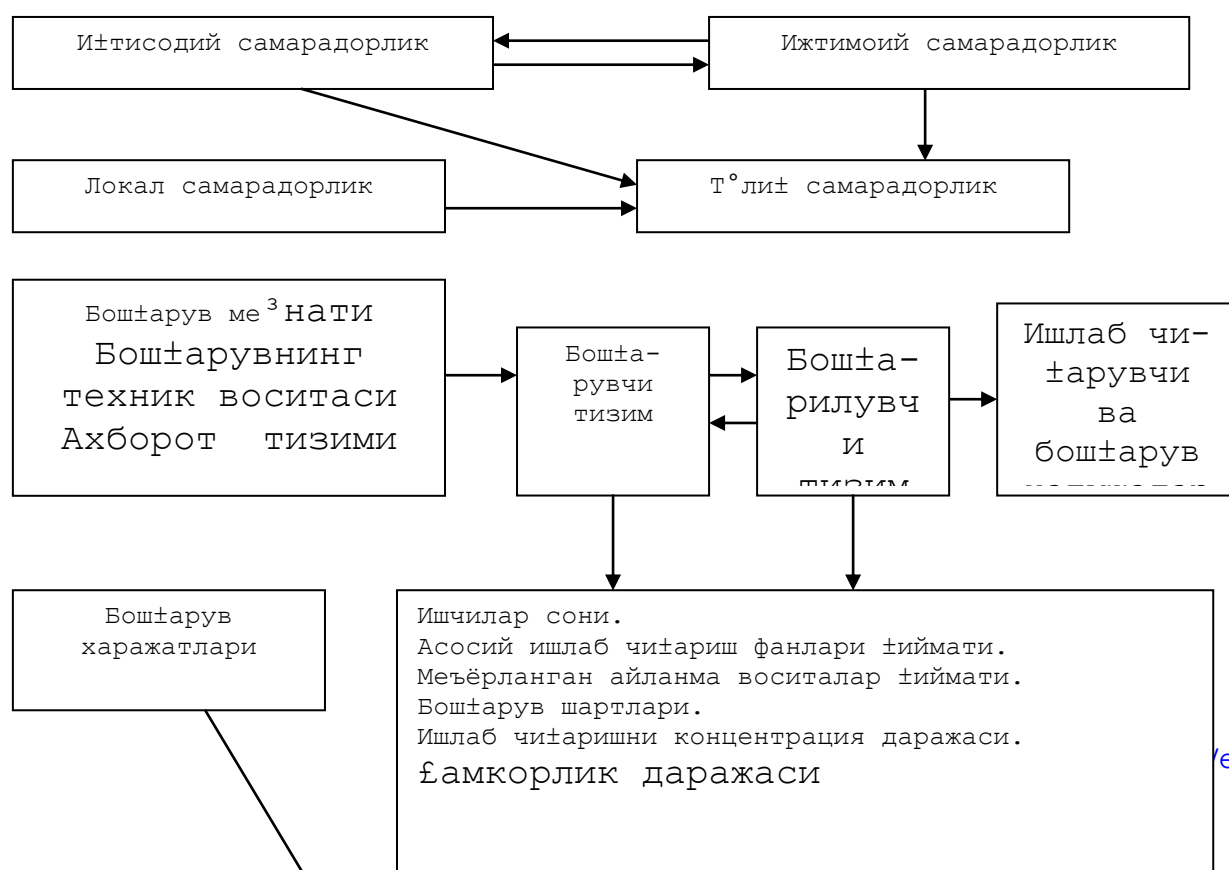
Бошқарув самарадорлигини аниқлашда қуйидагилар ҳисобга олинади ва маъқур доирада намойён бўлади: ишлаб чиқариш доирасида ва истеъмол доирасида. Биринчи ҳолатда ҳужалик ҳисобидаги бошқарув самарадорлиги (қорхона, фирма), иккинчидан эса, халқ ҳужалигидаги бошқарув самарадорлиги илғор бошқарув тизимини солиштирма баҳолаш ва танлаш,

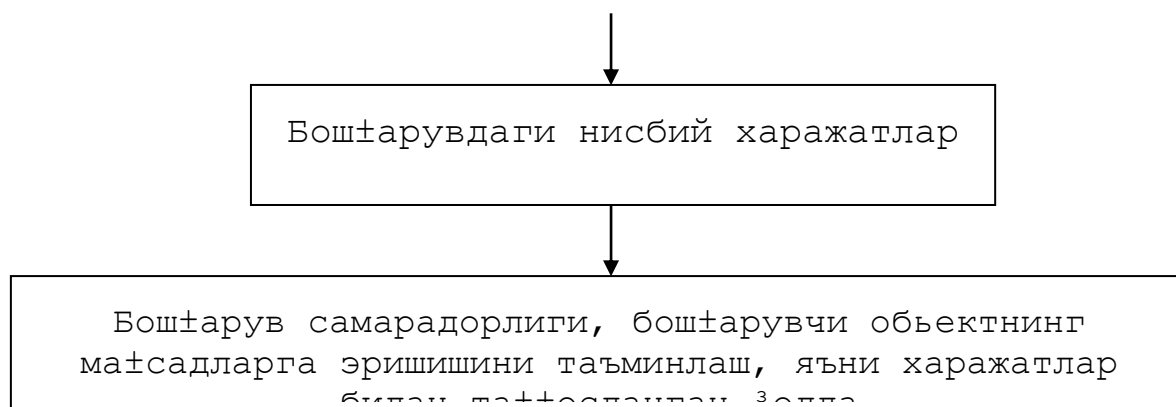
режалаштириш, такомиллаштириш ва бошқарувни ривожлантириш учун хизмат қилиши мумкин. Объектни баҳолашга боғлиқ ҳолда самарадорликнинг тулик (умумий) ва локал (хусусий) турларга бўлиш мумкин (11-жадвал). Биринчи ҳолда бошқарув тизимини самарадорлиги аниқланади. Иккинчидан – бошқарув ресурсларини алоҳида турларидан фойдаланиш самарадорлиги (меҳнат, ахборот, моддий) аниқланади.

11-жадвал. Менежмент самарадорлигининг туркумланиши

Курсаткичлар	Самарадорлик турлари
Самарадорлик мазмуни	Иқтисодий, ижтимоий
Намоён бўлиш доираси	Халқ ҳужалигида, ҳужалик хисобида
Баҳолаш объекти	Тулик (умумий), локал (хусусий)
Мақсадли мазмуни	Режали, ҳақиқий, меъёрий (потенциал) лойиҳали
Ҳисоб-китоб услуби	Абсолют (мутлоқ), солиштирма

36-чизма. Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигини шакллантириш





Оперативлик, ташкиллаштириш ва тежамкорлик – бошқарувнинг юкори самарадорлигини мухим шартидир (36-чизма). Ишлаб чиқаришни бошқариш тизими бирлиги, унинг самарадорлик бирлигини сифат тавсифотлари оркали тармок, концерн ва корхонада кулланилишни ифодалайди.

17.2. Бошқарув самарадорлиги иктисодий 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, хисоблаш техникалари ва бошқалар) фойдаланишнинг сифатларини, белгиларини ва улардан фойдаланиш даражасини аниклайди.
2. Ташкилий курсаткичлар. Бу тур курсаткичлар бошқарув жараёнининг тузилиши, ташкилий тузилма, ахборот ва хужжатлар билан ишлашни аникловчи тавсифга эгадир.
3. Ижтимоий курсаткичлар. Бу тур курсаткичлар бошқарув апаратининг меҳнат шартларини, санитария-гигиена,

рухий физиологик, эстетик томонларини ва меҳнатнинг ижтимоий омилларини аниқлайди.

Бошқарув самарадорлигининг асосий иқтисодий курсаткичлари қуйидагилардир:

- йиллик иқтисодий самара (келтирилган харажатлар тежамкорлиги) ;
- бошқарувни такомиллаштиришда бирвақтли харажатларни коплаш муддати;
- бошқарув аппарати меҳнат унумдорлигининг усиши.

Йиллик иқтисодий самара қуйидаги тенглама орқали аниқланади:

$$Э_{\text{й}} = Э_{\text{шй}} - З_{\text{у}} \times E_{\text{н-}}$$

Бунда, $Э_{\text{й}}$ – йиллик иқтисодий самара, сум;

$Э_{\text{шй}}$ – йиллик-шартли тежам, сум;

$З_{\text{у}}$ – бирвақтли харажатлар, сум;

$E_{\text{н-}}$ – солиштирма иқтисодий самарадорликнинг меъёрий коэф-фициенти (улчам, коплашнинг қайта меъёрий муддатига боғлиқ) .

Бошқарув самарадорлиги икки хил усулда ҳисобланиши мумкин:

$$Э_{\text{б}} = P_{\text{к}} / З_{\text{б}} \quad \text{ва} \quad Э_{\text{б}} = P_{\text{б}} / З_{\text{б-}}$$

Бунда, $Э_{\text{б}}$ – бошқарув самарадорлиги;

$P_{\text{к}}$ – охирги натижа (самарадорлик корхонадан олинади) .

$P_{\text{б}}$ – факат бошқарув аппарати фаолияти натижаси;

$З_{\text{б}}$ – бошқарув харажатлари;

Бирвақтли харажатлар бошқарувда қуйидагича аниқланади:

$$З_{\text{б}} = K +$$

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 бўлади бошқарувнинг янги тизими юқори даражада самарадорми деган саволлар туғилади. Лойихалаштириш боскичида инвестиция ҳажмидан, 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 такомиллатиришда бошқарув аппаратининг меҳнат ва моддий харажатларини камайтириш, ижтимоий-иқтисодий омилларни қуллаш, яъни бошқарув ходимларининг меҳнат фаоллигини ошириш ёки меҳнат қобилиятлари қусайишининг 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 аҳамиятини, ишчиларнинг моддий-маиший шароитларини ошириш, таълим олиш, маданий ва маънавий вазифаларни чуқурлаштириш.

Менежер бозор муносабатларида хужалик механизмини ижтимоий, иқтисодий 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.

Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Бошқарув самарадорлиги деганда нимани тушунасиз?
2. «Мезон» (критерия) ва «курсаткич» бир хил тушунчаларми?
3. Бошқариш самарадорлигини таҳлил 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. Иқтисодий самара қандай аниқланади?
8. Йиллик иқтисодий 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 қолсин. Т.2.Т. «Узбекистон» 1996й. 380 б.
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ қаби муқаддасдир. Т.3.Т., «Узбекистон» 1996 й. 366 б.
4. Каримов И.А. Узбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т.1-Т., «Узбекистон» 1996 й. 364 б.
5. Каримов И.А. Бунёдқорлик 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 таракқиёт йулида. Т.6.Т., «Узбекистон» 1998 й. 428 б.
8. Каримов И.А. Барқамол авлод-Узбекистон таракқиётининг пойдевори. Т.6.Т., «Узбекистон» 1998 й. 324-346 бетлар.
9. Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т.8.Т., «Узбекистон» 2000 й. 528 б.
10. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т., «Меҳнат», 1997 й.
11. Абдурахмонов К.Х. Управление трудовым потенциалом региона. Т., «Меҳнат» 1994й.
12. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т., ТошДУ . 1997й.
13. Ҷуломов С.С. . Менежмент асослари. Т., «Шарқ». 2002 й.
14. Ҷуломов 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 завоетвать 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., Муурокаев И. ва бошкалар. «Менежмент асослари». Т., «Молия» 2001 й.
21. Темур тузуклари. Т., «Љ.Љулом», 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 умумдават 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. Мақсадлар 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 қорхоналар фаолиятини бошқариш..... .
11.1	Қорхоналар ва уларнинг вазифалари..... .
	.
11.2	Қорхоналарни таъсис этиш ва рўйхатга олиш тартиби..... .
11.3	Қорхона мулки..... .

.	
11.4	Корхона хужалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш.....
XII.	Мотивлаштириш..... .
12.1	Мотивлаштириш ва эхтиёж.....
.	
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	Муросага 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 бўлган ва боғлиқ бўлмаган 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	Ўлжаслар 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.....