ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ, И. У. МУРАКАЕВ,
А. Т. ШЕРМУХАМЕДОВ, Д. Т. САГДУЛЛАЕВ, А. С. КУЧАРОВ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги иқтисодиёт ихтисосликлари учун ўқув қўлланма сифатида тавсия этган

ТОШКЕНТ – "МОЛИЯ" – 2001

ББК 65.~~050~~.9 (5У) ~~Я7~~ 21
М-503
Ш. Н. Зайнутдинов, И. У. Муракаев, А. Т. Шермухамедов, Д. Т. Сагдуллаев, А. С. Кучаров. **Менежмент асослари.** Тошкент, «Молия», 2001., 208 б.

Менежментнинг методологик ва назарий асослари, бошқариш мақсадлари ва вазифалари, ташкилий тузилишни яратиш ва фаолият кўрсатиш тамойиллари, фаннинг ривожланиш босқичлари, менежмент техника ва технологияси, бошқарув технологияси, бошқарув қарорлари, менежмент услуб ва усуллари, менежмент самарадорлиги ёритилган бўлиб, ўқув қўлланма намунавий ўқув программаси асосида олий ўқув юртлари ва касб-ҳунар коллежларининг иқтисодиёт ихтисосликлари учун мўлжалланган.

Академик С. С. Ғуломов умумий таҳрири остида.

Тақризчилар: **и.ф.д. проф. М. Л. Турсунходжаев**
и.ф.д. проф. Э. F. Набиев

© Ўзбекистон Республикаси
банк-молия академияси
«Молия» нашриёти, 2001 й.

Sa...Ki
KUTUBXONASI

КИРИШ

Республика ижтимоий-сиёсий ҳаётидаги туб ўзгаришлар, бошқаришнинг маъмурий буйруқбозлик тизимидан бозор муносабатларига ўтиши кишилар ҳаёти ўзгаришига сабаб бўлди, шахс эркинлиги, тадбиркорлик, ижодчилик масалаларини илгари сурди.

Республика демократиянинг умуминсоний тамойилларига асосланиб, уларга мувофиқ энг муҳим қадрият — инсон, унинг ҳаёти, эркинлиги, иззати, қадр-қиммати ва бошқа ҳуқуқларига оғишмай амал қилиб келмоқда. Жамиятдаги, иқтисодиётдаги ўзгаришларни муваффақиятли амалга ошириш учун инсонларнинг ижтимоий қарашларини ўзгартириш, улар янги билимларни ўзлаштириши учун имконият яратиш лозим. Бу билимларнинг муҳим қисми - менежмент маҳорати ва илмини эгаллаш ҳисобланади.

Тор маънода менежмент (бошқариш) кишиларга вазифани бажариш, ўзга кишиларнинг меҳнати, заковати, феъл атвори сабабларидан фойдаланган ҳолда қўйилган мақсадга эришиш қобилияти; шунингдек, ишлаб чиқаришни унинг самарадорлигини ошириш ва фойда олиш мақсадида бошқариш усуллари, воситалари ва шаклларидир. Менежмент инсон билимининг бизнесни қандай амалга оширишни тушунишгагина эмас, балки турли вазиятларда хатога йўл қўймасликка эришишга имкон яратувчи соҳани ифодалайди.

XXI асрда менежмент янада ривожлантирилади, у глобал муаммоларни ҳал қилишда ўзининг аҳамиятини ошириб боради, айниқса инсон омилини ривожлантиришда фан амалиётда катта ўрин эгаллайди

Бозорнинг мақсади - ижтимоий йўналтирилган иқтисодиётни, самарали бошқариш тизимларини шакллантириш, ишлаб чиқаришни истеъмолчилар эҳтиёжларига жавоб беришга қаратиш; фуқароларнинг иқтисодий эркинлигига эришиш меҳнатсеварлик, ижодкорлик ва ташаббускорлик, юқори самарадорликни рағбатлантириш учун шароит яратишдир.

Бозор механизми, бир томондан, меҳнат, моддий, молиявий омиллардан мутаносиб фойдаланиш учун имкон берса, иккинчи томондан ишлаб чиқаришнинг мосланувчан, фан-техника тараққиёти ютуқларини тез ўзлаштирувчи бўлишини талаб қилади.

Бозор жамият ривожланишининг барча босқичларида нима ишлаб чиқариш, қандай ишлаб чиқариш ва ким учун ишлаб чиқариш зарурлиги масалаларини ҳал этишга қаратилгандир.

Бозор муносабатлари шароитида хўжалик механизмини чуқурроқ тушуниш ва ишни илмий асосда ташкил этишга ёрдам берувчи бошқариш илмини эгаллаш умумий эҳтиёжга айланади. Менежмент асослари ва хўжалик юритиш механизмини билиш ҳар бир раҳбар, муҳандис, иқтисодчи, тадбиркор, социолог ва ҳуқуқшунос, яъни иқтисодиёт учун зарурдир.

I БОБ. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА МАЗМУНИ

Таянч иборалар: *Менежмент, бизнес, ташкилот, тадбиркор, раҳбар, ишбилармон, бозор муносабатлари, бошкариш тизими, фойда, иқтисодий қонун.*

1.1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари

Менежментни жамиятнинг иқтисодий негизи билан боғлаб, шу билан бирга бошқарувнинг икки - ташкилий-техникавий ва ижтимоий-иқтисодий томонларини ҳисобга олган ҳолда ўрганиш лозим.

Ташкилий-техникавий бошқарув аниқ истеъмол қийматини олиш учун маҳсулот тайёрлашда меҳнат тақсимоти ва кооперацияси билан ажралиб туради. Ижтимоий-иқтисодий бошқарув мавжуд ишлаб чиқариш муносабатлари билан боғлиқ бўлиб, менежмент мақсадларини белгилайди. Ташкилий-техникавий бошқарув меҳнат унумдорлиги ва ишлаб чиқариш самарадорлигининг ошиши учун шароит яратишга имкон берувчи фаолият туридан иборатдир. Ижтимоий-иқтисодий бошқарувнинг мақсади ишловчилар самарали меҳнат қилиши учун шароит яратиш уларни ижтимоий ҳимоя қилишнинг ишончли умумдавлат тизимини шакллантириш, бандликни таъминлаш ва аҳолининг кам таъминланган қатламларини қўллаб-қувватлашдан иборатдир.

Мамлакатимиз Президенти И. А. Каримовнинг «Ўзбекистон иқтисодий ислоҳатларни чуқурлаштириш йўлида» асарида кучли ижтимоий сиёсат, аввало сермаҳсул меҳнат қилиш учун яхшироқ рағбат ва имкониятлар яратишдан иборатлиги, иқтисодий йўл танлаш ва фаолият кўрсатиш эркинлигига бўлган кафолатли ҳуқуқни қарор топтириш ҳамда аҳолининг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини оширишдан иборатлигини алоҳида таъкидланади.

Менежментнинг моҳияти ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучлари ривожланишига боғлиқ ҳолда ўзгаради. Ишлаб чиқариш ривожланиши ва иқтисодий алоқалар мураккаблашуви билан бошқарув ҳам мураккаблашади ва мустақил фан сифатда ажралиб чиқади. Мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобат вужудга келиб, у ишлаб чиқаришни бошқариш, фойдани кўпайтиришга йўналтирилади.

Менежментнинг асосини объектив иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қонунларга асосланувчи ҳуқуқий илмийлик ташкил этади. Бу қонунларни ўрганиш ва уларнинг аниқ вазиятларда намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда хўжалик раҳбарлари республика халқ хўжалигини бошқаришнинг стратегия ва тактикасини белгилайдилар.

Жамият ҳаётининг барча томонлари демократик янгиланиши шароитида асосий масала иқтисодий, илмий-техникавий, ижтимоий тараққиётни рағбатлантириш. Бошқариладиган бозор билан шахс ва жамоа манфаатларини самарали боғлаш масалаларидан иборатдир. Назарий ва амалий нуқтаи назардан ишлаб чиқариш эгалари бўлган меҳнаткашлар манфаатлари энг муҳим манфаат эканлиги, ижтимоий-иқтисодий ва илмий-техникавий тараққиётни жадаллаштирувчи қудратли ҳаракатлантирувчи куч эканлиги шубҳасиздир. Бундан бошқарувни ислоҳ қилишнинг стратегик ғояси меҳнаткаш кишининг обрўсини кўтаришдан, чунки, иқтисодиётни соғломлаштиришнинг асоси бўлиб виждонан ва маъсулият билан меҳнат қилишга хизмат қилади; ишчининг меҳнатдан манфаатдорлигини кескин ошириш, ўз қобилиятини тўлиқ сарф этиш, уни жамиятни ҳаракатлантирувчи кучларининг умумий тизимига қўйишдан иборат. Бунга фақат ишчи ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий эгаси сифатида меҳнат қилган ҳолдагина эришиш мумкин, бу жуда мураккаб масала, чунки инсон фақат ижтимоий шахс, яъни жамиятга боғлиқ ва унинг таъсири остида бўлиб қолмай, табиий мавжудот ҳамдир. Худди шунга боғлиқ ҳолда унинг шахсий манфаатларини (унга боғлиқ ҳолда ҳулқи, ҳаракатлари) ҳар доим ҳам ижтимоий манфаатлар билан эмас, балки ўз идроки манфаатлари билан ҳам мос келмайди. Кишилар ўртасидаги иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар акс этувчи манфаатлар улар мақсадлари, меҳнат интизоми, фаоллигига бевосита таъсир кўрсатади ва уларнинг ҳаракатларини тартибга солади.

Бозор муносабатларига ўтиш ишлаб чиқариш ва бозорнинг самарали ўзаро таъсирини, давлат бошқаруви ва корхоналарнинг ўз-ўзини бошқаришнинг мутаносиб нисбатда бўлишини таъминловчи такомиллашган хўжалик механизмини яратишга йўналтирилгандир. Давлат менежментининг асл мақсади барқарор ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини кучли демократик ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамиятини қуришдан иборатдир.

1.2. Менежмент фанининг мазмуни ва изланиш услублари

Ҳар қандай фан ўз мазмуни, назарияси ва услубига эгадир. Мазмун фан нима билан шуғулланиши, унинг қайси соҳага тегишли эканлигини белгилайди. Назария бу соҳада рўй берадиган жараён ва ҳодисаларнинг рўй бериш қонуниятларини аниқлайди.

Изланиш усуллари назариядан келиб чиққан ҳолда кишилар илмий ва амалий фаолияти қандай амалга ошишини кўрсатиб бериши, фаннинг шу соҳасида ҳодисаларни умумлаштириш ва ўрганишнинг турли воситалари ва усуллари тизимини ишлаб чиқиш лозим.

Менежмент моҳияти хўжалик юритишнинг барча даражаларида бошқаришнинг қонунлари (қонуниятлари), тамойиллари ва муносабатларини ўрганишдан иборатдир. Бошқарув муносабатлари ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг ажралмас қисми бўлиб, турли иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, меҳнат, руҳий ва бошқа кўринишларда бўлади. Бошқарув муносабатлари бошқарув қўл остидаги ходимлар ўртасидаги алоқа ва ўзаро таъсирнинг мураккаб мажмуини ифодалайди, демак, менежмент, аввало, кишиларни бошқаришдир.

Иқтисодиётни бошқаришда бевосита бошқарув объекти меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлардан иборатдир. Фақат уларнинг меҳнат фаолияти воситасида ишлаб чиқаришнинг моддий унсурлари, яъни меҳнат қуроллари ва предметларига таъсир этилади.

Бошқарувнинг асосий билиш услуби - диалектик услуб. У менежментга ўрганилаётган ижтимоий ҳодисаларнинг моҳиятини очишга ёрдам беради.

Менежментга қуйидаги бошқа услублар ҳам хос: воқелик ҳодисаларини ўрганишга аниқ тарихий ёндашув; хўжалик юритиш барча элементларини бир вақтнинг ўзида таҳлил қилиш ва тўлиқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш имконини берувчи таркибий ёндашув, таркибий таҳлил, иқтисодий тажриба ва бошқалар.

Менежмент маҳорати унинг барча услубларини эгаллаш, уларни тўғри қўллаш, ҳар бир аниқ вазиятда энг самаралисини топиш қобилиятига эга бўлишдан иборатдир.

1.3. Курснинг мазмуни ва вазифалари

Менежмент курсининг мазмунини иқтисодиётни бошқаришнинг, бошқариш тизимлари ва уни тузишнинг ташкилий шакллари, хўжалик механизми ва бошқарув услублари, бошқарув техника ва технологиясининг назарий ва методологик асосларини ўрганиш ташкил этади. Менежмент бошқарув фаолиятининг умумий қонуниятлари ва тамойиллари, бошқарув тизимига таъсир усулларини шакллантиради, бошқарув аппаратининг аниқ вазиятлардаги ҳаракатлари ва ўзини тутиш ҳолларини умумлаштиради. Иқтисодиётни бошқаришнинг назарий ва амалий томонларини ўрганади. Бошқарув назарияси бошқарув фаолиятининг қирраларини бутун бир мажмуа кўринишида, назарий таҳлил ва мантиқий услуб асосида бошқаришнинг асосий қонуниятлари ва усулларини ажратиб ўрганади.

Менежментнинг амалий томонлари қуйидаги аниқ вазифаларни ҳал этишга: иқтисодиётни бозор муносабатларига ўтишига, фойда олишга, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, аҳоли ижтимоий ҳимоясини кучайтиришга, кишилар маънавий даражаларини ўстириш ва бошқаларга қаратилгандир.

Менежментнинг бу амалий қисми бошқарув тамойилларининг ўзини эмас, балки уларни бошқарув амалиётида қўллаш қобилияти, яъни улардан муайян кўринишларидан аниқ вазиятда фойдалана олиш қобилиятини ўрганади. Иқтисодиётни бошқариш амалиётида қонуниятлар, тамойиллар ва услублардан фойдаланиш намуналарини ишлаб чиқариш унинг бошқариш назариясидан фарқидир.

Менежментнинг асосий вазифаси жамият ривожланишининг объектив қонунлари талабларини ҳисобга олган ҳолда ва иқтисодиётни бошқариш амалиётини умумлаштириш асосида иқтисодиётни самарали бошқариш учун зарур бир мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар тамойилларини ишлаб чиқишдан иборат.

Хулоса

1. Жамиятдаги туб иқтисодий ислоҳотлар инсонлар таффакурининг ўзгаришини талаб қилади.

2. Маркетинг, менежмент, иқтисодий назария асослари каби янги билимларни ўрганиш зарурияти туғилади.

3. Аниқ мақсадга йўналтирилган бошқарув назариясини ишлаб чиқиш иқтисодиётни самарали бошқариш демакдир.

4. Менежмент фани мазмуни - хўжалик юритишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш мантиғи, шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллар мажмуидан аборат.

5. Меҳнатга қизиқиш, тадбиркорликка, меҳнатга ижодий ёндашиш, узига ишониш, янги билим ва кўникмаларни эгаллашга онгли чорлаш инсонларни бошқариш демакдир.

Саволлар:

1. *Менежментга қандай билимлар зарур?*
2. *Менежмент нима?*
3. *Менежер ва тадбиркор қандлай хусусиятлари билан фарқланади?*
4. *Менежментнинг асосий вазифалари нималардан иборат?*
5. *Менежментнинг амалий қисми нимани ўрганади?*
6. *Бошқарув муносабатлари деганда нимани тушунасиз?*
7. *Менежмент фанининг қандай усулларини биласиз?*

II БОБ. ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ

Таянч иборалар: *вазифа, давлат, ижро этувчи ҳокимият, устуворлик, ҳоким, суд, давлат ташкилоти, давлат бошқаруви, Вазирлар Маҳкамаси, ваколат.*

2.1. Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимиятининг тузилиши

Ўзбекистон - мустақил, демократик республика. Унда демократия умуминсоний тамойилларга асосланади, бу тамойилларга асосан энг олий қадрият инсон, унинг ҳаёти, эркинлиги, ор-номуси, қадр-қиммати ва бошқа ажралмас ҳуқуқларидир. Демократик ҳуқуқ ва эркинлик Конституция ва қонунлар томонидан ҳимоя қилинади. Республика ўз миллий давлат ва маъмурий-ҳудудий тузилишини мустақил равишда белгилайди, ички ва ташқи сиёсатини ўзи амалга оширади. Жамият ҳаётининг энг муҳим масалалари умумхалқ муҳокамасига ҳавола қилинади, умумий овоз бериш (референдум) натижасида ҳал этилади. Республика давлат жамияти тизими ҳокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятларига бўлиниш тамойилларига асосланади.

Республика ижтимоий ҳаёти сиёсий институтлар, мафкуралар ва фикрлар турли-туманлигига асосланган ҳолда ривожланади. Ҳеч қандай мафкура давлат мафкураси сифатида белгиланмайди.

Ўзбекистон Республикасида Конституция ва республика қонунларининг муқаррар устунлиги тан олинади. Давлат, унинг ташкилотлари, амалдор шахслар, фуқаролар конституция ва қонунларга амал қиладилар. Республиканинг барча фуқаролари жинси, ирқи, миллати, тили, дини ва ижтимоий ҳолатидан қатий назар тенг ҳуқуқ ва эркинликка эга, қонун олдида тенгдир. Фуқароларнинг конституция ва қонунларда белгиланган ҳуқуқ

ва эркинликлари даҳлсиз ва ҳеч ким суд қарорисиз уларни чеклаш ва тақиқлаш ҳуқуқига эга эмас.

Бозор муносабатларини ривожлантиришга йўналтирилган республика иқтисодиётининг асосини мулк шаклларининг турли-туманлиги ташкил этади. Давлат истеъмолчилар ҳуқуқлари устуворлиги шарти билан тадбиркорлар иқтисодий фаолияти ва меҳнат эркинлигини, барча мулк шакллари тенг ва ҳуқуқ жиҳатидан ҳимоя қилинишини кафолатлайди. Хусусий мулк мулкнинг бошқа шакллари сингари даҳлсиз ва давлат томонидан ҳимоя қилинади. Мулкдор ўз мулкидан фақат қонунда кўрсатилган ҳоллардагина маҳрум қилинади.

Мулкдор ўзига қарашли мулкка ўз хоҳишига боғлиқ ҳолда эгалик қилади, ундан фойдаланади. Мулкдан фойдаланиш атроф муҳитга зарар келтириш, фуқаролар ҳуқуқлари ва қонун томонидан ҳимоя қилинадиган манфаатларга зид бўлиши таъқиқланади.

2.2. Олий қонун чиқарувчи ҳокимият

Ўзбекистон Республикасининг олий давлат вакиллик ташкилоти ***Олий Мажлис*** бўлиб, у қонун чиқарувчи ҳокимиятдир. У ҳудудий сайлов округлардан сайланади. Олий Мажлисга сайланиш ҳуқуқига сайлов кунигача 25 ёшга тўлган Ўзбекистон Республикаси фуқаролари эга бўладилар.

Олий Мажлис Ўзбекистон Республикаси Конституциясини қабул қилади, шунингдек унга ўзгартириш ва қўшимчалар киритади; Ўзбекистон Республикаси қонунларини қабул қилади; қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятлари ташкилотлари тизими ва ваколатларини белгилайди; божхона, валюта ва кредит фаолиятини, давлат банкини бошқаришни қонуний жиҳатдан тартибга солади. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси ҳудудий-маъмурий тизилиши, чегараларининг ўзгариши масалалари билан шуғулланади.

Олий Мажлис республика ички ва ташқи сиёсати асосий йўналишларини белгилайди, стратегик давлат дастурларини қабул қилади; давлат бюджетини тасдиқлайди ва унинг бажарилишини назорат қилади; солиқлар ва бошқа мажбурий тўловларни белгилайди.

Олий Мажлиснинг муҳим ваколатлари қуйидагилардан иборат:

- Олий Мажлисга ва маҳаллий ташкилотларга сайловларни белгилаш, марказий сайлов комиссиясини тузиш;

- Ўзбекистон Республикаси Президентилигига Конституцияда белгиланган муддат тугаши билан сайлов ўтказиш кунини белгилаш;

- Ўзбекистон Олий Мажлиси Раиси ва унинг ўринбосарларини сайлаш;

- Ўзбекистон Республикаси Олий судини сайлаш;

- Ўзбекистон Республикаси Давлат табиатни муҳофаза қилиш қўмитаси раисини сайлаш;

- Ўзбекистон Республикаси Президентининг Бош вазир ва унинг ўринбосарини; Бош вазир ўринбосарлари, Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини тайинлаш ва вазифасидан озод қилиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш;

- Ўзбекистон Республикаси Президентининг Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосрларини тайинлаш ва вазифасидан бўшатиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш;

- Ўзбекистон Республикаси Президенти таклифига биноан Ўзбекистон Республикаси Марказий Банки бошқармасининг раисини тайинлаш ва вазифасидан озод қилиш;

- Ўзбекистон Республикаси Президентининг вазирликлар, давлат қўмиталари ва давлат бошқарувининг бошқа ташкилотларини тузиш ва тугатиш ҳақидаги фармонларини тасдиқлаш;

- халқаро шартнома ва битимларни ратификациялаш ва бекор қилиш;

- давлат мукофотларини таъсис этиш;

- туман, шаҳар, вилоят ташкил этиш, бекор қилиш, номларини ўзгартириш ва уларнинг чегарасини ўзгартириш;

- Олий Мажлис Ўзбекистон Республикаси Конституциясида кўзда тутилган бошқа ҳуқуқларга ҳам эга.

Олий Мажлис йиғилишлари унинг ишида депутатларнинг учдан икки қисмидан, яъни 100 кишидан ортиқ қатнашса ҳақиқий ҳисобланади. Олий Мажлис ваколати муддати тугагандан сўнг янги чақириқ Олий Мажлис ўз ишини бошлагунга қадар фаолият юритади.

2.3. Президент ва ижроия ҳокимияти

Ўзбекистон Республикаси Президенти давлат ва ижроия ҳокимияти раҳбари ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига ўттиз беш ёшдан ёш бўлмаган, давлат (ўзбек) тилини эркин эгаллаган,

сайловдан аввал Ўзбекистонда 10 йилдан кам бўлмаган муддатда яшаган республика фуқароси сайланиши мумкин. Бир шахс икки муддатдан ортиқ Ўзбекистон Республикаси Президенти бўлиши мумкин эмас.

Ўзбекистон Республикаси Президенти республика фуқаролари томонидан умумхалқ, тенг ҳуқуқли ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида, яширин овоз бериш йўли билан беш йил муддатга сайланади.

Президент ўз мажбуриятларини ўташ даврида сиёсий партияларга аъзолигини тўхтатади, бошқа маош тўланадиган лавозимга эга бўлиш, тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқига эга бўлмайди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти:

- мамлакат фуқаролари ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилиш, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунлари бажарилишини кафолатлайди;
- Ўзбекистон Республикаси мустақиллиги, хавфсизлиги, худудий яхлитлигини химоя қилиш, миллий давлат тузилиши масалаларини хал қилиш бўйича зарур чораларни белгилайди;
- Ўзбекистон Республикаси номидан музокаралар олиб боради ва шартнома ҳамда битимларни имзолайди, республика томонидан тузилган битим, шартномаларга риоя қилинишини ва қабул қилинган мажбуриятлар бажарилишини таъминлайди;
- дипломатик ва бошқа вакилларнинг ишонч ва чақирув ёрлиғини қабул қилади;
- Ўзбекистон Республикасининг чет эллардаги дипломатик ва бошқа вакилларини тайинлайди ва вазифасидан озод қилади;
- Республика Олий Мажлисига йиллик ички ва ташқи вазият ҳақида маъруза тақдим этади;
- ижроия ҳокимият аппаратини ташкил этади ва унга раҳбарлик қилади; республика олий ҳокимият ташкилотлари ва бошқарувнинг ўзаро алоқасини таъминлайди; Ўзбекистон Республикаси вазирликлари, давлат қўмиталари ва бошқа давлат бошқарувининг бошқа ташкилотларини таъсис этади ва тугатиш бўйича фармонлар чиқариб, уларни тасдиқлаш учун Олий Мажлисга тақдим этади;
- Бош вазирни тайинлайди ва вазифасидан озод қилади, унинг биринчи ўринбосари, Бош вазир ўринбосарлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини, Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини

кейинчалик Олий Мажлис тасдиқлаши шарти билан тайинлайди ва вазифасидан озод қилади;

- Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига Конституция суди раиси, Олий суд раиси ва аъзолари, Олий хўжалик суди раиси ва аъзолари, Ўзбекистон Республикаси Марказий Банки бошқаруви раиси, Ўзбекистон Республикаси табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитаси раиси лавозимларига номзодларни тақдим этади;

- вилоят, туман, шаҳар ва хўжалик судлари судьяларини тайинлайди ва ишдан бўшатади;

- вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимларини уларни кейинчалик халқ депутатлари кенгаши томонидан тасдиқлаш шарти билан тайинлайди ва вазифасидан озод қилади. Президент туман ва шаҳар ҳокимларини улар конституция, қонунларга риоя қилмаган, ҳоким шаънига доғ туширадиган ҳаракатлар қилган тақдирда ўз қарори билан вазифасидан озод қилиш ҳуқуқига эга;

- республика давлат бошқарув ташкилотлари, ҳокимлар қарорларининг амал қилишини тўхтатади, бекор қилади;

- Ўзбекистон Республикаси қонунларини имзолайди. Президент Олий Мажлис қабул қилган қонунларга эътироз билдириб, қайта муҳокама ўтказиш, овоз бериш учун қайтариш ҳуқуқига эга. Агар Олий Мажлис учдан икки қисми овоз бериши натижасида илгари қабул қилинган қарорни тасдиқласа, Президент қонунни имзолайди;

- фавқулодда ҳолларда (ташқи таҳдид, оммавий бетартиблик, йирик ҳалокатлар, табиий офатлар) ва фуқаролар хавфсизлигини таъминлаш мақсадида Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида ёки алоҳида минтақаларида фавқулодда ҳолат эълон қилади ва 24 соат ичида бу ҳақдаги қарорни Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига тасдиқлаш учун тақдим этади;

- республика қуролли кучларининг Олий Бош қўмондони ҳисобланади. Қуролли кучларнинг қўмондонлиги лавозимларига тайинлайди ва вазифасидан озод қилади; олий харбий унвонлар беради;

- Ўзбекистон Республикасига ҳужум қилинган ёки ўзаро босқинчиликка қарши шартнома мажбуриятларини бажариш зарурияти вужудга келган ҳолларда уруш ҳолати эълон қилади ва 24 соат давомида бу қарорни тасдиқлаш учун Олий Мажлисга ҳавола қилади;

- Ўзбекистон Республикаси орденлари, нишонлари ва ёрлиқлари билан мукофотлайди ва малака ҳамда фахрий унвонлар беради;
- Ўзбекистон Республикаси фуқаролиги ва сиёсий бошпана бериш масаласини ҳал қилади;
- Ўзбекистон Республикаси суди томонидан имзоланган фуқароларга умумий авф (амнистия) бериш ва авф этиш ҳақида қарор қабул қилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисида унинг меъёрида фаолият юритиши учун хавф туғдирувчи келишмовчиликлар вужудга келган ҳамда Конституцияга хилоф қарорлар қабул қилиниши такрорланган ҳолда Олий Мажлис Конституция суди билан келишиб қабул қилинган Президент қарорига мувофиқ тарқатиб юборилади. Олий Мажлис тарқатилиб юборилган ҳолларда уч ой муддатда унга қайтадан сайлов ўтказилади.

Вазирлар Маҳкамасининг таркиби Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан ташкил этилади ва Олий Мажлис томонидан тасдиқланади. Вазирлар Маҳкамаси таркибига Қорақалпоғистон Республикаси ҳукумати раҳбари ҳам киради. Вазирлар Маҳкамаси иқтисодиёт, ижтимоий ва маънавий соҳалар самарали амал қилишида Олий Мажлис қонунлари ва бошқа қарорлари бажарилишига, Ўзбекистон Президентининг фармон, қарор ва фармойишларини амалга оширишга раҳбарлик қилади.

Вазирлар Маҳкамаси мавжуд қонунчиликка мувофиқ равишда фармойиш ва қарорлар чиқариб; бу қарорлар Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида, барча ташкилот ва муассасалар, амалдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши шарт. Вазирлар Маҳкамаси янги сайланган Олий Мажлисга ўз ваколатларини топширади.

Вазирлар Маҳкамасининг фаолиятини ташкил этиш тартиби ва унинг ҳуқуқлари қонун томонидан белгиланади.

2.4. Суд ҳокимияти

Ўзбекистон Республикаси суд ҳокимияти ўн йил муддатга сайланадиган Конституция суди, Олий суд, Олий хўжалик суди ва Қорақалпоғистон Олий судидан, беш йил муддатга тайинланадиган вилоят, туман, шаҳар ва хўжалик судларидан ташкил топган. Судлар фаолиятини ташкил этиш ва тартибга солиш

қонун томонидан белгиланиб қўйилади. Фавқулодда судлар ташкил этишга рухсат берилмайди.

Ўзбекистон суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан, сиёсий партиялар ёки бошқа оммавий ташкилотларга итоат этмай, мустақил иш юритади.

Ўзбекистон Республикаси Конституция суди қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлари қонун ҳужжатлари Конституцияга мувофиқлиги билан боғлиқ ишларни кўради. Унинг таркиби сиёсат ва ҳуқуқ бўйича мутахассислардан раис, раис ўринбосари ва Конституция суди судьялари, шу жумладан, Қорақалпоғистон Республикаси вакилларидан иборат қилиб сайланади. Конституция суди раиси ва аъзолари депутатлик мандатига эга бўлмайди.

Конституция суди раиси ва унинг аъзолари сиёсий партиялар ва ҳаракатларга аъзо бўлиш, бошқа маош тўланадиган лавозимда ишлаш ҳуқуқига эга эмас. Конституция суди судьялари даҳлсизлик ҳуқуқига эга бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Конституциясидан ташқари ҳеч кимга бўйсунмайдилар.

Ўзбекистон Республикаси Конституция суди:

- Олий Мажлис томонидан қабул қилинган қонунлар ва бошқа қонун ҳужжатлари, Президент фармонлари, ҳукумат ва давлат ҳокимиятининг маҳаллий ташкилотлари фармойишлари, Ўзбекистон Республикаси давлатлараро шартномавий ва бошқа мажбуриятларининг Ўзбекистон Республикаси Конституциясига мос бўлишини аниқлайди;
- Қорақалпоғистон Республикаси Конституциясининг Ўзбекистон Республикаси Конституциясига, Қорақалпоғистон Республикаси қонунлари Ўзбекистон Республикаси қонунларига мувофиқ келиши ҳақида хулоса чиқаради;
- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси меъёрлари ва қонунларига изоҳ беради;
- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларида унинг зиммасига юкланган масалаларини кўриб чиқади.

Конституция суди қарорлари эълон қилинган кундан бошлаб кучга киради, улар қатъий ва эътироз қилинмайди. Конституция судини ташкил этиш ва унинг фаолияти қонун томонидан белгилаб қўйилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий суди фуқаролик, жиноят, маъмурий суд фаолияти соҳасидаги суд ҳокимиятининг олий ташкилотидир. У томонидан қабул қилинадиган ҳужжатлар Ўзбекистон Республикаси ҳудудида амал қилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий суди Қорақалпоғистон Республикаси, вилоят, шаҳар ва туман судлари фаолиятини назорат қилиш ҳуқуқига эга.

Ўзбекистон Республикаси Олий хўжалик суди ва жойлардаги судлари турли мулк шаклларига асосланган корхоналар, муассаса, ташкилотлар, шунингдек тадбиркорлар ўртасидаги иқтисодий соҳада ва уни бошқариш жараёнида вужудга келалиган хўжалик келишмовчиликларини ҳал этадидилар.

Ҳакамлар мустақил бўлиб, фақат қонунга бўйсунади. Судларнинг фаолиятига ҳеч бир аралашувга йўл қўйилмайди ва бундай ҳол қонун олдида жавоб беришни тақозо қилади. Судьяларнинг дахлсизлиги қонун томонидан кафолатланади.

Олий суд ва Олий хўжалик судлари Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси депутати бўлиш ҳуқуқига эга эмас.

Ҳакамлар шу жумладан туман судлари ҳакамлари сиёсий партия ва ҳаракатларга кириши ёки бошқа маош тўланадиган лавозим эгаллаш ҳуқуқига эга эмас.

Ваколат муддати тугагунга қадар ҳакам фақат қонунда кўзда тутилган ҳоллардагина ўз вазифасидан озод этилиши мумкин. Барча судларда ишлар очиқ тартибда кўрилади. Ишларни ёпиқ тартибда кўришга фақат қонунда кўзда

тутилган ҳолда рухсат берилади. Суд ҳокимияти ҳужжатларга барча давлат ташкилотлари, оммавий ташкилотлар, корхоналар, муассаса, ташкилот, амалдор шахслар ва фуқаролар томонидан риоя қилинади.

Ўзбекистон Республикасида суд фаолияти ўзбек, қароқалпоқ тилида, ёки шу жой аҳолисининг кўпчилиги сўзлайдиган тилда олиб борилади. Суд ишида қатнашувчи, у олиб бораётган тилни билмайдиган фуқаролар иш материаллари билан тўлиқ танишиш, суд йиғилишларида таржимон воситасида қатнашиш ва судда ўша тилда сўзлаш ҳуқуқи берилади.

Айбланувчи ҳимоя ҳуқуқига эга. Терговнинг барча босқичлари ва суд иши давомида малакали ҳуқуқий ёрдам ҳуқуқи кафолатланади.

Фуқаролар, корхона, ташкилот, муассасаларга ҳуқуқий ёрдам кўрсатиш учун адвокатура фаолият олиб боради. Адвокатурани ташкил этиш ва фаолиятининг тартиби қонун томонидан назорат қилинади.

Ўзбекистон Республикаси ҳудудида қонунларнинг тўғри ва бирдек бажарилишини Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори

ва унга бўйсунадиган прокурорлар назорат қилади. Қорақалпоғистон Республикаси Прокурори Қорақалпоғистон Республикаси Олий ташкилоти томонидан Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори билан келишилган ҳолда тайинланади.

Ўзбекистон Республикаси ва Қорақалпоғистон Республикаси Бош прокурорлари, вилоят, туман шахар прокурорларининг ваколат муддати беш йил.

Ўзбекистон Республикаси Прокуратураси ташкилотлари ўз вазифаларини ҳар қандай давлат ташкилотлари, оммавий бирлашмалар ва амалдор шахсларга боғлиқ бўлмаган ҳолда, мустақил равишда, фақат қонунга бўйсунган ҳолда бажарадилар.

Прокурорларнинг ваколат муддати давомида турли сиёсий партиялар ва жамоат ташкилотларига аъзолиги тўхтайди.

Прокуратура фаолиятини ташкил этиш, унинг қонунлари ва амал қилиш тартиби қонунга асосан белгиланади.

Ўзбекистон ҳудудида оператив-қидирув, тергов ва жиноятга қарши курашнинг бошқа махсус вазифаларини бажарувчи хусусий, жамоат ташкилотларини, ширкатлар ташкил қилиниши ва фаолият юритиши тақиқланади.

Қонун ва тартибни сақлаш, фуқаролар ҳуқуқлари ва эркинликларини ҳимоя қилишда ҳуқуқни ҳимоя қилувчи ташкилотларга жамоат ташкилотлари ва фуқаролар ёрдам кўрсатишлари мумкин.

Хулоса

1. Демократия умуминсоний тамойилларга таянади.

2. Ҳеч қандай идеология давлат сифатида ўрнатилиши мумкин эмас.

3. Бозор муносабатлари ривожланишига йўналтирилган республика иқтисодиёти асосини турли шаклдаги мулкчилик ташкил этади.

4. Олий Мажлис – республиканинг олий давлат органи.

5. Вазирлар Маҳкамаси Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан шакллантирилади.

6. Вазирлар Махкамаси асосий ижроия органидир.

7. Ўзбекистон Республикасининг суд хокимияти, Конституцион суд, Олий суд, Олий хўжалик судларидан ташкил топади.

Саволлар ва топшириқлар

1. *Республикада жамоа тарзи нималар асосида ривожланади?*
2. *Олий Мажлиснинг мухим ваколатларини санаб ўтинг.*
3. *Республика Президентлигига кимлар сайланиши мумкин?*
4. *Республика Президентининг муҳим мажбуриятларини гапириб беринг.*
5. *Республика Суд ҳокимияти қандай ҳуқуқларга эга?*

III БОБ. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВ

Таянч иборалар: *персонал бошқарув, онг, бошқарув усули, ўз-ўзини бошқариш, ижтимоий-руҳий усул, мақсад, бозор, шахсий режа, тажриба, вазият*

3.1. Онг, ўз-ўзини англаш ва бошқарув

Инсон ижтимоий тизимда асосий бўғин, бошқарув объекти ва субъектидир. Инсонни доимо кимдир бошқаради. Инсон раҳбарлар, ҳукумат ташкилотлари бошқарувини хис қилади, бунда у бошқарув **субъекти** ҳисобланади. Инсон бошқаларга таъсир этса, у бошқарув субъектига айланади.

Инсон ўзини, ўз фикри, ҳулқи, ишлари ва харакатларини ҳам бошқаради. Ўз-ўзини шахсан бошқариш билан у ўзининг шахсий «мен»ини бошқарув субъекти сифатида намоён этади. Шахсий бошқарув инсоннинг ўзига, фикрлари ва ишларига нисбатан қатъий танқидий муносабатда бўлишини тақозо қилади. У онглилик, кишининг ўзини, ўз қобилиятлари ва имкониятларини тўғри тушуниши ва баҳо бериш, ўз хулқи ва харакатларига оқилона муносабатда бўлиш билан узвий боғлиқдир.

Ўзини муваффақиятли бошқариш учун ўз қизиқишларининг таснифини, ўз имкониятлари ва турли вазиятларда нуқтаи назарини яхши билиши лозим. Аввало ўз имкониятларини, кейин эса улардан фойдаланиш йўлларини англаб олган бўлиши керак. Онг инсоннинг воқеликни тўғри акс эттириш қобилияти сифатида, инсоннинг ижтимоий-руҳий воситалари йиғиндиси сифатида инсонга ўз фаолияти дастурини тузиш, яқин ва узоқ истиқбол учун мақсадлар қўйиш, уларга эришишга ёрдам беришга имконият яратади.

Онг инсонга ўз фикр ва ҳаракатларини назорат қилиш, уларни таҳлил қилиш, бошқа кишиларнинг ишлари ва ҳаракат-

лари билан таққослаш учун, табиатга, жамият жараёнларига, ўз-ўзига таъсир кўрсатиш ёки ўзини шахсан бошқара олиш учун имкон беради.

Инсон онги худди икки қисмга ажралгандек бўлади: у ташқи оламга уни билиш ва ўзгартириш мақсадида қаратилади, ҳамда ичкарига яъни ўзини билиш, ўз имкониятлари, қобилияти ва ҳаракатларига баҳо беришга, англашга қаратилгандир. Онгнинг натижаси дунёни билиш бўлса, ўзлигини англаш инсоннинг ўз-ўзини билишидир.

Онг инсонга бошқа кишиларни бошқариш воситаси сифатида хизмат қилса, ўз-ўзини англаш, ўз хиссиёти ва фикри, хатти-ҳаракатларини тушуниш, бошқа кишиларга бўлган муносабатини идроклаш имконини беради. Инсон ўз-ўзини англаш туфайли атроф дунёдан ўзини ажратади ва ўз ҳаракатларини бошқаради. Бунда ўз-ўзини назорат қилиш, ўзини шахсан бошқариш даражаси инсон умрининг турли даврларида турличадир. Ўз-ўзини бошқариш даражаси турли тоифа кишиларда турличадир. У инсон яшаётган ва меҳнат қилаётган ижтимоий муҳит, унинг шахсий сифатлари, ақл-идроки, қизиққонлиги, руҳий ва жисмоний хусусиятлари, *ирсиятига боғлиқдир. Баъзи кишилар энг қийин вазиятларда ҳам* ўзини йўқотиб қўймайди.

Ўз-ўзини англаш инсондан ўз харакатлари, сўзлари ва фикрига жамиятда мавжуд ахлоқий ва қонуний меъёрлар нуқтаи назаридан баҳо бериш қобилиятини талаб қилади.

Шундай қилиб, ўз-ўзини англаш ўзига баҳо бериш, яъни ўзининг ҳам жисмоний, ҳам маънавий сифатлари, қобилиятига баҳо беришни ҳам қамраб олади. Ўз-ўзига баҳо бериш инсонга ўзини аниқ фикрлари ва харакатларини у амал қилувчи умумий тамойиллар, эътиқодларга мувофиқлаштириш имконини беради. Инсон фикри ва ҳаракатларининг жамоат талабларига жавоб бермаслиги. Инсон ўз-ўзининг фикр ва хулқини тўғрилаш мақсадида бошқарувчи таъсир кўрсатиши, уларни муҳим жамоат талабларига мувофиқ ҳолга келтириш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

Ўз-ўзига баҳо бериш инсон ўзини шахсан бошқаришда муҳим аҳамиятга эга. У ўз ҳаракатлари, хулқига нисбатан танқидий муносабатда бўлишни, ҳаёт илгари сурувчи талабларга жавоб бера олиш, ўз олдига мустақил равишда, эриша оладиган мақсадлар қўйиш, асоссиз интилиш, фойдасиз ва зарарли ҳаракатлардан воз кечиш қобилиятига доимо баҳо бера олишни тақозо этади.

Инсоннинг ўз-ўзини баҳолашни бошқалар томонидан у баҳоланишисиз тасаввур этиб бўлмайди. Инсоннинг ўзига ўзи берган баҳоси унга бошқалар берган баҳога тўғри келишса, одатда у тўғри ҳаракат қилаётганлигини билдиради.

Албатта, ҳаётда бир инсон тўғрисидаги бошқаларнинг фикри нотўғри бўлиши ҳам мумкин. Бунинг кўплаб сабаблари мавжуд: инсон ўзини тўлиқ кўрсата олмаган бўлиши, жамоа инсонга нотўғри ёки ўйламай қилган ҳаракатларига асосан баҳо берган бўлиши мумкин. Лекин ҳаётда ўз-ўзига берилган баҳо билан жамоа баҳоси тўғри келмаган ҳоллар кўп учрайди. Бунинг сабаби инсон ўзига ортиқча бино қўйиши, атрофдагилар фикри билан ҳисоблашмаслигидадир. Бундай кишилар ўз-ўзини ёмон бошқаради, ўзига объектив баҳо бера олмайди, бошқалар баҳосига кўпинча эътибор бермайди, такаббур, кўпинча бетоқат, ўз ҳаракатларини назорат қилмайди, ўз-ўзини тўғри ва бафуржа таҳлил этиш, назорат қилишга қодир эмас. Уни бошқариш қийин, чунки у жамоа манфаатлари ва мақсадларини менсимайди. Инсон ўзига берган баҳоси билан, жамоа берган баҳо ва жамоатчилик фикри тўғри келмаслиги шахс ва жамоа ўртасида келишмовчилик вужудга келиши, шахснинг ички иккига ажралиши, маънавий қониқмаслигига сабаб бўлади.

Демак, онг ўз-ўзини англаш ва ўз-ўзига баҳо бериш, инсоннинг ўз-ўзини бошқариш воситаси сифатида хизмат қилади. Шу билан бирга инсоннинг барча фикрлари ва ҳаракатлари онг ва ўз-ўзини англаш натижасида назорат қилинади деб айтиш мумкин эмас.

Шу билан бирга инсонга онгсиз равишда, яъни ишлаб назорат қилинмайдиган хислар, фикрлар ва ҳаракатлар ҳам хосдир. Онгсиз қилинган харакатлар инсонда инстинкт, хиссиёт, майл, сезги сифатида намоён бўлади. Биринчи қарашда онгсизлик, фикрлаш, ўз-ўзини бошқариш қобилиятига эга бўлган.

Амалда инсон ҳаракатларида онгсиз равишда қилинган ҳаракатлар муҳим ўрин эгаллайди ва ижобий аҳамиятга эга. Чунки у онгни тангликдан ҳимоя қилувчи сифатида ўзига хос воситадир.

Шундай қилиб, шахсий бошқарув, яъни инсоннинг ўз-ўзини бошқариши онглилик ва тенгсизликнинг бирлигидан иборат бўлиб, бунда онглилик, ўз-ўзини бошқариш устуворликка эга.

3.2. Мақсадни танлаш: ҳаётий позиция (нуқтаи назар)

Ҳаёт беқиёс даражада шайлик, диққат-эътиборлиликни намоён қилишни талаб қилади. Киши нимага эришишни хоҳлашини билиши, барча куч-қудратини шу мақсадга эришишга қаратиши, ўз қобилияти ва билимларини бекорга сарф қилмаслиги лозим.

Ўз шахсий мақсадларига тушуниб етмаган кишилар кўп. Уларни қониқтирувчи ҳаёт тарзини излаб улар капалак сингари бир имкониятдан иккинчисига ўтадилар.

Инсон фаолияти маълум рағбатдан келиб чиқиб, муайян мақсадга эришишга йўналтирилгандир. «Рағбат - мақсад» муносабати инсон фаолиятининг ўзаги ҳисобланади.

Умумий маънода раҳбар (сабаб) инсонни фаолият юритиши учун рағбатлантирувчи куч, мақсад эса инсон эришишга интиладиган нарсадир. Рағбат инсон хулқининг «ички кучи» ҳисобланади. Психологияда (руҳшуносликда) «қисқа» ва «узоқ» рағбатлантириш яратилади, агар киши фаолияти сабаблари ва қўйилган мақсадлари яқин келажак билан чегараланган бўлса, «қисқа» рағбатлантириш ҳақида, агар улар олис истиқбол билан боғлиқ бўлса, «узоқ» рағбатлантириш ҳақида сўз юритилган бўлади.

Ҳозирги ҳаётнинг ўзига хос хусусиятлари аниқ ва асосланган мақсадни тақозо қилади. Мақсад танлашда аниқлик тез ўзгарувчан муҳит, молиявий ва иқтисодий инқирозлар даврида айниқса зарурдир.

Мақсад танлаш ва унга эришишда фаол ҳаётий ўрин муҳим аҳамиятга эга. Мақсад қўйиш инсонга нима энг мақбул ва фойдали эканлигини ҳал этиш, нимага эътиборни қаратиш лозимлигини аниқлаш имконини беради. Лекин фақат мақсадгагина эга бўлиш муваффақиятга олиб келмайди. Шароит тез-тез ўзгаради, илгари қўйилган мақсад вақт ўтиши билан ўринсиз ёки етишиб бўлмайдиган бўлиб қолиши мумкин. Мақсадлар ўзгараётган шароитни ҳисобга олган ҳолда қўйилиши лозим. Вақти вақти билан қўйилган мақсадлар ва уларга эришиш имкониятларини таҳлил этиб туриш фойдалидир. қўйилган мақсадлар бир-бирига зид бўлмаслиги, бир-бирини тўлдиришлари муҳимдир.

Одатда мақсад аниқ белгиланган муддатга: ярим йил, бир, беш йилга қўйилади. Аниқ мақсадларни қўйиш инсондан мавжуд вазиятни таҳлил этиш ва нимага эришишга интилаётганлигини билишни талаб этади. Бу ўз-ўзини билишни ҳамда маълум ҳаракат эркинлигини талаб қилади.

Барча мавжуд имкониятлар аниқлангандан, эҳтиёж ва хоҳишлар маълум бўлгандан сўнггина мақсад танлаш зарур. Танлов амалга оширилаётганда танланган йўл қўйилган мақсадга эришишни таъминлашига ишонч ҳосил қилиш керак. Қўйилган мақсад эришиш мумкин бўладиган ва инсон имкониятларининг бир оз ҳаракатланишини тақозо қилиши лозим. Тўғри қўйилган мақсад амалга ошиш вақтини ҳам қамраб олади.

Мақсадлар уларга эришиш йўналишини ҳам белгилайди. Буни тушуниш учун кўз олдимизга катта кема келтирайлик. Унда барча зарур нарсалар бўлгани билан рули бўлмаса, оғир юкни бир материкдан иккинчисига олиб ўта олмайди. Мақсад бу индивидуаль ривожланиш, ўз-ўзини шахсан бошқариш жараёнида рул вазифасини бажаради. Мақсад қўйишдан аввал инсоннинг аниқ ва ноаниқ мақсадли эканини (1-шакл) аниқлаш муҳимдир.

1-шакл

Менежментда мақсадларни аниқлаш белгилари

Аниқ шахсий мақсадлар	Аниқ эмас шахсий мақсадлар
1. Ўз олдида турган вазифаларни аниқлайди. 2. Ўз харакатларида изчилликка эга. 3. Ўз харакатлари, хулқини доимо баҳолайди. 4. Ўз ривожланиш имкониятларини ўрганади. 5. Аниқ мақсадга эга. 6. Мақсадга эришишни режалаштиради. 7. Ўз имкониятларига объектив баҳо беради. 8. Ўз кучини сарфлашни тўғри режалаштиради ва ҳ.к.	1. Олдида турган вазифаларни аниқламайди. 2. Ўз кучини сарф қилиш йўналишларини тез-тез ўзгартиради. 3. Ўз ҳаракатлари, хулқига баҳо беришга қодир эмас. 4. Ўз ривожланиши имкониятлари ҳақида аниқ тасаввурга эга эмас. 5. Аниқ мақсадларга эга эмас. 6. Мақсадга эришишни ривожлантирмайди. 7. Ўзига ортиқча ишонади. 8. Ўз кучини нотўғри тақсимлайди ва ҳ.к.

3.3. Шахсий ҳаётий режа

Малакали ишбилармон кишилар, тадбиркорлар ва айниқса, бошқариш бўйича мутахассис-менежерларсиз бозор муносабатларининг ривожланишига амал қилиши мумкин эмас. Шу туфайли бозор қонунларини яхши биладиган, булардан ижодий

фойдалана оладиган малакали мутахассисларга эҳтиёж туғилади. Бундай шароитда муваффақиятга эришиш учун иш бошловчига дастлабки маълумот ва ўз тажрибаси етарли эмас. Мунтазам равишда у ўз билимини ошириб бориши, етукликка эришиши, билим доирасини кенгайтириши учун мустақил ишлаши зарур. Бир мақсадга эришилгач, бошқасига интилиш, ўз куч-қудратини сарф қилиш учун янги соҳани танлаш лозим. Ҳар бир киши ҳаётининг барча босқичларида икки йўлдан бирини — ўқиш, ўрганишни ёки рақобат курашида мағлуб бўлишни танлаши керак бўлади. Ҳар доим бошқалардан ўрганиш, улар иш юритшини кузатиб, ютуқ ёки мағлубиятлари сабабини таҳлил қилиши керак. Ўзгаларнинг фаолиятига шубҳа билан қарашдан чўчиш керак эмас, чунки бу ўша кишиларнинг фикрига тўғри баҳо бериш имконини беради. Очиқ мунозараларда қатнашиш ва ўз фикрини билдиришда ҳам дадиллик керак. Одамлар онгига сингиб кетган қараш, маслак ва хурофтларни фақат очиқчасига мухокама ва чуқур таҳлил қилиш йўли билангина ўзгартириш мумкин. Шунингдек ўз хато ва муваффақиятсизлиги, ўз тажрибаси асосида ҳам чуқур хулосалар чиқариш мумкин. Киши қуруқ сўз билан бирор нарсага ўргатганидан кўра, тажриба асосида мустақил равишда англаб етгани маъқул. У ўз тажрибасига асосланиб ўрганиши янги билим олиш ва уларни амалда қўллашнинг энг унумли йўлдир.

Шуни таъкидлаб ўтиш зарурки, хулқнинг янги модели эскисини жуда аста-секинлик билан сиқиб чиқаради. ўзгаришлар доимо диққат-эътиборни ҳамда шахснинг режали равишда камол топишини талаб этади. Камол топиш, ривожланишининг шахсий режаси аниқ ва бажарилиш муддатлари қатъий бўлиши керак. У инсоннинг бутун имкониятлари жалб этилиши ва имкон борича куч сарф қилишни талаб этиши керак.

Шахсий режаларни ишлаб чиқишда киши ўз олдига аниқ мақсад қўйиши лозим. Кишилар ўзлари интилаётган мақсадларни аниқ тушуниб етмасликлари натижасида баъзан муваффақиятсизликка учрайдилар. Эришиш лозим бўлган охир натижа хақида тасаввурга эга бўлиш керак. Мақсад, агар у ўлчамга эга бўлса фойдалироқ бўлади. Унча катта бўлмаган натижаларга ҳам қаноат қилишни ўрганиш лозим. Катта эмас кичик уруғдан ўсиб чиқади, деб бекорга айтмайдилар.

Ўзини бир зумда ўзгартира оламан, деб ўйлайдиган таъсирчан инсоннинг бунга эришиши жуда мушкул. Муваффақият учун йўл очиб беради.

Бозор муносабатлари шароитида хўжалик фаолиятида таваккалчилик муаммоси алоҳида аҳамият касб этади. Таваккалчиликсиз тадбиркорлик мавжуд бўлмаслиги тажрибада исбот қилинган. Лекин таваккалчилик ҳам ҳисобга олинган бўлиши лозим. Албатта хато ва ноаниқликлар ҳам мавжуд бўлади, чунки бозор муносабатлари эҳтимоллик хусусиятига эга. Шу сабабли ҳар бир хатодан улар такрорланмаслиги учун хулоса чиқариш лозим.

Шахсий ҳаётий режада фақат меҳнат фаолияти эмас, балки интеллектуал ривожланиш, маънавий ҳаёт, ижтимоий мажбурият, оила муаммоларини ҳал этиш ҳам кўзда тутилиши лозим.

Бундай режани тузишдан олдин, ўз ҳаётий ҳолатига баҳо бериш керак. Бунда қуйидагиларни ҳисобга олиш зарур бўлади:

1. Меҳнат: сизнинг меҳнат фаолиятингизнинг мақсади, мазмуни, хизмат соҳасида юқорироқ лавозимга кўтарилиши, беш-ўн йилдан кейин қандай ишда ишлашни хоҳлайсиз, меҳнатни рағбатлантириш қандай, ишингиз сизни тўлиқ қониқтириши учун нима қилиш керак?

2. Шахсий хўжалик – ўз иқтисодий ҳолатига баҳо бериш (бюджет, қарзларнинг мавжудлиги, уларни тўлаш имкониятлари, жамғариш, кўзда тутилган йирик харажатлар), ўз иқтисодий ҳолатини мустаҳкамлаш, бюджетни тўлдириш учун нима қилиш керак?

3. Жисмоний ҳолат. Саломатлигингиз, унга тестлар ёрдамида баҳо бериш, спорт билан мунтазам шуғулланасизми, даволовчи врач олдига мунтазам борасизми, яхши ухлайсизми, тўғри овқатланасизми, мақбул вазнни сақлаб турасизми, ўз жисмоний ҳолатингизни яхшилаш учун нима қиласиз?

4. Ижтимоий ҳолат (кишилар билан муносабат). Бошқа кишилар дуч келган муаммолар, уларнинг фикри қизиқтирадими; мулоқотда бўлган кишиларнинг нуқтаи назари билан ҳисоблашасизми, улар сизнинг фикрингиз билан қизиқадими. ўз нуқтаи назарингизни бошқаларга қабул қилдира оласизми; суҳбатдошингизни диққат билан тинглай ва тўғри хулоса чиқара оласизми, бошқаларга қай даражада тўғри баҳо бера оласиз, кишилар билан дўстона муносабатни мустаҳкамлашга ҳаракат қиласизми ва ҳ.к.

5. Маънавий (руҳий) ҳолат. Ўзингизни руҳан ривожлантирасизми, адабиёт янгиликлари билан мунтазам танишиб борасизми, ўз касб малакангизни ошириш мақсадида махсус

адабиёт ўқийсизми, радио, телекўрсатув орқали бериладиган ахборот билан танишасизми, ўз ривожланиш режангиз борми ва уни қай даражада амалга оширяпсиз, ўз руҳий ҳолатингизга қандай баҳо берасиз.

6. Оилавий вазият. Ўз оилангизни қай даражада қадрлайсиз, унинг аҳамиятига қандай баҳо берасиз; оилавий ҳаётингиз тинчми, унга нималар ҳалақит беради, қийинчиликлар қандай бартараф этилиши керак; оилангизга етарли даражада эътибор берасизми, унинг ҳар бир аъзосининг эҳтиёжи ва фикрини биласизми, оилангизда дўстона, тинч-тотув муҳит мавжудми ва ҳ.к.

Ҳаётий ҳолатни ташкил этувчи унсурларни бир-бири билан боғлаган ҳолда таҳлил этиш асосида шахсий мақсадларингизни белгиланг, уларни амалга оширишнинг тахминий муддатлари, уларга эришиш учун ёрдам берувчи, мавжуд тўсиқларни бартараф қилувчи омилларни аниқланг; мураккаб ҳаётий даврларни аниқлаб, низом, мураккаб вазиятларни бартараф этиш учун чораларни топинг. Фақат шу ҳолдагина сиз олдингизга қўйган масалаларни ҳал эта оласиз, ўз мақсадларингизни ўзгартириш заруриятини тушуниб, улар амалга ошишини таъминлай оласизми?

Хулоса

1. Шахсий бошқарув инсоният меҳнатига таянади.
2. Шахсий бошқарув инсоннинг англаш ва ўз-ўзини англашга йўналтирилади.
3. Англаш инсонга бошқа шахсларни бошқариш воситаси сифатида хизмат қилади.
4. Инсон интилишлари, бу — инсонни фаолиятга етаклаш.
5. Фаол ҳаёт тарзи, ҳаётда мақсадларни танлаш ва камолга эришишда муҳим ўрин тутади.
6. Шахсий бошқарувда муҳими — мақсад.

Саволлар

1. *Шахсий бошқарув нимани ўргатади?*
2. *Шахсий бошқарувнинг муҳим жиҳатларини гапириб беринг.*
3. *Раҳбар ходимининг шахсий режаси деганда нимани тушунасиз?*
4. *Раҳбар ходим меҳнатининг моҳиятини тушунтириб беринг.*

IV БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЖАМОАСИНИ БОШҚАРИШ

Таянч иборалар: *жамоа, ишлаб чиқариш, тизим, меҳнат, бошқарув, миллат, бошқарув поғонаси, меҳнат унумдорлиги, маҳсулот, иқтисодий режа.*

4.1. Жамоа тушунчаси ва тузилмаси

Ишлаб чиқариш жамоаси бу – менежер раҳбарлигида фаолият юритувчи, кўзланган мақсадларни амалга ошириш учун шаклланган, уюшган хизматчилар гуруҳи. Ишлаб чиқариш жамоаси мақсадларнинг муштараклиги, умумий тартиб қоида, ўзаро ёрдам ва ҳамкорлик асосидаги фаолият билан тавсифланади. Ишлаб чиқариш жамоасининг фаолияти умумий мақсадга эришиш учун ўзгартирилиши мумкин. Мақсаднинг бирлиги коллективнинг мухим хусусияти бўлиб хисобланади. Ишлаб чиқариш жамоасининг мақсади жамият эҳтиёжи ва қизиқишидан келиб чиқади. Мақсади жамоа ҳамма аъзолари учун аниқ ва тушунарли бўлиб, мақсади ва меъёр бирлигидан жамоанинг хоҳиш бирлиги келиб чиқади.

4.2. Ишлаб чиқариш жамоасини бошқариш босқичлари

Йирик корхоналарнинг раҳбарлари маълум бир вазифани бажарсалар-да, бу улар фақат бир иш билан машғул дегани эмас. Йирик корхоналарда раҳбарлар иши аниқ белгиланибгина қолмай, балки бошқарув вазифаларининг ҳажми тақсимланиши ҳам керак.

Бошқарув вазифалари тақсимлашининг бир тури уфқий тавсифга эга: алоҳида бўлимларга муайян раҳбарларни қўйиш (масалан, кўпчилик корхоналарда режалаштириш бўлими, техник бўлим, маркетинг хизмати бўлими бошлиқлари, бош механик мавжуд). Ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун меҳнат уфқий тақсимланган корхона, ўз фаолиятида муваффақиятга эришиши

учун уфқий тақсимланган бошқарув вазифалари бир-бирига мувофиқлаштирилган бўлиши керак.

Баъзи раҳбарларнинг вақти ўзидан қуйи раҳбарларнинг ишларини мувофиқлаштиришга кетади, айни пайтда бу раҳбарлар ўзидан қуйи раҳбарларнинг меҳнатини мувофиқлаштиради. Меҳнатнинг бундай тик тақсимланиши бошқарув босқичларини англатади.

Бошқарувнинг нечта босқичи борлигидан қатъий назар, раҳбарлар анъанавий равишда учта тоифага – қуйи бўғин, ўрта бўғин, юқори бўғин раҳбарларига бўлинади.

Т. Парсон бўйича, **қуйи бўғин раҳбарлари** (техникавий даража) бевосита ишчилар ва бошқа ишловчиларга раҳбарлик қилади ва асосан ишлаб чиқариш жамоаси самарали ишлашини таъминлаш учун зарур кундалик меҳнат жараёнини амалга оширадилар (бажарилаётган вазифалар тўғри эканлиги ҳақида ахборот билан таъминлаш учун ишлаб чиқариш вазифаларининг бажарилишини назорат қиладилар, уларга бўлиб берилган ресурслар – хомашё ва ускуналардан тўғри фойдаланиш учун жавобгардирлар. Уста, навбатма-навбат, бўлим бошлиғи, катта ҳамшира, кафедра мудири қуйи бўғин раҳбарлари қаторига киради. Қуйи бўғин раҳбарининг меҳнати анча мураккаб ва турли-туман. Унга тез-тез узилишлар, бир вазифадан иккинчисига ўтиш хос.

Ўрта бўғин раҳбарлари (бошқарув босқичига кўра қуйи бўғин раҳбарларининг фаолиятини уйғунлаштиради ва назорат қилади). Кейинги даврларда ўрта бўғин бошқарувчилари сони ва аҳамияти ортди. Ўрта бўғин раҳбарларининг энг ёрқин намоёндалари - бўлим бошлиқлари (бизнесда), декан, минтақа бўйича савдо бўлими бошқарувчиси, шоҳобча (тармоқ) директори, цех бошлиғи ва ҳ.к. Армияда лейтенантдан бошлаб полковникқача бўлган зобитлар ўз қисмларида ўрта бўғин раҳбарларидир. Ўрта бўғин раҳбарларининг фаолияти ҳам жуда турли-туман. Баъзи ташкилотларда ўрта бўғин раҳбарларига катта ваколатлар берилиб, натижада уларнинг фаолияти муаммоларни аниқлаш, ижодий тавсиялар ишлаш, бошқарув қарорлари қабул қилиш каби вазифаларни ҳал этувчи олий бўғин раҳбарлари фаолиятига ўхшаб кетади. Масалан, саноат корхонасидаги ишлаб чиқариш бўлими. Раҳбар фаолияти қуйи бўғин раҳбарларининг фаолиятини уйғунлаштириш ва бошқариш, махсулот ишлаб чиқариш тўғрисидаги маълумотларни таҳлил этиш, муҳандис ва бошқа янги маҳсулот ишлаб чиқарувчи бўлинмалар раҳбарлари билан ўзаро алоқада бўлишдан иборатдир.

Ўрта бўғин раҳбарлари олий ва қуйи бўғин раҳбарлари ўртасида воситачи сифатида амал қиладилар. Улар олий бўғин раҳбарлари бошқарув қарорлари қабул қилишлари учун ахборот тайёрлайдилар. ўрта бўғин раҳбарлари иш вақтининг катта қисми барча бўғин раҳбарлари билан мулоқотда бўлишга сарфланади.

Юқори бўғин раҳбарлари – олий ташкилий (институционал) даража вакиллари. Улар унча кўп эмас, ҳатто йирик корхоналарда ҳам бир неча кишидан иборат бўлади. Юқори бўғин раҳбарлари бўлиб, бизнесда-директорлар кенгашининг раиси, корпорация президенти, вице-президент, армияда – генерал, давлат арбобларидан – вазир, олий ўқув юртида – ректор.

Институционал даражадаги раҳбарлар фаолияти асосан узоқ истиқболга мўлжалланган режаларни ишлаш, мақсадларни белгилашдан иборат. Ташкилотни муҳит ўзгаришга мослаштириш. Ташкилот ва ташқи мухит, жамият ўртасидаги муносабатларни бошқаришдан иборатдир. Улар ташкилот учун муҳим қарорларни қабул қилишда масъулдирлар. Юқори бўғиндаги кучли раҳбарлар бутун ташкилот фаолиятига таъсир этади. Муваффақиятли фаолият юритувчи юқори бўғин раҳбарлари жуда қадрланади ва улар меҳнатига юқори ҳақ тўланади. Лекин улар лавозимнинг ўз қийинчиликлари ҳам мавжуд – юқор бўғин раҳбарлари кун давомида жуда катта суръат ва ҳажмда иш бажарадилар, бунинг асосий сабаби – улар фаолияти аниқ бир вақт билан чегараланмайди. Одатда бундай раҳбарнинг иш ҳафтаси 60-80 соатга тенг бўлади.

Хулоса

1. Ишлаб чиқариш жамоаси – ишлаб чиқариш мақсадлари мажмуини амалга ошириш учун ташкил этилган ишчилар гуруҳи.
2. Ишлаб чиқариш жамоасининг мақсади жамоа талаб ва эҳтиёжларидан келиб чиқади.
3. Ишлаб чиқариш жамоаси расмий ва норасмий бўлиши мумкин.
4. Бошқарув – ҳар қандай ишлаб чиқариш жамоаси учун муҳим фаолият.
5. Жамоани бошқариш – бошқарувни аниқ амалга ошириш.
6. Раҳбар (бошқарувчи)лар 3 та тоифага бўлинади: қуйи бўғин, ўрта бўғин ва юқори бўғин.

Саволлар

1. *Ишлаб чиқариш жамоаси қайси тамойиллар асосида ташкил этилади?*

2. *Ишлаб чиариш жамоаси деганда нимани тушунасиз?*

3. *Ишлаб чиқариш жамоасини бошқариш қайси хусусиятлари билан ажралиб туради?*

4. *Бошқарув тузилмасини қайси тури ишлаб чиқариш жамоасини бошқаришга тааллуқли?*

5. *Бошқарув ишининг қайси бўғин шакллари сизга маълум?*

V БОБ. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИ

Таянч иборалар: *корхона, мулк, давлат мулки, шахсий мул, бошқарувчи, бўйсунувчи, солиқ, низом фонди тушум, пул.*

5.1. Корхоналар вазифалари

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

Корхоналар мулк шаклига кўра бир-биридан фарқланади:

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

Шунингдек, юридик шахс ҳуқуқига эга таъсисчилар уюшмасига асосланган қўшма корхона ҳам ташкил этилади. Қўшма корхона таъсисчилари жумласига чет эллик юридик шахслар ва фуқаролар ҳам кириши мумкин. Хўжалик оборoти ва ишловчилар сонига боғлиқ ҳолда корхоналар йирик, ўрта ва кичик бўлиши мумкин.

Кичик корхоналарни ташкил этиш ва улар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари қонун томонидан белгилаб қўйилади. Корхоналарнинг бошқа турлари масалан, ижара корхоналари ҳам мавжуд, Корхоналар кўнгилли асосда уюшма, хўжалик ассосациялари, концерн ва бошқа бирлашмаларга бирлашишлари мумкин. Бу бирлашмалар зиммасига баъзи ишлаб чиқариш, хўжалик вазифаларини марказлашган ҳолда бажариш топширилади.

Корхоналар халқ хўжалигининг саноат, қишлоқ хўжалик, қурилиш, транспорт, алоқа, фан, илмий текшириш, савдо, моддий-техникавий таъминот, хизмат кўрсатиш ва бошқа тармоқларида фаолият юритадилар. Улар бир вақтнинг ўзида бир неча хил фаолият тури – аграр-саноат, саноат-савдо, саноат-қурилиш, илмий-ишлаб чиқариш фаолиятлари билан шуғулланишлари мумкин. Бу мақсадда улар ишловчиларни ёллайдилар, машина ва ускуна, хомашё ва материаллар сотиб оладилар, ишлаб чиқариш жараёнини амалга оширадилар, асосий фондлар, оддий ва кенгайтирилган такрор ишлаб чиқаришни амалга оширадилар, халқ истеъмол молларини ишлаб чиқарадилар ва аҳолига пулли хизмат кўрсатадилар. Корхона ўз мулкидан фойдаланади ва уни тасарруф этади, ўз мустақил балансига, ишлаб чиқариш хўжалик фаолияти натижалари, фойда ва зарар аниқланган ҳисоб-китоб ва ҳисоботнинг тугал тизимига эга бўлади. Корхона ўз фаолияти асосини маҳсулот, хизмат, ишларга бўлган талаб асосида амалга оширади. Корхона фаолияти асосини истеъмолчи ва харидорлар билан тузилган хўжалик шартномалари ташкил этади. Корхона давлат эҳтиёжлари учун шартнома асосида маҳсулот ишлаб чиқаради ёки хизмат кўрсатади. Барча турдаги корхоналар фаолияти молиявий натижасининг асосий умумлаштирувчи кўрсаткичи фойдадир. Солиқ, давлат ва маҳаллий бюджетга, банклар ва юқори ташкилотларга мажбурий тўловлар тўлаганидан сўнг қолган маблағ (соф фойда) корхона ихтиёрида қолади, у фаолиятни давом эттириш, ишлаб чиқариш ва ижтимоий соҳани ривожлантириш манбаи бўлиб хизмат қилади. Корхона ўз фаолияти учун мулки билан жавобгар бўлади.

Турли мулк шакллари мавжуд бўлган шароитда давлат корхоналар мажбурияти корхоналар эса давлат, шунингдек, бошқа корхона, ташкилот ва муассасалар мажбуриятлари бўйича жавобгар бўлмайди.

Корхона тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини маблағ билан таъминлаш тамойилига асосан ишлайди. Корхона ишлаб чиқариш, ижтимоий фаолияти, меҳнатга ҳақ тўлаш меҳнат жамоаси томонидан ишлаб топилган маблағ ҳисобидан амалга оширилади.

Корхона харажатларни ишлаб чиқарилган маҳсулотни сотишдан келган даромад ҳисобидан қоплайди.

Корхонанинг тенг ҳуқуқли эгаси бўлган меҳнат жамоаси ишлаб чиқариш ва ижтимоий ривожланиш масалаларини мустақил равишда ҳал қилади. Корхона фаолиятида эришилган ютуқ ва

кўрилган зарарлар корхона соф фойдаси даражасида, ҳар бир ишловчи фаровонлигида акс этади. Кам сарф қилиб, энг яхши маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни бозорда сотишни таъминлай оладиган корхона катта фойдага эришади ва ишлаб чиқариш ҳамда ижтимоий ривожланиш, меҳнатга ҳақ тўлаш соҳасида имкониятларга эга бўлади. Самарали меҳнат қилувчи, истеъмолчи ва жамият учун зарур, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарувчи, доимо харажатларни қисқартириш йўлларини изловчи, маҳсулотни арзонлаштиришга ҳаракат қилувчи корхона яхши фойда, яхши иш ҳақига эга бўлади, ўз меҳнат шароити ва турмуш фаровонлигини яхшилашга эришади.

Бозор иқтисодиёти йиллар давомида ривожланишга ҳаракат қилмайдиган, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш устида бош қотирмайдиган, истеъмолчи учун зарур маҳсулот ишлаб чиқаришга интилмайдиган, ўз фаолиятига хўжасизларча, жавобгарликни хис қилмаган ҳолда муносабатда бўлади, интизомсиз, тартибсизларга нисбатан кескин муносабатда бўлади. Яхши ишлайдиган, умумий яхши ишлашга ҳаракат қиладиган бозор иқтисодиётида шароитида ўз қобилияти, ташаббускорлиги, ижодкорлигини намоён қилиш учун кенг имконият яратади. Бозор ижодкор, унумли, самарали меҳнатни тақдирлаб, хафсаласизларни пул билан жазолайди.

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 йўлида корхона қуйидагиларга эришиши лозим:

– ишлаб чиқаришнинг ривожланиши ва самарадорлиги ортиши; уни ҳар томонлама жадаллаштириш, фан-техникани тараққий эттириш, меҳнат унумдорлигини ошириш, ресурсларни тежаш, фойдани кўпайтириш;

– жамоани ижтимий жиҳатдан ривожлантириш, ижтимий соҳанинг замонавий моддий асосини шакллантириш, юқори унумдор меҳнат учун имкониятлар яратиш, меҳнатга қараб тақсимот тамойилини амалга ошириш, атроф муҳитни ҳимоя қилиш ва яхшилаш;

– меҳнат жамоасининг ўз-ўзини бошқариши, ҳар бир ишловчини давлат, жамоа, хусусий мулкдан ҳақиқий мулкдор сифатида фойдаланишга қизиқтириш, шунингдек, уларда жамоа ва давлат ишларига қизиқиш уйғотиш.

5.2. Корхоналарни таъсис этиш ва рўйхатга олиш тартиби

Корхона, одатда, мулк эгаси ёки унинг вакили бўлган ташкилот, корхона, муассаса қарори билан, ё бўлмаса, жамоа қарори билан таъсис этилади. Корхона мулки эгаси рози бўлган ҳолда ва корхона томонидан аввал олинган мажбуриятларини бажарган ҳолда, ташкилотларнинг бир ёки бир неча бўлинмаси шу бўлинма жамоаси қарори билан ажралиб чиқиши мумкин. Корхонани таъсис этиш ва унинг фаолият юритиши учун ер майдони ажратиш, зарур бўлган ҳолда табиий ресурслардан фойдаланиш учун рухсат туман ёки шаҳар ҳокимлиги томонидан берилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтган кундан бошлаб таъсис этилган ва юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган ҳисобланади. Давлат рўйхатидан ўтиш туман, шаҳар ҳокимиятларида амалга оширилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтказилганлиги тўғрисида ўн кун муддат ичида молия вазирлигига ягона давлат рўйхатига киритиш мақсадида ахборот берилади.

Корхона давлат рўйхатидан ўтиши учун ҳокимиятга уни таъсис этиш тўғрисида қарор, корхона низоми ва бошқа ҳужжатлар тақдим этилади. Агар корхона уч кун муддатда рўйхатдан ўтказилмаса, ёки рўйхатдан ўтиш рад қилинган тақдирда, таъсисчи рад этиш асосланмаган деб ҳисоблаган ҳолда у судга мурожаат этиши мумкин. Корхонани давлат рўйхатидан ўтказиш учун қонунда кўрсатилган миқдорда бадал олинади. Тўпланган маблағлар корхона рўйхатдан ўтган шаҳар, туман бюджетига ўтказилади.

Янги таъсис этилган корхона юридик шахс ҳисобланади, ўз шоҳобчасини очиш, шунингдек жорий ҳисоб рақамига эга бўлган бошқа ташкилий бирликлар таъсис этиш ҳуқуқига эга бўлади.

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

5.3. Корхона мулки

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

Корхона бошқа корхона, ташкилот ва муассасаларга ўзига қарашли бино, иншоот, ускуна, транспорт воситалари, хомашё ва бошқа моддий бойликларни сотиш, ижарага бериш, вақтинча фойдаланиш ёки бутунлай текинга тақдим этиш, қарзга бериш қонун ва корхона низомида бошқа ҳолатлар кўзда тутилмаган бўлса ўз балансидан чиқариш ҳуқуқига эгадир.

Корхоналар томонидан моддий бойликларни фуқароларга қайтармаслик шарти билан бериш учун мулкдор ёки унинг вакили бўлган ташкилот рухсатига эга бўлиш керак. Ерга ва бошқа табиий ресурсларга эгалик қилиш ва улардан фойдаланиш учун корхона ўрнатилган тартибда тўлов тўлаши ёки имтиёзли асосда ва текинга фойдаланиши мумкин.

Корхона қонунчиликка мувофиқ ҳолда ер, сув, ер ости, ўрмон ва бошқа табиий ресурсларни қўриқлаш, тиклаш ва мутаносиб равишда фойдаланиш меъёрлари ва талабларига ўз фаолиятида амал қилиш бўйича жавобгарликка эга.

Корхона ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва такомиллаштириш меҳнат жамоасини ижтимоий ривожлантириш мақсадида қўшимча маблағларни жалб қилиш учун қимматли қоғозлар чиқариш ҳуқуқига эга.

Давлат корхона мулкий ҳуқуқларини ҳимоя қилишни кафолатлайди. Давлат томонидан корхона асосий ва айланма фондлари ва бошқа бойликларини фақат қонунда кўрсатилган ҳоллардагина тортиб олиниши мумкин.

Корхонанинг мулкий ҳуқуқига фуқаролар, юридик шахслар, давлат ташкилотлари томонидан келтирилган зарар суд қарори билан қайтарилади.

Давлат мулк қўмитаси ва унинг раҳбарлигида тузилган жойлардаги мулк қўмиталари корхона мулкини хусусийлаштириш бўйича қарор қабул қилади ва бу жараённи тартибга солади.

5.4. Корхона хўжалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш

Корхона хўжалик механизми - бу хўжалик юритишнинг тамойил, усул ва шакллари кўлами бўлиб, улар ёрдамида ишлаб чиқариш жараёни ва мехнат жамоасини бошқариш, меҳнат жамоасини бошқариш муносабатлари тизими билан ишлаб чиқариш асосий воситалари ўртасида алоқа ва ўзаро таъсир амалга оширилади. Бу мураккаб ташкилий-иқтисодий тизим бўлиб, режалаштириш хўжалик ҳисоби, моддий-техника таъминоти, бошқарув тамойиллари ва усуллари, корхона кадрлари ва уларнинг корхонани бошқаришдаги қатнашуви, фан-техника тараққиёти ва маҳсулот сифатини ошириш, меҳнат фаолиятини ижтимоий ривожлантриш, меҳнатни ва унга ҳақ тўлашни ташкил этиш, кредит ва ҳисоб-китоблар, табиатдан фойдаланиш ва атроф муҳитни ҳимоя қилиш, ҳисоб, ҳисобот, назорат, корхонанинг юқори ташкилотлар ва маҳаллий ҳокимиятлар билан муносабатлар, ташқи иқтисодий алоқаларини қамраб олади. Меҳнат жамоаси фаолиятини, унинг ишлаш усуллари ва йўлларини баҳолаш учун мос меъёр ва кўрсаткичлар, корхона ишини тартибга солиш эса ҳуқуқий ҳужжатлар, стандарт, меъёрлар воситасида амалга оширилади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида корхона хўжалик механизми барча бўғинларининг ишини яхшилаш бўйича тадбирлар амалга оширилмоқда: корхона бошқарувининг бутун тизими пухталаштирилмоқда, хўжалик фаолияти якуний натижаларга қаратилмоқда, бошқаришнинг ташкилий таркиби, тамойил ва усуллари такомиллаштирилмоқда; меҳнатни ташкил этиш ва хақ тўлашнинг илмий асослари жорий этилмоқда; кохона фаолияти меъёр ва кўрсаткичлари ўзгармоқда; корхонани бошқаришда ошкоралик ва демократизм кенгайиши, ҳар бир ишловчи даромади унинг қўшган ҳиссаси ва корхона фаолияти натижаси билан аниқланиши муваффақиятли унумдор фаолият учун асос яратилмоқда, қатор иқтисодий ва тарбиявий масалалар ҳал этилмоқда. Шу билан бирга корхона моддий техника базасини кучайтириш учун шароит яратиш, ишлаб чиқариш қувватлари ва

асосий фондлардан тўлиқ фойдаланиш, айланма фондлар тўлиқ тикланишига эришиши керак. Бунинг учун у тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини маблағ билан таъминлаш шароитида, ўз-ўзини бошқариш асосида юқори натижаларга эриша олувчи барқарор меҳнат жамоасини шакллантиради ва кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ҳақида ғамхўрлик қилади. Корхона ўзи учун мутахассислар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш учун олий ўқув юртларига ўз вақтида, белгиланган миқдорда хақ тўлайди.

Рақобатбардошликни ошириш мақсадида корхонанинг фан-техника тараққиёти соҳасидаги фаолияти ишлаб чиқаришнинг техникавий даражасини ошириш, уни ташкил этишни яхшилаш, технологик жараёнларни такомиллаштириш, юқори сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқаришга йўналтирилган бўлиши керак.

Корхона фаолияти натижаларига баҳо беришнинг муҳим кўрсаткичи маҳсулот (иш, хизмат) сифатидир. Корхона ўз маҳсулоти (иш, хизмат) сифатини яхшилаш мақсадида технологик интизомга стандарт, техник шароитга қатъий риоя қилиши, ишлаб чиқариладиган маҳсулот хавфсизлиги ва мустаҳкам бўлишини таъминлаши лозим.

Корхона ишлаб чиқариш салоҳиятидан самарали фойдаланиши, асбоб-ускуналар иш вақтини кўпайтириши, уни илғор техника ва технология асосида янгиланиб бориши ва бунинг натижасида меҳнат унумдорлиги ортишига эришиши лозим.

Корхонани техникавий жиҳатдан қайта жиҳозлаш корхонани ривожлантириш, фан, техника фонди, ҳамда банк кредитлари хисобидан 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 стиб олади. У истеъмолчилар, савдо ва моддий таъминот корхоналарига хўжалик шартномсига асосан маҳсулот сотади ва хизмат кўрсатади, ёки ўз савдо шаҳобчаларида уларни сотиши мумкин. Корхона фаолиятини баҳоловчи муҳим меъёр буюртма ва шартномаларни ўз вақтида бажаришдир. Корхона талабни ўрганиши ва рекламани амалга ошириши лозим.

Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, унда ишловчилар хўжалик ва меҳнат фаолиятини кучайтиришнинг муҳим омили бўлган фаол ижтимоий сиёсат олиб бориш корхона фаолиятининг муҳим йўналиши бўлмоғи лозим. У, шунингдек, меҳнаткашлар, улар оиласи, уруш ва меҳнат фахрийларининг меҳнат ва турмуш

шароитини яхшилаш ҳақида ғамхўрлик қилиши лозим. Корхона жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини қондириш имкониятлари унинг фаолияти натижалари, соф фойда билан белгиланади.

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

Янги хўжалик механизмини шакллантиришни бутун бошқарув тизимини ислоҳ қилмай амалга ошириб бўлмайди. Бу ислоҳот фақат корхоналар иқтисодий ҳаёти, бошқарувнинг марказий бўғинлари таркиби ва вазифалар, иқтисодий таъсир ва рағбатлантиришнинг ташқи кўринишини ўзгартирибгина қолмай, балки иқтисодий тизим муносабатларини янгилаши ҳам лозим.

Хулоса

1. Корхона юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган, мустақил хўжалик юритувчи субъектдир.

2. Корхона фаолиятининг харидор ва истеъмолчилар билан тузилган хўжалик шартномалари ташкил этади.

3. Корхонанинг бош вазифаси унинг иш ва хизматларида, маҳсулотларида жамоа талабини қондиришдир.

4. Корхона фаолияти корхона таъсисчилари томонидан тасдиқланган низом асосида амалга оширилади.

5. Корхона, мустақил равишда фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлган корхона мулкининг асосий ва айланма фондини ташкил этади.

6. Корхона хўжалик механизми, бу – хўжалик шакли, услуби ва тамойиллари.

7. Янги хўжалик механизмининг шаклланиши бошқарувнинг бутун тизими ислоҳотларисиз мумкин эмас.

Саволлар

1. *Бозор иқтисодиётида корхонанинг қандай турлари мавжуд?*
2. *Корхонани давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш қандай амалга оширилади?*
3. *Корхонани яратиш ва қайд қилиш тартибини гапириб беринг.*
4. *Корхона мулки қандай унсурлардан ташкил топган?*
5. *Корхона хўжалик механизми деганда нимани тушунасиз?*

VI БОБ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

Таянч иборалар: *назария, амалиёт, илмий бошқариш мактаби, бошқаришда классик мактаблар, инсоний муносабатлар мактаби, мулк илмий мактаби, ислоҳот, хўжалик юритиш, маъмурий мактаб, конвенция*

6.1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши

Хорижий менежмент монопол капитализм даврида вужудга келган. У шаклланишидан олдин бошқарув вазифаларининг ажратилиши, унга хос бўлган бошқарув меҳнатининг тарқалиши, унинг махсус назарий асоси яратилишига эҳтиёж ўсиши юз берди.

Менежмент назариясининг асосчилари Тейлор, Форд, Гильберт, Эмерсон, Файоль ва бошқалардир. Бошқарув назариясининг тарихан дастлабки йўналиши анъанавий мумтоз мактаб номини олган. Бу мактабнинг вужудга келишида америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Фредерик Тейлорнинг хизмати катта. Тейлор хизмат поғонасининг барча даражаларини АҚШдаги Бстлегемдаги йирик металлургия корхонасининг кичик хизматчисидан бошқарувчисигача бўлган лавозимларда ишлаган. У биринчилар қаторида ишлаб чиқаришнинг айрим жараёнларини ташкил этиш ҳамда бутун корхонани бошқаришга илмий ёндашишни қўллади. Унинг «корхонани илмий бошқариш асослари», «Бошқаришни илмий ташкил этишнинг тамойил ва усуллари», «Саноат корхоналарини маъмурий-техникавий ташкил этиш» каби машҳур асарлари хорижда чоп этилган, ишлаб чиқаришни бошқаришни илмий ташкил этиш бўйича адабиётларнинг катта тўпламига асос солди. Тейлор меҳнат жараёнларини махсус функционал бошқариш зарурлигини асослаб берди, жисмоний меҳнат билан бир қаторда ишлаб чиқаришни

ташкил этишни таркибий унсурларга ажратиб кўрсатишга ҳаракат қилган. Уларда эскича тарзда ўлда-жўлда, пала-партиш ишлаш мумкин эмаслиги, ҳар бир нарса олдиндан ўйланган, ишнинг барча шартлари ва усуллари олдиндан аниқ, белгиланган бўлиши акс эттирилган.

Тейлор киши ақл-заковатига катта эътибор берган. Масалан, у корхона устаси қуйидаги тўққиз сифатга эга бўлиши кераклигини таъкидлаган:

1. Ақл-заковат;
2. Муайян маълумот;
3. Иш тажрибаси;
4. Одоб;
5. Ғайрат;
6. Зийраклик;
7. Ҳалоллик;
8. Тўғри фикр юритиш;
9. Яхши саоматлик.

Шу билан бирга Тейлор бу сифатларнинг барчасига тўлиқ эга бўлган кишини топиш жуда мушкул эканлигини айтган. Кўпчилик фақат учта сифатга эга бўлади - улар оддий иш ҳақи тўланадиган ишга олиниши мумкин. Бу сифатларнинг тўрттасига эга бўлган киши нисбатан кўп ҳақ тўланадиган ишга олиниши керак. Бешта сифатни ўзида жам этган кишини топиш анча мушкул, олти, етти, саккиз сифатга эга кишини топиб бўлмайди. Агар юқорида санаб ўтилган тўққиз сифатга эга бўлган киши топилса, уни уста лавозимига эмас, бошқарувчи лавозимига қабул қилиш лозим. Тейлор айниқса иш жойларини ташкил этиш. Ишлашнинг мақбул усулларини танлаш, аниқ вазифаларни белгилаш, кишиларни тўғри танлаш ва ишга қўйишга алоҳида ахамият берарди. У томонидан ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича қатор тавсиялар ишланган. Масалан, у бошқариш бўйича фаолиятнинг 8 та вазифасини ажратиб кўрсатган:

1. Ишларни бажариш ва тақсимлаш тартиби;
2. Чизмалар ва қўлланмаларни тузиш;
3. Вақтни меъёрлаш ва меҳнатга ҳақ тўлаш;
4. Интизомга риоя қилиш;
5. Иш услубларини белгилаш;
6. Ускуналар иш тартибига риоя қилиш;
7. Ускуналарни таъмирлаш ва сақлаш
8. Сифатни назорат қилиш.

Тейлорнинг функционал бошқарув тизими ҳозир саноатда қўлланмаса-да, бошқариш жараёнини функционал тақсимлаш ғоясидан бошқаришнинг тартибли (йўналишли) тизимида ҳам фойдаланади. Тейлор маъмурият ва таъминловчи ижтимоий жиҳатларини ҳисобга олиш муҳимлигини таъкидлаб, бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг муҳим тамойилларидан бири эканлигини айтган. У ижтимоий демагогия усулларини инкор этмай, улардан фойдаланишни тавсия қилган. У ишчилар ва тадбиркорлар ўртасида «синфий ҳамжиҳатлик»ни таъминлаш, улар ўртасида мунозарага йўл қўймаслик заруриятига таянган ва уни менежментнинг энг муҳим вазифаларидан бири деб ҳисоблаган. Тейлор фикрига биноан, бундай вазифани фақат илмий жиҳатдан ташкил этилган бошқарув тизими – менежмент назариясигина ҳал этиши мумкин.

Тейлоризм илмий бошқарув ҳаракатини бошлаб берди. Бу ҳаракат АҚШни қамраб олиб, бошқа капиталистик мамлакатларга ҳам ёйилди. Тейлор тизими илмий менежмент ривожланиши учун асос бўлиб хизмат қилди.

Иқтисодиётни бошқариш соҳасининг яна бир йирик назариётчиси - Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) эди. У «Унумдорликнинг ўн икки тамойили» асарини ёзиб, бу асарда у биринчи бўлиб инсон фаолиятини мақбуллаштиришга қарашлар тизимини баён қилиб берди. Эмерсон қуйидаги тамойилларга асосланган максимал меҳнат унумдорлигига эришиш усулини ишлаб чиқди.

1. Аниқ белгиланган ғоя ва мақсадлар;
2. Ақли расолик;
3. Асосли маслаҳат;
4. Қатий интизом;
5. Ходимларга нисбатан адолатли муносабат;
6. Марказлаштириш;
7. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва доимий ҳисоб-китоб;
8. Меъёр ва тартиб;
9. Шароитни мўътадиллаштириш;
10. Операцияларни меъёрлаш;
11. Ёзма стандарт қўлланмалар;
12. Унумдорлик учун рағбатлантириш.

Ўз хулосаларига қўшимча қилиб бошқариш услубини баён қилиш билан муаллиф классик концепцияга салмоқли хисса қўшади.

Саноат корхоналарини ташкил этиш ва бошқариш масалаларини ўрганган яна бир америкалик иқтисодчи Гамильтон Черч (1866-1936) ўз диққат эътиборини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларига қаратди. Америкалик бошқа назариётчилардан фарқли Г. Черч тайёр қонун-қоидаларни тавсия қилмаган. У барча саноат корхоналарини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларини белгилаб берди, бошқарувнинг умумий вазифалари билан уни ташкил этиш тамойилларини кўрсатиб берди. Ўзининг «Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари» китобида бошқариш вазифаларининг қуйидаги таснифини баён қилиб берган: лойиҳалаштириш, ускуна билан таъминлаш, буюрувчилик, ҳисоб-китоб ва амалга ошириш. Г. Черчнинг айрим назарий қоидалари ҳозирги даврда ҳам илмий ва амалий қимматга эгадир.

Илмий бошқарув ривожланишига ҳисоб-китоб ва режалаштиришнинг чизма усулини ишлаб чиққан Генри Гант (1861-1919) ва ишни мақбуллаштириш учун стандарт ҳаракатларни қўллаб айрим ишларни бажариш усулларини таклиф этган Френк Гильберт (1868-1924) салмоқли ҳисса қўшганлар. Шунингдек менежмент назариясига француз мухандиси Анри Файоль муҳим ҳисса қўшган, у бошқарув вазифаларини мақбуллаштириш – олдиндан кўра олиш, ташкил этиш, буюриш, келишув, назорат қилишга тенглаштирган. 1916 йилда унинг «Умумий ва саноат бошқаруви», 1924 йилда «Меҳнатни илмий ташкил этиш» ва «Ижобий бошқарув» асарлари чоп этилди. Генри Форд ишлаб чиқариш корхоналарини бошқаришнинг ташкилий-техникавий тамойилларини яратди. Бу фақат бошқарув техникаси ва ташкил этишнинг ривожланишида эмас, балки меҳнат унумдорлиги ўсишида ҳам янги босқич бўлди. Форд ҳам Тейлор сингари кам харажат билан юқори меҳнат унумдорлигига эришишни мақсад қилиб қўйган бўлса-да, унга бошқа йўл билан эришишга ҳаракат қилди. Тейлор инсон меҳнатини ташкил этишга алоҳида эътибор берган бўлса, Форд техника, технология, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга эътибор берган.

Шундай қилиб, Тейлор ва унинг издошлари бошқарув назарияси ривожланишининг бошқарув концепцияси вужудга келган XIX-XX асрлар чегарасида асримизнинг 20-йилларигача давом этган даврни қамраб олган биринчи босқич намоёндаларидир.

XX асрнинг 20-йилларидан менежмент ривожланишининг йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган янги босқичи бошланди. Назариётчилар тейлорчиликни нисбатан

мослашувчан тизим билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг ижтимоий ва руҳий жиҳатларига эътибор бериб, уларни илмий менежмент таркибига киритдилар.

Давлат ва иқтисодиётни бошқариш назариясининг айрим жиҳатлари шарқнинг иқтисодий ғоя ривжланишига ҳисса қўшган йирик аллома ва давлат арбоблари – Фаробий, Ибн Сино (IX-X аср), Хос Хожиб (XI-XII аср), Амир Темур. Ибн Холдун (XIII-XIY аср), Бобур, Алишер Навоий (XIV- XV аср) асарларида ёритилган.

6.2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари

Бошқариш назарияси асосини ташкил этган қонун-қоидалар хусусиятига боғлиқ равишда хорижий бошқарув мактаблари турлича гуруҳларга бўлинади. Булар жумласига қуйидагилар:

- бошқарувнинг «мумтоз» мактаби ёки «илмий менежеризм» мактаби;
- «инсоний муносабатлар» мактаби;
- бошқарувнинг «эмперик» мактаби;
- «ижтимоий тизимлар» мактаби;
- бошқарувнинг «янги» мактаби киради.

Классик мактаб намоёндалари америкалик мухандис ва тадқиқотчи Ф. Тейлор, француз олими А. Файоль, инглиз Л. Урвик, немис иқтисодчиси М. Вебер, америкалик Г. Форд, Г. Эмерсонлардир.

Бошқарувнинг мумтоз мактаби тўрт муҳим унсур - меҳнат тақсимоти, бошқарув поғоналилиги ва кўп бўғинлилиги, ташкил этиш таркиби, бошқарувнинг мумкин бўлган чегараларини ўрганади.

Шундай қилиб, бошқарувнинг «мумтоз» мактаби инсонни турли-туман фаолиятини бошқаришга қўллаш мумкин бўлган тамойилларни асослаб беришга ҳаракат қилган. У бошқарувни ташкил этишнинг қатор тамойилларини ўрганган. Бу мактаб ҳақиқий илмий бошқарув назарияси даражасига кўтарила олмади.

«Мумтоз» мактабга хос бўлган инсон омилини ҳисобга олмаслик, кишилар фаолиятига соддалаштирилган нуқтаи назардан ёндашиш Америка бошқарув назариясида янги йўналиш - инсон муносабатлари мактаби вужудга келишига сабаб бўлди. Бу йўналишнинг асосчилари - америкаликлар Э. Мэйо, Ф.Ротлисбергер, Дж. Муни ва бошқалардир.

Гарвард университетининг профессори Э. Мэйо «инсон муносабатлари» назариясини илгари сурди. Унинг ғояларининг моҳияти шундаки, меҳнат жараёнида руҳий ва ижтимоий омиллар етакчи аҳамиятга эга. Шу сабабли, Мэйо фикрига биноан ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг барча муаммоларига инсон муносабатлари нуқтаи назаридан қараш лозим. Бу назария инсоннинг маълум ижтимоий ва руҳий эҳтиёжлари қондирилса, у янада унумли меҳнат қилиши мумкин, деган ғояга асосланган.

Бу мактабнинг яна бир намоёндаси Д. Мак Грегор бошқарувни ташкил этишга 2 хил ёндошув мавжуд:

1) мажбурлаш ва рағбатлантириш усуллари;

2) ташаббускорлик ва мустақиллиикни иложи борича намоён қилиш учун шароит яратиш

Бу назариянинг асосий жиҳати шундаки, «инсон муносабатлари» мактаби вакиллари ижтимоий муаммоларни бутун жамият миқёсида эмас, балки алоҳида корхона миқёсида ҳал этадилар. Меҳнаткашлар ижтимоий аҳволига атрофлича ҳал этилиш лозим бўлган ижтимоий-иқтисодий муаммо сифатида эмас, балки кишиларнинг гуруҳий муносабатлари сифатида қаралади.

«Эмперик» (прагматик) мактаб менежмент зарурлигини умуман инкор этиб, очиқ эмперизмни тарғибот қилади. У бошқарувнинг мақсади - раҳбарлик қилиш бўйича ижобий тажриба ва мавжуд хатоларни ўрганишдан иборат, деб таъкидлайди. Бу мактаб вакиллари камроқ назарий маслаҳатлар бериб, кўпроқ аниқ вазиятларни таҳлил этиш билан шуғулланиш керак дейдилар, албатта, тажриба ўрганишда жуда муҳим. Лекин фақат амалиётга асосланиб менежментни шакллантириш мумкин эмас «Эмперик» мактабнинг энг ёрқин намоёндалари – Т. Дракер, Р. Дэвис, Л.Ньюман, Д. Миллер ва бошқалардир.

Юқорида кўрсатилган хорижий бошқарув мактабларининг энг асосий камчилиги ҳар томонлама чуқур ўрганилмаганлигидир. Бу янги йўналиш «Ижтимоий тизимлар» мактаби вужудга келишига туртки бўлди. Унинг энг таниқли намоёндалари Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони ва бошқалардир. «Ижтимоий тизимлар»мактаби «инсон муносабатлари» мактаби хулосаларига асосланиб, корхонага ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир кўрсатувчи омиллар мажмуидан иборат комплекс тизим сифатида қараб, инсон бу омилларни бири деб ҳисоблайди. Социологларнинг катта гуруҳи саноат социологияси соҳасида тадқиқот олиб борадилар. «Ижтимоий тизим» мактаби ўзидан аввалги мактабларга нисбатан кенг кўламдаги муаммоларни

ҳал этишга, бошқарув назариясини яхлит ҳолга келтиришга интилади. Лекин бошқарув назариясини тузишга интилиш уни ҳозирги капиталистик дунё шароитидан узоқлашиб кетишга ва натижада унинг унчалик кенг ёйилмаслигига олиб келди.

Агар «мумтоз» мактаб намоёндалари низоларни моддий рағбатлантириш ёки жихозлаш йўли билан, «инсон муносабатлари» мактаби эса ишлаб чиқариш жараёнини адолатли қилиш йўли билан ҳал қилишни таклиф этган бўлса, «ижтимоий тизимлар» мактаби ташкилотда низоларнинг мавжуд бўлиши унинг табиатдан келиб чиқувчи ҳолат деб ҳисоблаб асосий вазифа низолар ва уларнинг оқибатини юмшатишдан иборат деб таъкидлайдилар.

50-йилларнинг бошида менежмент назарияси ривожланишига «янги» мактаб катта таъсир кўрсатди. У менежментга аниқ фанлар услуб ва усуллари - қарорлар қабул қилишни математик моделлаштириш, математик мантиқ, дастурлаш, иқтисодий жараёнларни математик моделлаштириш усулларини жорий қилиш билан ажралиб туради. «Янги» мактабнинг энг ёрқин намоёндалари - Р. Аккоф, Л. Клейн, В. Люс ва бошқалардир. Бу мактабнинг шаклланиши кибернетика ва жараёнларни ўрганиш ривожланиши билан боғлиқдир. Жараёнларни ўрганиш заҳиралар, ресурслар тақсимоти, эскирган ускуналарни алмаштириш, мақбул равишда режалаштиришни бошқаришни математик моделлаштириш билан боғлиқдир. Кейинчалик «янги» мактаб таркибида мустақил фан - бошқарув қарорлари қабул қилиш назарияси шаклланди. Хорижий менежмент ривожланишининг қисқа тавсифи бошқарувни такомиллаштиришнинг янги усуллари ва шаклларини излаш узлуксиз давом этаётганлигидан далолат беради.

«Янги» мактаб «ижтимоий тизимлар» мактабининг мантиқий давомидир.

6.3. Менежмент назария ва амалиётининг Россиядаги ривожланиши

Бошқарув фани XX асрнинг 20-йилларидан бошлаб Россияда ҳам шакллана бошлади. Бу даврда меҳнат ва бошқарув муаммоларига бағишланган ўнлаб журналлар, жумладан «Бошқарувни ташкил этиш», «Меҳнатни ташкил этиш», «Бошқарув техникаси», «Хўжалик ва бошқарув» каби журналлар

нашр қилинди, хорижий ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқарув бўйича мутахассилар асарлари рус тилига таржима қилинди. 1921 йилда меҳнат институти ташкил этилди.

Алексей Капитанович Гастев (1882-1941) бошқарув назария ва амалиётига ҳисса қўшган олим эди. Унинг «қандай ишламоқ керак?», «Меҳнатни меъёрлаш ва ташкил этиш», «Меҳнат қўлланмалари», «Маданият қўзғолони», «Ишлаб чиқаришни ММИ усуллари билан тартибга солиш» китоблари нашр этилди. А. К. Гастев раҳбарлиги остида ММИда меҳнатни ташкил этишнинг янги усулларини ўрганиш, лойиҳалаш ва жорий қилиш, турли иктисосликка эга ишчиларни ўқитиш ва малакасини оширишнинг қабул тизимини яратиш бўйича салмоқли ишлар амалга оширилди. А. К. Гастев томонидан ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялар ҳозирги даврда ҳам аҳамиятлидир. Меҳнатни илмий ташкил этиш ва бошқарув фанининг яна бир ташаббускори — П. М. Керженцев (1881-1940)дир. У 1923-1924 йиллар давомида «Меҳнатни илмий ташкил этиш», «Ташкил этиш тамойиллари», «Вақт учун кураш», «Ўзингни ўзинг ташкил эт» сингари асарлар ёзди. П. М. Керженцев томонидан тавсия этилган ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни стандартлаш, меҳнат шароити, моддий воситалардан тўғри фойдаланиш ҳақидаги таклифлар жуда долзарб эди.

Меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш назариясига П. А. Попов, О. А. Ерманский ва бошқалар ҳам салмоқли ҳисса қўшганлар.

6.4. Менежмент ривожланишида янги босқич

1985 йилдан бошлаб менежмент ривожланишида янги давр бошланди. Туб ислоҳотлар бошқарувни, жамиятни демократлаштириш, ошкоралик ва халқ ҳокимиятини такомиллаштиришнинг асосий йўлларини ифодалаб берди. Жамиятда демократик жараёнлар чуқурлашуви ва ривожланиши бозор муносабатларига ўтишга асос бўлди. Жамиятдаги туб ўзгаришлар сиёсат, иқтисодиёт, менежмент услублари ва технологиясига жиддий ўзгартиришлар киритишни зарур қилиб қўйди.

Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини бошқаришни ислоҳ қилиш ҳозиргача мавжуд бўлган тажриба, жамият ҳаётининг иқтисодий, ижтимоий, сиёсий соҳаларини бошқаришнинг бозор назарияси, қабул қилинган қонун ва ҳуқуқий ҳужжатлар асосида амалга оширилади. Менежмент соҳасида ривожланган мамлакатлар ва ўзимизда тўпланган тажрибадан фойдаланилади.

Бозор инфратузилмасини ривожлантириш кўп йилларга мўлжалланган стратегик вазифадир. Мамлакатимиз «шок терапияси» усулидан воз кечди. Узбекистонда бозор муносабатларига ўтиш босқичма-босқич амалга оширилмоқда. Давлат мулки хусусий мулк билан бир вақтнинг ўзида кооперация, тадбиркорлик, чет эллик фирмалар, банклар билан ҳамкорликка асосланган ҳолда хўжалик юритиш турли усулларини қўллаш йўли билан амал қилиши керак.

Менежмент олдига қўйилган кўпчилик вазифалар муваффақиятли ҳал этилмоқда. Иқтисодий муассасалар вазифаси ўзгартирилди, бошқарувнинг бозор муносабатларига ўтиши амалга оширилмоқда, бошқарув ихтисослашувининг чуқурлашуви ва кооперация бўйича алоқалар барқарор бўлишини таъминловчи янги ташкилий тизимлар вужудга келмоқда.

Ислоҳотлар иқтисодиётни бошқаришнинг барча бўғинларини - асосий бўғин (корхона)дан то бошқарувнинг олий бўғинларигача қамраб олган. Корхоналар тўғрисидаги қонун корхоналар эркинлиги миқёсини кенгайтирди, уларнинг иш натижалари бўйича истеъмолчилар олдидаги мажбуриятларини оширди.

Хулоса

1. Менежмент - бошқарув ҳақидаги илм.
2. Менежмент илмининг асосчилари – Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Черч ва б.
3. Менежментнинг асосий илмий мактаблари бўлиб, «мумтоз», «инсон муносабатлари», «ижтимоий тизим», «янги» бошқарув мактаблари ҳисобланади.
4. Ўзбекистонда бошқарув тизимининг шаклланиши бошқарув назарияси тажрибасига эга бўлган, қабул қилинган қонунлар ва ҳуқуқий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.
5. Бозор инфратузилмасининг ривожланиши бошқарувнинг стратегик вазифаси ҳисобланади.

Саволлар

1. *Менежмент «мумтоз» мактаби ҳақида сўзлаб беринг.*
2. *Ф. Тейлор назариясининг моҳияти нимада?*
3. *Г. Эмерсон қандай илмий тамойилларини ишлаб чиққан?*
4. *Менежмент моҳияти ва «бехевиоризм» нимада?*
5. *Ўзбекистондаги бошқарув ривожланишининг асосий йўналишларини айтиб беринг.*

VII БОБ. МЕНЕЖМЕНТДА ТИЗИМЛИ ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВИ

Таянч иборалар: *тизим, вазият, мослашувчан тизим, бошқаришга ёндашиш, тизимли ёндашиш, вазиятли ёндашиш, стратегик ёндашиш, ишлаб чиқариш вазиятлари (кейс-стади), ахборотлар тизими. Тизим конвенциялари*

7.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар турлари

Моддий дунё жуда кўп тизимдан ташкил топган. Тизим – муайян қонуният асосида бир-бирига боғлиқ кўплаб унсурларнинг бир бутунлигини ифодалайди. Унсурлар мураккаб яхлит нарсанинг таркибий қисмидир.

Тизим нуқтаи назаридан қараганда ишлаб чиқариш ахборот алоқалари билан бирлашса кибернетика тизимини ташкил этади. Тизим унга кирувчи ва нарсаларда ифодаланувчи моддалар сифати ва ҳолати билан тавсифланади, бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир натижасида мавжуд бўлади, яъни доимо ҳаракатчан, ўзгарувчан хусусиятга эгадир.

Ҳаракат – материянинг мавжуд бўлиш усули. Дунёда ҳаракатсиз материя ва материясиз ҳаракат мавжуд эмас. Ҳаракат фаолият, энергияни ифодалайди.

Бизни ўраб турган табиат маълум тизимни ёки бирикмани, жисмлар боғлиқлигини ташкил этади. Жисм дейилганда барча моддий ҳақиқат – юлдузлардан тортиб атомлар, эфир заррачаларигача тушунилади.

Демак тизим – жисмлар табиатини белгиловчи таркибий унсурлардан ташкил топган бирикма.

Боғлиқлик – объектив дунёнинг энг муҳим хусусиятларидан биридир. Боғлиқлик туфайли дунё ҳодисаларнинг бетартиб йиғиндисидан эмас, балки қонуният асосидаги ҳаракат жараёнидан иборатдир.

Тизимлар турли шаклга эга бўлади. Турли-туман бўлишига қарамай, уларни шартли равишда қуйидаги турларга ажратиш мумкин: техникавий, технологик, биологик, ташкилий, иқтисодий ва ижтимоий.

Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг аниқ вазифасига эга:

– техникавий тизим, ускуналар мажмуининг ўзаро боғлиқ йиғиндисидан, шу жумладан, оргтехника, компьютер тизимидан иборат (бу корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидир);

– технологик тизим тартиб-қоида, меъёр, стандартлар йиғиндиси, маркетинг хизматидан иборат;

– ташкилий тизим ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш, меҳнат ресурсларидан мақбул равишда фойдаланиш, бошқарув ташкилий тизимларини яратиш учун имкон беради;

– техникавий, технологик ва ташкилий тизимлар биргаликда иқтисодиётни бошқаришнинг ташкилий-техникавий жиҳатларини таъминлайди;

– халқ хўжалигининг иқтисодий тизими ҳам ишлаб чиқариш, ҳам айирбошлашда юз берувчи барча хўжалик, молиявий, ташкилий жараёнлар бирлигини ифодалайди. Иқтисодий тизим бошқарув тизимини қайта қуришда узлуксиз ва мақсадли жараённи акс эттириб, барча бошқа тизимлар фаолияти самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, бошқа тизимлар ҳам иқтисодий тизимга ўз таъсирини ўтказиши мумкин (масалан, ижтимоий тизим).

– ижтимоий тизим иқтисодий тизим билан бирга иқтисодиёт мақсадларини белгилайди, бошқарувнинг тамойил ва услубларини шакллантиради, яъни иқтисодиётни бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатларини ифодалайди. Ҳозирги даврда иқтисодиётда ижтимоий ўзгаришлар амалга ошиши, бошқарувда демократиянинг асослари кенгайиши, ҳамкорликнинг янги шакллари яратилиши, бозор муносабатларига ўтилиши, бутун халқ хўжалиги таркиби қайта қурилиши билан боғлиқ равишда ижтимоий тизимнинг аҳамияти ортиб бормоқда.

Ҳар бир тизим унсурлари доимо ўзаро таъсир остида бўлиб, бу жараён тизим унсурлари ўртасидаги боғлиқлик воситасида ифодаланади. Шундай қилиб, унсур – бу ҳар бир тизим таркибини ташкил этувчи қисмдир. Техникавий тизим унсурлари ўртасидаги боғлиқлик моддийдир, масалан, автомобиль двигателининг кривошип-шатунли механизми моддий жиҳатдан бир-бири билан боғлиқ турли қисмлардан иборатдир. Ижтимоий-иқтисодий тизим

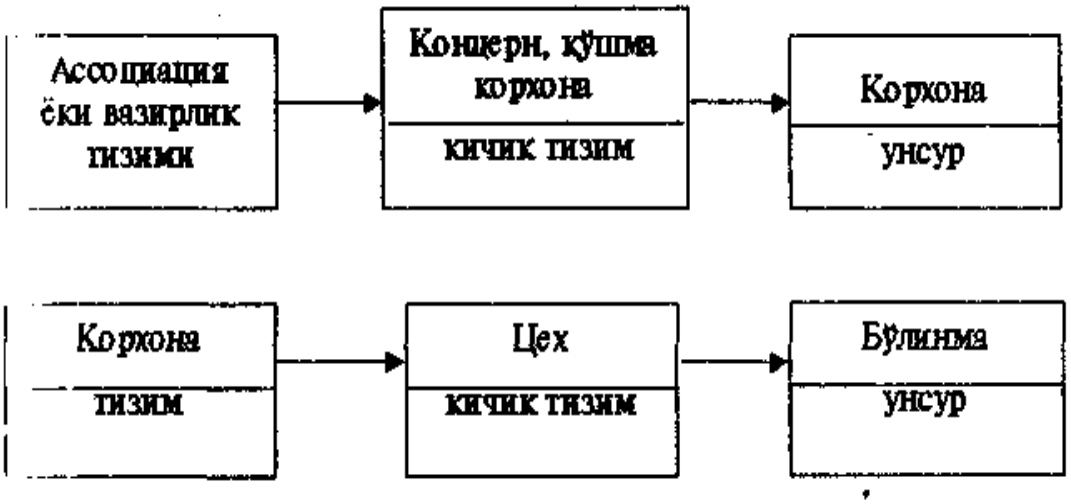
унсурлари ўртасидаги боғлиқлик ахборот алоқаларидир. Ахборот тизими сифатида ўрганилувчи ишлаб чиқариш мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимдир.

Инсон энг муҳим ва фаол унсури бўлган ижтимоий-иқтисодий тизим асосини ижтимоий, жамоавий, шахсий манфаатлар – сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий, меҳнат манфаатлари ташкил этади.

Ижтимоий иқтисодий тизим икки мустақил кичик тизим - бошқариладиган ва бошқарилувчи тизимдан ташкил топган. Кичик тизим умумий тизимнинг аниқ белгилари бўйича ажралиб турувчи, ўзига хос хусусиятларга эга, тизим бошқа унсурлари билан боғлиқ қисмдир. Кичик тизимни бутун тизим кўлами ва таркибига боғлиқ равишда мустақил тизим сифатида ҳам ўрганиш мумкин.

Агар корхонани яхлит тизим сифатида таҳлил этсак, у кичик тизимлар ва унсурлар йиғиндисидан иборатлиги (2-шакл) кўринади:

2-шакл



Корхонани тизим сифатида ўрганиш

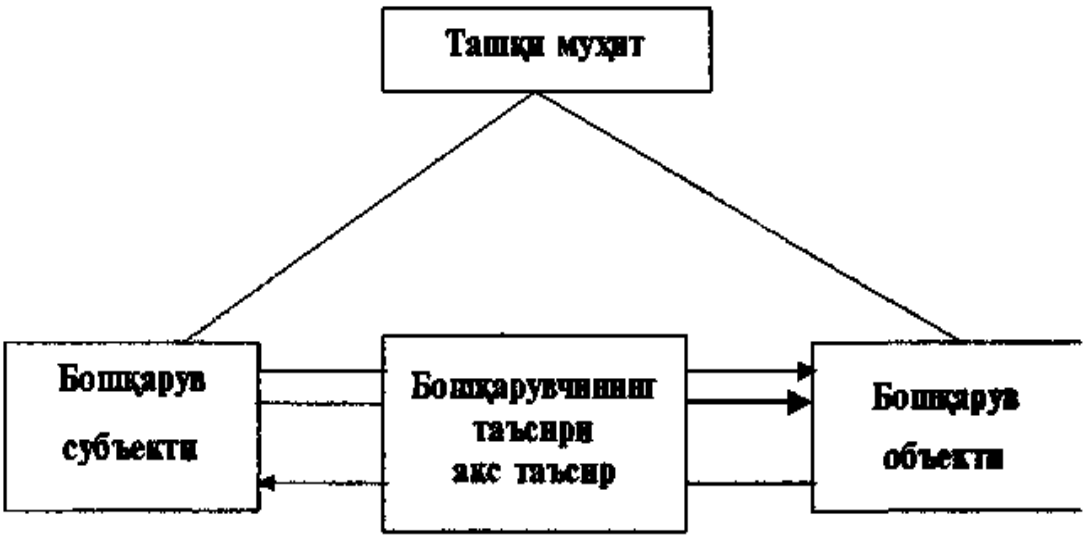
Демак, бошқариладиган тизим бир вақтнинг ўзида бошқарувчи тизим ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарувчи тизимга корхона, концернларнинг бошқарув жараёнини, яъни кишилар жамоасида очиқ мақсадда қаратилган таъсир этиш жараёнини таъминловчи унсур ва кичик тизимлар киради. Бошқариладиган тизимга корхона, концернларнинг бевосита моддий бойликлар яратиш ва хизмат кўрсатиш жараёнини таъминловчи унсур ва кичик тизимлар киради.

Моддий тизим сифатида ўрганиладиган ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш воситалари, шунингдек, хомашёларини тайёр маҳсулотга айлантирувчи ишлаб чиқариш жараёнлари йиғиндисидан иборат.

Иқтисодиётни бошқариш бошқарув объекти ва субъектидан иборат яхлит тизимни (3-шакл) ифодалайди.

3-шакл



Иқтисодиётни бошқаришнинг асосий элементлари

Субъект бошқарув мақсадларини аниқлайди ва бошқарув объектига бир мақсадга йўналтирилган таъсир қилади, шунингдек, ўзаро таъсир натижаларига баҳо беради (бошқарувчи таъсир). Объект ўзига ўтказилган бошқарувчи таъсирни қабул қилади ва бошқарув субъектига натижалар ҳақида ахборот беради (акс таъсир).

Иқтисодиётни бошқаришда - бевосита ишлаб чиқариш жамоалари ва алоҳида ишловчи бошқарув объектлардир. Уларнинг меҳнат фаолияти натижасида ишлаб чиқариш моддий унсурлар, меҳнат қуроллари ва предметларга таъсир этилади.

7.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида

Ўзбекистон республикаси халқ хўжалиги, корхоналар, бирлашмалар, ташкилот, тармоқлар ва минтақалар мураккаб, ўзгарувчан, яхлит ижтимоий иқтисодий тизим бўлиб, унинг ҳар бир бўғини ижтимоий ишлаб чиқариш ва такрор ишлаб чиқариш, тақсимот ва истеъмолнинг турли жараёнларини амалга оширади, бир-бири билан узвий боғлиқ ва бир-бирини тўлдиради. Ўзбекистон

республикаси халқ хўжалиги иқтисодий тизимдир, чунки меҳнат ва моддий ресурслар қўшилиши натижасида моддий бойликлар, шу жумладан, миллий даромад яратилади, шунингдек, жамият ишлаб чиқариш кучларининг кенгайтирилган такрор ишлаб чиқарилиши жараёни юз беради. Шу билан бирга, республика халқ хўжалиги ижтимоий тизим ҳамдир, чунки кишилар томонидан яратилган ташкилотдир. Меҳнат жараёнида кишилар ўзаро ижтимоий муносабатда бир-бирлари билан ўзаро таъсирда бўладилар, ўз фаолиятлари натижаларини айирбошлайдилар. Демак, ижтимоий муносабатлар субъектлари кишилардан, объектлари эса уларнинг турли соҳалардаги турли-туман фаолиятларидан (ишлаб чиқариш, фан, маданият, санъат ва ҳ.к.) иборат.

Ўзбекистон республикаси халқ хўжалигини бошқариш тизими иқтисодий, сиёсий, ғоявий, ахлоқий, руҳий ва бошқа муносабатлар йиғиндисидан иборатдир. Улар орасида энг муҳими иқтисодий муносабатлардир.

Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатлари барча устқурма муносабатлар асосида турувчи ва ўз салмоғи жиҳатидан муносабатлар тизимида етакчи бўлган, асосий муносабатлардир. Шу сабабли, республика иқтисодиётини қайта қуришнинг моҳияти маъмурий муносабатлар устунлигидан иқтисодий муносабатларга бошқарувнинг барча даражаларида манфаатларни бошқариш ва кишилар манфаатлари воситасида бошқаришга ўтишдан иборат. Лекин меҳнат жамоалари фақат иқтисодий эмас, балки ижтимоий-сиёсий, мафкуравий, ҳуқуқий вазифаларни ҳам бажарадилар. Демак, халқ хўжалиги бошқарув объекти сифатида мураккаб, ўзгарувчан ижтимоий-иқтисодий тизимдан иборат экан.

Таркибий жиҳатдан республика халқ хўжалиги турли хил ишлаб чиқариш унсурларидан (иш жойи, цех, корхона, концерн, гармоқ ва ҳ.к.) иборат. Иқтисодиётнинг асосий бўғини - корхонадир. Корхона (фирма) ўз иш натижалари бўйича тўлиқ жавобгардир. Корхона даромадлари бутун меҳнат жамоаси меҳнати натижаси билан узвий боғлиқдир.

Иқтисодиётни бошқариш тизими икки кичик тизимдан: ахборот оқимлари билан бир тизимга боғланган ишлаб чиқариш жамоаси ва бошқарувчилар жамоасидан иборат бошқарув объекти ва субъектидан ташкил топган. Тўғри алоқа йўллари бўйича юқоридан пастга буйруқлар, акс таъсир йўллари бўйича пастдан юқорига қарорлар бажарилиши ҳақида ахборотлар юборилади.

Корхона (фирма) цех, бўлинма, хизмат каби унсурларнинг ўзаро боғланмаган, тасодифий бирикмаси эмас. У ўзи ташкил

гонган унсурларнинг корхона ташкил этилишида кўзда тутилган мақсадга эришиш учун ўзига хос бирикишидан иборат. Корхона (фирма) йирикроқ ижтимоий иқтисодий тизим - тармоқ таркибига киради ва унинг унсуридан иборат бўлади, тармоқ эса ўз навбатида яхлит тизим - халқ хўжалигининг таркибий қисми (шаклга қаранг).

Шундай қилиб, Ўзбекистон халқ хўжалиги яхлит йирик тизим бўлиб, барча тармоқларни хўжалик юритишнинг мураккаб механизмига бириктиради.

7.3. Менежментда тизимли ёндашув

Менежментда тизимли ёндашув, аввало, бошқарув объекти мураккаб ижтимоий-иқтисодий, ўзгарувчан тизим, ички тартиб ва ўзаро алоқа бир бутун яхлитликни ташкил этувчи унсурлар йиғиндиси сифатида ўрганилишини англатади. Тизим ёндашуви бошқариладиган объектнинг барча таркибий қисмлари узвий амал қилишини таъминлайди, бир томонлама ёндашувни инкор этади, тизимнинг турли унсурлари ўртасида номутаносиблик ва қарама-қаршиликларни бартараф этишга ёрдам беради ва шу сабабли фақат бошқарув объектига нисбатан эмас, балки бошқарувнинг ўзига нисбатан ҳам амалга оширилиши керак.

Мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимни ўрганиш жараёнида менежментда тизимли ёндашув моҳияти асосан қуйидагилардан иборат:

– бошқарув мақсадларини яратиш;

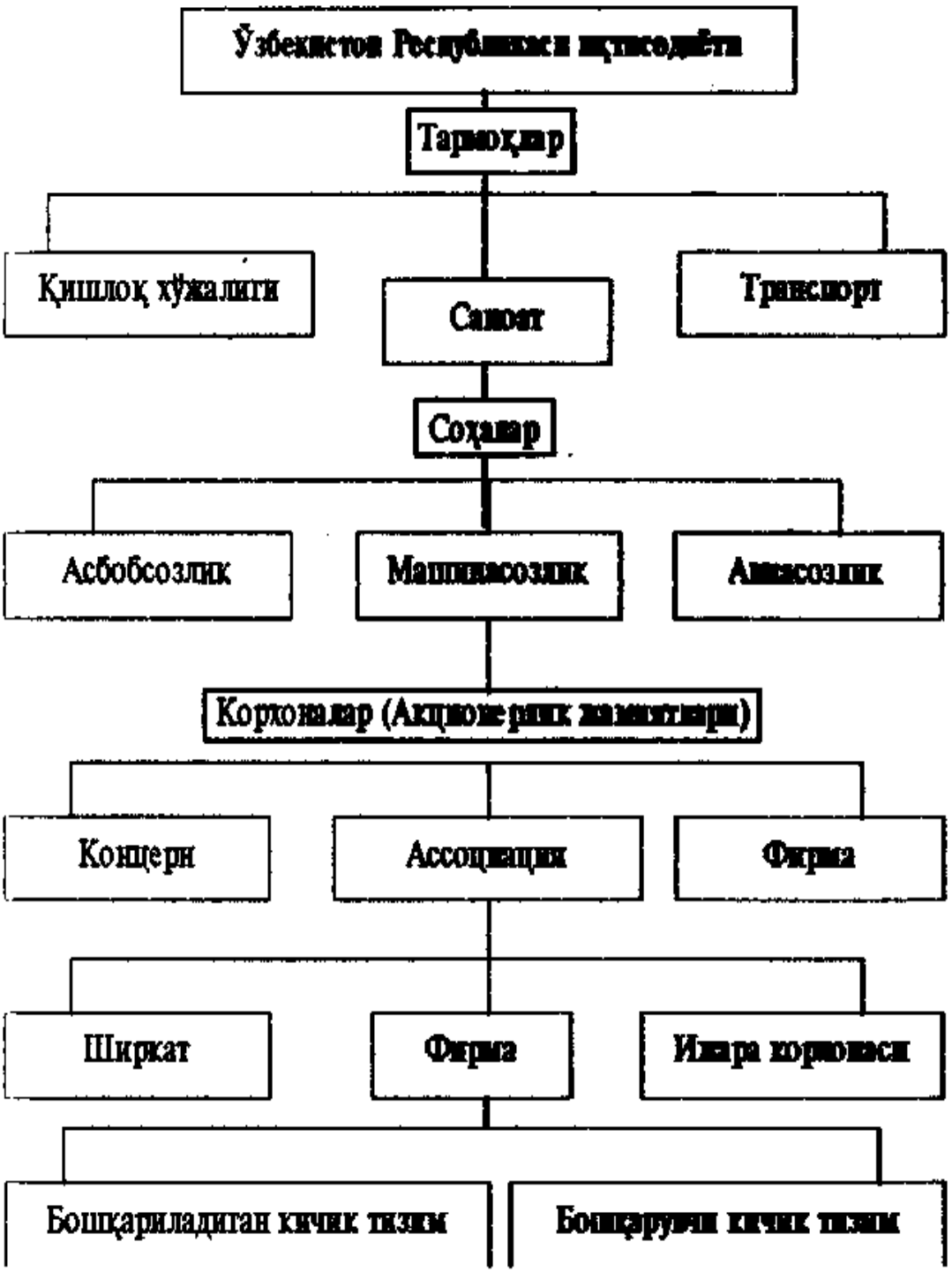
– қўйилган мақсадларни амалга оширишдан энг кам харажат қилиб, энг катта самарага эга бўлиш;

– мақсад, усул ва уларга эришиш воситаларига миқдоран баҳо бериш ва фаолиятнинг режалаштирилган натижаларига эга бўлишнинг барча имкониятларини (4-шакл) баҳолаш.

Ҳар бир мураккаб тизим йирик тизим унсури сифатида ўрганилади, унинг йирик тизим бошқа унсурлари билан ўзаро таъсири ва алоқаси таҳлил этилади. Нисбатан мустақил (алоҳида) тизим ўрганилганда унинг унсурлари қуйи тартибдаги кичик тизимга ажратилади ҳамда бу унсурларнинг ўзаро алоқа ва таъсири тадқиқ қилинади. Масалан, агар халқ хўжалиги ўрганиладиган бўлса, у бир томондан йирик тизим сифатида, бошқа томондан халқ хўжалиги тармоқларининг унсурлари (саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт, қурилиш ва ҳ.к.) йиғиндиси сифатида таҳлил қилиниши мумкин. Саноат халқ хўжалиги тизимининг

унсури сифатида ҳамда кичик тармоқлар, соҳалар, ишлаб чиқариш бирлашмалари, корхоналар бирикмаси сифатида, корхона эса ҳам ассоциация, акционерлик жамиятлари, фирма, бирлашмалар унсури сифатида, ҳам цех, бўлинма, бригадалар мажмуи сифатида ўрганилиши мумкин.

4-шакл



Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини бошқариш тизими

Менежментда тизимли ёндашув кўплаб муаммоларни самарали ҳал этиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Уни қўллаш мақсадларни аниқ баён қилиш, вазифалар кўлами ва бажарилиши лозим бўлган иш хусусиятлари ҳақида тасаввурга эга бўлиш, тизим доирасида бўйсунуш тартибини ўрнатиш, қарор қабул қилиш ва уни бажариш борасида мажбурият ва жавобгарликни тақсимлаш имконини беради.

Тизимли ёндашувнинг асосий вазифаси бутун тизим амал қилиш самарадорлигини оширишдан иборатдир.

Тизимли ёндашувни қўллаш умуман вазиятга баҳо бериш барча ҳолат ва оқибатларни ҳисобга олган ҳолда бошқарув қарорлари қабул қилувчи *ҳар бир раҳбар учун зарурдир. Бошқарувда тизимли* ёндашувни қўллаш раҳбардан мантиқий фикр юритишни яъни, ҳар бир қарорга келиш ва асослаш жараёнида тизимнинг умумий мақсадини аниқлаш ва барча кичик тизимлар фаолиятини бу мақсадга эришишга йўналтиришни талаб этади. Бунда ҳар бир тизим ундан йирикроқ тизимнинг таркибий қисми сифатида ўрганилади, уни ривожлантиришнинг умумий мақсади ушбу йирик тизим ривожланиши мақсади билан мувофиқлаштирилади.

Тизимли ёндашувда вазифалар ташкилотга мослаштирилмайди, аксинча ташкилот қўйилган мақсадлар ва уларни ҳал этиш усулларига мувофиқ ҳолда ташкил этилади ёки қайта тузилади.

Кибернетика ва унга боғлиқ равишда мақсадларни ва бошқарув қарорларини аниқлаш, ишлаб чиқариш, текшириш, тадбиқ этиш, математик усул ва ЭҲМ ва компьютерни қўллаш тизимли ёндашувнинг муҳим унсурларидан бирига айланиб қолди. Модель сўзлар воситасида, формулалар ёрдамида баён қилиниши, чизмада ифодаланиши, ЭҲМ ва компьютер ёрдамида тизимни амалда тушуниш, янги, илгари номаълум бўлган ҳақиқатни топишга йўналтирилади.

Билимларнинг ҳозирги даражаси мураккаб тизим бўлган иқтисодиётни бошқаришда чизиқли ва динамик дастурлаш, ёппасига хизмат кўрсатиш, ўйинлар назариясини қўллаш, статистик маълумотларни ўрганиш жараёнида ҳар томонлама корреляция усулидан фойдаланиш имконини беради.

Тизимли ёндашувнинг компьютерларни қўллаш натижасида ривожланиши маълумотларнинг аниқлаштирилган, кенгайган базасидан самарали фойдаланиш имконини беради ва ўз навбатида ахборот йиғиш ва уни қайта ишлашни талаб этади. Иқтисодиёт таркиби ўзгариши ҳақида илмий асосланган, аниқ ахборотга эга

бўлмай туриб, унинг самарадорлигини ошириш йўлларини аниқлаб бўлмайди.

Шундай қилиб, республика иқтисодиётини ўзаро боғлиқ тизим сифатида ўрганиш мумкин. Чунки бир жараён натижасида маълум маҳсулот яратилса, бу ўз навбатда маълум харажатлар йигиндиси билан боғлиқ бўлади.

Демак икки жараён ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик мавжуд бўлиб, бунда бир жараён маҳсулоти бўлган кўмир электроэнергетика учун ресурсдир. Бундай алоқалар тармоғи бир-бирига боғлиқ унсурлар тизимини ташкил этади.

7.4. Менежментда вазиятли ёндашув

Бошқарув вазифаларини бажаришда корхона ва тармоқлар ўртасида вазият ўзгаришлари деб аталадиган фарқларга эътибор бериш лозим. Улар икки хил – ташқи ва ички бўлади. Ички ўзгаришлар муайян корхона ва тармоқни тавсифлайди. Ички муҳитга корхона мақсадлари, ресурслар, кўлам, тик ва уфқий меҳнат тақсимоти ва ҳ.к. киради. Корхоналар ўртасидаги ички фарқлар бинолар ўртасидаги фарққа ўхшайди. Масалан, бинолар архитектураси, материали, катталиги билан фарқ қилиб, бу фарқ натижасида уларнинг бири клуб, бошқаси кишилар яшайдиган уй бўлиши мумкин. Худди шундай тарзда корхоналарнинг ички фарқлари уларнинг вазифаларини белгилайди. Бу ўзгаришларни маълум даражада назорат қилиш мумкин ва улар бошқарув қарорлари натижасида вужудга келади. Раҳбарият томонидан ички ўзгаришлар борасида қабул қилинадиган қарорлар қанчалик самарали ва унумли фаолият юритишни белгилайди.

Корхонанинг катталиги ички фарқлар корхонани бошқаришга қандай таъсир этишини яққол кўрсатади. Йирик акционерлар жамиятини бошқариш билан кичик корхона, дўконни бошқариш ўртасида катта фарқ мавжуд. Корхона қанча катта бўлса, уни бошқариш ҳам шунчалик қийин бўлади.

Ташқи ўзгаришлар корхонадан ташқаридаги муҳит омилларидир. Улар қаторига йирик рақобатчи корхоналар техника ва технологияни олиш манбаалари, ижтимоий омиллар, давлат бошқаруви киради. Ташқи муҳит, ташқи ўзгаришлар корхона фаолиятига турлича таъсир кўрсатади. Шу сабабли бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятни ҳисобга олиш зарур. қайси ўзгаришлар корхона муваффақиятига кучлироқ таъсир қилишини

кўрсатиш етарли эмас. Турли-туман вазият кўрсаткичлари ва бошқариш жараёнининг барча вазифалари ўзаро боғлиқ бўлиб, уларни бир-биридан ажратиб таҳлил этиш мумкин эмаслиги маълум қийинчиликларга олиб келади. Сувга ташланган тош бутун кўл бўйлаб тарқалувчи тўлқинларни ҳосил қилгани каби, бирор муҳим омилнинг ўзгариши бутун корхона фаолиятида акс этади.

Корхона фаолияти самарадорлигига кўплаб ҳам ички, ҳам ташқи омиллар таъсир этиши сабабли уни бошқаришнинг энг яхши усули муайян вазиятни ҳисобга олган ҳолда белгиланади. Шу вазиятга тўла мос бўлган усул энг самарали усул ҳисобланади. Шу сабабли муваффақиятли бошқарув интеграция қилинган ёндашувни талаб этади.

Вазиятли ёндашуви билан боғлиқ бўлган тизимли ёндашувда турли хусусий ёндашувлар, бошқарув вазифалари узвий боғлиқ бўлиб, корхона қатор ўзаро алоқадор кичик тизимлардан иборат тизим сифатида ўрганилади; тизим назарияси раҳбарларга тизимнинг алоҳида қисмлари ўртасидаги тизим ва уни ўраб турган муҳит ўртасидаги боғлиқликни тушунишга имкон беради. Вазият ёндашуви тизим назарясини амалда қўллашни корхонага таъсир этувчи асосий ички ва ташқи ўзгаришларни аниқлаш йўли билан кенгайтирилади, қўйилган мақсадга эришиш учун бошқарувнинг аниқ усулларини аниқ вазият билан боғлаб амалга ошириш имконини беради.

Хулоса

1. Моддий дунё турли тизимлардан иборатдир.

2. Тизим – кўрсаткичлар тўплами бўлиб, тузилмавий унсурлардан иборат ва бошқариш тизими муҳитини шакллантирувчи омил.

3. Техникавий, технологиявий ва ташкилий тизимлар йиғиндиси бошқарувининг ташкилий-техникавий томондан шакллантиради.

4. Ижтимоий-иқтисодий тизим икки, қуйи тизимдан иборат – бошқарувчи ва бошқарилувчи.

5. Менежментдаги тизимли ёндашув бошқарувдан қўйилган мақсадларни амалга ошириш туфайли олинадиган юқори самарага эришиш воситалари, услублари шаклланишига олиб келади.

6. Тизимли ёндашув ташқи ва ички ўзгарувчи омиллар таҳлилидан иборат бўлиб, бошқарувнинг аниқ усулларини қўллашни ўз ичига олади.

Саволлар

1. *Бошқарув тизими қайси унсурлардан ташкил топган?*
2. *Бошқарув тизимининг иқтисодий категорияларини айтиб беринг.*
3. *Менежментда тизимли ёндашувнинг моҳияти нимада?*
4. *«Ички» ва «ташқи» ўзгаришлар нима?*

VIII БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

Таянч иборалар: *қонун, тамойил, қонуният, тизимнинг бирлиги, мутаносиблик, марказлаштириш, марказлаштириш, оптималлик, режалаштириш.*

8.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти

Менежмент жамият қонунлари тизимига асосланади. Назарий жихатдан тушунмай ва асосланмаган ҳолда бирорта йирик амалий масала ҳал этилиши мумкин эмас. Назария янгиланишнинг муҳим усулидир. Фан эса воқелик хақида объектив билимларни ўрганиш ва тартибга солишга қаратилгандир. Билимларни тартибга солиниши қонунларда ифодаланади.

Қонун – фалсафа категорияси бўлиб, борлиқ воқеаларнинг барқарор, такрорланувчан алоқаси ва муносабатини, ҳодисалар юз беришининг муайян тартибда бўлишига олиб келувчи томонларини акс эттиради. қонунларни билиш ривожланишнинг объектив йўналишларини аниқлаш, амалий вазифаларни ҳал этиш имконини беради. Шу сабабли иқтисодиётни бошқариш қонунларни билиш, уларни амалда моҳирона қўллай олишга асосланиши керак.

Умумий фалсафий қонунлар модда, ҳаракат, макон, замон, миқдор, сифат, сабаб, оқибат, шакл, мазмун каби категориялар воситасида ифодаланади. Иқтисодий назария қонунлари иқтисодий категориялар воситаси (мулк, ишлаб чиқариш, талаб, таклиф, тақсимт, айирбошлаш, қиймат, нарх, фойда, товар, пул, мувозанатланиш)дан фойдаланади.

Иқтисодиётни бошқаришда қонунлардан қанчалик тўлиқ ва изчил фойдаланилса, меҳнат сарфи шунчалик самарали бўлади. Ва, аксинча, бошқариш жараёнида иқтисодий қонунларни ҳисобга олмаслик жамият учун кутилмаган, салбий оқибатларга олиб келади. Шу сабабли бошқарув қонунларини ўрганишда уларга фақат

амал қилишни эмас, балки бошқарув жараёнида онгли равишда қўлланилишини ҳам кўзда тутиш лозим. Бошқарув қонунларидан онгли равишда фойдаланиш кўп жиҳатдан уларни ўрганиш билан боғлиқ. қонунлар қанчалик чуқур ўрганилса, улардан амалда тўғри фойдаланиш имкониятлари шунчалик ортади.

Лекин бошқарув қонунларини билиш уларни аниқ амалиётда муваффақиятли қўллаш учун кафолат бўлолмайди. қонунларни билишда назариянинг амалиётдан ажралиб қолиши фойдасиздир. Демак, қонунлардан фойдаланиш уларни билиш, тушуниш, амалда ўз вақтида ва тўғри қўллай олишга боғлиқ. Бу бошқарув самарадорлигини оширишда ҳал қилувчи омилдир.

Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг асосий унсурлари ва босқичлри қуйидаги 5-шаклда акс эттирилган.

5-шакл



Иқтисодий қонунлардан фойдаланиш тизими

Кўрсатилган шаклни таҳлил этиш жараёнида учта ўзаро боғлиқ ва кетма-кет, иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланилган ҳолда ечиладиган масалаларни кўриб ўтиш зарур:

– мавжуд қонунларни, уларнинг у ёки бу босқичда намоён бўлиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда чуқур ва ҳар томонлама билиш;

– иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини белгилаш ва уларни ҳал этиш йўлларини аниқлаш;

– хўжалик юритишнинг бозор иқтисодиёти шароитида ривожлантириш ва унга мос шакл ва услубларни қўллаш.

8.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар

Умумий фалсафий ва иқтсодий қонунлардан тўғри фойдаланилган ҳолдагина иқтисодиётни муваффақиятли бошқариш мумкин. Умумий фалсафий қонунлар таъсири иқтисодий

амалиётда иқтисодий ривожланишнинг қонуниятлари ва йўналишларини аниқлаш шаклида намоён бўлади. Ишлаб чиқаришни бошқаришдаги турли-туман ижтимоий муносабатлар фани умумий фалсафий ҳамда иқтисод назарияси умумий қонунларига бўйсунади.

Қуйидаги материалистик диалектика қонунлари умумий фалсафий қонунлардир.

1. Миқдор ўзгаришларининг сифат ўзгаришларига ўтиш қонуни нарса ва ҳодисаларнинг миқдор ва сифат жиҳатларини ўзаро боғлиқлиги ва таъсирини тавсифлайди.

2. Қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураши қонуни ҳаракатлантирувчи куч, ўз-ўзидан ҳаракат қилиб амалга ошувчи ривожланиш манбаини кўрсатади.

3. Инкорни инкор қонуни узлуксиз ривожланиш ва такомиллашиш йўналишини белгилайди. Эскини нарсани инкор этмай, ривожланишга эришиб бўлмайди. Инкор натижасида янги нарса учун жой очилади. Шунинг учун инкор янги билан эски туташган вақтдир.

Бозор муносабатлари шароитида менежмент эски буйруқбозлик шакл ва услубларини инкор этиб, уларни илмий асосланган янгилари билан алмаштиради.

4. Ижтимоий борлиқ ижтимоий онгга нисбатан бирламчи эканлигини белгиловчи қонун меҳнат жамоаси, алоҳида меҳнатчи ҳаётининг бирламчи эканлигини кўрсатади. Бошқарув умумлаштиришида зарур бўлган ижтимоий, жамоавий, шахсий манфаатларнинг бу қонун амал қилишини ҳисобга олмай аниқланиши мумкин эмас.

5. Ишлаб чиқариш кучларининг ижтимоий-иқтисодий муносабатларга нисбатан белгиловчи эканлигини ифодаловчи қонун бошқарув учун катта аҳамиятга эга. Айнан бошқарув воситасида ишлаб чиқаришнинг икки томони – ишлаб чиқарувчи кучлар ва ижтимоий-иқтисодий муносабатлар алоқаси юз беради.

Фалсафанинг юқорида санаб ўтилган ва бошқа қонунлари менежмент методологияси асосини ташкил этади ва менежмент марказий категориялар бўлиб, унинг концепцияси бирлигини мустаҳкамлаш, барча категориялар ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга имкон яратади.

Иқтисодиётни бошқариш тизимида иқтисодий қонунлар етакчилик қилади. Инсонлар меҳнатини эркин бирлаштирувчи ва тартибга солувчи бошқарув тизими мақсадларини аниқ белгилаш,

уларни амалга ошириш йўлларини излаш, эришилган натижаларга баҳо бериш, иқтисодий самарадорликда акс этувчи иқтисодий қонунларнинг талабларини аниқ ҳисобга олиш лозим.

1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар ресурсларни кам сарфлаб, эҳтиёжни иложи борича тўлиқ қондириш қонуни. Жамиятдаги барча иқтисодий ва ижимоий жараёнлар, уларни амалга оширишда шу қонунга амал қилинади, чунки у қуйидагиларни ифодалайди:

– ишлаб чиқаришнинг объектив йўналиши, унинг халқ фаровонлигини ошириш, ҳар томонлама шахсий ривожлантиришга қаратилганлигини;

– инсонларнинг хўжалик фаолияти асосий сабабларини, умумхалқ иқтисодий манфаатларининг устуворлигини;

– ишлаб чиқариш самарадорлигинининг ижтимоий-иқтисодий моҳиятини.

Бозор муносабатлари шароитида бу қонуннинг мазмуни ҳар томонлама бойиб боради.

2. Қиймат қонуни ёки нарх қонуни. Товарларнинг пулда ифодаланган қиймати нарх деб аталади. Нарх эса талаб ва таклифга боғлиқ равишда аниқланади. Нарх бозор барометридир: агар талаб ва нарх юқори бўлса, ишлаб чиқариш кенгаяди. Талаб ва нарх пасайганда ишлаб чиқариш қисқаради. Талаб хажми ва таркиби таклиф хажми ва таркибига тенг бўлган ҳолдаги нарх мувозанат нархи дейилади.

Ишлаб чиқариладиган ҳар бир товар тури, хажми уларга бўлган ижтимий эҳтиёжларга тенг бўлиши, яъни тўлов қобилиятига эга талабга тенг бўлиши керак.

3. Талаб қонуни. Унинг мазмуни шундан иборатки нарх қанча юқори бўлса, талаб шунчалик кам бўлади. Талаб харидорнинг тўлов имконини ифодалайди. Бунда талаб эластиклиги коэффициенти қандай аниқланишини кўриб чиқамиз:

$$К_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{талаб ҳажмининг ўсиши \%}}{\text{нархларнинг пасайиши \%}}$$

4. Таклиф қонуни. У нарх ортиши билан таклиф ортишини ифодалайди. Таклиф – товар ва хизматларнинг нархдаги қийматидир. Бунда таклиф эластиклиги коэффициенти қуйидагига тенг:

$$К_{\text{таклиф эласт.}} = \frac{\text{таклифнинг ўсиш ҳажми \%}}{\text{нархнинг ўсиши \%}}$$

5. Рақобат қонунининг моҳияти шундан иборатки, рақобат шароитида зарар кўрмай, энг яхши натижага эришиб бўлмайди, чунки барча товар ишлаб чиқарувчилар даромадининг ошиш тартибини ўрнатиб бўлмайди.

6. Истеъмолчи нуқтаи назаридан энг сўнгги **нафлилик қонуни**. Нафлик – товар ва хизматлар истеъмолидан қониқишни билдиради. Умумий нафлилик маълум товар ва хизмат бирлигидан қониқишни билдиради; сўнгги нафлик – шу товар ва хизматнинг яна сотиб олишдан қониқишни билдиради.

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

8.3. Менежментнинг асосий тамойиллари

Тамойил фаолият юритиш, халқнинг асосий қоидаси, етакчи ғоядир. Илмий адабиётларда одатда бошқарув тамойиллари деганда иқтисодиётга раҳбарлик қилишда асосланиладиган асосий қоида, йўл-йўриқ, хулқ меъёрлари тушунилади. Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт қонунлари таъсири натижасида бошқарув усулларига боғлиқ ҳодисалар моҳиятини акс эттиради. Бошқарув механизми шаклини қуйидагича ифодалаш мумкин:

қонунлар → тамойиллар → услублар → усуллар.

Бошқарув тамойиллари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим.

Асосий тамойилларга қуйидагилар киради:

1. *Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиялик тамойили.* Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига қатъий бўйсунушини талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар қуйи бўғин раҳбари ваколатига кирувчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим. Бу тамойилни амалга оширишнинг асосий шарти ҳар бир ижрочининг ҳуқуқ, бурч, мажбуриятларини қатъий белгилаб қўйишдир. Ягона бошчилик коллегиаллик, қабул қилинадиган

қарорлар ошкоралиги билан қўшиб олиб борилиши керак. Коллегиаллик интизом, раҳбар, ягона шахс иродасига сўзсиз бўйсунуш билан бирга амалга ошиши керак. Демократия, ошкоралик ҳар бир кишига ўз фуқаролик қарашларини намоён қилиш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда фаол қатнашиш учун имкон яратади.

2. *Илмийлик тамойили.* Бошқарувда волюнтаризмни инкор қилувчи иқтисодий қонунлар, жамият ривожланишининг объектив йўналишларини, бу соҳадаги миллий ва чет эл тажрибаси қўлланишини тақозо 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 узоқ муддатга мўлжалланган йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини, белгилашни ифодалайди.

Ишлаб чиқаришни режалаштириш бошқаришнинг асосий вазифаларидан биридир. У иқтисодий қонун, ишлаб чиқаришнинг ҳозирги ҳолатини илмий таҳлил этиш, эҳтиёжларни истиқболини аниқлаш техникавий ва ташкилий қарорларни қабул қилиш асосида амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегик режалаштириш - у ёки бу тармоқ ривожланишининг мақбул нисбатларини, энг муҳими ресурслардан самарали фойдаланиш йўлларини белгиловчи иқтисодий ривожланиш миқёсларини аниқлашда муҳим аҳамиятга эга бўлади.

4. *Бошқарув шакл ва усулларини такомиллаштириб бориш тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг уч шакли мавжуд: хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор якка ўзи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар бўлади. Бошқарув хусусий шаклининг ижобий томони – мулк эгаси ишларнинг боришини ўзи тўлиқ назорат қилиш имкониятига эгалиги, камчилигини эса сармоянинг унча катта бўлмаслиги ва бир киши бошқарувнинг турли вазифаларини бажаришга мажбурлигидир. Мулкдор бошқарувнинг барча вазифаларини амалга ошириши: режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, йўқотош зарар ва бошқаларга шахсан бўлишдадир. Кучли рақобат шароитида мулкдор синмаслиги учун доимо ўз билим савиясини ошириб, бошқарув усулларини такомиллаштириб, яъни ишчиларга таъсир этиш йўлларини бозорда мавжуд холатга мос равишда ўзгартириб бориши керак.

Бошқарувнинг жамоа шаклида икки ёки ундан ортиқ жисмоний ва ҳуқуқий шахслар бошқарув қарорларини биргаликда қабул қиладилар ва корхона ёки акциядорлар жамияти фаолияти учун жавобгар бўладилар. Шерикчилик нисбатан малакали бошқарув қарорларини қабул қилишга, бошқарувнинг хусусий шакли камчиликларини бартараф этишга имкон яратади. Бошқарувнинг жамоа шаклининг афзаллиги шериклар акция сотиш йўли билан қўшимча сармоя жалб қилиш имкониятига эга бўлишидадир. Бошқарувнинг жамоа шакли директорлар кенгаши томонидан амалга оширилиб, у асосий бошқарув сиёсатини ва бошқарувнинг мавжуд вазиятга мос иқтисодий, ташкилий-бошқарувчилик, ижтимоий-руҳий, ҳуқуқий усулларини танлайдилар. Бошқарувнинг жамоа шаклининг асосий камчилиги – барча шериклар бошқарувда ва корхона фаолиятини назорат қилишда тенг қатнаша олмайди. Унинг яна бир камчилиги - корпорация, акциядорлар жамияти ёки корхона акциядорларидан «икки ёқлама» солиқ олинишидир, чунки корхона фойдадан, акционерлар эса қўшимча равишда дивидентдан солиқ тўлайдилар.

Давлат бошқарув шакли давлат ёки маҳаллий мулк бўлган корхоналарда амалга оширилади. Давлат бу корхоналар фаолияти учун тўлиқ жавоб беради.

5. *Кадрлар танлаш ва жойлаштириш тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш тамойили муҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига қатъий 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 ошиши керак.

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

8. *Жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили.* Тадбиркор ўз фаолияти учун жавобгар бўлади, бунда маълум таваккалчилик ҳам ҳисобга олинади, яъни тадбиркорнинг ўз ҳуқуқ ва мажбуриятлари бўлиши керак.

Хулоса

1. Менежмент асосида жамоа қонун тизимлари ётади.

2. Иқтисодиётни бошқариш тизимида иқтисодий қонунлар муҳим аҳамият касб этади.

3. Якка хокимлик ва коллегиаллик, илмийлик, режалаштириш, бошқарув усуллари ва тизимларини такомиллаштириш менежмент асосий тамойиллари бўлиб ҳисобланади.

4. Ишлаб чиқаришни режалаштириш – бошқарувнинг асосий вазифаларидан бири.

5. Стратегик ва инновацияви̇й менежмент замонавий менежментни ривожланиши учун асосий йўналиш ҳисобланади.

6. Ўзбекистонда бозор муносабатларига ўтиш даврида давлат бошқаруви бошқарувнинг асосий шакли ҳисобланади.

Саволлар

1. *Қайси иқтисодий қонунлар сизга маълум?*

2. *Диалектика қонунлари моҳияти ва уларнинг бошқарувга таъсирини таърифлаб беринг?*

3. *Бозор иқтисодиётида қайси қонунлар муҳим аҳамиятга эга?*

4. *Бошқарувнинг қайси тамойиллари сизга маълум?*

5. *Рақобатчилик қонунининг моҳияти нимада?*

IX БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНИ ВА УНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

Таянч иборалар: *стратегия, стратегик режалаштириш, миссия, мақсад, ички муҳитни таҳлил, мотивлаш, тартибга солиш, уйғунлаштириш, назорат, бошқарув тадқиқоти, ўсиш стратегияси.*

9.1. Менежмент жараёнининг мазмуни

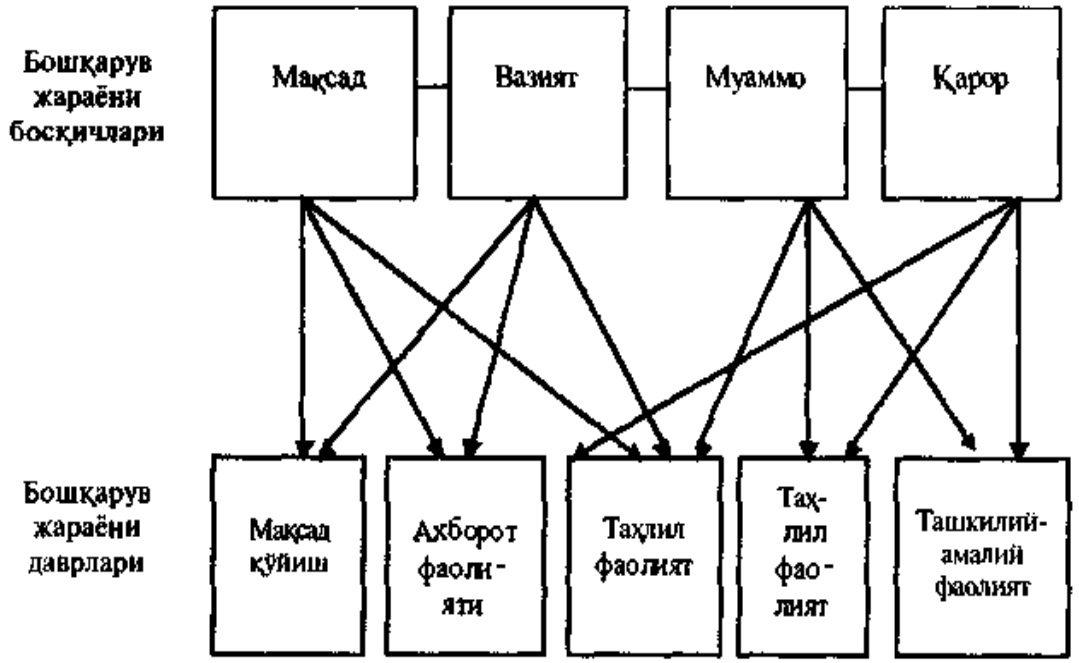
Менежмент бошқарув тизими амал қилишининг узлуксиз жараёнини ифодалайди. У меҳнат жараёнининг барча хусусиятларига эга. Умуман менежмент жараёнини технология (қандай амалга оширилиши), ташкил этиш (ким ва қандай тартибда) нуқтаи назаридан тавсифланади. Бошқарув жараёнининг мазмуни уч жихатдан ажратилиши мумкин: техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий ва ижтимоий техникавий. Яъни махсулот ишлаб чиқариш, металл ёки нефтни олишни бошқариш; ишлаб чиқаришда уни ташкил этиш жараёни, яъни бўлинма, цех, корхоналар ўзаро таъсирини бошқариш, иқтисодий жиҳатдан – ишлаб чиқариш, иш кучи ва бутун иқтисодий муносабатлар тизимига раҳбарлик қилиш, ижтимоий жиҳатдан – бу меҳнат жамоаси ижтимоий эхтиёжларини қондириш, инсонни тарбиялаш. Бошқарув жараёни технологияси бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операция ва амаллардан иборатдир.

Шундай қилиб, менежмент жараёни раҳбар ва бошқарув аппаратининг қўйилган мақсадларга эришиш учун кишиларнинг биргаликдаги фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича мақсадли ҳаракат қилишидир. Бошқарув фаолиятини амалга ошириш тартибига кўра уни қуйидаги босқичларга бўлиш мумкин: мақсад, вазият, муаммо, қарор қабул қилиш. Ҳар бир таъсир этишни амалга оширишдан аввал унинг мақсади аниқланиши лозим, чунки бошқарув маълум мақсадга эришиш учун амалга оширилади.

Бошқарувнинг кейинги босқичи бошқарув жараёнидаги вазиятни таҳлил этишдан иборат. У тизимнинг ҳолатини баҳолаш, уни яхшилаш йўлларини излаш ёки ундаги салбий хислатларни бартараф қилиш билан боғлиқ ишларни тавсифлайди. Муаммо босқичида тизимнинг ҳозирги ҳолатининг унинг ривожлантириш мақсадига нисбатан у қарама-қаршиликларини аниқлаш кўзда тутилади. қарор қабул қилиш босқичи раҳбарнинг амалда ташкилий фаолиятга ўтишини ифодлайди, бунда қарор қабул қилиш билан бошқариладиган тизимга таъсир ўтказила бошланади.

Бошқарув жараёнини, қуйидаги даврларга бўлиш мумкин: мақсад қўйиш, ахборот фаолияти, таҳлилий фаолият, бошқарув тизимида ташкилий амалий фаолият ва ҳаракатлар турларини танлаш. Бошқарув жараёни босқич ва даврлари ўртасидаги боғлиқликни қуйидаги 6-шаклдан кўриш мумкин.

6-шакл



Бошқарув жараёнининг босқичлари

Бошқарув операциялари – раҳбар ва бошқарув аппаратининг оддий ҳаракатлари бўлиб, улар тартиби ва бирикиши натижасида бошқарув жараёни ташкил топади. Масалан, таҳлилий фаолият учун корхонанинг йиллик ва ойлик ҳисоботларини олиш, улар тадбирлар ишлаб чиқиш ҳамда уларни бошқарув жараёнига тадбиқ қилиш лозим. Бошқарув жараёнини амалга ошириш воситаларига,

аввало, ахборотни киритиш лозим. Бошқарув операцияларининг катта қисми ахборот билан ишлашдан иборатдир. Бошқарув аппарати ишида кенг қўлланадиган техникавий воситалар ҳам шулар жумласига киради. Булар ахборот олиш ва қайта ишлаш воситалари анъанавий оргтехника воситаларидир. Бошқарув операциясини амалга ошириш усуллари - ахборот-таҳлил ва ташкилий фаолиятдир. Ахборот-таҳлил фаолияти ахборот йиғиш, сақлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш; таҳлил, ҳисоб-китоб, қарор турларини ишлашдан иборат; ташкилий фаолиятга - тушунтириш, ишонтириш, рағбатлантириш ва вазифаларни тақсимлаш усуллари, фаолиятни назорат қилиш, мажбурлаш ва ҳ.к.лар киради. Бошқариш учун фақат нимани қандай қилишни ҳал этиш эмас, балки ташкил этиш, қизиқтириш, ишонтириш, тушунтириш, назорат қилиш ҳам зарур. Раҳбарнинг ташкилотчилик фаолияти айни шу операциялар йиғиндиситашкил этади.

Бошқарув жараёнини ташкил этишда бизнес-режа ва таъминот, молиялаштириш ва бизнес-режа; нархни белгилаш ва кредит бериш функцияларини боғлашни таъминлаш, бошқарув тизими айрим унсурлари (мақсад-усул, мақсад-кадр, қарор-усул, усул-таркиб) мувофиқлаштириш, бошқарув кадрларини тайёрлаш, фан-техника ютуқларини жорий этишни таъминлаш зарур.

Корхоналарга эркинлик ва мустақиллик берилиши билан ҳал қилиниши лозим бўлган бошқарув жараёнини ташкил этиш билан боғлиқ муҳим муаммо расман бир-бири билан боғлиқ бўлмаган бошқарув ташкилотлари ўртасидаги горизонтал алоқаларни амалга ошириш бўлиб қолди (масалан, корхона ва маҳсулот истеъмолчилари, хомашё билан таъминловчилар ва корхона ўртасида ва ҳ.к.).

9.2. Менежмент вазифалари ва уларнинг турлари

Менежментнинг жараён сифатидаги моҳияти унинг вазифаларида акс этади. Менежмент вазифалари деганда бошқариш бўйича маълум масалаларни ҳал этишга қаратилган ҳаракат йиғиндиси тушунилади. Менежмент вазифалари, аввало, бошқарилувчи объектнинг ўзига хос хусусиятидан келиб чиқади. Ишлаб чиқариш таркибига мос равишда қуйидагиларни акс эттирувчи вазифалар мавжуд:

- иқтисодиёт тармоқ таркиби;
- унинг ҳудудий таркиби;

– ишлаб чиқаришнинг алоҳида унсурлари.

Халқ хўжалигининг тармоқ таркиби менежмент олдига моддий ишлаб чиқаришни бошқариш ва моддий бўлмаган ишлаб чиқаришни бошқариш каби вазифа қўяди. Биринчи соҳа таркибида ишлаб чиқариш ва муомала соҳаларини бошқариш фарқланади. Ишлаб чиқариш соҳасини бошқаришга саноат ва унинг тармоқларини, қурилиш, транспорт, алоқани бошқариш вазифалари; муомала соҳасини бошқариш вазифаларига савдо, молия, моддий-техникавий таъминот соҳалари, фан, маданият, таълим соҳаларини бошқариш киради.

Ишлаб чиқаришни бошқариш вазифаларининг ҳудудий таркибига республика, вилоят, шаҳар, туман миқёсидаги бошқарув вазифалари киради. Ишлаб чиқаришнинг бошланғич бўғини - корхонани бошқариш муҳим вазифадир. Менежмент вазифалари бошқарув ташкилотлари, бажарувчилар ва бошқарув аппарати вазифаларини белгилаб беради.

Бошқарув жараёнини бажариладиган вазифалар бўйича таҳлил этиш ҳар бир вазифада иш хажми, бошқарувчи ходимлар сонини аниқлаш, ва ниҳоят бошқарув аппарати таркибини лойиҳалаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бошқарув ташкилотининг асосий ва аниқ вазифалари фарқланади. Асосий вазифалар ҳар бир корхона ва бошқарувнинг барча даражаси учун хосдир. Улар жумласига қуйидагилар киради:

а) маркетинг;
б) бизнес-режа;
в) тартибга солиш;
г) ташкил этиш;
д) рағбатлантириш;
е) назорат ва ҳисоб-китоб;
ж) ундаш;
з) режалаштириш.

Маркетинг – корхонани истеъмолчи билан бозор орқали боғловчи энг муҳим бозор муносабатлари ва ахборот оқимлари тўпламидир. **Маркетинг таркибига**: бозорни ўрганиш, истеъмолчилар буюртмаларига кўра товарлар турини режалаштириш, товарларни бозорга чиқариш, реклама, товар ва хизматларни ишлаб чиқаришдан истеъмолчига етказиш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Бозор у ёки бу бу товарга бўлган талабни лакмус қоғози сингари акс эттиради. Бозор таклиф қилган товарни ё қабул этади, ёки инкор қилади.

Бозор иқтисодиётида иқтисодиётни бошқариш маркетингни ишлаб чиқариш циклининг сўнгида эмас, бошида бўлишини тақозо этади, чунки бошқарув қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидорларнинг мавжуд ва истиқболдаги эҳтиёжлари ётади. Агар марказлашган, маъмурий-буйруқбозликка асосланган бошқарувда бозорга ишлаб чиқаришининг охирги нуқтаси сифатида қаралган бўлса, бозор иқтисодиётига ўтилиши билан бозор талаблари ишлаб чиқариш босқичининг бошидаёқ ҳисобга олиниши зарур. Бозор ишлаб чиқариш кўламини белгиловчи, бутун бошқарув жараёнига таъсир этувчи кучга айланади.

Бизнес-режа – ижодий лойиҳалаштириш, истиқболни белгилашдир. Бизнес-режаларда иқтисодий стратегия белгиланади, келажакда ривожланиш йўллари ва воситалари аниқланади, таркибий сиёсат, ФТТ, ижтимоий ривожланиш миқёслари белгиланади.

Ташкил этиш – бошқарилувчи тизимнинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа кичик тизимларини тартибга солиш жараёнидир. Ташкил этиш мақбул тузилмалар ташкил этиш, тизим таркибий қисмлари ўртасидаги қисмлари тўғрисида қоидалар яратиши, лавозим мажбуриятлари, барқарор иқтисодий меъёрларни белгилашни ўз ичига олади.

Тартибга солиш (уйғунлаштириш) – бошқарувнинг барча бошқа вазифалари, унинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий, ташкилий масалалари, ҳамда бошқарувчи тизимидаги турли-туман алоқаларни мувофиқлаштириш жараёнидир.

Бу ўзаро узвийликни ўрнатиш, белгиланган меъёрлардан четга чиқишларнинг олдини олишдир.

Рағбатлантириш – манфаатларни ва кенг демократлаштириш, инсон омили фаоллигини ошириш асосида манфаатлар воситасида бошқаришдир.

Назорат ва ҳисоб-китоб – бошқариладиган тизим маълум мақсадга эришишига қаратилган инсон фаолиятининг сабаблари ва воситаларини ўрганади.

Ундаш кишилар фаоллиги билан улар эга бўлган тажрибанинг мослашиши натижасида шахсий ва гуруҳий эҳтёжларни қондиришга қаратилади.

Бошқарувнинг махсус вазифаси бошқарув меҳнати тақсимотининг натижаси бўлиб, аниқ мазмунга эгадир. Корхона миқёсида бошқарувнинг қуйидаги махсус вазифаларини кўриш мумкин:

а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;

б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;

в) маҳсулот сифатини бошқариш;

г) меҳнат ва иш ҳақини бошқариш;

д) кадрлар, таъминот, молия, кредит ва жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш;

е) маркетингни бошқариш;

Бошқарувнинг ҳар бир махсус вазифаси мажмуа бўлиб, бошқарувнинг умумий вазифаларини ўз таркибига олади. Масалан, ишлаб чиқаришни илмий-техникавий жихозлашни бошқариш вазифаси таркибига режа, ташкил этиш, тартибга солиш, рағбатлантириш, назорат киради. Барча вазифалар бир-бири билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув вазифаларининг таркиби ва мазмунини аниқлашга етарли эътибор бермаслик бошқарувнинг таъсири бўшашиб кетишига сабаб бўлади. Бошқарув ва унинг вазифалари самарадорлиги кишилар меҳнат интизоми, ташаббускорлик ва омилкорлик, янгиликка интилиш ва ташкилотчилик қобилияти билан узвий боғлиқдир.

Хулоса

1. Менежмент – бошқарув тизимларининг узлуксиз фаолият кўрсатиши жараёни, бу бошқарувда банд ходимлар иш жараёни.

2. Менежмент жараёни узлуксиз давом этади.

3. Менежмент функцияси деганда бошқарувга доир маълум масалани ечишга йўналтирилган бир туркум ишлар йиғиндиси тушунилади.

4. Бошқарув жараёнларининг функционал таҳлили ҳар бир функция учун иш ҳажми асосларини ташкил этади, бошқарувчилар сонини аниқлайди.

5. Бозор муносабатларининг шаклланиши ишлаб чиқариш ва бошқариш функциялари ўрганишни талаб қилади.

6. Менежмент функциясини такомиллаштириш – ижодий жараён, аниқ ҳолатларнинг ҳисобга олиш.

Топшириқ

1. *Менежмент жараёни босқичларини таҳлил килинг.*
2. *Менежмент операцияларига тавсиф беринг.*

X БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

Таянч иборалар: *ташкилий тузилма, аралаш тузилма, давлат матрица, дивизионал тузилма, босқич, ташқи омил, ички омил, мослашувчан тузилма, маъмурий-ҳудудий тузилма.*

10.1. Менежмент ташкилий тузилиши ҳақида тушунча

Менежментнинг таркибий тузилиши деганда бошқарув бўғинлари ва босқичларининг миқдори ва таркиби тушунилади. Менежмент ташкилий тузилишининг оддий ва тушунарли бўлиши унинг иш имконияти юқори бўлишини кафолатлайди, яъни бошқарув ташкилий тузилмасида босқич ва бўғинлар қанча кам бўлса, бошқарув шунчалик самарали бўлади.

Бошқарув бўғинлари - бу битта ёки бир қанча вазифаларни бажарувчи мустақил таркибий унсурлардир. Тузилма унсурлари, уларнинг бўлинмалари ва бошқарув аппаратида ишловчилардир.

Бошқарув босқичлари бошқаришнинг бирор даражасидаги маълум бўғинлар йиғиндисидир. Шу белгисига кўра бошқарувнинг ташкилий тузилмалари кўп босқичли (кўп бўғинли), уч, икки босқич (бўғин)ли бўлади. Босқичлар ва бўғинлар ўртасидаги алоқа тик ва уфқий бўлиши мумкин. Тик бўғинлар раҳбарлар билан уларга бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларни, уфқий алоқалар бошқарувнинг тенг ҳуқуқли бўғин ва унсурлари ўртасидаги муносабатларни билдиради.

Иқтисодиётни бошқарув ташкилотлари юқори, қуйи, тенг ҳуқуқли ташкилотларга бўлинади. Юқори ташкилотлар республика ва тармоқ бошқарув ташкилотларига ажратилади.

Умумдавлат бошқарув ташкилотлари ишлаб чиқаришнинг турли тармоқларини бирлаштирадилар. Умумдавлат бошқарув ташкилотлари Конституцияга асосланган ҳолда фаолият юритади.

Халқ хўжалигини бшқаришнинг умумдавлат ташкилотлари қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ташкилотларига бўлинади. қонун чиқарувчи олий ташкилот Ўзбекистон республикаси Олий Мажлисидир. У хўжалик фаолиятини тартибга солувчи қонун, қонунчилик ҳужжатларини тасдиқлайди. Давлат режалари ва бюджетининг бажарилиши ҳақида ҳисоботни муҳокама қилиб тасдиқлайди, иқтисодиётни бошқаришнинг ижроия ташкилотларини шакллантиради.

Халқ хўжалигини бошқаришнинг ижроия ташкилотларга умумий, тармоқ ва махсус ваколатга эга ташкилотлар киради. Умумий ваколатга эга ижроия ташкилотларига Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Қорақалпогистон Республикаси Вазирлар кенгаши ва ҳокимиятлар киради. Махсус ваколатли ташкилотлар тармоқлараро хусусиятга эга вазифаларни бажарадилар. Улар қаторига давлат қўмиталарини киритиш мумкин.

Умумдавлат бошқаруви ташкилотларининг асосий вазифалари: ФТТнинг асосий йўналишларини белгилаш, табиий муҳитни муҳофаза қилиш, пул ва кредит тизимига раҳбарлик қилиш, солиқ ва даромадларни белгилаш, ҳисоб ва статистикани ташкил этиш, нарх, тарифлар белгилаш, халқ хўжалиги тармоқларига раҳбарлик қилиш киради.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг доимий иш юритувчи ташкилотлари фаолияти тармоқлараро илмий-техникавий ишларга раҳбарлик қилиш, фан-техника соҳасида танлов, кўнгилли асосда ишларни ташкил этиш каби вазифаларни бажаради.

Республика товар биржаларининг асосий вазифаси корхоналар билан ҳамкорликда минтақада моддий техникавий таъминотнинг барқарор ва самарали тизимини ташкил этиш, истеъмолчи ва ишлаб чиқарувчилар ўртасида барқарор минтақавий алоқаларни ўрнатиш, маҳсулот етказиб беришни назорат қилиш, корхоналарга улар моддий-техникавий таъминланишида кўмак беришдан иборатдир. Моддий-техникавий таъминот ташкилотлари хўжалик ҳисоби асосида ишлаб чиқариш воситаларини сотишнинг кўп тармоқли савдосини таъминлаш ва моддий ресурслардан оқилона фойдаланишга раҳбарлик қиладилар.

Молия вазирлиги ва унинг жойлардаги ташкилотлари давлат ва корхоналар мафаатларини ҳимоя этишга асосланган бутунлай янги молиявий сиёсатни амлга оширади, хўжалик юритиш самарадорлигини сўм билан назорат этишни таъминлайди, ширкат

ва якка тартибдаги меҳнат фаолиятини молиялаш-кредитлаш асосида тартибга солиш бўйича чораларни белгилайди, аҳоли даромадларидан солиқ олишни, бозор иқтисодиётига мос иш усуллари ва шаклларини жорий этади, бюджет ташкилотлари фаолиятини молиялаштириш тизимини ўзгартиради, уни иқтисодий меъёр на мезонлар асосида ташкил этади, иш сифатини оширишни иктисодий рагбатлантириш ва ажратилган маблаглардан мақбул равишда фойдаланишни иктисодий рагбатлантириш усулларини кенг қўллашни таъминлайдилар.

Республика Марказий банки иқтисодиётдаги барча кредит ва ҳисоб-китоб муносабатларини ташкил этувчи ва тартибга солувчи бош банкдир.

Тижорат банклари тизими фаолияти тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини молия билан таъминлаш асосига ўтказилади.

Меҳнат ва ижтимоий масалалар билан шуғулланувчи давлат ташкилотлари ва уларнинг жойлардаги бўлинмалари тўлиқ бандликни, банд бўлмаган меҳнат ресурсларини қайта тайёрлаш ва касб ўргатиш, кадрларга бўлган талабни қондиришни таъминлайдилар.

Республика вазириликлари республика ҳудудидаги концернлар тармоқларни бошқаришни амалга оширадилар. Тармоқни бошқариш тизимига якка раҳбарлик асосида иш юритувчи вазир бошчилик қилади. У қўл остидаги вазирлик ва унга қарашли корхоналар фаолиятига шахсан жавобгардир.

Ҳар бир вазирликда вазир тармоқни бошқаришнинг муҳим масалаларини коллегиал равишда кўриб чиқиш ва амалга оширишга имкон берувчи маслаҳат ташкилотлари ташкил этилади. Бош маслаҳат берувчи ташкилот - коллегия бўлиб, унинг таркибига вазир ўринбосарлари, бошқарма бошлиқлари, корхоналар раҳбарлари киради.

Халқ хўжалиги тармоғи таркибида ҳам давлат, ҳам хусусий корхона, фирма, акционер жамиятлари фаолият юритади. Корхона, фирма, акционерлар жамиятлари фан-техника салоҳиятидаги самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришни кооперациялаш ва уйғунлаштириш асосида маҳсулот ишлаб чиқариш мақсадида ташкил этилади. Улар хўжалик ҳисоби асосида саноат, қурилиш, транспорт, савдо ва бошқа соҳаларда фаолият юритувчи таркибий қисмлардан ташкил топади. Таркибий қисм банкда алоҳида баланс ва ҳисоб рақамига эга бўлиши ва ижара пудрати бўйича, хусусий соҳада иш юритиши мумкин.

Корхона, фирма, акционерлик жамияти таркибий бирликка қарашли асосий фонд ва маблағларни бириктиради, ички хўжалик муносабатларини амалга ошириш, таркибий бирликлар ўртасидаги мунозараларни ҳал этиш, шунингдек, улар ўз мажбуриятлари бўйича жавобгарлик тартибини белгилайдилар. Таркибий бирлик қонунда белгиланган ҳуқуқлари доирасида унга бириктирилган мулкни тасарруф этади, фирма, АЖлари номидан бошқа ташкилотлар билан шартномалар тузадилар. Корхона, фирма, акционерлар жамиятлари таркибий бирликка ўз номидан шартнома тузиш ва бу шартнома бўйича жавоб бериш ҳуқуқини беради.

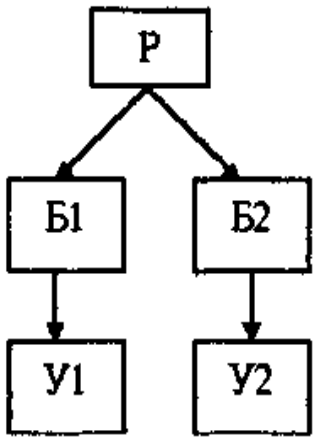
Корхонани бошқариш корхона тўғрисида қонунга асосан амалга оширилади. Бу қонунда кўзда тутилган тамойиллардан бири бутун жамоанинг ҳамда унинг ташкилотлари муҳим қарорларни қабул қилиш ва уни бажаришни назорат қилишда иштирок этиш йўли билан амалга ошириладиган ўз-ўзини бошқариш тамойилидир.

10.2. Ташкилий тузилмалар турлари

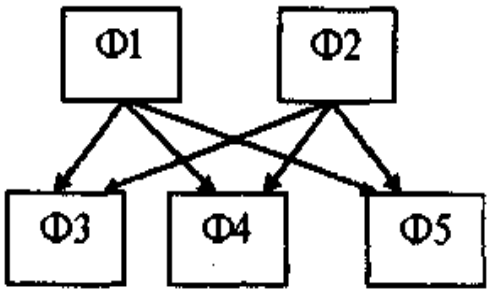
Ташкилий тузилмалар жуда турли-туман, лекин улар умумий изчил боғлиқликка эга ва қонуниятларга бўйсунади.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмасининг асосий тури чизиқли ва функционал турлардир. Уларнинг бирикиши асосида турли хил чизиқли-функционал тузилмалар таркиб топади. Қуйидаги 7-10-шаклларга қаранг.

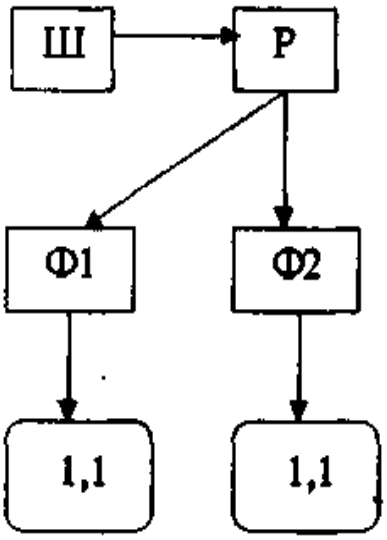
7-шакл. Чизиқли



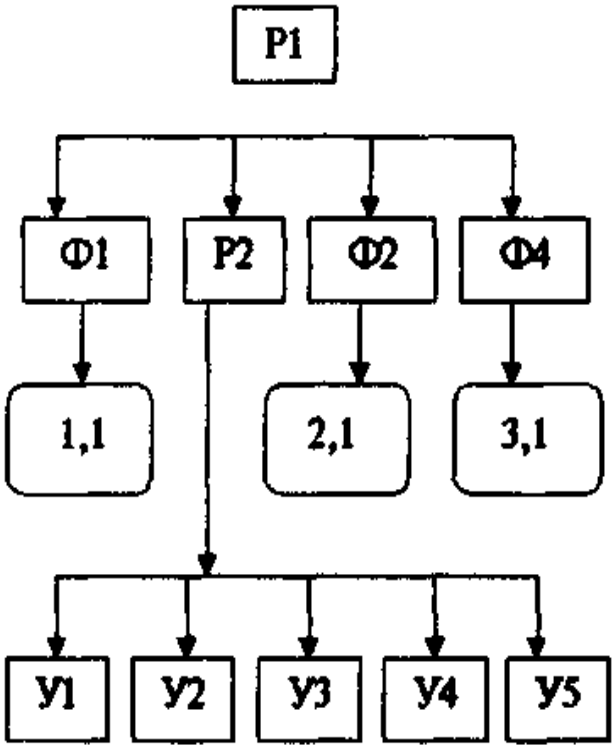
8-шакл. Функционал



9-шакл. Чизиқли-штабли



10-шакл. Чизиқли-функционал



Шартли белгилар: Р - раҳбар, Б - бошлиқ, У - уста, Ф - функционал раҳбар, Ш - штаб, 1,1; 1,2;1,3 - функционал бўлимлар.

Чизиқли тузилма унинг қуйи бошқарув бўғинлари юқори босқичдаги раҳбарга бевосита бўйсунуш билан тавсифланади. Чизиқли тузилмада ҳар бир ходим битта раҳбарга бўйсунади ва юқори тизим билан фақат у орқали боғланган бўлади. чизиқли тузилманинг ижобий томонлари унинг оддий, ишончли, камхаржлигидир. Ҳар бир раҳбар бугун меҳнат жамоаси фаолияти натижалари бўйича жавобгар. Бу стратегик ва жорий қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи марказлашишига олиб келади.

Чизиқли тузилмаларни ҳал этилувчи масалалар доираси кенг бўлмаган, бу масалалар ечилиши осон бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқдир. Соф ҳолда чизиқли бошқарув жуда кам, асосан, бригада, бўлим, ширкат, кичик корхоналарда қўлланилади.

Чизиқли тузилманинг асосий камчилиги бўлиб, бўғинлар координацияси пухта бўлмаслиги ҳисобланади. Раҳбар универсал мутахассис бўлиши ва унга бўйсунувчи барча бўғинлар фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олиши лозим.

Функционал тузилма бошқарув вазифаларининг функционал бўғинлар ва раҳбарлар ўртасида тақсимланишига асосланади. У бошқарув мураккаблашуви ва ихтисослашув ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган.

Функционал тузилмада бошқарувчи кўрсатмалар нисбатан малакали бўлади, лекин якка бошчилик тамойилига риоя қилинмайди. Функционал бўғинлар сони ортиши билан ҳар бир бўғин мустақил равишда ҳал этувчи масалалар доираси торайиб боради. Муаммонинг моҳияти ҳар бир бўғин ўз масаласини биринчи навбатда ҳал қилишдан манфаатдор бўлишида эмас, балки битта ҳам бўғин бу масалани етарли даражада асосланган ҳолда ва тўғри ҳал қила олмаслиги, ечимлар майдалашиб, тўлиқ бўлмай қолишидадир. Бу бошқарувни мараккаблаштириб, унинг самарадорлигини камайтиради.

Чизиқли тузилмани ташкил этиш ва функционал тузилманинг камчиликлари қўшма, бириктирилган тузилмалар - чизиқли-штабли, чизиқли-функционал ва бошқа тузилмалар вужудга келишига сабаб бўлади.

Чизиқли-штабли тузилмада чизиқли тузилма асос қилиб олинади, лекин бошқарувнинг қуйи бўғинга эга ҳар бир бўғинида айрим муҳим муаммолар бўйича штаблар тузилади. Штаблар малакали қарорлар тайёрлайдилар, лекин чизиқли тузилма раҳбари тасдиқлаб, қуйи даражага юборади.. У штаб тавсияларини уйғунлаштиради, мувофиқлаштиради ва натижада бошқарув сифати яхшиланади.

Лекин, вазифалар миқдори кўп бўлса, чизиқли тузилма раҳбарининг вазифаси ҳам ортади. Шу сабабли, амалиётда бошқа қўшма тузилмалар вужудга келди. Улар орасида энг кенг тарқалгани чизиқли-функционал тузилмадир.

Чизиқли-функционал структурада, функционал звенолар қуйи турган бўлинмаларга ўзлари буйруқ бера оладилар, лекин улар компетенциясига тааллуқли бўлган аниқ белгиланган саволлар бўйича. Масалан, режалаштириш - иқтисодий бўлими цех бошлиғига режалаштиришни ривожлантириш масалалари бўйича буйруқ бериш мумкин, Заводнниг бош бухгалтери эса цехда ҳисоб-китоб ва ҳисоботни яхшилаш бўйича ва ҳ.к. Чизиқли функционал тузилманинг устунлиги унинг бошқарув тамойилларини буйруқ беришнинг ягоналиги тамойили билан узвийлигидадир. Лекин бу устунлик тузилмасида алоқаларнинг мураккаб турлари – лойиҳа бўйича бошқариш, матрицали структура ва бошқалар мавжуд.

Лойиҳа бўйича бошқариш ишлаб чиқариш технологиясининг ўзгариши билан боғлиқ қайта қуришлар ва янги технологиялар киритилиши зарур бўлган корхона ва ташкилотларда қўлланилади. Бундай қайта қуришни амалга ошириш учун фақатгина шу

лойиҳага жавоб берувчи бошқарув органи тузилади. Бошқарувнинг лойиҳа бўйича органи вақтинчалик ташкилот ҳисобланади. Унга юклатилган вазифалар амалга оширилгандан сўнг у тугатилади.

Матрицали структура чизиқли ва лойиҳа бўйича бошқарув структураларининг бирлаштирилиши натижасида қурилади. чизиқли бошқарув тамойили сақланиб қолади, лойиҳа бўйича бошқаришга мос равишда эса мавзуларни, илмий изланишлар бўйича дастурлар, лойиҳалаштириш, технологик тайёргарлик, экспериментал ишлаб чиқариш, маҳсулотни тайёрлаш, сотиш ва ҳ.к.лар ташкил қилинади.

Бошқарувни ташкил қилишнинг матрицали структурасида лойиҳа ёки дастур раҳбарларининг фаолияти эркинлиги таъминланади, улар олдига қўйилган масалалар мақсадли ҳал қилинади. Ишни ташкил қилиш бўйича раҳбарнинг масъулияти аниқланади, уларнинг бажарилиш муддати, якуний натижалар бўйича раҳбарнинг маъсулияти аниқланади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув аппаратини белгиланган даражада қисқартиришга, бошқарувнинг ҳар хил даражалари ва ҳар бир бўғин чегарасида алоҳида даражаларнинг вазифалари аниқ ажратилади, халқ хўжалиги, корхона (фирма)лар тармоқларининг хўжалик мустақиллигини таъминлашга имкон берадиган янги ташкилий тузилмалар тузилади.

10.3. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштириш

Менежментнинг ташкилий тузилмаларини барпо қилиш ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва унинг турига тўла мос келувчи бошқарув яратишдан ва бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг ҳар бир бўғинининг ишлаб чиқариш-техника, хўжалик ижтимоий ва молиявий фаолиятини бошқариш бўйича ҳамма функцияларнинг бажарилиши заруратидан келиб чиқади. Бу муаммоларнинг ечими бошқарувни ислоҳ қилиш бошқарув функцияларини самарали тақсимлаш бошқарув мақсадини аниқ белгилаш бўйича бир қатор тадбирларни ўтказиш орқали амалга оширилади.

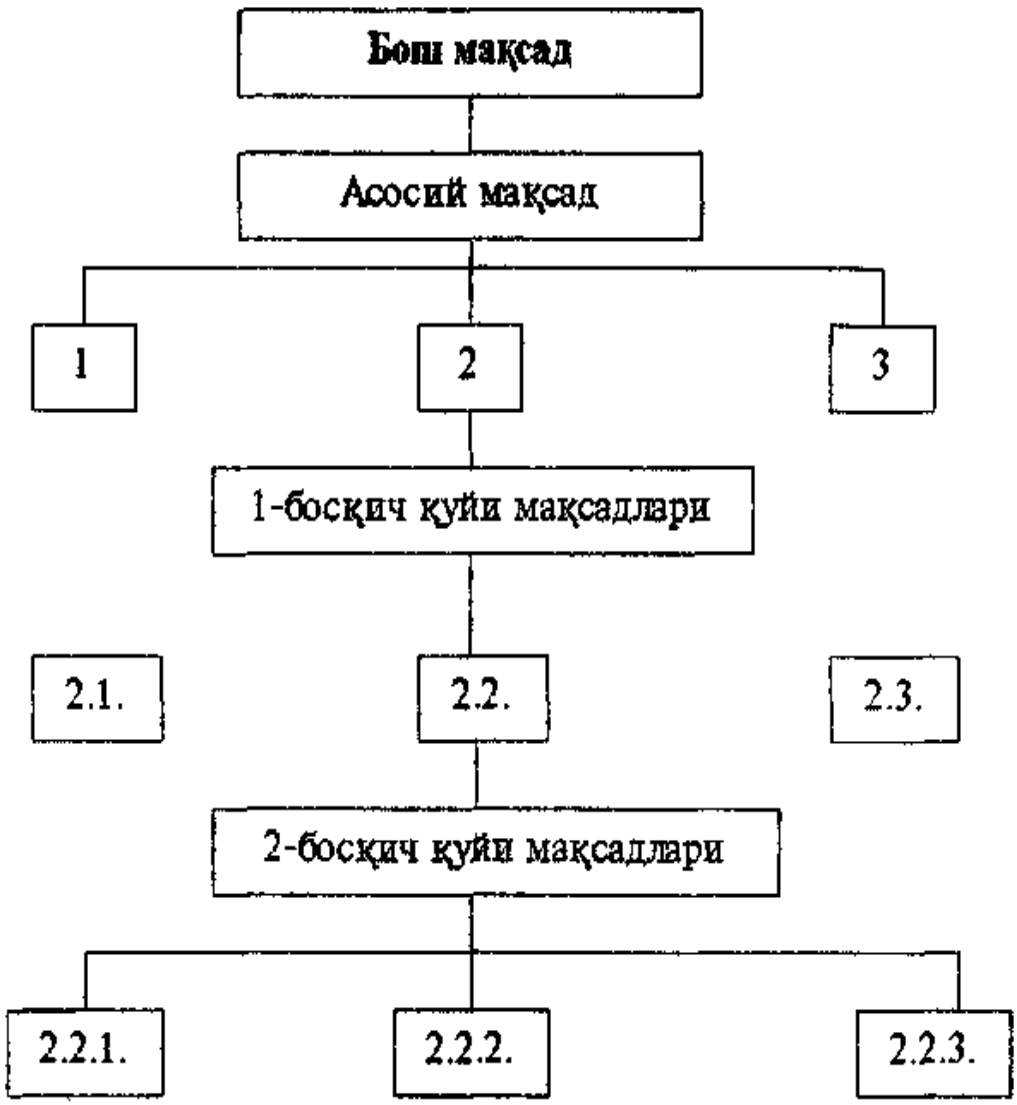
Мақсад бошқарув назариясининг асосий категориялардан бири ҳисобланади. Бошқарув мақсадларини шакллантириш бошқарувнинг бошланғич, унга эришиш эса якуний босқич ҳисобланади. Бошқариш мақсади бошқарув объекти ва унинг алоҳида параметрларининг исталган холатидир. Муайян корхона

учун бошқарувнинг мақсади маълум бир маҳсулот турини ресурсларни кам сарфлаган ҳолда керакли миқдорда ва юқори сифатда чиқаришдан иборат.

Мақсадли ёндашув бошқарув органлари ишининг жамоа олдига қўйган мақсадларига эришишга бўйсунишни талаб қилади. Бошқарувнинг ҳар бир қуйи тизими ўз (ташкилий, иқтисодий, маркетинг, техникавий, ижтимоий) мақсадига эга, шунинг учун мақсадлар мос келиши муаммоси юзага келади. Бошқарувнинг турли даражаси умумий мақсадга жавоб бериши, бир-бирини тўлдириб туриши зарур. Мақсадлар дарахтини тузиш мақсадларни тартиблаш усулларидан бири ҳисобланади. Мақсадлар ва уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқаларнинг чизма тасвири қуйида келтирилди (11-шакл).

11-шакл

Мақсадли бошқарув тизими



Умумий мақсадга эришиш учун асосий мақсадга эришиш керак, асосий мақсадга эришиш учун эса биринчи даражали мақсадга эришиш керак ва ҳ.к.

Давлат масалаларини бажаришнинг мақсади аниқловчи ҳисобланади, у илмий, техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа мақсадлар билан узвий боғлиқдир.

Мақсадли ёндашув бошқарувнинг замонавий тузилмасига ўтишга имкон беради. Бу мақсадлар, мақсад асоси ва ривожланиш масалалари таркибини ва лойиҳалаштираётган бошқарув объекти фаолият юргизишни ишлаб чиқсин.

Мақсадлар дарахтини қуришда унинг сифат ва миқдор тавсифини тўғри аниқлаш муҳимдир. Сифат тавсифи бошқарув функцияларининг намоён бўлишининг асоси ҳисобланади, сифат тавсифи эса тузилмавий бўлинмалар (бўлим, цех ва ҳ.к.) туринининг асоси бўлиб хизмат қилади. Лойиҳалаштирилаётган ташкилий структура тизимининг унсурлари олдида турган мақсад ва вазифалар раҳбарлар ва мутахассислар таркибини асослашга имкон беради, вазифалар рўйхати эса тузилмавий бўлинмаларнинг ходимлари ўртасидаги вазифалар тақсимланишидир.

Ташкилий тузилмани лойиҳалаштиришнинг мустақил усули бўлиб, ташкилий-иқтисодий моделлаштириш ҳисобланади. Унинг асосида ижро этувчиларнинг ваколатлари ва маъсулияти тақсимотининг жадвал, математик, макетли-деворий тасвири ётади.

Бошқарув ташкилий тузилмасини шакллантиришда бошқарув бўғинларининг ва звенолари сони, чизиқли ва функционал бошқарувнинг марказлашуви даражаси, бошқарув бўлими ва функцияларининг таркиби, битта раҳбарга тўғри келадиган бўйсунувчилар миқдорини асослаш зарур. Бошқарув тизимида поғоналар қанча кўп бўлса буйруқни юқоридан пастга ва ахборотни пастдан юқорига узатиш шунча қийин бўлади. Буйруқ ва ахборотни узатиш жараёнида бузилиш хавфи сезиларли даражада юқори бўлади. Шунинг учун бошқарув ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш ва мукаммаллаштиришда бошқарув бўғинларининг сони оптимал бўлишига интилиш зарурдир.

Ҳар қандай ташкилий тузилманинг сифати уни шакллантиришда қуйидагиларга қанчалик амал қилингани билан аниқланади:

– системавий ёндашув, яъни бошқарув объекти ва органига таъсир қилувчи ҳамма омилларни иложи борича ҳисобга олиш;

- бошқарув марказлашуви ва бирламчи звенолар мустақиллигининг оптимал бирлиги;
- олий раҳбарлар тўғридан тўғри ижро этувчига ахборотни бориши ва вақтнинг максимал қисқариши;
- лойиҳалаштирилаётган тузилмада ҳар бир таркибий қисмнинг вазифаси ва ҳуқуқини тўғри аниқлаш;
- бошқарув тизимидаги ўзгаришларга жавоб қайтаришнинг имконияти;
- ҳар бир аниқ ҳолат бўйича қайси бўлинмада ахборот кўп бўлса шу масалани ечиш бўйича бўлинмага ваколат бериш.

Бошқарув тузилмасига асосий талаб унинг тезкорлигидадир. Тузилма мослашувчан ва содда бўлиши керак. Оперативлик билан фаолият юргизишнинг ишончлилигига боғлиқдир. Бу дегани бошқарув аппарати ахборот узатишнинг тўғрилигига кафолат бериш узатилаётган маълумотларнинг бцзилишига йўл қўймаслиги керак, бошқарув тизимида алоқанинг узлуксизлигини таъминлаш керак.

Аппарат структураси бошқарув иқтисодини таъминлаши керак. Бунинг маъноси шундаки, бошқарувдан келадиган самара бошқарув аппаратига бўлган харажатларнинг минималлиги орқали эришилсин.

Аппарат структурасига ишлаб чиқариш характерининг ўзи, унинг тармоқли хусусиятлари (ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таркиби, тайёрлаш технологияси, ишлаб чиқариш масштаби ва типи, техник жихозланганлик ва меҳнат жараёни даражаси ва бошқалар), шунингдек бошқарув ишининг механизацияланганлиги ва автоматтлашганлиги даражаси ишчилар малакаси, улар меҳнатининг самарадорлиги бўйсунувчилар сони ва бошқарувчи томонидан уларни назорат қила олиш имкониятлари ўртасидаги боғлиқлик таъсир кўрсатади.

Хулоса

1. Менежмент ташкилий тузилмалари деганда бошқарув бўғинлар, уларни бир-бирига бўйсуниши ва ўзаро боғлиқлиги тушунилади.
2. Бошқарув ташкилий тузилмаларидаги соддалик ва тушунарлилик унинг иш қобилиятининг кафолатидир.

3. Халқ хўжалигининг умумдавлат бошқаруви идоралари, қонун чиқарувчи, ижро, суд қисмларига бўлинади. Улар халқ хўжалигининг барча тармоқларини бир-бири билан боғлаб туради.

4. Бошқарув ташкилий тузилмалари чизиқли-функционал, чизиқли-штабли турларга бўлинади.

5. Барча бошқарув функциялари бажарилишини таъминловчи энг яхши бошқарувни ташкил этиш бошқарув тузилмаларини такомиллаштиришнинг асосий мақсадидир.

Саволлар

1. *Бошқаришнинг ташкилий қурилмалари бозорнинг қандай талабларига жавоб бериши керак?*

2. *Бошқарув бўғинлари ўртасида қандай фарқ бор?*

3. *Ҳудудий ва тармоқ бошқарув идоралари ўртасида қандай фарқ бор?*

4. *Чизиқли тузилма ва чизиқли-функционал тузилмалар қандай афзаллик ва камчиликларга эга?*

5. *Корхона бошқаруви қандай мақсадни кўзлайди?*

6. *Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини бошкаришда мақсадли ёндашиш моҳияти нимада?*

XI БОБ. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ ВА УЛАРНИНГ ТАВСИФЛАНИШИ

Таянч иборалар: *иқтисодий воситалар, бошқариш усуллари, социология, психология, ҳуқуқий усуллар, тарбиявий усуллар, марказлашмаган тамойил, ижтимоий жавобгарлик, низо, асаббузарлик.*

Бошқарув усуллари бу бошқарув субъектининг бошқарув объектига максадли йўналтирилган таъсир ўтказиш усуллари, яъни бошқарувчининг ўзи бошқараётган ишлаб чиқариш коллективига қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида унинг фаолиятини уйғунлаштиришни таъминлашдир.

Бошқарув усуллари воситасида иктисодий жараёнларга ва ишлаб чиқариш қатнашчиларига моддий, молиявий, энергия, меҳнат ресурсларини имкони борича кам сарф қилиб юқори натижаларга эришиш мақсадида таъсир этилади. Ишлаб чиқариш самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқарув усуллари мукаммаллиги ва тўғри шаклланлиги билан узвий боғликдир.

Бошқарув усуллари бошқарув фанида муҳим ўринни эгаллаб, бошқарув конун ва тамойиллари билан узвий боғликдир. Меҳнат жамоасига таъсир этиш усуллари орасида бошқарув механизми учун бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув объектив қонунлари талабларига мувофиқ келувчиларгина энг мақбул ва мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади. Бунинг моҳияти шундаки, бошқарув усуллари бозор иқтисодиётига мансуб қонунлар тизими билан узвий боғликдир.

Бошқарув усуллари ташқи ва ички омиллар таъсирида ўзгаради. Ташқи омилларга: ташқи ва ички шароит ўзгариши, иқтисодиётни бошқаришда туб ислоҳотларни амалга ошириш, халқ хўжалигининг техникавий таъминланганлик даражасини бошқариш тизимида ўзгаришлар (иқтисодий ислоҳотлар, иқтисодиётни бошқаришнинг тармоқ тизимидан ҳудудий тизимига ўтиш ва ҳ.к.) киради. Ички омиллар: жумласига йирик ишлаб чиқариш бирлашмаларини

ташкил этиш асосида ишлаб чиқариш уйғунлашувини амалга ошириш; корхона катталиги ўзгариши натижасида унинг бир гуруҳдан иккинчисига ўтказилиши; ишлаб чиқариш ихтисослашиш даражаси ўзгариши; меҳнатнинг техника билан таъминланиш даражаси яхшиланиши; ишлаб чиқаришни режалаштириш ва жадал тартибга солишнинг мавжуд усулларини такомиллаштириш ва янгиларини жорий қилиш (тармоқли режалаштириш ва бошқариш; ишлаб чиқаришни узлуксиз тезкор режалаштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни автоматлаштирилган тизимини қўллаш ва ҳ.к.) киритиш мумкин.

Бошқарув усуллари бевосита ижтимоий-иқтисодий муносабатларга таъсир этувчи ишлаб чиқариш усули ривожланиши ва жамият ишлаб чиқариш кучлари ўсиши билан ўзгариб боради. Иқтисодиёт муваффақиятли ривожланишида бошқарув усулларини тўғри танлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарув усулларини иқтисодиётнинг маълум аниқ соҳаларида амал қилишнинг турли йўллари орасидаги умумий ҳодиса сифатида ажратиш мумкин. Масалан, бошқарув даражалари бўйича бошқарув усуллари (давлат секторини бошқариш усуллари, цех, корхона, бирлашма, минтақани бошқариш усуллари), ёки тармоқларни бошқариш усуллари (саноат, транспорт, қишлоқ хўжалигини бошқариш усуллари) ҳақида сўз юритиш мумкин. Шунингдек, турли субъектлар томонидан қўлланиладиган бошқарув усулларини ажратиб кўрсатиш мумкин. Давлат бошқаруви усуллари жамоат ташкилотларини бошқариш усулларидир. Ёки иқтисодиётнинг айрим соҳаларида қўлланиладиган бошқарув усулларини (ишлаб чиқаришни, молиявий соҳани, фан ва маорифни бошқариш усуллари)ни ҳам кўзда тутиш лозим.

Бошқарув ташкилотлари тизими билан турли-туманлиги бу ташкилотлар фаолияти усулларини ажратиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бу ерда сўз вазирликлар, ассоциациялар, акциядорлар жамияти, давлат қўмиталарини бошқариш усуллари ҳақида сўз боради.

Ниҳоят, турли туркумга кирувчи ишловчилар бошқарув фаолиятида менежерлар, директорлар, бўлимларнинг бошлиқлари томонидан қўлланиладиган бошқарув усулларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Демак, бошқарув назарияси ва амалиётида турли бошқарув усуллари мавжуддир. Улар бошқарув усулларининг ҳар бир гуруҳи ўз хусусиятларига эга бўлган тизимни ташкил этган.

Халқ хўжалигини бошқаришда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, руҳий ва хуқуқий. Бошқарувнинг бу усуллари ўзаро узвий боғлиқдир, шу сабабли уларнинг бирортасига ортиқча аҳамият берилса бутун ишлаб чиқаришнинг меъёрий бориши бузилишига олиб келади. Ҳозирги даврда бозор иқтисодиётини бошқаришнинг иқтисодий усуллари муҳим аҳамият касб этмоқда.

11.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари кишиларга иқтисодий манфаатлар орқали таъсир кўрсатади.

Иқтисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоасига улар манфаати бўлишини таъминловчи иқтисодий шароит яратишдан иборатдир. Бошқарув усуллари тизимида иқтисодий усуллар етакчи ўринни эгалайди.

Иқтисодий усуллар иқтисодий таъсир воситалари йиғиндисидан (нарх, кредит, бизнес-режа, фойда, солиқлар, иш ҳақи, иқтисодий рағбатлантириш ва ҳ.к.), яъни хўжалик фаолиятига таъсир этишнинг ҳар бир жамоа мос хўжалик бўғини билан узвий алоқада амал қилишини таъминловчи тадбирлардан иборатдир.

Бозор механизмининг муҳим вазифаларидан бири бизнес-режа ва бозорнинг узвий боғлиқ бўлишига имкон яратувчи пул ва товар ресурслари тўғри нисбатини таъминлашдир.

Бозор, бу – товар-пул муносабатларининг доимо сақланувчи балансидир. Бозор муносабатлари шароитида режали иқтисодиётга нисбатан қатъий бошқарув тизими ўрнатилади. Бозор тамойиллари хўжалик раҳбарларидан ташаббускорлик, корхона фаолияти масалалари бўйича юқори натижаларга эришиш мақсадида мослашувчанлик, таваккалчилик талаб этилади.

Бозор иқтисодиёти маъмурий-буйруқбозлик тизимига нисбатан зид тизим бўлиб, нарх, солиқ, кредит воситасида бозорни тартибга солиш, энг аввало, ижтимоий мақсадда амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида нарх ва иш ҳақи ўзгариши қатъий тартибга солинмай барқарорликка эришиб бўлмайди.

Шундай қилиб, бошқарувнинг иқтисодий усуллари жуда кенг имкониятларга эга бўлиб, улар моҳирона ва ўз вақтида ташкилий-фармойиш, ижтимоий-руҳий ва ҳуқуқий усуллар билан қўшиб олиб борилган тақдирда яхши натижаларга эришиш мумкин.

Корхоналар, акциядорлик жамиятлари, фирмаларда муҳим бошқарув усулларидан бири - бизнес-режалардир. У иқтисодий жараёнларни умуммиллий манфаатларни кўзлаб, хўжалик амалиётида объектив иқтисодий қонунлардан фойдаланиш асосида, онгли равишда, бир мақсадга интилган ҳолда бошқаришнинг ўзаро узвий боғлиқ тизимидан иборатдир.

Бизнес-режа воситасида ҳал этиладиган асосий вазифалар қуйидагилардан иборат: иқтисодиёт ривожланиши йўналишлари ва мақсадларни амалга ошириш йўлларини кўрсатиш, иқтисодиётнинг барқарор, мутаносиб ўсишини таъминлаш, моддий, меҳнат ва молиявий ресурсларни тармоқлар ва ишлаб чиқаришлар ўртасида тақсимлаш ва қайта тақсимлаш, фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий этишни таъминлаш; тармоқлараро интеграция, тармоқ ичида ихтисослашув ва саноат кооперациясини чуқурлаштириш; хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини тезкор тартибга солиш ва уйғунлаштириш.

Бизнес-режа корхона, акциядорлар жамияти, концернлар фаолиятининг ҳамма томонлари – маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш; моддий-техникавий таъминот ва ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш; меҳнат ва иш ҳақи; жамоада ижтимоий жараёнлар ва ҳ.к.ларни қамраб олади. Бозор муносабатлари шароитида уларга режалаштириш борасида кенг ҳуқуқлар берилади.

11.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули

Хўжалик ташкилотларининг ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича фаолияти бошқарувнинг турли ташкилий-фармойиш усулларини қўллаш билан боғлиқдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар самарали фаолият юритишини таъминловчи таъсир этиш тизимидан иборатдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари иқтисодий усулларни тўлдириб, бозор иқтисодиёти қонунлари, ҳуқуқий ҳужжатларни ҳисобга олиш ва бажаришга асосланади.

Давлат махсус тузилган бошқарув ташкилотлари воситасида бошқариладиган тизимга маъмурий ва ташкилий жиҳатдан таъсир ўтказади. Менежмент тизимида ташкилий усуллар умумий мақсадга эришиш учун ишлаб чиқарувчиларнинг ҳамкорликдаги ҳаракати тартибга солинадиган маъмурий ҳужжатлар асосида амалга ошади. Ташкилий-фармойиш усулини қўллаш асосини бошқарувнинг барча тамойилларига риоя қилиш ташкил этади.

Нима сабабдан бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари маъмурий шакллар билан қўшиб олиб борилади. Бу кўп ҳолларда ташкилий таъсир маъмурий ҳуқуқни қўллаш, яъни қарор ва фармойишларни амалга оширишга асосланади. Лекин, «бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усули» тушунчаси «маъмурий бошқарув усули» тушунчасидан бирмунча кенгдир, чунки ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувнинг турли даражаларига турли кўламда ва шаклда ташкилий таъсир этишни ўрганиш масалаларини ҳам қамраб олади. Ташкилий-фармойиш усуллари ташкилий аниқликни таъминлайдилар, ташкилий тизим, бошқарувнинг ҳар бир бўғини вазифаларини белгилаб беради, бошқарув аппарати интизоми ва фаолияти самарадорлигини таъминлайди, ишда тартиб ўрнатади, қарор, фармойишларни бажаради, кадрларни танлайди ва жой-жойига қўяди ва ҳ.к. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари уларнинг ишлаб чиқарувчиларга таъсир этиш манбаалари ва йўналишлари бўйича турларга ажратилади. Бунга боғлиқ ҳолда таъсир этишнинг ташкилий-фармойиш усуллари уч гуруҳга бўлинади: ташкилий-барқарорлаштирувчи фармойиш ва интизом.

Таъсир этишнинг **ташкилий-барқарорлаштириш** усулларининг асосий мақсади ҳамкорликда ишлаш учун ташкилий асос яратишдир, яъни, вазифа, мажбурият. Жавобгарлик ва ваколатларни тақсимлаш, тартиб ўрнатиш ва ҳ.к. **Маъмурий таъсирнинг** ташкилий шаклларининг икки ташкилий чеклаш ва ташкилий меёрлаш тури мавжуд. Ташкилий чеклаш воситасида давлат бошқарувчи ва бошқариладиган тизимга уларнинг мақбул нисбатини, ташкилий тизимини ва ҳар бир даражада бошқарув чегараларини аниқлаш мақсадида таъсир этади. Ташкилий чеклашга мисол қилиб лавозимлар ҳақида Низомни кўрсатиш мумкин. Ташкилий меёрлаш ҳужжатлари воситасида хом-ашё, материаллар сарфини меъёрлаш, маҳсулотлар ишлаб чиқаришга меҳнат сарфи ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш техникавий ва технологик меъёрлар (мезонлар, меъёрлар, қайта ишлов бериш усули, тартиби ва ҳ.к.) ишлаб чиқаришни ташкил этиш меъёрлари (мақбул ишланма кўлами).

Таъсир этишнинг **фармойиш усуллари** чекловчи ҳужжатларда кўзда тутилмаган мавжуд вазиятдан келиб чиққан ҳолда кундалик жадал бошқариш мақсадида қўлланилади. Фармойиш таъсирининг асосий мақсади бошқарув аппаратининг аниқ ҳаракати, бошқарувнинг барча бўлинма ва хизматлари барқарор ишлашини

таъминлаб беришдан иборат. Таъсир этишнинг фармойиш усуллари буйруқ, фармойиш, кўрсатма ва бошқа меъёрий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.

Буйруқ - бу раҳбарнинг қўл остидаги ходимлардан маълум вазифани бажаришни ёзма ёки оғзаки равишда талаб қилишдадир. Буйруқ фақат чизиқли бошқарув тизими раҳбари томонидан берилади. Фармойиш ходимлардан айрим ишлаб чиқариш ва хўжалик масалаларини ҳал этишни талаб қилишдир. Фармойиш бошлиқ ўринбосарлари, хизматлар бошлиқлари, улар эга бўлган ваколатлари доирасида берилади. Бошқарув амалиётида қўлланиладиган таъсир қилиш усулларидан бири - оғзаки кўрсатмадир. Таъсир этишнинг бундай шаклини барча даражадаги раҳбарлар, лекин кўпинча қуйи даражадаги командирлар, бригада бошлиқлари, усталар қўллайдилар.

Фармойиш воситасида таъсир этиш бажариш муддатлари билан фарқ қилади, буйруқ ва фармойишлар узоқ ёки қисқа муддатга мўлжалланган бўлади.

Ҳар бир буйруқ ёки фармойишда қандай вазифа бажарилиши, қачон бажарилиши кераклиги белгиланади. Таъсир этишнинг фармойиш усули ташкилий таъсирга нисбатан унинг бажарилишини назорат қилишни кўпроқ талаб этади. Ижро этишнинг бориши назорат қилингандан сўнг яна фармойиш билан таъсир этишга эҳтиёж туғилади. Фармойиш усулининг қўлланиш кўлами бошқарув кадрлари малакаси, ташаббускорлиги ва қобилиятига боғлиқдир.

Корхонани бошқаришда фармойиш билан таъсир этиш фақат қонунга зид бўлмаган ҳолдагина бажарилиши қатъий бўлган ҳуқуқий кучга эга бўлади. Шу сабабли барча тизимдаги ташкилий-фармойиш фаолияти мавжуд қонунчиликка бўйсунган ҳолда амалга ошиши лозим.

Интизомий таъсир усуллари ташкилий барқарорлаштирувчи ва фармойиш воситасида таъсир этиш усулларини тўлдириб, интизомий талаблар ва мажбуриятлар тизими воситасида ташкилий алоқалар барқарорлигини таъминлашга қаратилгандир.

11.3. Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари

Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари - бу ишлаб чиқарувчи ва айрим шахсларга уларнинг ижтимоий эҳтиёжлари ва руҳиятларига таъсир этиш билан бошқариш воситасидир.

Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усулларини қўллаш корхонада юз бераётган ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш ходимлар асаб тизимига таъсир этувчи рухий омилларни билишни талаб этади.

Ишлаб чиқариш шароитида социология кишилар ижтимоий алоқаси шаклланишининг асоси бўлган меҳнат омилини ўрганади, ижтимоий тизимлар, шу жумладан, ишлаб чиқариш тизими ривожланиши ва амал қилиши қонуниятлари, кишиларнинг жамият турли қатламидаги хулқ-атвори қонуниятларини тадқиқ қилади. Ижтимоий-руҳий гуруҳ ва омма руҳиятининг хусусиятлари, уларнинг шахснинг онги ва хулқига таъсири, кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар, кайфият, ижтимоий фикрни шакллантирувчи омилларни ўрганади. Шахс руҳияти олий асаб фаолияти турлари ва инсон темпераменти, характери, шахснинг иродаси, қобилияти, ҳиссиёти, хотираси, англаш ва ҳис этиш қобилиятини ўрганади, меҳнат руҳияти меҳнат фаолиятлари, шу жумладан, раҳбар ва мутахассислар (касбий хусусият ва қобилиятлари, кадрларни ўқитиш усуллари, иш ва лам олиш тартиби, кадрларни танлаш ва баҳолаш усуллари, меҳнат жараёнининг руҳий жиҳатлари) фаолиятини ўрганади.

Кишилар фикрлаш усулида ўзгариш юз бериши ва улар маданий ҳамда билим даражаси ортиб бориши билан ижтимоий-руҳий усуллар аҳамияти ҳам ортиб боради. Бундай шароитда шахснинг эҳтиёж ва манфаатлари маънавий соҳа томон ўзгариб боради. Ўз меҳнатидан қониқишнинг муҳим омили бўлиб ишлаб чиқарувчиларнинг раҳбар билан ўзаро яхши муносабати ишлаб чиқаришдаги қулай ижтимоий-руҳий вазият хизмат қилади.

Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари ишлаб чиқаришда мавжуд ижтимоий механизмни (ўзаро муносабат тизими, ижтимоий эҳтиёжлар) қўллашга асосланади. Бошқарувнинг ижтимоий усуллари ижтимоий тартибга солиш воситасида амалга оширилади.

Ижтимоий тартибга солиш усуллари турли гуруҳлар ва шахслар мақсади ва манфаатларини аниқлаш ва ростлаш йўли билан ижтимоий муносабатларни тартибга солиш ва уйғунлаштириш мақсадида қўлланилади.

Улар жумласига ижтимоий ташкилотлар низомлари, шартномалар, ўзаро мажбуриятлар, ишчиларни танлаш, тақсимлаш ва ижтимоий эҳтиёжларни қондириш тизими киради. Ижтимоий тартибга солиш усуллари инсон омили фаоллигини ошириш, бошқарувни демократлаштириш мақсадида ҳам қўлланилади.

Бошқарувнинг руҳий усуллари жамоада мақбул руҳий вазият ташкил этиш йўли билан кишилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишга қаратилгандир. Руҳий усулларга кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш, меҳнатни гуманитарлаштириш, малакали кадрлар танлаш ва уларни ўқитиш ва ҳ.к.лар киради.

Кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш усулини қўллаш кичик гуруҳдаги ишчилар ўртасидаги мақбул миқдорий-сифат нисбатини аниқлаш имконини беради.

Меҳнат фаолиятини инсонийлаштириш деганда ранглар, мусиқанинг руҳий таъсиридан фойдаланиш, бир хил, ўзгармас меҳнатни бартараф этиш, ижодий ёндашувни кенгайтириш тушунилади.

Касбий танлашнинг моҳияти - кишиларнинг рухий хусусиятлари улар бажарувчиларига энг мос бўладиган қилиб танлашдан иборат. Шахснинг руҳий хусусиятлари жумласига унинг қизиқиш ва майллари, қобилияти, жўшқинлик ва тавсифи киради. Шу сабабли, шахсга раҳбарлик қилганда раҳбар ўз олдига инсон руҳий хусусиятлари шаклланиши ва ривожланишини ўрганиши, унинг қиқиш ва қобилияти, жўшқинлиги ва феъл-атвори билиш вазифасини қўйиши керак.

Шахснинг руҳий хусусиятларини инсон фаолиятидан ажратиб тушуниб булмайди, чунки киши қобилияти ва феъли унинг фаолияти ва хулқида намоён бўлади. Инсон ҳаёти ва оммавий фаолияти унинг руҳий ҳолатини шакллантиради. Инсоннинг қандай ҳаёт кечириши, нима билан шуғуланишини билмай вужудга келганлиги, у ёки бу нарсага қобилият ривожланганлиги, феъли шаклланганлигини англаб бўлмайди.

Инсон аввало ўзини ижодий шахс сифатида баҳолайди. Ишчи дарҳол меҳнатга бундай нуқтаи назардан қарамайди: моддий эҳтиёжлар бирламчи бўлиб, улар қониққандан сўнг нисбатан юксак инсоний эҳтиёжлар илгари сурилади.

Инсон фаолияти муайян рагбатлантирувчи омилларга асосланган бўлиб, маълум мақсадга эришишга қаратилгандир. Рағбатлантирувчи омил – мақсад муносабати инсон фаолияти ўзагидир. Умумий маънода рағбатлантирувчи омил, бу – инсонни фаолият юритиш учун ундовчи омил бўлиб, мақсад эса инсон уни амалга ошириш натижасида эришишни хоҳлаган нарсадир. Рағбатлантирувчи омил киши хулқининг ички кучидир. Психологияда узоқ ва қисқа рағбатлантирувчи омил фарқланади. Агар инсон фаолиятини рағбатлантирувчи омил ва ўз олдига

қўйган мақсад яқин келажакка мўлжалланган бўлса, у қисқа муддатли, агар улар узоқ истиқболни қамраб олса узоқ муддатли дейилади. Рағбатлантрувчи омил даражаси билан инсоннинг меҳнатга, ютуқ ва муваффақиятсизликка нисбатан бўлган муносабати узвий боғлиқдир. Фақат узоқ муддатли рағбатлантрувчи омил меҳнатга ижодий муносабатда бўлиш манбаидир.

Раҳбарга хос бўлган муҳим хусусият кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омилларни яхши билиш, ҳар бир кишини у ёки бу вазифани бажаришга қизиқтира олишдир. Бу айниқса, бирор корхонага ишга кириб, уларни келажакда нима кутишини билиш лозим бўлган ёшлар билан ишлашда муҳимдир. Раҳбар ишини ким, қачон қайси скрипкани чалиши, қайси асбобда мусиқа чалишни ўрганган, ким нотўғри чалиши мумкинлиги, кимни қайси ерга қўйиш кераклигини билиши лозим бўлган дирижёр меҳнати билаш солиштириш мумкин.

Киши руҳий хусусиятларининг у бажарувчи иш талабларига мос келмаслиги ўз касбидан қониқмаслик уни ўзгартиришга ҳаракат қилишга, хато қилиш эҳтимоли ортишига ва натижада меҳнат унумдорлиги пасайишига олиб келади.. аксинча, агар инсон ўз қобилиятини тўлиқ намоён қила олувчи иш билан банд бўлса, у ўз меҳнатидан мамнун бўлади, касбни тез эгаллайди ва меҳнат унумдорлиги юқори бўлади.

Инсон учун фақат моддий рағбат муҳим деб ҳисоблаш нотўғри. Унга жуда кўп нарса катта умумий ишда ўз хиссаси борлигини хис этиш, ўзини меҳнат орқали намоён этиш, ўз малакаси билан гурурланиши, ўртоқлари ҳурматига сазовор бўлиш ва ҳ.к.лар ҳам муҳимдир. Кўпчилик кишилар шахсий фаровонликка бошқалар ҳисобига эришилган шахсий муваффақият орқали эмас, мамлакат иқтисодиётига қўшган меҳнати ҳисобига эришиш лозимлигини таъкидлайдилар.

Изланишлар меҳнат, меҳнатга нисбатан муносабатга таъсир этувчи рағбатлантирувчи омиллар қуйидаги тартибда тақсимланишини кўрсатди: меҳнатнинг моҳияти, иш ҳақи, юқори лавозимга эга бўлиш имконияти, ишнинг қизиқарлилиги, меҳнатни ташкил этиш, маъмуриятнинг ишчига нисбатан муносабати.

Хулоса

1. **Бошқарув усуллари** - раҳбарнинг ишлаб чиқариш корхоналарининг қўйилган мақсад вазифаларига эришишга раҳбарлик қилишни мувофиқлаштириш.

2. **Бошқарувга** қуйидаги услублар хос: иқтисодий-ташкилий фармойиш (маъмурий), ижтимоий-руҳий.

3. **Бозор хўжалик** раҳбарларидан ўткир зеҳн, ишга ижодий ёндашиш, кези келганда корхона фаолияти, иши учун таваккалчилик хусусиятларини талаб этади.

4. **Буйруқ** - раҳбарнинг ўз қўл остидагиларига маълум ишни белгиланган вақтда бажариш талабининг ёзма ёки оғзаки кўриниши.

5. **Ижтимоий-руҳий** билимлар асосини билмаган раҳбар одамларга таъсир эта олмайди.

Саволлар

1. ***Иқтисодий бошқарув усулларининг қандай ютуқ ва камчиликларини Сиз тасаввур этасиз?***

2. ***Ташкилий-фармойиш (маъмурий) усулларнинг моҳияти нимада?***

3. ***Социология нимани ўрганади?***

4. ***Ташкилий-мувофиқлаштирувчи таъсир меҳнат жамоаларига нимага керак?***

5. ***Шахснинг қандай руҳий хусусиятларини биласиз?***

6. ***Психология нимани ўрганади?***

7. ***Маънавий рағбатлантириш деганда нимани тушунасиз?***

XII БОБ. АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

Таянч иборалар: *ахборот, коммуникация, коммуникацияви жараён, бошқариш техникаси, бўйлама коммуникация, уфқий коммуникация, ахборот алмашиш жараёни, ахборотни узатиш каналлари, ахборотни саралаш, қайта алоқа, семантика.*

12.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш

Ахборот хабардорлик, бирор ҳодиса ёки бирор киши фаолияти ҳақида хабарга эга бўлиш маъносини билдиради. Ахборот бошқарув тизимига уни ривожлантириш ва такомиллаштириш мақсадида фаол таъсир этиш учун зарур маълумотлар йиғиндисидан иборатдир. Етарли ва аниқ ахборотга эга бўлмай бошқариш мумкин эмас.

Ишлаб чиқариш ахбороти бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасида алоқа усулидир. Бошқарувчи тизим бошқариладиган тизимдан ишлаб чиқариш ҳолати ва унинг хўжалик фаолияти тўғрисида ахборот олади. Бошқарувчи тизим олинган ахборот асосида бошқарилувчи тизим фаолиятига баҳо беради, бошқаришни янада такомиллаштириш мақсадида кўрсатма, фармойишлар чиқариб, бошқарилувчи тизимга ижро учун юборади.

Ахборот бошқарув тизимида алоҳида бўғин ҳисобланади. Унга қатор ўзига хос хусусиятлар мансуб. Булар ахборот бошқарувининг барча бўғинлари ва вазифаларини қамраб олишга боғлиқдир. Ахборот, бу – бошқарув аппарати фаолиятининг ҳам дастлабки нуқтаси, ҳам натижаси, шунингдек, амалга оширилаётган ҳаракатлар мавжудлик шарти, мустаҳкамлаш усули. Ахборот ҳажми ортиши билан бошқарув ахборотининг сифат кўрсаткичларга бўлган талаби ҳам ортиб боради.

Бошқариш жараёни бошқарув қарорларини қабул қилиш мақсадида ахборот тўплаш, узатиш ва қайта ишлаш, бошқарув буйруқлари кўринишида ахборот бериш ва уни ижрочиларга етказишдан иборат.

Ахборотнинг қуйидаги турлари мавжуд: статистик, тезкор, иқтисодий, ҳисоб, молия, таъминот, кадрлар бўйича, технологик, конструкторлик, маркетинг, ижтимоий ва бошқалар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда иқтисодий ахборот алоҳида ўрин эгаллайди, чунки у кишиларнинг моддий бойликларни ишлаб чиқариш, тақсимлаш, айирбошлаш ва истеъмол қилиш жараёнидаги мносабатларини акс эттиради. Шу билан бирга фан-техника тараққиёти асосида ишлаб чиқариш ривожланишини акс эттирувчи илмий-техникавий ахборот аҳамиятини ҳам таъкидлаб ўтиш лозим.

Келиб чиқиш манбаасига боғлиқ равишда ахборот ташқи ва ички ахборот турларига бўлинади. Ташқи ахборот ташқи муҳитдан олинадиган хабарлардан иборат бўлади. Булар жумласига юқори ташкилотлар фармойишлари, режа топшириқлари, маҳсулотни сотиш шартлари ҳақида ахборотлар киради. Ички ахборот корхона ёки унинг бошқарув бўғинида шаклланиб, истеъмол қилинади. Корхона миқёсида улар жумласига цехлар томонидан режанинг бажарилиши, моддий-техникавий таъминот, маҳсулот таннархи, кадрлар, меҳнат унумдорлиги ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин.

Йўналиши бўйича ахборот бошланғич ва бошқарувчи (раҳбарлик) ахбороти турларига бўлинади. Раҳбарлик ахбороти бошланғич ахборотни қайта ишлаш асосида қарор қабул қилиш натижасидир. Бошланғич ахборот доимо бошқарув тизимининг қуйи даражасидан юқорироқ даражага қараб ҳаракат қилади, раҳбарлик ахбороти эса тескари йўналишда ҳаракатланади.

Ахборот вақт ўтиши билан турли аҳамият касб этади. Барқарорлик даражаси бўйича уни барқарор шартли-барқарор, ўзгарувчан турларга бўлиш мумкин. Барқарор ахборот узоқ муддат давомида ўз аҳамиятини ўзгартирмайди (корхона, унинг бўлинмалари номи, маҳсулот тури). Шартли-барқарор ахборот аҳамияти маълум муддат давомида сақланиб туради. Корхона миқёсида бундай ахборотга турли меъёр ва меёрий ҳужжатларни (моддий, меҳнат сарфи, тарифлар меъёрлари)ни киритиш мумкин. Ахборотнинг бундай тури корхона бўйича умумий ахборотнинг 35%дан кўпини ташкил этади. Ўзгарувчан ахборот бошқарув

объекти фаолияти ва унга мос ҳолда бошқарув жараёнлари ўзгарувчанлигини акс эттириб, қарор қабул қилиш учун тез қайта ишлашни талаб этади.

Бошқарув фаолиятида шунингдек, бошланғич ахборотни қайта ишлаш натижасида олинган хосила (иккиламчи) ахборотдан ҳам фойдаланилади.

Ахборотни рўйхатга олиш ва сақлаш мақсадида уни сақловчи турли воситалар инсон хотираси, ҳужжат, перфокарталар, магнит тасмалари, барабан диск, электр импульслар комбинациясидан фойдаланилади.

Ахборот йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этиб, у бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш шаклида намоён бўлади. Ахборот тўғри, аниқ, ўз навбатида, объектив, мазмунли ва қарорларни қабул қилиш учун тушунарли бўлиши керак. Ахборот ҳажми жиҳатдан кичик, мазмун жиҳатдан чуқур, унинг матни тушунарли ва содда бўлиши лозим. Корхонани ахборот билан тўғри алоқалар кўринишидаги турли-туман ахборот оқимлари воситасида таъминланиб, улар аниқ ишлаб чиқариш вазифасини ҳал этиш имконини беради.

Замонавий йирик корхоналарда ахборот ҳажми миллион ҳужжат сатригача етади, бу ўринда барча ахборот тез қайта ишланиши зарурлигини ҳам инобатга олиш зарур. Масалан, Тошкент авиация заводида кундалик бирламчи ахборот миллион кўрсаткични ташкил этади. Бундай шароитда ахборот билан ишлашни ташкил этиш бўйича қуйидаги қатор муаммоларни ҳал этиш лозим бўлади:

1) мақбул ахборот тизимини ишлаб чиқиш;

2) ахборот оқимларини шакллантириш усулларини ишлаб чиқиш;

3) ахборот қабул қилиш ва юборишнинг мақбул усулларини танлаш;

4) ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш;

5) ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш.

Бу йўналишда олиб бориладиган барча ишлар ахборотни йиғиш ва қайта ишлашнинг ягона умумдавлат тизимини яратишни таъминлаши зарур. Ахборотлар йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этади. Ахборот тизими – ҳужжатлар ахборот оқимлари, алоқа каналлари ва бошқарув объектининг техникавий воситаларини қамраб олувчи мураккаб ахборот мажмуидир. Бошқарув объектининг қандайдир бир қисми бўйича ахборот

йиғиндиси кичик тизимни ташкил этади. Мақбул ахборот тизимини ташкил этиш бошқарувнинг у ёки бу ташкилий тизимини лойиҳалаштириш ва унинг самарали фаолият юритишининг муҳим шартларидан бўлиб ҳисобланади.

Ахборот тизимлари оддий ва мураккаб тизим бўлиши мумкин. Оддий ахборот тизими уни қайта ишлашни талаб этмайди, ахборот манбаидан у фойдаланиш жойигача етказишда ўзгариш юз бермайди. Бундай ахборот телефон ёки бошқа ахборот етказиш воситалари ёрдамида бир марта берилувчи хабар сифатида ўтказилади. Мураккаб ахборот тизимлари ахборотни қайта ишлашнинг механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражаси бўйича турларга ажратилади. **Биринчи** гуруҳга қўлда ёки энг оддий механизмлар ёрдамида қайта ишловчи ахборот тизимлари киради. **Иккинчи** гуруҳга ахборотни тўплаш, қабул қилиш ва қайта ишлашда механизация кенг қўлланиладиган ахборот тизимлари киради. **Учинчи** гуруҳга маълумотларни комплекс механизация воситаси билан бирга автоматлаштириш унсурларини қўллаб қайта ишлаш ва тўплаш қўлланилган ахборот тизимлари киради.

Ахборот қабул қилиш, узатиш ва қайта ишлаш цикли автоматлаштирилган ахборот тизими тўртинчи гуруҳини ташкил этади.

Ахборотни қайта ишлашда ЭҲМлар қўлланиладиган бошқарув тизимлари автоматлаштирилган бошқарув тизими (АБТ) номини олган. АБТ қуйидаги вазифаларни бажаради:

- ахборот қабул қилиш;
- ахборотни қайта ишлаш;
- ахборотни сақлаш, йиғиш;
- бошқарув ташкилотига ахборот бериш;
- ижрочиларга буйруқ узатиш.

Илғор ахборот тизимини лойиҳалаштириш жараёни қуйидаги вазифаларни амалга оширишга асосланиши лозим:

- корхонада мавжуд ахборот тизимини таҳлил қилиш, ахборотнинг асосий йўналишларини ўрганиш;
- ахборот тизимининг иқтисодий-моделини ишлаб чиқиш; зарур ахборот хажми ва мазмунини аниқлаш;
- ахборот тўплаш ва қайта ишлаш учун техникавий воситаларни аниқлаш;
- ахборотни қайта ишлаш технологиясини яратиш;

– ахборот вужудга келиши ва фойдаланиш даврийлигини белгилаш;

– корхонада қўлланиладиган ахборот учун шифрлар тизимини яратиш;

– ахборотни узатиш ва қайта ишлашни автоматлаштириш ва механизациялаштириш қулай бўлиши учун стандарт маълумотларни лойиҳалаштириш;

– лойиҳалаштириш жараёнида олинган барча материалларни тартибга солиш ва расмийлаштирищ.

Бозор шароитида ишлаб чиқариш ахборот тизимларини улар ривожланиши ва лойиҳалаштиришга тизимли ёндашиш асосида мужассама ташкил этишни талаб этади. Бу талабларга маълумотларни қайта ишлашнинг интеграцион тизими жавоб беради. Уни турли даражадаги замонавий ҳисоб машиналари, ЭҲМ, компьютер, интернет, инсон-машина тизимини ҳар томонлама қўллаш асосида лойиҳалаштириш мумкин.

12.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва турлари

Бошқарув техникаси – бу ақлий меҳнат техникаси, бошқарув тизимида ахборотни қайта ишлаш техникаси. Техника воситалари қанчалик такомиллашган бўлса бошқарув технологияси, бошқарув меҳнатини ташкил этиш ва бутун бошқарув жараёни шунчалик самарали бўлади. Хисобларга асосан мамлакат иқтисодиётини мақбул бошқариш учун йил давомида 10 та элементар арифметик операция бажариши зарур бўлса, бошқарув ходимлари 10 та, яъни 10 минг марта кам операция бажариш қобилиятига эга эканлар. Бу муаммони муваффақиятли ҳал этиш учун бошқарув меҳнатини такомиллаштириш, ахборот тўплаш ва қайта ишлашни механизациялаш ва автоматлаштириш зарур. Бошқарув техникасини фақат ҳисоблаш машиналари билангина боғлаш нотўғридир. Дастлабки техника воситалари 100 йил аввал пайдо бўлган ручка, чизғичдан тортиб ЭҲМ ва компьютергача бўлган техника воситаларини қуйидаги икки гуруҳга ажратиш мумкин: оргтехника ва ҳисоблаш машиналари.

Оргтехника воситаларига жуда турли-туман ускуна ва қуроллар (оддий қурол ва восита, ахборот олиш ва қайта ишлаш, кўчириш, кўпайтириш, алоқа воситалари ва ахборот узатиш, хизмат кўрсатиш, хизмат хоналари ускуналари) киради. Бошқарув меҳнати

турли оддий қурол ва ускуналардан (қалам, ручка, идора дафтарлари, жадвал, график ва бошқалар) фойдаланишга асосланади. Энг сўнгги авлоддаги ЭҲМ ва компьютерлар оддий техника воситалари (қалам ва чизғич) ўрнини тўлиқ боса олмайди. қулай, оддий чидамли бу воситалар техника воситалари сингари жуда муҳимдир. Оддий қурол ва ускуналарни ахборотни қайта ишлаш босқичлари бўйича гуруҳларга ажратиш мумкин. Бу аввало ёзув воситалари (қалам, ручка, мўйқалам, трафарет), тасвир воситалари (жадвал, диаграмма, назорат ва нозирлик журналлари, маршрут схемалари), ҳужжатлар сақлаш воситалари (токча, конверт, картотека, пефокарта ва ҳ.к.), ахборот қабул қилиш ва мустаҳкамлаш воситалари (тарози, соат, ҳисоб машинаси, ўлчов воситалари, кўчирувчи машиналар), алоқа воситалари (телефон, АТС, раҳбар ва диспечер коммутатор, радио алоқа, радиофон, сигнал ускуналари, овоз бериш ускуналари), ахборот узатувчилар (овоз, нур, карточка, ойна, металл), бошқарув машиналарида қўлланиладиган ахборот узатувчилар (магнит ленталари, дисклар, қоғоз).

12.3. Коммуникация

Коммуникация - бу ахборот алмашишдир. Ана шу ахборот негизида раҳбар маълумотлар олиб, самарали қарорлар қабул қилади ва ишчи ходимларга етказади.

Раҳбарлик фаолияти самарали ахборот алмашинувни талаб қилади. Агар инсонлар ўзаро ахборот алмашинмаса, улар биргаликда ишлай олмайди ва олдиларига қўйган мақсаднинг шаклланиши, унга эришиши қийин бўлади.

Бошқарув фаолиятида ахборот алмашув муҳим аҳамиятлилиги учун раҳбар ўз вақтининг 50-90%ини коммуникацияга сарфлайди. Ахборот алмашишнинг сифати бошқарув қарорларига таъсир кўрсатади.

Коммуникациянинг мажлислар, хизмат ёзув-чизувлари, телефон орқали мулоқотлар, ҳисоботлар, видеотасмалар ва юзма-юз суҳбатлар орқали кўпгина муаммоларни ҳал қилишда ёрдам беради.

Корхона ташқи муҳит билан алоқа боғлашда, турли-туман воситалардан фойдаланади. Мавжуд харидорлар билан улар реклама орқали боғланибгина қолмай, маҳсулотни бозорга олиб кирадиган бошқа дастурлардан ҳам фойдаланади.

Ахборотлар корхона ичида босқичма-босқич, яъни вестикал коммуникациялар орқали ўтади. Ахборотлар юқори бошқарув

органларидан, пастки органларга ўтади. Шунингдек пастки органлардан юқори бошқарув бўлимларига ахборотлар оқими келади. Айнан иккинчи жараён корхоналарда ижобий ўзгаришларга олиб келади.

Корхонада бўйлама коммуникациялардан ташқари, уфқий коммуникациялар ҳам мавжуд. Маълумки корхоналарда турли хил функционал бўлимлар, цехлар ва бошқа бўлимларнинг мавжудлиги улар орасидаги ахборот оқимининг кераклигини англатади. Масалан, назарий технология асосида, корхона турли-хил маҳсулотлар ишлаб-чиқариши мумкин, шунинг учун ҳам маркетинг булимининг ахборот аҳамиятлиги сақлаб қолинади ва унинг талабларини ўз вақтида қондирилишини таъминлайди.

Хулоса

1. Аҳборот - менежмент учун зарурий хабар ва маълумотлар мажмуидир. Ахборотсиз бошқарув бўлмайди.

2. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги боғлиқлик шакллари ишлаб чиқариш ахборотларидир.

3. Иқтисодий ахборот - менежментда муҳим ўрин тутади.

4. Ахборот тизимлари мураккаб ахборот тузилмалари бўлиб. У турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техника воситалари, автоматлаштирилган бошқарув тизимларини ўз ичига олади.

5. Раҳбар қабул қилган бошқарув қарорлар ва унинг маъноси ахборот хизматларига боғлиқ.

6. Коммуникация жараёни - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир.

7. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳаларига керак.

Саволлар

1. *Ишлаб чиқариш ахборотлари кўриниши қандай фарқланади?*
2. *Иқтисодий ахборотни қандай тушунасиз?*
3. *Илмий-техникавий ахборотлар аҳамияти қандай?*
4. *Ички ва ташқи ахборотларнинг моҳияти нимада?*
5. *Раҳбар ишида ахборот қандай ўрин тутади?*
6. *Менежментда коммуникация ўрни қандай?*

XIII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

Таянч иборалар: *қарор, ташкилий қарор, программалаштирилган қарор, рационал қарор, қарор қабул қилиш мезони, таваккалчилик, аниқлик шарти ноаниқлик шарти, эҳтимол*

13.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўпинча қабул қилинаётган қарорларга боғлиқ. Корхонадаги бутун савол ва муаммолар занжири уларнинг аниқ ечими ва бошқарувчига юкланган, ишлаб чиқариш, техникавий, ижтимоий, иқтисодий, маркетинг ва ҳуқуқий вазифалар қарорларни тўғри қабул қилиш ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Ечилаётган муаммоларнинг ҳаммаси ҳар-қандай бошқарувчи томонидан хисобга олинади ва бу нарса унинг бошқарув услубида ҳамда бутун бошқарув жараёнида акс этади.

Иқтисодиётни бошқаришдаги ечимларнинг моҳияти кўпгина объектив омилларга боғлиқ. Улардан энг асосийси - ишлаб чиқариш воситаларига турли мулкчилик; ишлаб чиқариш ва меҳнатни чуқур тақсимланиши ва ихтисослашувига; меҳнат ва моддий-техникавий воситаларини бошқариш; соҳалараро, ишлаб чиқаришлараро алоқаларни кенгайиши; қўшма корхона тузиш; маркетингни амалга қўллаш; корхона ва соҳаларни ташқи иқтисодий алоқаларга чиқиши; бошқарув қарорларини қабул қилишдаги таваккалчиликлар.

Бошқарув қарори – кенг маънода жамиятдаги моддий ва маънавий эҳтиёжларнинг реал қондирилиш имкониятлари билан бир нуқтада келишувини англайди. Халқ хўжалигидаги бу муаммонинг ечими мавжуд қонунлар, фармонларнинг бизга боғлиқ бўлмаган қонуниятларнинг бир-бирига мувофиқ келишиди;

Бошқарув қарори – шунингдек корхона олдида турган мақсад ва вазифасини амалга ошириш демакдир. Айнан шу жараёнда юзлаб, минглаб инсонлар ўз эҳтиёжларини қондиради, мавқега эга бўлади, ҳар томонлама ўсади ва умуман жамият ривожланади.

Қарорларни ишлаб чиқариш ва амалда қўллаш раҳбарнинг кейинги фаолиятидаги силжишларига боғлиқ. Битта муаммо бўйича бир неча қарорлар ишлаб чиқилади ва улардан биттаси амалда қўлланилади. Бу қарорлар таснифи муҳим назарий ва ҳаётий аҳамиятга эга.

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги нуқтаи назаридан қарорлар қуйидаги турларга бўлинади: стратегик ва оператив.

Стратегик қарор – бу корхонанинг фаолияти билан боғлиқ бўлган мақсад ва миссияларнинг шаклланиши.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида бу қарорлар корхонанинг фаолиятидаги янгича ёндашувлар, кескин бурилишларни силлиқ ўтишини таъминлайди. Стратегик қарорлар корхона, ҳудуд, соҳа даражасида қарорлар, жамиятдаги янги манбалар ҳисобига бутун иқтисодий ва ижтимоий муаммоларни ечишга ёрдам беради.

Оператив қарорлар моҳияти буйича хўжалик бошқарув қарорларидир. Улар бошқариладиган объектни узлуксиз ишлаш жараёнини қўллаб-қувватлаш учун жорий шахсий муаммолар бўйича қабул қилинади. Яъни, унинг мураккаб тузилишини таркиби ва ўзаро алоқаларни ўзгартирмасдан ушлаб туришдир. Бу қарорларни раҳбар махсус тайёргарликсиз етарлича тез қабул қилади. Бундай қарорларга ходимларни ишга олиш ва бўшатиш, уларнинг иш ҳақларини ўзгариши, корхонани қишга тайёрлаш ҳақидаги ва шу каби ҳужжатларни киритиш мумкин.

Ҳаракат доираси бўйича бошқарув қарорларини иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, техник ва технологик қарорларга бўлиш мумкин.

Шунингдек, бошқарув қарорлари бошқарув даражаси бўйича ҳам қуйидаги босқичга бўлинади: уста, участка бошлиғи, цех бошлиғи, ишлаб чиқариш бошлиғи, корхона ва бирлашма раҳбари, вазир ва ҳоказо.

Қарорлар таъсир қилиш йўналиши бўйича ташқи ва ички бўлади. Ташқи қарорлар бошқа даражага қаратилади, ички қарорлар эса алоҳида бўлимлар ёки корхонани қамраб олади.

Бошқарув қарорлари функционал мазмуни бўйича иқтисодий, ташкилий, уйғунлаштирув, рағбатлантирув, бошқарув ва назорат қарорларига бўлинади.

Қайта ишлашни ташкиллаштириш бўйича шахсий, ҳамкасбий ва малакавийларга бўлинади. Шахсий қарорлар раҳбарнинг жамоадаги келишувсиз ва муҳокамасиз ёки алоҳида шахслар томонидан ишлаб чиқарилади. Кўпинча булар корхона тараққиёти йўлидаги ўта муҳим муаммоларга даҳли бўлмаган оператив қарорлардир. Ҳамкасбий қаролар асосан моддий тайёргарлик талаб қиладиган, бир гуруҳ мутахассислар ва раҳбарлар томонидан ишлаб чиқариладиган ва қабул қилинадиган қарорлардир. Улар мазмун жиҳатидан турличадир. Жамоа қарорлари лавозимидан қатий назар бугун иштирокчилар томонидан умумий мажлисда ишлаб чиқилади. Бундай қарорлар ишлаб чиқаришнинг муаммоли саволларини кўриб чиқишда қабул қилинади.

Меҳнат тури бўйича қарорлар стандарт ва стандартмас қарорларга бўлинади. Стандарт, баъзан дастурий қарорлар - бу қарорларнинг ўзини ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш жараёнидаги қарорлардир. Дастурлаш мумкин бўлган қарорлар орасида шундай стандарт босқичга етдики, уларни математик модел шаклида тасвирлаш мумкин. Яъни компьютер технологиясининг техник ишига аҳамиятли қисмни киритиш имконияти туғилади. Ностандарт қарорлар - бу энг мураккаб, асосий қарорлар. Ҳал қилинадиган муаммога ижодий ёндашиш учун кенглиги билан ажралиб туради. Ижодий қарорлар ҳар доим жадаллик ва янгиликда намоён бўлади. Бироқ, стандарт эмасликнинг тавсифини диққат билан таҳлил қилиш зарур. Чуқур, кенг таҳлилда бу ҳоллар бир қатор алоҳида муаммоларга бўлиб чиқилса унчалик янги эмаслигини кўриш мумкин.

Шу тариқа бошқарув қарорлари инсон фаолиятининг ҳар қандай доирасида ташкилий бошланиши бўлиб ҳисобланади. Унинг асосида қонунлар тасдиқланади, моддий-техник, молиявий ва меҳнат ресурсларини ишлатиш режалаштирилади, ижрочилар ва раҳбарлар маъсулияти оширилади ва мақсадга етишда уларнинг ўрни белгиланади.

13.2. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

Бозор муносабатлари мезонида бошқарув қарори менежментнинг бош омили ҳисобланади, унда корхона, тармоқ тараққиётининг бутун иқтисодий ва ижтимий муаммолари тўқнашади ва бир жойда тўпланади. Бошқарув қарорларининг самарадорлигига бир қатор омиллар таъсир кўрсатади:

– раҳбариятнинг ёки гуруҳнинг шахсий сифатлари;

– қарорни ишлаб чиқишдаги шароитнинг ахборот таъминоти;

– ташкилий тавсиф омиллари (қарор ишлаб чиқишга мутахассисларни таклиф қилиш, усуллар тизими ва қабул қилинган қарорни бажарувчиларга етказиш шакли, назорат тизими ва ҳ.к.);

– техникавий омиллар (электроника воситаларидан фойдаланиш ва ҳ.к.);

– қарорни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга оширишдаги вақтинчалик омиллар.

Бундан келиб чиққан ҳолда бошқарув қарорларга қуйидаги асосий талаблар қўйилади:

1. Қабул қилинадиган қарор демократик бўлиши.
2. Илмий асосланганлик.
3. Аниқ йўналганлик.
4. Аниқ йўналтирилганлик.
5. Вақт бўйича қисқа ва аниқ бўлиш.
6. Қарор тез бажариладиган бўлишлиги.

13.3. Бошқарув қарорларининг тайёрланиш жараёни ва унинг қабул қилиш босқичлари

Менежмент амалиётида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалда қўллашнинг кўплаб шакл ва усуллари йиғилган. Саволлар мураккаблиги ва мазмунига кўра бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда, иқтисодий таҳлил, эксперт баҳолаш каби усуллардан фойдаланишдан раҳбар фаолият ҳаракатининиг кетма-кетлиги умумий тарзи мавжуд, уни билиш конкрет қарорларини кўриб чиқишга ёрдам беради. Қарор қабул қилишдан олдин раҳбар қуйидагиларни аниқлаб олиш шарт.

1. Ҳаракатнинг мақсади ва унга эришиш йўлларини.
2. Муаммонинг мухим тарафларини,
3. Керакли моддий, маблағ ва меҳнат ресурсларини,
4. Бажарувчиларнинг вазифаларини,
5. Вазифа бажарилишини ташкил этиш тартибини.

Менежментда қарор қабул қилиш марказий масала ҳисобланади, чунки ҳар бир раҳбар фаолияти, у қабул қилган қарорда акс этади. Бошқарув қарорлари жамоа демократияси ва ўз-ўзини бошқариш тамойили асосида коллективни қарор қабул

қилишда қатнашувида амалга ошади. Ўз-ўзини бошқариш асосида ишлаб чиқариш кучларининг бирлаштириш ва улар фикрларининг ривожига олиб келади.

Ташкилот фаолияти билан боғлиқ бошқарув қарорлари бевосита раҳбар томонидан ишлаб чиқилади, бу қарорлар ташкилот мезони ва қонунчиликка зид келмаслиги керак. Жамоа «кенгаши» қабул қилинадиган қарорларни ишлаб чиқилишининг барча босқичларида фаол иштирок этади. Мураккаб қарорни қабул қилиш жараёни ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Мақсаднинг аниқланиши, муаммони тушуниш ва керакли ахборотни йиғиш;
2. Йиғилган ахборотни таснифлаш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, яъни ахборотни қайта ишлаш;
3. Қарор турли вариантларини ишлаб чиқиш;
4. Вариантларни таҳлил қилиш, муҳокама қилиш ва баҳолаш;
5. Охирги ва оптимал вариантни қабул қилиш;
6. Ҳар бир қарорни керакли шаклда ҳужжатлаштириш;
7. Қарорни муҳрлаб қўйиш;
8. Қарорни бажарувчига қўйилиши;
9. Қабул қилинган қарор бажарилишини ташкил қилиш;
10. Қарор бажарилишининг назорати ва ҳисоботи.

Ҳар бир босқични алоҳида кўриб чиқамиз:

- биринчи босқич жамоадаги ижтимоий-иқтисодий жараённи таҳлил қилиш асосида амалга ошади. Бу босқич раҳбар ва жамоа ўртасидаги ўзаро муносабатга боғлиқ, раҳбарни бу босқичда ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлаш мақсадида раҳбар ижтимоий-иқтисодий муаммоларни ечишга катта эътибор бериши керак;

- иккинчи босқичда йиғилган ахборот таснифланади, таҳлил қилинади ва баҳоланади. Бу босқич мураккаб жараён бўлиб малака, билим ва тадбиркорликни талаб қилади;

- учинчи боқичда ахборотни йиғиш давом этади, унинг ҳақиқий имкониятлари баҳоланиб, бир-бирини ўрнини босадиган вариантлар, яъни муқобиллари ишлаб чиқилади. Муқобил вариантлар масъул шахслар томонидан ишлаб чиқилади бевосита раҳбар назорати остида бўлади.

- тўртинчи босқичда муқобил қарорларнинг таҳлили, ҳар томонлама муҳокамаси асосида қарорлар ишлаб чиқилади. Қанчалик муқобил кўп бўлса, қарорни оптимал вариантини тайёрлаш шунчалик самарали бўлади. Бошқарув қарорининг турли вариантларини таҳлил қилиш ва баҳолаш одатда уларнинг таҳлили

ва ҳисоботини компьютерда таққослаш орқали амалга оширилади. Кейин диққат билан ҳар бир вариантнинг баҳоси кўриб чиқилади, шу асосда сўнгги ва оптимал вариант танланади (5-босқич);

6–7- босқичларда, шунингдек кам аҳамиятли мазмунга эга бўлган, танланган қарорнинг аниқ тасвири бериладиган босқичдир. Бу жараёнда ҳужжатнинг икки қисми кўриб чиқилади.: аналитик ва конструктив. Аналитик қисмида муаммони келиб чиқиш сабаблари, конструктивликда эса муаммони ечиш учун воситалар ва ресурслар, асосий йўллар ва услублар кўрилади. қарор ишбилармон хусусиятига эга бўлиши керак. Бошқарув қарорлари амалиётда умумий сўзлар билан кўпинча белгиланади (мажбур қилмоқ, талаб қилмоқ, кўрсатмоқ, назарда тутмоқ ва ҳ.к.).

Охирги ва энг зарур боқич 8- ва 10-босқичлар бўлиб, булар қабул қилинган қарорни батафсил жараёнини ташкил этиш билан бевосита боғлиқдир. Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш, амалга ошириш (12-шакл) жараёни аниқ тизимли ёндашишни назорат қилишни талаб қилади:

– ахборотнинг ягона комплекс тизимини яратиш. У ишлаб чиқариш жараёнининг таркибий қисмларини қамраб олади, ўз вақтида ва аниқ корхонанинг иқтисодий, ижтимоий-руҳий аҳволини тавсифлаш;

– муаммолар ечишни тезлаштириш иқтисодий ишлаб чиқариш ва ижтимоий руҳий муҳитлар унинг ўзгариши билан боғлиқ;

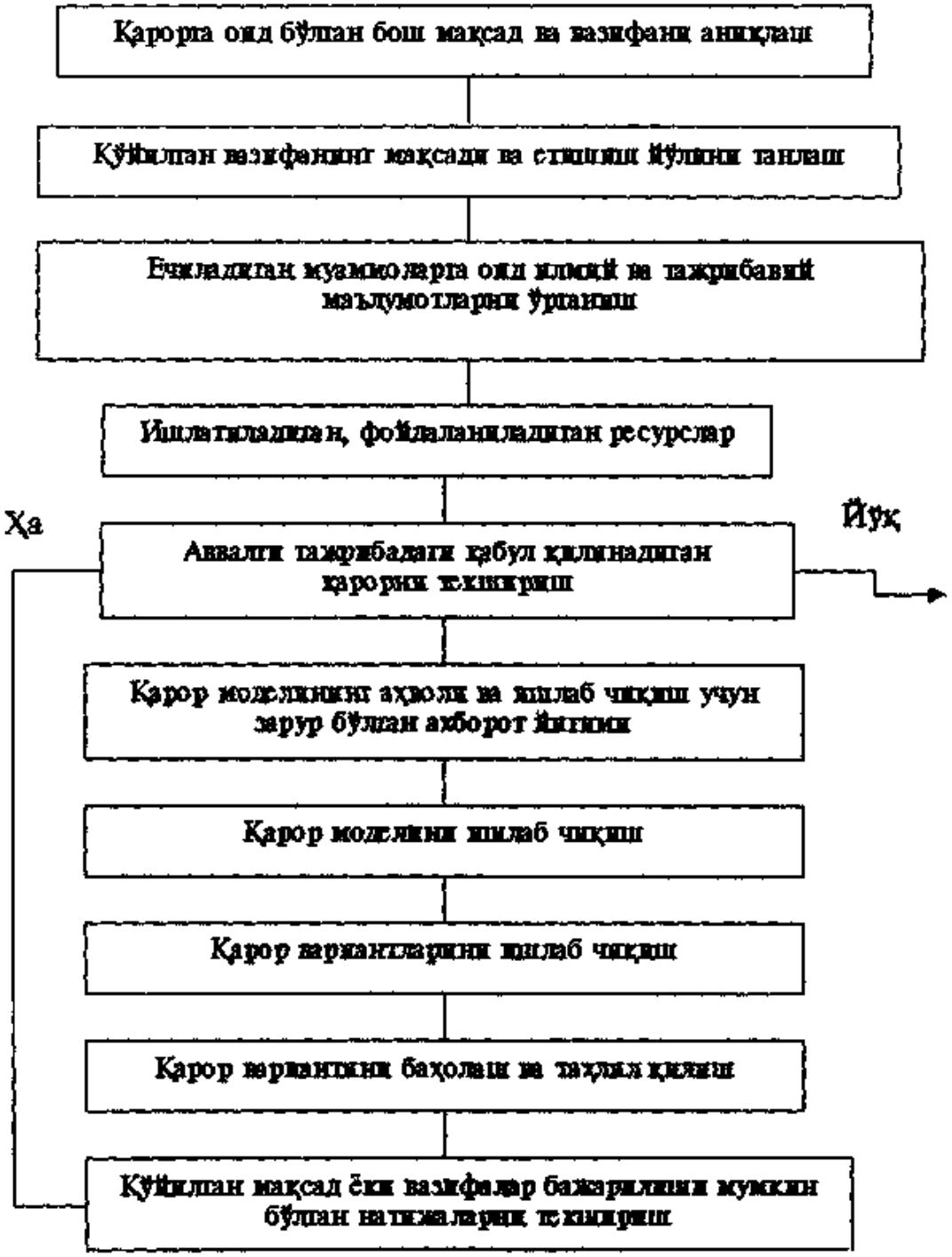
– алохида бўлмаган ва шу билан биргаликда барча вариантли ечимлар тахлили;

– ишлаб чиқаришга таъсир қиладиган кучларни аниқлашгина эмас, балки улар самарадорлигини ҳам;

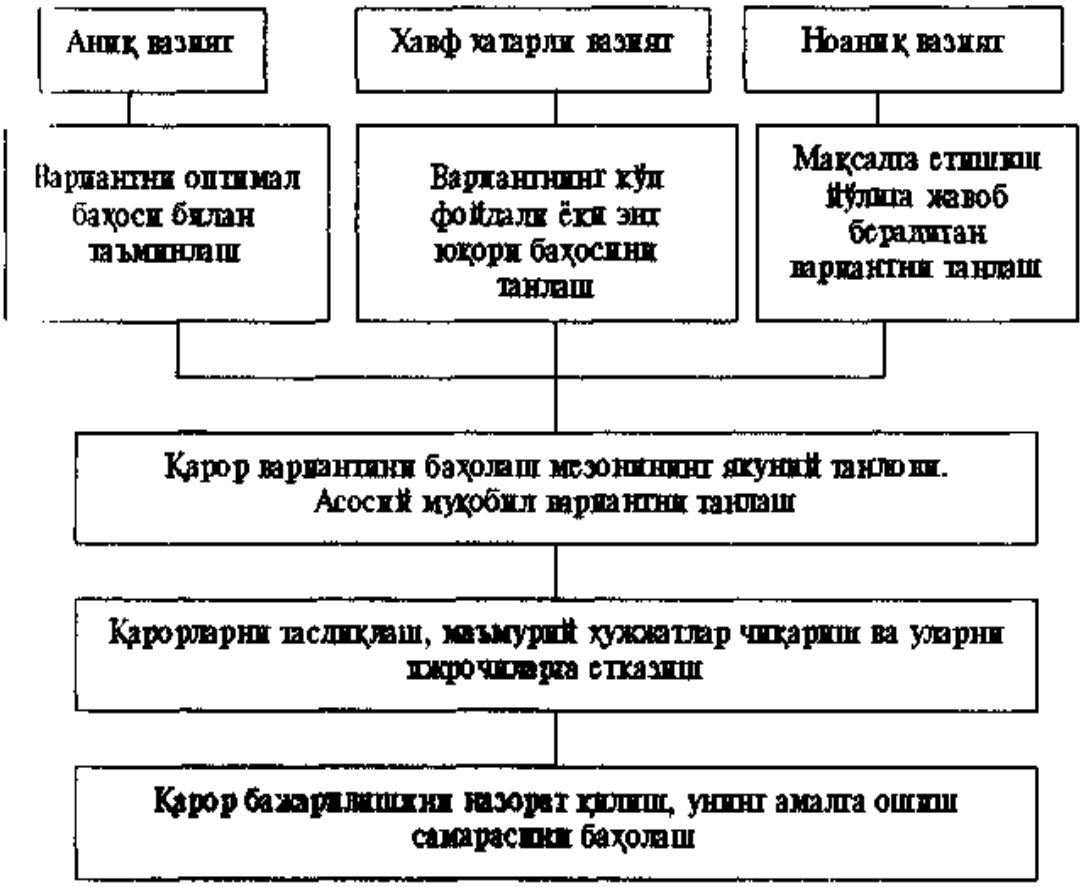
– таҳлил қилиш учун оператив, ҳисоб-китоб ва статистикадан фойдаланиш (схемага қаралсин).

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш

12-шакл



12-шаклнинг давоми



13.4. Бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари ва улар бажарилишини ташкил этиш

Бошқарув қарорларининг асоси деб оптимал вариантга энг яқин бўлган, энг яхши вариант қабул қилинади. Бу вариант меҳнатни, молиявий-техникавий ресурсларни ва вақтни энг кам сарф қилинган ҳолда, корхонадаги мавжуд ҳолат ҳақидаги мантиқий ахборотларни йиғиб, таҳлил қилиш туфайли келиб чиқади.

Оптимал қарорни ёки унга яқин қарорни танлашда керакли усул ва услубни қўллаш даркор. Бошқарув амалиётида қарорларни қабул қилиш ва улар билан ишлашнинг қуйидаги усуллари мавжуд:

- тизимли-иқтисодий ва ижтимоий таҳлил, статистик кўрсаткичлар ва баҳолар усули;
- вариантли қаторларнинг, яъни режа - ишлаб чиқариш каби моделларни таҳлили, ривожланиш тенденцияларини ва ишлаб чиқаришнинг мавсумий тавсифини аниқлаш усули;

– тажриба жавобларининг статистик таҳлилини ўз ичига олган, тажрибавий моделлаштириш усули. Ечилаётган муаммоларни, жараёнларни моделлаштириш усули, компьютер ва иқтисодий-математик методлар орқали бажарилса, хўжалик юритувчи субъектнинг фаолиятидаги камчилик ва ютуқларни оптимал равишда кузатиш мумкин;

– математик дастурлаш усули;

– мақсадларни баҳолаш ва кутилаётган хавф назарияси усули. Бу усул ўқитиш ва мотивация назариясини ҳисобга олиб табиатни ўлчаш ва башорат қилиш учун ишлатилади;

– моделлаштириш ва тадбиркорликка оид ўйинлар усули. Бу усул компьютердан фойдаланишни тақозо этади;

– ноаниқлик шароитида индивидуал қарор қабул қилишга ҳар хил ёндашишларни ўз ичига олган қидиришлар назарияси;

– харажатлар усули. Бу усул, яъни ахборотлар йиғиш, таҳлил қилиш ва ишлатиш жуда кўп маблағ талаб этади, агар бу усул оптимал жавоб топишга ёрдам берса бунда бошқарувчи харажатлардан қайтмаслиги лозим;

– номаълум ва ноаниқ вазиятларни баҳолаш ва таҳлил қилиш, одатда, мавжуд ишончли маълумотлар орқали амалга оширилади. Бу ҳолда қабул қилинадиган қарор корхона ўз олдига қўйган мақсадга боғлиқ. Баъзан қарор қабул қилиш иқтисодий-ижтимоий тизимнинг ривожланиш қонуниятига ва тенденцияси, шунингдек таҳлилий ҳисоб-китоблар асосида амалга ошириш мумкин бўлади. Бошқа ҳолларда албатта муаммонинг чуқур таҳлили ва ҳар томонлама бирлашуви керак бўлади, яъни муаммога турлича қараб керакли таҳлил ва ҳисоб-китоблар ўтказилади;

– қарор қабул қилиш жараёнини соддалаштириш бошқарув жараёнидаги меҳнат доирасини пасайтиради. Агар тизимли таҳлил доимо фойдаланилса, қарорларни ишлаб чиқиш усули борган сари соддалашиб аниқ ҳолатга келади. Соддалашган ҳолдаги қарорлар қабул қилиш ва уларнинг самарасини баҳолаш кўпинча корхона фаолиятининг таҳлили такрорланувчи ҳолатида қўлланилади;

– мутахассислар баҳоси, мутахассислар таҳлили асосида олинади. Бундай вазият хатоларни олдини олиш учун қилинади. Шундан сўнг мутахассислар мавжуд қарорлар рўйхати, мавжуд фикрлар, таклифлар ва хулосалар билан танишиб чиқадилар ва ўз хулосаларини чиқардилар;

– бир гуруҳ мутахассислар томонидан қандайдир қийин муаммони ижодий муҳокама қилиш. Бу усул жамоа тажрибалари ва жамоанинг билимлари, бошқарувнинг ечимларига асосланиши ва шу билан бирга яхши ғояларнинг юзага келишига муҳит яратиш ҳамда муҳокамадаги иштирокчиларнинг яхши танланганлиги муқобил ечимни топишга ва муаммони тўғри ҳал қилишга катта таъсир кўрсатади.

Қабул қилинган қарорларнинг мақсадга мувофиқ ҳолда бажарилиши учун ишлаб чиқариш жараёнида махсус мақсадга йўналтирилган дастурлар, тармоқли графикларни, матрицали бошқарув тизимини ишлаб чиқиш зарур. Бу тадбирларни 3 гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Қарорларни ўз вақтида бажарувчиларга етказиб бериш;

2. Кадрлар ва ресурслар оптимал жойлаштириши оператив шакллантирилиши;

3. Қарорлар бажарилишини назорат қилиш.

Биринчи гуруҳ тадбир. Қарорларни ўз вақтида бажарувчиларга етказиб бериш. Бунда уни ўз ҳолига ташлаш мумкин эмас, қарорларни бажарувчиларга бир-икки ойда етиб боришини кузатиш мумкин. Бу ҳолда у ўз фаоллигини ва мазмунини йуқотади, чунки у кеч етиб боради.

Бажарувчиларнинг фикрларини кенг тарқалган шаклларидан бири уларни қарор қабул қилишга жалб қилиш. Шу асосда ишлаб чиқаришнинг иштирокчилари қарор концепцияси ва масалалар ечимлари билан танишадилар. Баъзан шу мақсадда ишлаб чиқариш мутахассисларидан комиссия тузилади. Келгусида ижро этувчилар қарорларни тайёрлашда иштирок этишади ва бу ечимларни қабул қилишга яқинроқ қилишади. Чунки улар ишлаб чиқариш жараёнини бошқаларга қараганда яхшироқ билишади.

Шунингдек, коллектив муҳокамада, семинарларда ёки лойиҳа режалаштирини қабул қилишда қатнашишганида ижобий натижаларга эришадилар. Лекин, бу жамоачилик фақатгина айрим шартлар бажарилганда яккабошчилик ва аниқ персонал жавобгарликка эга бўлганда амалга оширилади.

Иккинчи гуруҳ тадбир.. Кадрлар ва ресурслар меъёри, шунингдек оператив резервлар. Ҳар бир ечим моддий таъминотга муҳтож бўлиб, одамларнинг қайта тайёрлашга ва алмаштиришга тўғри келади.

Шунинг учун ишлаб чиқаришдаги йирик дастурларни амалга ошириш ва ишлаб чиқаришни қайта қуриш ишларининг услуб ва

шаклларини кескин ўзгаришига олиб келади. Бу кадрлар таркибиг ҳам таъсир кўрсатади.

Учинчи гуруҳ тадбир. Назорат, яъни чуқур малакали таҳлил Мунтазам назоратсиз юқори натижаларга эришиб бўлмайди Бошқарувнинг юқори даражасида бундай назорат ташкилот ани мақсад ва керакли воситага эришиши учун талаб қилинади.

Хулоса

1. Иқтисодий маънода бошқарув қарори – жамият в шахснинг талабини қондириш мақсадида эркин ва онгли ҳарака дастури.

2. Қарорни ишлаб чиқариш ва қабул қилиш - раҳба фаолиятининг асосий иш жараёни.

3. Стратегик қарор – перспектив қарор, унда ктисодни узоққ мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади

4. Бозор иқтисодига ўтиш қабул қилинаётган бошқару қарорлари сифатига катта талаблар қўяди.

5. Кеч қолган, шошиб чиқарилган қарор самара бермайди аксинча, ишлаб чиқариш натижаларига зиён етказиши мумкин.

6. Қабул қилинган қарорларни расмийлаштириш буйрук фармойиш ёки режа билан бошланади.

Саволлар

1. ***Бошқарув қарорлари қандай кўринишларга бўлинади?***
2. ***Тезкор ва стратегик қарорлар нима билан фарқланади?***
3. ***Бошқарув қарорлари самарадорлигига қандай омиллар таъсир*** *этади?*
4. ***Бошқарув қарорларига қандай талаб қўйилади?***
5. ***Бошқарув қарорларининг илмий асосланганлиги деганда*** *нимани тушунасиз?*
6. ***Қарорни бажаришнинг якунловчи босқичи деганда нимани*** *тушунасиз?*
7. ***Қарорнинг бажарилишида назорат қилишдан қандай*** *фойдаланилади?*

XIV БОБ. МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Таянч иборалар: *менежер, персоналиш бошқариш, лидерлик услуб, менежер этикаси, менежер маданияти, аттестация, рейтинг, менежер психологияси, мативлаштириш.*

14.1. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари

Менежернинг меҳнати, товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми, менежментнинг функциялари оператив бажарилиши тўғри ташкил қилинишига боғлиқ бўлади ва ишлаб чиқариш натижасига таъсир кўрсатади. Менежернинг меҳнати ақлий, ижодий хусусиятларни ўзида мужассам этади. Бошқарув меҳнати ишлаб чиқаришга бевосита таъсир кўрсатмайди, аммо уларнинг меҳнати унумли бўлади. Бошқарув меҳнатининг натижаси бевосита ҳисобланади, агар ишлаб чиқариш фаолияти меҳнат самоасининг кўрсаткичлари билан бошқарувчилик меҳнатининг ўзига хос хусусияти эътиборга олинса уни аниқ ўлчовини белгилаш мумкин эмас.

Бошқарув меҳнатининг моҳияти ишлаб чиқаришнинг моддий элементи эмас, балки ахборот, ҳар хил ҳужжатлар, бошқарув схемлари ҳисобланади. Менежер меҳнатида ва техникавий бажарувчиларнинг улуши, меҳнат харажатларини аниқлаш учун ахборотни қайта ишлаш, таъминлаш ва сақлаш асосий ўринни эгаллайди. Битта буюм ишлаб чиқариш технологиявий операциясига эга ва ундан кўпроқ операциялар тўғри келади.

Бошқарув мақсадга йўналтирилган жараён бўлиб, аввало инсонларни бошқариш ҳисобланади.

Инсон ижтимоий-иқтисодий жараёнларга таъсир этувчи асосий шахсдир ва ҳар қандай жамиятда у бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўла олади. Ҳар қандай

инсон эгаллаган лавозимидан қатий назар ваколатли органлард
ўз аксини топган жамият томонидан бошқарилади. Ҳар қанда
даражадаги раҳбар ўзининг хоҳиши бўйича бошқармайди. Тен
ҳуқуқли жамиятда жамият томонидан назоратдан ҳеч ким четд
қолмайди, ҳаттоки энг юқори даражали раҳбардан бошла
жамиятнинг ҳар бир аъзоси бошқарилувчи ҳисобланади, чунки
маълум бир жамоага киради. Шу билан бирга жамиятнинг ҳар би
аъзоси бошқарувчи бўлиб ҳисобланади. У ишлаб чиқаришнин
ҳақиқий хўжайинига, яъни мулкдорга айланади, шунинг учун
бутун иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ва маънавий ҳаёт била
бошқарувчи сифатида намоён бўлади. У ёки бу даражада у жамия
ишларида қатнашади.

Жамиятнинг турли аъзоларининг иштироки бир хил босқичд
бўлмайди, шу билан биргаликда турли жамоа-ташкилот в
комиссия аъзолари бўлиб қатнашади. Менежрлар ишлаб чиқаришн
ташкиллаштирувчи, давлат, хўжалик органлари раҳбарлари
ҳисобланади. Улар махсус бошқарув меҳнати билан шуғулланиб,
жамоанинг фойдали таркибий қисми ҳисобланади.

Менежер меҳнати ўзининг ҳаракатларида, операцияларда, яъни
инсонларни бошқарув жараёнида бажарганда жипслашади. У ёпи
циклик шаклга эгадир. Бошқарув жараёни қўйилган мақсадда
бошланиб, вазифа ва вазифанинг ечилиши билан якунланиб,
мақсадга эришиш билан тугайди. Масала ечилгандан кейин,
мақсадга эришишда, яна бошқа вазифа қўйилади, янги мақса
ва яна бошқарув жараёни бошланади.

Мақсад→харакат→натижа→мақсад – узилмас бошқару
циклининг тархий кўриниши шундай.

Бунда бошқарув жараёни назарий жиҳатдан тўғри бўлади,
амалиётда бошқарув кўпгина, бир-биридан фарқланадиган
жараёнларда намоён бўлиши мумкин.

Корхоналарда менежер меҳнати қуйидаги кўпгина масалаларни
ҳал қилишга қаратилган бўлади:

– техника, яъни ускуналардан фойдаланиш, ишлаб чиқариш
майдонлари билан боғлиқ ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш
ва ҳ.к.;

– технологик, яъни лойиҳалаштириш ва технологик
жараёнларни такомиллаштириш;

– иқтисодий, яъни корхона ички ва ташқи муҳитида
иқтисодий муносабатларни такомиллаштириш;

– ташкилий, яъни ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил қилишда бошқарув структурасини такомиллаштириш билан боғлиқ;

– ижтимоий, яъни ижтимоий муносабатларни такомиллаштириш билан боғлиқ ва ҳ.к.

Менежер меҳнати қўйилган мақсадга эришишдаги жамоа аъзоларининг ҳаракатини уйғунлаштиришга қаратилган. У корхона ривожида асосий ўрин тутади.

Шундай вазиятлар бўлганки, бунда янги тайинланган раҳбар ҳар билан ишлаётган корхонани фойда келтирадиган корхонага айлантирган. Бу шундан далолат беради ки, бошқарув хўжалик фаолиятига бевосита таъсир кўрсатади.

Замонавий бошқарув ходимларининг хусусиятлари - юксак касбий савия ва ишбилармонлик хусусиятлари, бошқарув билими асослари ва иқтисодий фикр юритишдан хабари бўлиши керак. Юксак маърифатли ва маданиятли, демократик, моҳирлик халқнинг эҳтиёжини билиши керак. Бундан ташқари мақсадни кўра олиш ижтимоий муаммоларни еча олиш, жамоани ярата олиш ва йўналтириш хусусиятларига эга бўлиши керак.

14.2. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби

Бозор иқтисодиётига кириб боришнинг стратегик курси янгича ёндашувни талаб қилади. Бу талаблар асосан иқтисодиётда, бошқарувда ва ижтимоий муаммолар ечимида намоён бўлади. Инсоният бўлмаган ёки қатнашмайдиган юқори технология ва механизмлар кераклича таъсирчан бўла олмайди. Менежмент тизимида хўжалик механизмининг ислоҳоти асосий омил бўлади, бундан ташқари фаолиятчанлик ва таъсирчанлик ислоҳатлари бошқарув кадрлари, яъни менежерлар томонидан аниқланади.

Бозор иқтисодига ўтган, ишлаб чиқаришда структуравий ўзгариш, илмий-техникавий ютуқларни амалда қўллаш, хўжаликнинг ижтимоий аҳамиятининг ўсиши, жамиятни демократлаштирилиши, буларнинг ҳаммаси менежер ишларини такомиллаштиради ва бир қатор ислоҳотлар талаб қилади.

Хўжалик тизимининг ҳар қандай ислоҳоти онгимиздаги эскича фикрлашнинг инкор этилишидан бошланади. Янги вазифаларнинг аниқ тушунилишини талаб қилади. мақсад ва вазифалар белгиланганидан сўнг, буларнинг амалиётда қўлланилиши кўп томонлама бошқарув аппаратига боғлиқ.

Кадрлар танланиши шундай жараёнки, у лавозим талабларига жавоб берадиган шахсларни қидиришдан бошланади. Айни пайтда бу танлов орқали уларни оқилона жойлаштириш муаммоси ҳам ҳал қилинади. Кадрлар жойлаштирилуви, энг юксак ишлаб чиқарувни таъминлаш мақсадида, уларни (кадрларни) мақсадга мувофиқ шаклда бошқарув аппаратида жойлаштирилувига боғлиқ.

Кадрлар танлови, бозор шароитида ишлай оладиган кишилар ва улардан жамоа юзага келтириш билан боғлиқ. Бозор иқтисодиёти муносабати менежерлардан, тадбиркорлик ва тез қарор қабул қилишни талаб қилади, муҳим бўлгани фақат ислоҳот тамойилларини умумий тушунишни, балки уларни кадрлар ҳар кунги ҳаётида ишлата олиши, ишнинг тарзи ва услубини ўзгартира олишдадир. Буларни инобатга олган ҳолда маъсулиятли фаолият кўрсатиш, янги ҳуқуқлардан фойдаланиш ва сезиларли даражада интизомни мустаҳкамлаш керак.

Менежер кучли тактикагагина эга бўлмай, стратег ҳам бўлиши керак. Улар бозор эҳтиёжларини инобатга олишлари, бозорнинг шаклланишида таъсир этиш, талабдаги ўзгаришга мослашувчан шаклда жавоб бериш, у мақсадни аниқ тасаввур қила олиш, эртанги кун муаммоларини ечиш учун бугундан тараддуд кўра олиш, техника ютуқлари ва иқтисодий ижтимоий ривождан орқада қолмаслик учун самарали хўжалик юритиши керак. Бозор шароитларида яхши натижаларга эришиш учун иқтидорли бошқарув аппаратига эҳтиёж сезилади.

14.3. Аттестация менежерларнинг шахсий ва ишбилармонлик сифатини баҳолаш усули сифатида

Бошқарув лавозимига тавсия қилинаётган кишининг ишбилармонлик ва инсоний хусусиятларини баҳолаш, аввало шартнома тузиш керак. Бугунги кунда кадрлар фаолиятга қобиллигини баҳолашда аттестация усули кенг тарқалган. Ушбу аттестацияни ўтказиш учун раҳбар буйруғи билан раис, котиб ва бошқалардан таркиб топган аттестация комиссияси тузилади. Ушбу комиссия таркибини юқори малакали мутахассислардан, имтиҳон бўлаётганларнинг бевосита раҳбарларидан, юқори малакали ишчилардан ва жамоа ташкилотлари вакиллари ташкил этади. Аттестация бўлаётган ҳар бир кишига ўзининг раҳбари тавсиф тузади, бу тавсифномада ўша кишинниг ижтимоий ва иш фаолияти ўз аксини топади.

Аттестация бўлаётган ишчи аввал, (бир ҳафта олдин) тавсифнома билан танишиши шарт. Комиссия ушбу материалларни кўриб чиқади, аттестация бўлаётган кишини тинглайди ва қарор беради:

а) ўз мансаби талабларига жавоб беради;

б) ўз мансаби талабларига жавоб беради, агарда иш фаолияти яхшиланса ва комиссиянинг тавсияларини бажарса 1 йилдан сўнг қайта атетстация қилинади;

в) ўз мансаби талабига жавоб бермайди.

Комиссия менежерларнинг юқори лавозимга кўтаришга ва баъзи хизматлари учун тақдирлашга ва бошқа ишга ўтказишга тавсия қилиши мумкин.

Менежерларнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини яна ҳам объектив баҳолаш учун аттестациядан ташқари бошқарув амалиётида уч гуруҳга бўлинадиган турли хил усуллар қўлланилади:

1 гуруҳ. Ходимнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини баҳолайдиган, объектив хусусиятга эга бўлган таъриф берувчи ёки сифат усулларини ўз ичига олади. Уларга «кадрлар ҳисоб варағи» ва «Автобиографиядаги» бошқарувчи талабига даъвогарлик қилувчи номзоднинг таржимаи ҳолини ўрганиш, раҳбарлардан уша одам ҳақида маълумот йиғиш киради.

2 гуруҳ. Ходимнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини етарли даражадаги объективликдан миқдорий баҳоси аниқланади. Энг кўп тарқалган усул балл бўйича баҳолаш усулидир. Бу усул бўйича ходимнинг ҳар бир бажарган вазифаси ва эришган ютуқларига қараб баллар қўйилиб борилади ва ўртача балл чиқариб аниқланади.

3 гуруҳ. Юқоридаги 2 та гуруҳни яъни таъриф берувчи ва миқдорий усулларни ўз ичига олади. Улардан энг кўп тарқалгани тест усули бўлиб, олдиндан тайёрлаб қўйилган масалалар натижаларига қараб баҳо берилади. Ишбилармонлик ўйинлари усули - қўйилган ишлаб чиқариш масаласи ёки низоли вазиятга берилган тўғри жавобга қараб баҳо қўйилади. Раҳбарлар ва мутахассисларнинг ишбилармонлик ва ва шахсий хусусиятларини балл бўйича баҳолаш учун ходим хусусиятларини балл бўйича баҳолаш ёки аттестация ўтказиш билан аниқлаш мумкин. Ходимнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини баҳолаш учун камида 2 та қўл остидаги ишчиси, 2 та раҳбари ва 2 та ҳамкасбининг баҳоси ҳисобга олинади. Охирги натижавий баҳони комисия беради. Кадрларни баҳолаш мезони битта бўлиши керак, яъни конкрет ишлар.

Аттестация менежерларнинг ишбилармонлик ва шахсий хусусиятларини баҳлаш усули бўлиш билан бирга уларни қайта тайёрлаш билан ҳам чамбарчас боғлиқдир. Менежерни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш - бу таълимнинг илмий асосланган тизими бўлиб маълум соҳада фаолият кўрсатиш учун билим, тажриба ва йўл-йўриқдир.

Менежерларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашдан асосий мақсад уларнинг назарий билимларини ошириш, фан ва техника соҳасида эришилган ютуқларини тўла-тўкис қамраб олиш, бошқариш ва ишлаб чиқаришни ташкил этишдан иборат.

Бозор иқтисодиёти кадрлар тайёрлаш тизимига янги талаблар қўяди, бу тизимда университет ва институтлар алоҳида ўрин эгаллаши лозим, олий ва ўрта махсус ўқув юртларида янги типдаги, иқтисодиётни яхши билувчи, бошқарувнинг иқтисодий, ижтимоий-руҳий усуллари ва техника воситаларини қўллай олувчи менежерлар тайёрланиши лозим.

Бошқарувни ислоҳот қилиш шароитида ўқув жараёнинг мазмуни ва уни ташкил этишга ишлаб чиқариш даражаси ўсиши ва хўжалик юритишнинг бозорга ўтилишини ҳисобга олган ҳолда янгича ёндашув қўлланилади. «Корхоналар тўғрисида»ги қонунда таъкидлаб ўтилганидек: корхона кадрлар касбий маҳорати ва маданий даражаси узлуксиз ўсиб бориши ҳақида доимо ғамхўрлик қилади, ходимлар малакаси ва ишлаб чиқариш манфаатларини ҳисобга олган ҳолда улар лавозимини ўзгартириб боради. Бу мақсадда корхона кадрлар тайёрлашни амалга оширади ва бевосита ишлаб чиқаришда ўқув юртларида ходимлар малакасини оширишга имкон яратади, ўқув-услубий базани кенгайтиради, бизнес мактаблари, курслар, марказлар ташкил этади. Корхона ўқув жараёнини иш билан қўшиб олиб бориш учун зарур шароит яратади ва қонунда кўзда тутилган имтиёзлар беради. Бошқарув ходимлари ўз хоҳишларига кўра ўрта махсус ва олий ўқув юртларига, шунингдек стипендия тўлаш шарти билан аспирантурага юборишлари мумкин. Корхона ёшларни меҳнатга тайёрлаш, касбга қизиқишларини шакллантиришда ўқув юртларига ёрдам кўрсатади».

Мутахассис эгаллаган билимлари янгиланиши учун, уни доимо такомиллаштириб бориш лозим. Агар раҳбар ўз билимини такомиллаштириб бормаса, эски билимларига таяниб қолиши, ишлаб чиқариш бундан зарар кўриши мумкинлигини тажрибада кўриш мумкин. Олинган махсус билим доимо тўлдирилиб борилиши лозим, чунки унга асос сифатида қараш керак. Бозор

муносабатлари шароитида техникавий маълумотга эга бўлган ишлаб чиқариш раҳбари, айниқса, иқтисодиёт, маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш масалаларини чуқур ўрганиши керак.

Ўз дунёқарашини кенгайтириш бўйича мустақил ишлаш ҳам катта аҳамиятга эгадир.

14.4. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми

Менежер меҳнатини ташкил этишда бошқарув аппаратидаги ҳар бир ижрочининг иши чекланган ва нисбатан бир турда бўлишига эришиш талаб қилинади. Бу меҳнат унумдорлиги ортиши, иш сифати яхшиланиши ва ҳар бир ижрочи тажрибаси ортиб боришига имкон яратади. Ихтисослашув мажбуриятлар доирасини шундай белгилаш лозимки, бунда ҳар бир менежер ўз салоҳиятидан мкони борича тўлиқ фойдаланиши зарур.

Меҳнатни кооперация қилиш бошқарув ташкилотлари билан бошқарув аппарати турли бўлинмалари ходимлари ўртасида алоқа ўрнатилишини кўзда тутади. Бошқарув жараёнида, ҳам шу корхонада, ҳам ундан ташқаридаги алоҳида ходимлар, хизмат ва бўлинмалар фаолияти бирлаштирилади.

Менежерлар меҳнати тақсимлаш ва кооперация қилиш йўллари таркибий бўлинмалар ҳақида қоидалар ва бошқарув аппарати ходимлари лавозим қўлланмаси томонидан белгиланган бўлади. «Корхоналар тўғрисида»ги қонун асосида корхона ва унинг бўлинмаларида ҳар бир раҳбар, мутахассис ва техникавий ижрочи учун лавозим қўлланмалари ишланади. Лавозим қўлланмалари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари якка бошчилик тамойили асосида мансабдор шахсларнинг бўйсунуши, топширилган вазифа учун жавобгарлиги белгиланади.

Лавозим қўлланмалари ва қоидалар даврий равишда қайта кўриб, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарув жараёнлари такомиллашиб борганлигини ҳисобга олган ҳолда тузатилиб, тўлдирилиб борилиши керак.

Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштиришга ягона ёндашувни таъминлаш мақсадида таъриф-малака маълумотномаси ҳам қўлланилади, уларда ходимлар бажариши лозим бўлган ишлар хажми мураккаблиги, раҳбарлик лавозими турли бошқарувчилик вазифаларини бажарувчилар учун талаб этиладиган даража ҳамда иш стажи кўрсатилади.

Бошқарув иши технологиясида иш вақтининг катта қисми (70%) ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Шу сабабли ҳужжатлар алмашинувини доимо такомиллаштириб бориш лозим.

Менежер меҳнатига, шунингдек, корхона ва ташкилотда ахборот оқимлари йўналиши ва ҳужжатлар айланиш технологияси мақбуллиги ҳам катта таъсир кўрсатади. Бу ерда ҳужжатлар ўтадиган босқичлар сонини уларни бирлаштириш натижасида қисқартириш катта самара бериб, натижада асосланмаган мувофиқлаштирув бартараф этилади. Агар мувофиқлаштириш муҳим бўлса, ҳужжатлар ўтиш босқичлари ўрнини алмаштириш ҳам яхши натижа беради.

Ҳужжатлар алмашинувига кетадиган вақтни қисқартириш мақсадида улар ўтиш технологияси белгиланади, ахборот узатилишининг мақбул йўллари белгиланади. Раҳбар фақат бошқаларга топшириш мумкин бўлмаган ҳужжатларга имзо чекади. Хатлар тайёрлаш билан боғлиқ иш вақтини тежашда махсус намунали матнлар стандарт бланклардан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Корхона ва ташкилотлар ўртасида ёзишмаларда келган ҳужжатнинг жавоби билан қайтариш кенг қўлланилади.

Ҳужжатларни бирхиллаштириш ва стандартлаш - менежер меҳнатини ташкил этишнинг муҳим йўналишидир. Стандарт бланкларни қўллаш хатолар камайишига ва натижада бошқарув харажатлари қисқаришига олиб келади.

Ахборот хажми мунтазам ортиб бораётган шароитда менежер меҳнатини механизациялаш ва автоматлаштириш айниқса муҳимдир. Мутахассислар фикрига кўра бошқарув аппаратида ташкилий ва ҳисоблаш машинаси, алоқа воситалари ёрдамида 80% ишни механизациялаш мумкин экан. Менежер меҳнатини такомиллаштиришнинг муҳим йўналиши иш жойини мақбул ташкил этиш ва аввало, меҳнат хусусиятларини, бўлинмалар ўзаро алоқасини, ишлар муҳимлигини ҳисобга олган ҳолда жойлаштиришдир. Иш столлари, ускуна, жавон, картотекалар қулай ва қўл етадиган қилиб жойлаштирилиши керак.

Иш жойлари жойлаштирилиши ва уларни техника воситалари ҳамда ёрдамчи ускуналар билан жиҳозлашда узлуксиз ишлашни таъминлаш талаблари ҳисобга олиниши керак. Тажрибадан маълумки, иш жойини технология, эргономика, психофизиология, эстетика талабларига мувофиқ жойлаштириш меҳнат унумдорлигини ошириш (50% ва ундан кўп) имконини беради.

Бошқарув аппарати меҳнати учун санитария-гигиена меъёрлари, ҳарорат, намлик, ёруғлик меъёрлари, шовқин даражаси, шунингдек меҳнат ва дам олиш тартибларини ҳисобга олган ҳолда шароит яратиш муҳим аҳамиятга эга.

Меҳнат унумдорлигига - руҳий омил, ходимлар ва раҳбар, шунингдек ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ҳам катта таъсир кўрсатади. Уларнинг кайфияти, меҳнат фаоллиги ва меҳнат натижалари шу омилга боғлиқ бўлади.

Бошқарув самарадорлиги асосан раҳбарнинг ўз вазифасини қанчалик муваффақиятли бажариши билан боғлиқ бўлади. Ҳозирги давр менежери меҳнат ва бошқарувни ташкил этишнинг янги илмий ва техникавий ечимлари, усулларини қўллаши, ишлаб чиқариш имкониятларини иқтисодий равишда кенгайтириши лозим. Менежер ҳам ташкилотчи, тарбиячи, ҳам изланувчи, маъмур сифатларига эга бўлиши керак.

Менежерлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар мураккаблиги ва жавобгарлик ортиши бажариладиган ишлар турли-туманлиги, уларга вақтни унумли тақсимланишини талаб қилади. Ўз фаолиятини режалаштиришни билмайдиган, фақат жорий масалалар билан шуғулланувчи менежерлар фақат бошқарув жараёнида вужудга келувчи у ёки бу вазият натижаларини таҳлил қилишгагина улгуриб, келажакда қилиниши лозим бўлган ишларни ҳал этиш учун вақт тополмай қоладилар.

Менежер фаолияти мақсадини белгилашда, аввало, ундан юқорироқ бошқарув тизими олдида турган вазифалардан келиб чиқиши лозим, чунки акс ҳолда бутун тизим фаолиятига тўғри келмайдиган (ёки қарама-қарши) иш кўриши мумкин.

Раҳбар иши суръатининг тезлиги унинг меҳнат фаолияти тўлақонли дам олиш билан, шунингдек иш куни давомида меҳнат турлари алмашинишини талаб этади, чунки фақат шундай қилинганда меҳнат юқори самарали бўлиши, иш қобилияти тўлиқ тикланиши мумкин.

Менежер меҳнатида мақбул иш суръатини ўрнатиш, у амалга оширувчи ҳаракатларнинг доимий тартибини ўрнатиш жуда муҳимдир.

Менежер иш вақтининг катта қисми ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Олинувчи ахборот (хат, фармойиш, ҳужжат ва ҳ.к.лар) ҳажми жуда катта. Бундай ҳолда ахборотни «саралаш» жуда мухимдир. Раҳбарга фақат у ҳал қилиши мумкин бўлган ахборот берилиши лозим. Бу босқичда раҳбарга ахборотни ижрочилар

ўртасида тақсимловчи котиб ёки ёрдамчи (референт) катта ёрда
кўрсатади. У малакали ходим бўлиши, бошқарувнинг барч
бўлинмалари ва ташкилотлари фаолияти хусусиятини билиш
лозим.

Раҳбар ва унга бўйсунувчи бошқарув аппарати ўртасид
мажбуриятларни оқилона тақсимлаш раҳбар иш вақтини самарал
сарфлашга имкон беради. Ижрочиларга мавжуд қонунчили
доирасида иложи борича кўпроқ ҳужжатга имзо чекиши учу
имкон бериши керак. Бу раҳбар вақтини тежаш, ижрочила
ташаббускорлиги ва жавобгарлигини ошириш имконини берад

Менежерлар фаолиятида турли-туман йиғилиш ва мажлисла
муҳим ўрин эгаллаб, уларга иш вақтининг 70 фоизи сарф бўлади
Шу сабабли, мажлисларни тўғри ташкил этиш учун қуйидагиларг
алоҳида эътибор бериш лозим.

1. Мажлисда кўриладиган масала фақат жамоа томонида
ҳал этиладиган муаммодан иборат бўлиши керак ва у шу мажли
давомида ҳал этилиши лозим.

2. Мажлис қатнашчилари муҳокама этилаётган муаммо бўйич
етарли тажриба ва билимга эга бўлишлари керак.

3. Мажлисда кўриладиган масалалар мавзуи қатнашчиларг
улар тайёргарлик кўриши учун аввалдан эълон қилиниши лозим.

4. Йиғилиш ўтказиладиган сана, вақт ва жой аввалдан
кўрсатилиши лозим, чунки унинг қатнашчилари ўз иш вақтларини
режалаштиришлари керак.

5. Йиғилиш раҳбари аввалдан йиғилиш мақсади ва ўтказилиш
шаклини белгилаши лозим.

Йиғилиш ўтказилиш тартиби, эркин, ишчан муҳокама учун
шароит яратиш ҳам муҳимдир.

Раҳбарнинг кўплаб мажбуриятлари ичида ташриф
қилувчиларни қабул қилиш ва суҳбат ўтказишни алоҳида ажратиб
кўрсатиш лозим. Кўл остида ишловчилар ташаббуси билан қабул
қилиш учун алоҳида вақт ажратиш муҳимдир, чунки «очиқ
эшиклар сиёсати» сиртдан демократик хусусиятга эга бўлса-да,
иш вақтини нотўғри сарфлашга олиб келади. Суҳбат давомида
раҳбар саволлар бериш йўли билан ходимлардан улар ниятини
аниқ билиб олиши, ўз илтимос ёки таклифларини асослаб
беришига интилиши керак. Агар суҳбат раҳбар ташаббуси билан
амалга ошадиган бўлса, ходим суҳбат вақти ва мақсади ҳақида
маълумотга эга бўлиши керак. Бу ходимга масала мазмуни бўйича

тайёргарлик кўриш руҳий тангликка дуч келмаслик учун имкон яратади. Суҳбат давомида ўзаро ишонч муҳитини яратиш унинг муваффақиятли бўлишига имкон беради. Бунда раҳбар суҳбат мақсади ва ходимнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Суҳбат охирида раҳбар албатта муҳокама этилган масала бўйича эришилган натижа ва уни кейинча ҳал этиш йўлларини қайд қилиб қўйиши керак.

Раҳбар меҳнати самарадорлигининг муҳим омилларидан бири қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини назорат қилишни ташкил этишдир. Назорат раҳбарнинг доимий вазифаси бўлиб, унинг иш режасида ҳисобга олиниши лозим ҳамда материаллар билан танишув, шахсан маълумот бериш учун қабул қилиш, назорат қилиш (текшириш) йўли билан амалга оширилади. Назорат қилишнинг қулай шакли - топшириқларни махсус муддатли карточкалар ва перфокарталар воситасида ҳисобга олишдир.

Раҳбар бутун жамоа ва бошқарув маъмуриятини яхши ишлаши учун шароит яратиши лозим, чунки бутун бошқарув тизими ва натижада бутун ишлаб чиқариш самарадорлиги шу нарсага боғлиқдир.

Хулоса

1. Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми ҳисобланади.
2. Менежер меҳнати предмети сифатида ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм элементлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув қарорлари олинади.
3. Замонавий менежерга юксак иқтисодий тафаккур, касб маҳорати, узоқни кўра билиш, социология ва руҳшуносликка оид билим лозим.
4. Менежер касб маҳорати, маънавиятни оширишда корхона доимо ғамхўрлик қилиш даркор.

Саволлар

1. *Менежер меҳнати қандай баҳоланади? У самаралими?*
2. *Менежер меҳнати нимадан бошланиб, нима билан тугайди*
3. *Бозор менежер меҳнатига қандай талаблар қўяди?*
4. *Корхонани муваффақиятли бошқаришда менежер учун қанда билимлар керак?*
5. *Ҳамма нарсага улгурувчи менежер қандай сифатларга эг бўлиши керак?*
6. *Яхши корхонада менежер меҳнати қандай ташкил этилади*
7. *Менежернинг яхши ишлаши учун нима халақит беради?*
8. *Менежерларни аттестациядан ўтказишнинг қанда турларини биласиз?*
9. *Менежер меҳнати самарадорлигини оширишнинг қанда асосий йўналишларини биласиз?*

XV БОБ. МЕНЕЖМЕНТ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

Таянч иборалар: менежер маданияти, маданият турлари, раҳбарлик услуби, соҳа белгиси, гуруҳ, ишлаб чиқариш гуруҳлари, норасмий ташкилот, ҳокимлик шакллари, вакалот кучлари

15.1. Маданият ва менежмент

«Маданият» тушунчаси ривожланиш даражасини умумлаштирувчи кўрсаткич бўлиб, бир қанча маънони билдиради. Масалан, жамият маданияти, айрим шахс маданияти ва ниҳоят, инсон фаолиятининг айрим тури маданияти ҳақида сўз юритиш мумкин. Инсон фаолияти моддий ва маънавий бойликлар яратувчи турларга бўлинади. Шу сабабли, моддий ва маънавий маданият фарқ қилинади.

Моддий маданият инсон томонидан табиатни бўйсундириш даражаси кўрсаткичидир. Унга ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат предметлари киради. Маънавий маданиятга фан, аҳоли маълумот даражаси, тиббий хизмат даражаси, санъат даражаси, одамлар ахлоқий меъёрлари, маънавий эҳтиёжлар ва манфаатлар ривожланиши даражасини киритиш мумкин. Шундай қилиб, маданият инсоннинг ҳам маданий ишлаб чиқариш, ҳам маънавий ҳаёт соҳасида ривожланиши жараёнидаги ютуқларни қамраб олади. У инсоният билимлари, унинг меҳнати моҳиятидан иборат бўлиб, кишиларнинг аввалги авлодлари томонидан яратилади.

Инсоният маданияти ўсувчан, ўзгарувчан, чунки ҳозирги авлод аждодлар маданий қадриятларидан ижодий фойдаланиш асосидагина янада ривожланиши мумкин.

Ўзбекистоннинг ноёб маданияти йиллар, асрлар давомида шаклланиб, уни сақлаш, ривожлантириш кўп миллатли республиканинг юқори маълумотли инсонлари – фан, адабиёт, санъат арбоблари вазифасидир.

Инсон ҳаёти фаолиятининг муҳим таркибий қисми бутун инсоният томонидан жамланган маданий бойликка эга бўлиши, шу жумладан бошқарув маданиятини эгаллашдир.

Менежмент маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта менежмент тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир. чунки, менежмент йўллари, усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўланиши учун ажратиб олинди.

Менежмент маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиш билан бирга бир қатор ўзига хос хусусиятларга ҳам эга. Маданиятга эга бўлиш менежер учун фақат зарур эмас, балки шартдир, чунки ҳар бир ташкилотнинг ҳар бир бўлинмаси самарали ишлаши учун унинг ходимлари юксак маданиятга эга бўлишлари керак.

Менежмент маданияти даражаси ходимлар, айниқса, менежерлар маданиятини, менежмент жараёни маданияти, бошқарув техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи кўрсаткичлар бўйича баҳоланади. Менежмент маданияти элементларининг турли-туманлиги бошқарув жараёнида турли-туман меъёрларга, жумладан, ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик меъёрларга риоя қилиш зарурятини келтириб чиқаради.

Ахлоқий меъёрлар инсоннинг ахлоқ ва одоб соҳасидаги хулқини тартибга солади. Улар жумласига ижтимоий бурчни тўғри тушуниш, кишн ўртасида инсоний муносабат ва ўзаро хурмат, виждонлилик, ҳақиқатгўйлик, камтарлик ва х.к.лар киради. Бошқарув жараёнида ахлоқий меъёрларга риоя қилиш унинг маданияти юқори даражасидан далолат беради.

Менежментда ҳуқуқий меъёрлар давлат-ҳуқуқий ва ташкилий-ҳуқуқий меъёрий ҳужжатларда акс этади. Давлат корхонаси тўғрисида қонун, тадбиркорлик ҳақидаги, мулк тўғрисидаги қонунлар шулар жумласига киради. Лекин қонунлар ҳар бир корхонанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга ололмайди. Шу сабабли, ҳар бир корхона, қонунга асосланган ҳолда, корхонада ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олувчи меъёрий қоидалар ўрнатилади.

Иқтисодий меъёрлар корхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий кўрсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меёрлари, маҳсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меъёри, рентабеллик меъёри, фондлар учун тўловлар, бюджетга тўловлар, иқтисодий рағбатлантириш меъёрлари киради.

Ташкилий меъёрлар ташкилот таркибини, алоҳида бўлинма ва шахслар фаолияти таркиби ва тартибини ички тартиб фаолият турларини, ходимлар вазифаларини, ахборотни қайта ишлаш ва фойдаланиш жараёнини белгилайди.

Техникавий меъёрлар корхонанинг ва унинг бўлинмаларининг бошқарув учун зарур ускуна, техника ва транспорт воситалари, асбоблар билан қуролланганлик даражасини билдиради.

Эстетик талаблар ва меъёрлар ҳам бошқарув жараёнида қўлланиладиган техника воситалари ва ускуналари ҳам бошқарув ходимлари учун ташқи муҳитдир.

15.2. Менежмент маданиятининг асосий элементлари

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

Менежмент маданиятининг барча элементлари ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳамиятга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва ўз меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

Бошқарув ходимларининг маданияти кўп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув илмини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни ўз фаолияти жараёнида қўллай олиш билан тавсифланади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот менежери ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасидаги муносабат мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсунади. Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик, инсонга ҳурмат муҳити мавжуд бўлиши керак. Бошқарув маданияти сансалорлик, мансабпарастлик, шафқатсизлик, қўполликка зиддир. Бошқарув тизимида, шунингдек, давлат меъёрларига риоя қилмаслик, ваъдабозлик, фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа

хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди. Меҳнатга ижодий ёндашиш, тадбиркорлик, жавобгарлик, ташаббус ва мустақиллик, хўжасизликка, бюрократизм, қонун бузувчиликка, муросасизлик, виждонийлик, камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимлари маданиятини ифодалайди.

Бошқарув ходимлари маданиятини таъминлашнинг асосий йўллари – бошқарув илмини чуқур эгаллаш, умумий маданий даражаси ва малакасини мунтазам ошириб бориш, ўз фаолияти натижаларини таҳлил этиш ва тушуниш, ижобий шахсий сифатларни ривожлантиришдан иборат.

Бошқарув маданияти учун бошқарув жараёнини ташкил этиш маданияти даражаси муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув жараёни маданиятига риоя қилиш корхонада замонавий бошқарув жараёни қўлланилишини билдиради.

Бошқарув жараёни маданияти шунингдек, бошқарув меҳнатини (бошқарув меҳнатини мақбул тақсимлаш, кооперация қилиш ва чегаралаш, ишчилар сонини меёрлаш, кадрларни тўғри жойлаштириш ва улардан фойдаланиш) ва ишловчи иш жойини (иш жойи ва бинонинг қулайлиги, уларнинг санитария-тозалик талабларига жавоб бериши), мақбуллаштириш, мажлисларни, суҳбатларни, ташрифчиларни қабул қилиш, учрашув, телефон орқали сўзлаш, меҳнаткашлар хатлари билан танишишни тўғри ташкил этиш ва расмийлаштиришни ҳам қамраб олади.

Бошқарув жараёнида турли-туман техника - оддий калькулятордан тортиб мураккаб компьютерларгача қўлланилади. Менежерлар бу техника имкониятлари ва самарали фойдаланиш соҳаларини билишлари лозим бўлиб, бу бошқарув маданияти даражасини билдиради.

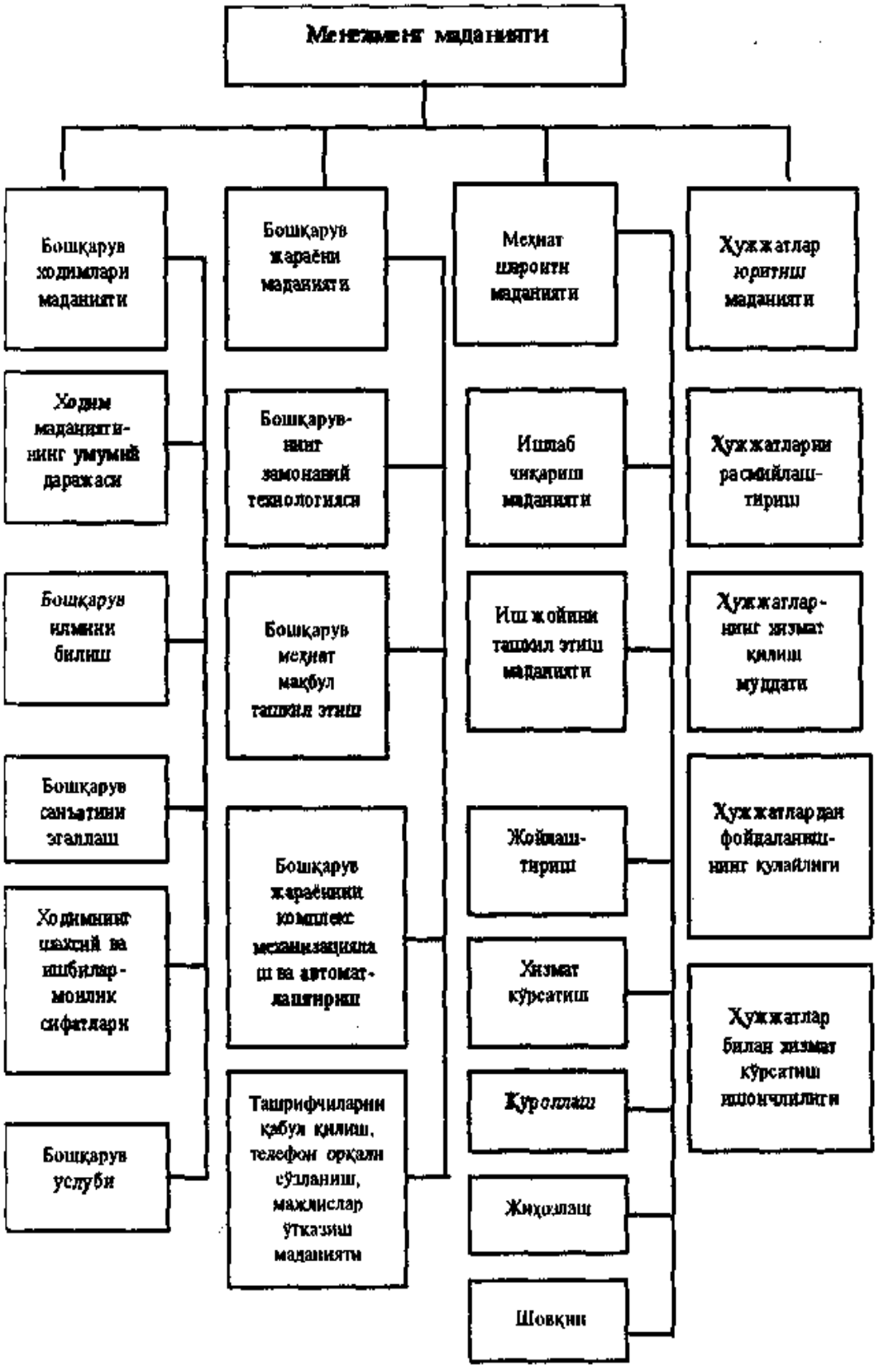
Бошқарув маданиятининг ажралмас элементи – ҳужжатлар юритиш маданиятидир (13-шакл). Ҳужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини ҳужжатлар асосида етказилиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. Ҳужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг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

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

Бошқарув маданиятини такомиллаштириш – унинг барча элементларини такомиллаштириш демакдир.

13-шакл

Менежмент маданиятининг асосий элементлари



15.3. Раҳбар-бошқарув услуби тушунчаси

Бошқарув услуби – бу маълум бир раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўлловчи ўзига хос ва ўзгармас усул ва ҳаракатлари йиғиндисидир.

Мутлақо ўхшаш кишилар бўлмагани каби вазифалар кўплиги сабабли мутлақо бир хил бошқарув услуби ҳам бўлмайди. Раҳбар фақат ўзига хос хусусият ва сифатлар воситасида фақат ўзига хос, мансуб услубда иш юритади. Бу маънода услуб раҳбарнинг шахс сифатидаги хусусиятларинигина эмас, балки фаолияти хусусиятларини ҳам ифодалайди. Кишиларни бошқарар экан, раҳбар жамоанинг натижавий мақсадини кўра билади ва уни шу мақсад сари йўналтиради. Раҳбар ишнинг моҳиятига тушунган ва уни чуқур ўрганган ҳолда мутахассислар фаолиятини моҳирона бирлаштириш ва йўналтириши керак.

Ишлаб чиқаришни бошқариш услуби бошқарув аппарати, барча раҳбар ва мутахассисларнинг катта ва мураккаб фаолиятини акс эттиради. Бошқарувнинг ҳар бир вазифаси ўзига хос хусусиятларга эга ва шу сабабли унга мос усулларни талаб этади. Назарий жиҳатдан бошқарув аппаратининг умумий услуби алоҳида бошқарув ташкилотлари услублари йиғиндисидан иборат бўлиши керак. Лекин амалда алоҳида ташкилотларнинг турли услублари ўзаро бирлашиб, бир-бирини бойитади ва натижада, бутун бошқарув маъмуриятига хос бўлган ўзига хос бошқарув услуби вужудга келади.

Ҳисобчининг юксак даражадаги аниқлиги, механикнинг эҳтиёткорлиги, иқтисодчининг режалилиги ва ҳ.к.билимлар бошқариш услубини белгиловчи мажмуанинг таркибий қисмларидан иборат бўлади. Жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз услубини киритади ва шу йўл билан ушбу жамоанинг бошқарув услуби вужудга келади. Кўпинча жамоадан бирор ходим кетиб, ўрнига янги киши келади. У, одатда жамоада ундан олдинги ходим эгаллаган жойни эгалламаслиги мумкин. У мавжуд услубга мослашиши, жамоа иш юритиш услубига тўғри келувчи услуб яратиши лозим. Албатта унинг ишлаш услуби меҳнат жамоаси услубига ҳам таъсир кўрсатади.

Замонавий услуб жамоанинг ҳар бир аъзоси олдига катта талаб қўяди ва шу билан бирга ўз-ўзидан мамнун бўлиш, маъмуриятчилик, расмиятчиликни инкор қилади. Услуб ижтимоий ривожланиш қонунларини, ишлаб чиқаришни бошқариш тамойил ва усуллари асосида шаклланади. Бошқарув маҳорати кўникмаси

йиғиндиси, кишиларни ташкил этиш, шунингдек, шахсий тартиблилик билан тавсифланади. Ниҳоят, услуб бошқарув ходимларининг руҳий хусусиятлари, кучли ирода, қатъийлик ва қўрқмаслик, бошқа кишилар фаолиятини йўналтира олиш кабиларни қамраб олади. Бундан ташқари раҳбар тасаввур этиш, аниқ фикр юритиш, уддабурон, илмий фикрни тушуна олиш ва бошқаларга етказа олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Раҳбар менежмент, иқтисодиёт, молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асосларини билиши лозим. Бу фанлар бугун менежментга илмий қарашлар тизимини яратиш имконини беради. Бошқарув фақат илмий билимларга эга бўлишни эмас, балки бошқариш снъатини билишни ҳам талаб қилади. Бошқарувни ташкил этиш билан шуғулланувчи, аввало, ўз-ўзини тарбиялай олиши, ўзини бошқара олиши зарур. Бунинг учун у доимо ва мунтазам ўзини ўзи тарбиялаши керак. Раҳбарнинг услуби эшитиш ва ўқиш, сўзлаш ва ёзиш, яъни ахборотни қабул қилиш ва уни бошқаларга узатиш малакасида ифодаланади. Раҳбар учун зарур бўлган сифатлар жумласига унинг ташкилотчилик қобилияти, иш қобилияти, кучи, хушмуомалалиги, иродалилиги киради.

Бозор шароитида ишловчи раҳбар ва мутахассислар олдига қатъий талаблар қўйилади. Улар юқори ишбилармонлик ва ахлоқий сифатларга, тадбиркор бўлиш, аҳил жамоа ташкил этиш ва меҳнат жамоаси билан давлат манфаатлари мувофиқ келишини таъминлай олишлари лозим. Замонавий раҳбарлар юқори малакага эга бўлиши, истиқболни кўра олиши ва самарали хўжалик юритишга имкон яратувчи иқтисодий фикр юритиш, шахсий интизомга эга бўлиш, топширилган вазифага жавобгарлик ҳисси билан ёндашиш, ғояларни тўплаш, чиқишиб кетадиган ва ишбилармон бўлиши керак. Раҳбар доимо хотиржам ва ўзига ишонган бўлиши, ташаббус кўрсатиши, таваккалчи бўлиши керак. Жавобгарлик олдида қўрқиш кучсизлик белгисидир. Жавобгарликдан қўрққан киши раҳбар бўла олмайди. Раҳбар қўл остидагилар билан шундай муносабатда бўлиши керакки, токи улар унинг олдига маслаҳат учун бемалол кирсинлар. Раҳбар ўз қўл остидагиларни яхши билиши, улар билан суҳбатлашиши, улар қобилияти, билими, эгаллаган лавозимига мослигини ва аксинча, улар билим, қобилият, малака ва ахлоқий сифатларидан фойдаланишни етарли эканлигини аниқлаш лозим.

Обрўга эга бўлмай муваффақиятли раҳбарлик қилиш мумкин эмас, лекин обрўга куч билан эмас, иш билан, қандай ишлашни

ўз мисолида кўрсатиш билан, уни қандай бажариш ҳақида сўзлаш билан, фақат талабчанлик ва қатъийлик билан эмас, билим ва кўникма орқали эришиш мумкин. Бошқарув санъатига эга бўлмаган раҳбар қабул қилинган қарорлар самарали бўлишини таъминлай олмайди. Лекин инсон раҳбар бўлиб туғилмайди, балки иш жараёнида шаклланади.

Раҳбар иш услуби корхона фаолияти якуний натижаларига ишлаб чиқаришни бошқариш вазифалари воситасида таъсир кўрсатади. Уларнинг ҳар бири бошқа вазифалар билан узвий боғлиқ ҳолда таъсир қилади ва услубнинг фойда ҳамда корхона фаолиятини умумлаштирувчи кўрсаткичларга таъсир этишнинг ягона механизми таркибига кирувчи боғловчи бўғин вазифасини бажаради. Услуб билан ишлаб чиқариш натижалари ўзаро алоқаси тизими раҳбарлар билим ва кўникмалари, бошқарув жараёни технологияси, меҳнат интизоми воситасида амалга ошади ва раҳбар томонидан қўлланилувчи бошқарув усули билан боғлиқ бўлади.

15.4. Менежментда қўлланиладиган услублар

Менежментда учта асосий услуб фарқланади: авторитар (ёки буйруқ, автократ); демократик (ёки коллегиал), либерал.

Авторитар раҳбар ўз қўл остидагиларни мажбурлаш, тақдирлаш ёки анъаналарни рўкач қилиш йўли билан ўз иродасига бўйсундиради. Дуглас Марк Грегор (бошчилик соҳасида машҳур америкалик олим) «Х» назарияси деб атаган автократ фаолияти ижрочилар қобилиятини ҳисобга олмайди. Мак Грегор унинг усулларини «У» назарияси деб атовчи демократик раҳбар, ўз қўл остидагилар қарор қабул қилишда қатнашувига қўл қўяди, уларга ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатади. Либерал раҳбар ўз қўл остидагиларга тўлиқ эркинлик беради.

Мичиган университети профессори Р. Лайкерт раҳбарларни ишга йўналган ҳамда инсонга йўналган турларга ажратади. Ишга йўналган раҳбар максимал унумдорлик ва яхши меҳнатни рағбатлантириш тизими мавжуд бўлиши ҳақида ғамхўрлик қилади. инсонга йўналган раҳбар инсоний муносабатларни яхшилаш йўли билан таъсир кўрсатишга интилади.

Менежментнинг авторитар услубида ходимлар фақат уларга буюрилган вазифани бажаришлари лозим, бунда улар фақат энг кам зарурий ахборотга эга бўлишлари керак. Раҳбарликнинг авторитар усули армия ва флотда қўлланилади. У расмий тизим,

низомда кўрсатилган ҳарбийларнинг ҳуқуқ ва бурчларига таянади. Авторитар услубнинг афзал томони бўйсунувчиларга таъсир этишнинг марказлашган ҳолда олиб боришдир. Шу сабабли, авторитар услубда таъсирлар тезкор ва мақбул услубда осон эришилади. Лекин бу услуб ходимлар ташаббускорлигини рағбатлантирмайди. Раҳбар ўз ходимлари меҳнати самарадорлигини оширишда қийинчиликка дуч келади. Бундай раҳбарнинг энг катта камчилиги - ташаббусни бўғиш, қўл остидагилар ижодий кучларидан фойдаланмаслиги, иш бир тартибда бажарилишидир.

Раҳбар томонидан авторитар услуб қўлланилишини белгиловчи ташқи омиллар - ёмон интизом, ташкилий иш яхши ташкил этилмаганлиги, бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишга вақт етишмасликдир. Баъзан жамоа мураккаб шароитга дуч келганда авторитар услуб зарур бўлади. Раҳбарнинг шахсий сифатларидан келиб чиқувчи ички омиллар ҳам мавжуд. Бундай раҳбар иш услубини ўзгартириши учун у ўз устида доимо ишлаши, шунингдек, юқори ташкилот томонидан таъсир этилиши зарур.

Раҳбарлик қилишнинг демократик услуби қарорлар қабул қилиш ва ечишда жамоа аъзоларини кенг жалб этиш билан ажралиб туради. Бунда муҳокама қилишнинг мувофиқлаштириш ва назорат қилишнинг жамоа шаклларидан кўпроқ фойдаланилади, раҳбар ўз ваколатининг бир қисмини қўл остидагиларга топширади. Раҳбарлик қилишнинг демократик услубида ходимлар ўз иши истиқболи ҳақида тушунчага эга бўлиш учун етарли ахборот оладилар. Демократик услубнинг афзаллиги — ходимлар ташаббускорлиги ва ўз ишидан мамнун бўлиши учун қулай шароит яратилишидир. Демократик услуб «пастдан пастга» мунозара қилиш ва танқид тамойилларига асосланади. Энг муҳим қарорлар жамоа фаоллари томонидан раҳбар бошчилигида қабул қилинади. Кўп ҳолларда қарорлар мажлис ва йиғилишларда қабул қилинади. Лекин бу услуб ҳам камчиликлардан ҳоли эмас. У мунозара ва муҳокама учун вақт бўлмаган, бошқарув қарорини тез қабул қилиш зарур бўлган вазиятларда фойда бермайди.

Демократик услубни қўлловчи раҳбар ўз қўл остидагиларга шахсий ташаббускорлик, мустақилликни намоён қилишга имкон яратади, лекин улар измида бўлмайди. У одатда ўзига бўйсунувчилар иши тафсилотларини суриштирмайди, майда-чуйда ишларда йўл-йўриқ кўрсатмайди ва назорат қилмайди, лекин доимо улар фаолияти натижаси билан қизиқади, зарур бўлган ҳолларда маслаҳат беради. Бундай раҳбарлик остидаги ходимлар ишдаги

вазият ҳақида тўлиқ ахборотга эга бўладилар. Раҳбар мутахассис фикрини ҳисобга олади, жамоада ҳамкорлик учун қулай вазият яратиш учун ҳаракат қилади.

Раҳбарликнинг либерал услуби раҳбарнинг жамоа фаолиятига минимал аралашувида кўринади. Раҳбар бундай ҳолда меҳнат жамоалари ўртасида воситачи вазифасини бажаради, ходимларни иш учун зарур ахборот билан таъминлайди. Либерал услуб мақсад аниқ ва ходимлар иши индивидуал хусусиятга эга бўлган ҳолдагина қўлланилиши мумкин. Бундай шароитда ходимлар ўз фаолиятини режалаштирадилар ва ташкил этадилар, раҳбарга эса фақат зарур ҳоллардагина мурожаат қиладилар. Либерал услуб кўпроқ илмий-тадқиқот ишларига раҳбарлик қилишда қўлланилади, чунки бу ҳолда ижодий фаоллик ва мустақиллик талаб этилади. Ишлаб чиқариш шароитида либерал услубни қўллаб бўлмайди.

Амалда аниқ бир услуб соф ҳолда қўлланилмайди кўп ҳолларда бир қанча услублар йиғиндисидан фойдаланилади. Фаол раҳбар онгли равишда у ёки бу услубнинг ижобий томонларидан фойдаланишга, салбий томонларини бартараф этишга ҳаракат қилади.

Лекин барча услублар бир хил кучга эга деб ҳисоблаш ҳам нотўғри. Доимо раҳбарлик қилишнинг демократик усули афзал кўрилади. Худди мана шу услуб истиқболга эга, уни ривожлантириш ва такомиллаштириш зарур.

Хулоса

1. «Маданият» тушунчаси кенг қамровли, умуминсоний тушунча. Инсон ҳамиша моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади.

2. Инсоннинг табиатни ўзлаштириш амалий кўрсаткич даражаси, моддий маданиятни билдиради. Маънавий маданиятга фан, аҳолининг маълумот даражаси. Тиббий хизмат. Санъат даражаси. Одамларнинг ахлоқий меъёрлари, руҳий билим ва қизиқишлари киради.

3. Менежмент маданияти ҳам умуминсоний маданиятнинг бир бўлаги ҳисобланади, у бошқарув ходимларининг маданият даражасини, бошқарув жараёни маданияти, меҳнат шароити маданияти, ҳужжат ва иш юритиш маданиятини ифодалайди.

4. Бошқарув услуби – бу раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўллайдиган барча энг яхши, чидамли, бардошли усуллар йиғиндисидир.

5. Менежментнинг учта аниқ усули бор: авторитар (директив), демократик (коллегиал) ва либерал.

6. Амалиётда у ёки бу усул «соф» қўлланилмайди. Усуллардан бошқарувда қўшиб қўлланилади. Демократик услуб устиворликка эга.

Саволлар

1. *Маданиятнинг қандай турларини биласиз?*
2. *Моддий ва маънавий маданият нима билан фарқланади?*
3. *Нима учун инсоният маънавий бойликлардан воқиф бўлиши керак?*
4. *Менежмент маданияти деганда нимани тушунасиз?*
5. *Менежмент маданиятининг асосий элементларини гапириб беринг?*
6. *Бошқарув ходимлари маданиятига қандай омиллар таъсир этади?*
7. *Менежментнинг аниқ усулларини айтинг ва тарифланг?*
8. *Корхонанинг охирги иш натижасига раҳбарнинг иш услуби қандай таъсир кўрсатади?*

XVI БОБ. НИЗО ВА СТРЕСС (РУҲИЙ ЗЎРИҚИШ)НИ БОШҚАРИШ

Таянч иборалар: *низо, стресс, бошқарув, ички шахсий низолар, стресс вазиятлари, илмий бошқарув мактаби, ташкилий хулқ, жамоа ички низоллари, махсуслаштирилган ташкилот, ҳаёт тажриба.*

16.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари

Низо – бу аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида муроса мавжуд бўлмаслигидир. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиши учун тўсқинлик қилади (масалан икки муҳандис станок яратиб, ҳар бири ўз лойиҳасини қабул қилинишини талаб қилади). Низо кўпинча тажовуз, таҳдид, мунозара, душманлик, уруш ва ҳ.к.лар билан тенглаштирилиб, доимо номақбул ҳодиса сифатида қабул қилинади, унга имкони борича йўл қўймаслик ёки вужудга келган чоғда тезлик билан ҳал этиш зарур. Низога нисбатан бундай муносабат «илмий бошқарув» ва «маъмурий мактаб»га мансуб муаллифлар асарларида акс эттирилган.

«Инсоний муносабатлар» мактабига мансуб муаллифлар, шунингдек, низоларга йўл қўймаслик мумкин деб ҳисоблаганлар. Низоларга корхона фаолияти самарадор эмаслиги ва ёмон бошқарув белгиси сифатида қараганлар. Улар фикрига кўра корхонадаги яхши ўзаро муносабат низолар вужудга келишининг олдини олиши мумкин, деб ҳисоблаганлар.

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи корхоналарда баъзи низолар мавжуд бўлибгина қолмай, балки улар мавжуд бўлиши заруратдир. Албатта, низо ҳамиша ҳам ижобий хусусиятга эга бўлмайди. Баъзи ҳолларда у алоҳида шахс ёки бутун корхона эҳтиёжларини қондиришга тўсқинлик қилади. Лекин

кўпчилик ҳолларда низолар турли нуқтаи назарни баён қилишга ёрдам беради, қўшимча ахборот, муқобил қарорларга эга бўлиш учун имкон яратади. Бу қарор қабул қилиш жараёнини самаралироқ қилиб, кишиларга ўз фикрини билдириш учун имкон яратади.

Шундай қилиб, низо маълум бир вазифа бажариши ва корхона фаолияти самарадорлиги ортиши учун хизмат қилиши мумкин, ёки бирор вазифани бажаришга тўсқинлик қилиб, шахсий қониқиш ва корхона фаолияти самарадорлиги пасайишига олиб келиши мумкин.

Низоларни бошқариш учун низоли вазият вужудга келиш сабабларини билиш лозим. Низоларнинг турт асосий тури мавжуд: шахснинг ички низоси, шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо, шахслар ўртасидаги низо, гуруҳлар ўртасидаги низо.

Шахснинг ички низоси бир кишига қарама-қарши топшириқ берилган ва ундан бир-бирини инкор этувчи натижа талаб қилинган ҳолда вужудга келади. Масалан, цех бошлиғига ишлаб чиқариш бошлиғи маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтиришни талаб қилса, корхона СНБ бўлими (сифат назорат бўлими) бошлиғи ишлаб чиқариш жараёнини секинлаштириш йўли билан маҳсулот сифатини яхшилашни талаб қилади. Бундай ҳолда низонинг асосий сабаби - ягона раҳбарлик тамойилининг бузилишидир. Шахс ички низоси, шунингдек, ишлаб чиқариш талаблари ходимлар шахсий манфаатларига мувофиқ бўлмаслиги натижасида вужудга келади. Масалан, ўша цех бошлиғи шанба ва якшанба кунларини оиласи даврасида ўтказишни режалаштирган эди, лекин у жума куни раҳбардан шанба кунини иш куни деб эълон қилиши ва шошилинч буюртмани бажариш зарурлиги ҳақида буйруқ олади. Натижада ҳам ишда, ҳам оилада низоли вазият вужудга келади.

Шахслар ўртасидаги низо энг кенг тарқалган ҳисобланади ва корхонада у турлича намоён бўлади. Кўпинча бу раҳбарларнинг ҳокимият, ресурс, капитал ва иш кучи учун манфаатдорлигидан иборатдир. Ҳар бир раҳбар ресурслар чекланган бўлганлиги сабабли, улар фақат ўз корхонасини ресурслар билан таъминланишини ўйлашга мажбур. Битта бўш жой учун икки номзод мавжуд бўлган ҳолда ҳам улар ўртасида узоқ низо давом этиши мумкин. Шахслар ўртасидаги низо икки шахс ўртасидаги қарама-қаршилик сифатида ҳам намоён бўлиши мумкин. Турли феъл, дунёқараш, қадриятларга эга кишилар кўпинча чиқиша олмайди.

Алоҳида шахс ва гуруҳ ўртасида бу шахс гуруҳ нуқтаи назаридан фарқ қилувчи нуқтаи назарга эга бўлган ҳолда низо

чиқиши мумкин. Масалан, мажлисда сотув ҳажмини ошириш масаласини муҳокама қилиш жараёнида кўпчилик бунга маҳсулот нархини тушириш йўли билан эришиш тарафдори бўлса, бир киши бу нарса фойда қисқаришига ҳамда маҳсулот сифати ёмонлашган деган фикрга олиб келади, дейиши мумкин. Бу ҳол албатта низога олиб келади ёки бошқа мисол келтирайлик. Раҳбарнинг интизомни мустаҳкамлаш учун кўрган тадбирлари ходимлар гуруҳига ёқмаслиги мумкин. Бу ҳолда гуруҳ раҳбарга нисбатан муносабатини ўзгартириб, меҳнат унумдорлигини пасайтиришлари мумкин.

Гуруҳлар ўртасидаги низо гуруҳлар ўртасидаги келишмовчиликларни олиб келади, масалан, касаба қўмитаси ва маъмурият ўртасида, корхона чизиқли бошқаруви билан штабли бошқарувчилар ўртасида рўй бериши мумкин. Чизиқли раҳбарлар кўпинча штаб мутахассислари тавсияларини тан олмайдилар, ҳар бир масала бўйича уларга тобе эканликларини рўкач қиладилар. Штаб ходимлари ўз навбатида ўз қарорларини мустақил ҳал этиш имкониятига эга эмасликларидан норози бўладилар. Бу вазият вазифани бажаришга қаршилик қилувчи низога мисол бўлади.

Уларнинг асосий сабаби ресурсларнинг чекланганлиги, масалаларни ҳал этишнинг ўзаро боғлиқлиги, мақсад, қадриятлардаги фарқлар, ҳаётий тажриба ва хулқдаги фарқлар, қониқарсиз коммуникациялардир.

Баъзи ташкилий тизимлар ва муносабатлар вазифалар ўзаро боғлиқлигидан келиб чиқувчи низолар рўй бериши учун шароит яратади. Шу сабабли ўзаро боғлиқ бўлинмалар раҳбарлари битта умумий раҳбарга бўйсуниши керак, чунки шундай қилинганда низо вужудга келиши эҳтимоли камаяди. Масалан, меҳнат ва иш ҳақи бўлими, молия бўлими ўзаро боғлиқ бўлиб, битта раҳбар - бошлиқ ёки бош иқтисодчига бўйсунадилар.

Ташкилот ихтисослашуви кучайиши билан низо вужудга келиш эҳтимоли ҳам шунча ортади. Ихтисослашган ташкилотлар мақсадлари турлича, улар қарор қабул қилишда нисбатан мустақилдир. Тасаввур ва қадриятлар ўртасидаги фарқ ҳам низолар чиқишига сабаб бўлади. Масалан, раҳбар қўл остидаги ходим ўз фикрини билдириш ҳуқуқига эга деб ўйласа, раҳбар фикрига кўра фақат унинг фикри сўралганда билдириш, бошқа пайт эса буюрилган ишни бажариш керак.

Олий ўқув юртининг юқори малакали ходимлари мустақиллик ва эркинликни, улар манфаатларини чекламасликни талаб

қиладилар. Кафедра мудири ҳар бир муаммоли ишни қаттиқ назорат қилгани ҳолда низоли вазият вужудга келиши мумкин.

Кишилар хулқи ва ҳаётий тажриба фарқ қилиши ҳам низога олиб келиши мумкин. Баъзан ҳар бир сўз учун жанжаллашувчи кишилар ҳам учраб туради. Бундай кишилар низоли вазият вужудга келишига сабабчи бўлади.

Қониқарсиз коммуникациялар, яъни ахборот алмашинуви қийинлашуви низо учун ҳам сабаб, ҳам унинг оқибати бўлиши мумкин. Масалан, ҳар бир бўлим ёки ходим бажариши лозим бўлган вазифалар аниқ белгилаб қўйилмаган тақдирда ҳам бўлимлар, ҳам айрим ходимлар ўртасида низо келиб чиқишига олиб келади. Бир неча низо манбаининг мавжуд бўлиши низоли вазият эҳтимолини кўпайтиради.

Бир томон иккинчи томонга ўз нуқтаи назари тўғри эканлигини уқтириши натижасида бундай низолар вужудга келади.

16.2. Низоли вазиятни бошқариш

Низоли вазиятни бошқаришнинг бир қанча самарали усуллари мавжуд бўлиб, уларни қуйидаги икки тоифага ажратиш мумкин: таркибий ва шахслар ўртасидаги.

Раҳбар низонинг асосий сабаби кишилар феълидан иборат, деб ҳисобламаслиги керак. Албатта, бундай фарқлар низога сабаб бўлиши мумкин, лекин улар кўпинча низога олиб келувчи омиллар қаторига киради, холос. Раҳбар низони бартараф қилишдан аввал унинг келиб чиқиш сабабларини турли усуллар воситасида таҳлил қилиши керак.

Низоларни ҳал этишнинг тўртта таркибий усуллари мавжуд: ишга бўлган талабни тушунтириш, координация ва интеграция механизмларидан фойдаланиш, умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш, рағбатлантириш тизимини қўллаш.

Ишга қўйиладиган талабларни тушунтириш низоли вазиятни бошқаришнинг энг яхши усулларидан ҳисобланади. Ҳар бир ходимга, бўлинма ишидан қандай натижа кутилиши, уларнинг асосий ҳуқуқ ва бурчлари тизимини тушунтириш керак.

Низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир усули координация механизми – буйруқлар занжири, ваколатларни тақсимлашни қўллашдир. Агар бир-икки ходим ўртасида баъзи масалалар бўйича норозилик бўлса, улар умумий бошлиқларга қарор қабул қилиш учун мурожаат қилишлари низонинг олдини олади. Ягона

бошчилик усули низоли вазият олдини олиш имконини беради, чунки раҳбар қўл остида ишловчи ходим кимга бўйсунишини яхши билади.

Низоли вазиятни бошқаришда бошқарув иерархияси, вазифаларни боғловчи хизматлар, мақсадли гуруҳлар каби интеграция воситаларини қўллаш зарур. Масалан, савдо бўлими билан ишлаб чиқариш бўлими ўртасида низо вужудга келган корхонада буюртма ва сотув объектларини уйғунлаштирувчи бўлинмалар хизматларини ташкил этиш йўли билан муаммони ҳал этиш мумкин. Умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир таркибий усулидир. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг уч сменаси бир-бири билан низо қилган бўлса, ҳар бир смена учун эмас, балки бутун корхона бўлим учун вазифа белгиланиши лозим. Худди шундай тарзда бутун корхона учун мақсад белгилаш бўлимлар бошлиқлари фақат бўлим учун эмас, балки бутун корхона учун муҳим қарорлар қабул қилишига олиб келади.

Низоли вазиятни бошқариш усули сифатида кишилар хулқига таъсир кўрсатувчи тақдирлаш усулини қўллаш мумкин. Муаммони ҳал этишга ҳар томонлама чуқур ёндашувчиларга ташаккур эълон қилиниши, мукофот берилиши, ёки юқори лавозимга кўтарилиши лозим.

Низоларни бартараф этишнинг қуйидаги шахслараро беш услуби мавжуд.

Четланиш киши низодан қочиши, қарама-қаршиликлар вужудга келиши мумкин бўлган вазиятга тушмасликка, зиддиятларга олиб келувчи масалаларни муҳокама қилмасликка ҳаракат қилишни ифодалайди.

Силлиқлаш бекорга жаҳл қилмаслик, битта жамоа аъзоси бўлганлиги учун ходимлар бир-биридан ачиғланмаслиги кераклигини кўзда тутади. Низолар бўйича америкалик олимлар Р. Блейк ва Д. Мутон бир кишида низога бўлган интилишни бу муаммо унча катта аҳамиятга эга эмаслигини, ҳозирги пайтда яхши нарсалар ҳақида ўйлаш кераклигини таъкидлаш билан босиш мумкинлигини кўрсатганлар. Натижада тинчлик-тотувлик ўрнатилади, лекин муаммо бартараф қилинмайди.

Зўрлаш таклиф этилаётган нуқтаи назарни зўрлик билан қабул қилдиришдир. Бундай йўл тутган кишини бошқалар фикри қизиқтирмайди, низо куч билан, бошлиқ иродасига бўйсундириш йўли билан бартараф этилади. Бу услуб раҳбар қўл остидагиларга

нисбатан катта кудратга эга бўлган вазиятларда қўл келади. Бу услубнинг камчилиги – ходимлар ташаббусини бўғади. Зўрлаш ёшроқ ва билими кучлироқ ходимлар ўртасида норозилик вужудга келишига олиб келади.

Келишув бошқа томон нуқтаи назарини маълум даражада қабул қилишни ифодалайди. Келишув қобилияти юқори баҳоланади, чунки у зиддиятларни бартараф қилиш, томонлар рози бўлишига олиб келади.

Муаммони ҳал этиш турли нуқтаи назарлари мавжуд эканлигини тан олиш ва низолар келиб чиқиш сабабларини тушуниш учун улар билан танишиш ҳамда барча томон учун мақбул иш кўришни кўзда тутади. Низоларни чуқур таҳлил этиш ва ҳал этиш мумкин, лекин бунинг учун тажриба, сабр-қаноат ва кишилар билан ишлай олиш қобилиятига эга бўлиш лозим.

Шундай қилиб низоли қарашлар вужудга келган мураккаб вазиятда муаммони ҳал этишнинг ўзига хос услубини қўллаб уни бошқара олиш зарурдир. Барча низо қилувчи томонлар учун тўғри келадиган муаммонинг ечимини топиш катта аҳамиятга эга.

16.3. Стресс ҳолатни бошқариш

Кўпчилик раҳбарларнинг қўл остида ишловчилар соғлиғига зарар келтириш, оилаларда руҳий тушкунлик ҳолати вужудга келган шароитда уларга раҳм-шафқат қилишда айблайдилар. Лекин тадқиқотлар натижаси бундай қарашлар нотўғри эканлигини намоён қилмоқда: раҳбар, баъзи тадқиқотчилар фикрича оилани қўллаб-қувватлаш вазиятини мушкуллаштиради. Чунки оилавий низода бирор томон тарафи бўлиш, ёки уни оқлаш зиддият кучайишига олиб келади деб таъкидласаларда, ходимларни руҳий тушкунлик даврида қўллаб-қувватлаш лозим. Ҳатто энг намунали оила ҳам ишда олинган руҳий зарбани бартараф қилолмайди, раҳбарнинг эса бунга имконияти бор бўлади. Яхши раҳбар доимо ўз ходимлари ҳақида ғамхўрлик қилади, руҳий зарбаларсиз унумли меҳнат учун шароит яратади, қўл остида ишловчилар аҳволидан доимо хабардор бўлади. У ходимлари вазифасини ўзи бажаришга ҳаракат қилмайди, шу билан бирга уларга ўз вазифаларини ишониб топширади, мустақил ишлашлари учун ҳаракат қилади. Бундай раҳбар оч кишига тайёр тутилган балиқ беришдан кўра, уни тутишни ўргатиш муҳимлигидан келиб чиқади. Ишончли раҳбар ўз қўл остидагиларни ортиқча муаммолардан холос этади. Тажрибали раҳбар ходимларини руҳий зарба натижасида келиб

чиқувчи жисмоний ва руҳий тушкунликдан химоя қила олади. Тадқиқотчилар кўпинча рухий зарба остида бўлувчи, лекин раҳбар қўллаб-қувватловчи ходимлар бундай қўллаб-қувватламайдиган ходимларга нисбатан икки марта кам касалга чалинишларини кўрсатди.

Шуниси қизиқки, ўз оиласи томонидан нисбатан кўпроқ қўллаб-қувватлаш ёмон, деб ҳисобловчи ходимлар руҳий зарба билан боғлиқ касалликларга кўпроқ чалинар эканлар. Бундай ҳолат ҳатто юқори иш ҳақи ёки катта лавозимга эга бўлиш каби ижтимоий омил таъсирида бўлганлар орасида кузатилар экан.

Агар психология соҳасида маълум билимга эга бўлган раҳбар руҳан тушкунликка тушган ходим учун таянч бўлса, нотўғри тушунчага эга раҳбар эса ходим соғлиғи учун зарар келтириши мумкин.

Руҳий тушкунлик, зарба эҳтимолини камайтирувчи омиллар қаторига овқатланиш тартибига риоя қилиш, жисмоний тарбия билан шуғулланиш каби омиллар ҳам киради. Қуйидаги 14-шаклда руҳий зарбага берилувчан ва унга берилмайдиган ҳаёт тарзи ўртасидаги фарқ кўрсатилган.

Хулоса

1. Мунозара - бу икки ва ундан ортиқ томнларнинг келишмовчилиги тушунилади, булар муайян шахс ёки гуруҳлар бўлиши мумкин.

2. Мунозаранинг тўрттта асосий тури мавжуд: шахс ичидаги мунозара; шахс ва гуруҳ ўртасидаги мунозара; шахслараро мунозара; гуруҳлараро мунозара.

3. Мунозаралар функционал ва функционал эмас бўлиши мумкин.

4. Вазиятли мунозараларни бошқаришни бир қанча самарали усуллари мавжуд, уларни 2 категорияга бўлиш мумкин: тизимли ва шахслараро.

5. Тажрибали раҳбар ўзининг қўл остидагиларни ноқулай вазиятлардан ҳимоя қилиши мумкин.

14-шакл

Руҳий зарбага акс таъсир ва руҳий зарбага чидамли ҳаёт тарзлари ўртасидаги фарқ

Руҳий зарбага таъсирчан ҳаёт тарзи	Руҳий зарбага чидамли ҳаёт тарзи
1	2
– Сурункали руҳий зарбага учрайди – Кўпинча рухий тушкунликка учраб туради. – Шахслар ўртасидаги руҳий келишмовчиликларни қийинчилик билан бошдан ўтказади (масалан, оиладаги қийинчилик, турмуш ўртоғи билан ёмон муносабат ва ҳ.к.) – Унча қизиқарли бўлмаган зерикарли ишда қатнашади. – Доимо вақт зиқ бўлади, ишларни бажариб улгурмайди. – Юз бериши мумкин бўлган мураккаб ҳодисалар тўғрисида ташвиш чекади. – Соғлиққа зарар келтирувчи одатларга эга (чекади, спиртли ичимлик ичади, спорт билан шуғулланмайди). – Фаолиятининг фақат бир тури билан шуғулланади (иш, жамоат иши, спорт, илм). – Ўз вақтини яхши ташкил этолмайди. – Турли жинсдаги кишилар ўртасидаги муносабатларни нотўғри, ноўрин, деб ҳисоблайди. – Ҳаётга қийин, мураккаб жараён сифатида қарайди, ҳазилни тушунмайди. – Руҳий зарба, тушкунлик вазиятини суст қабул қилади, индамасдан ич-ичидан азобланади.	– «Ижодий» руҳий тушкунликлар учраб туришини инкор қилмайди. – Вақтинча бўшашишни ўрганиш – Ўзаро ҳурмат муносабатини ўрнатишга ҳаракат қилади, танлаб дўстлашишади, ўзаро хотиржам муносабатларга интилади. – Самарали қизиқарли ишда қатнашади, ундан етарли самара олишга ҳаракат қилади. – Ишда ўз вақтида ишлаб ўз вақтида дам олиш қобилиятига эга бўлади. – Жиддий вазиятни унча жиддий бўлмаган вазият билан алмаштира олади. – Яхши жисмоний ҳолатни сақлайди, алкоголь истеъмол қилмайди, чекмайди. – Қониқарли деб ҳисоблаган ишлар билан шугулланади. – Оддий ишдан ҳам қониқиш ҳосил қилади. – Жинсий ҳаётдан тўла завқ олади, бу нарса қизиқтиришини намоён қилади. – Умуман ҳаётдан завқланади, ўз устидан кулиши мумкин, ҳазилни тушунади. –Мушкул вазиятни ўзгартиришга, уларнинг олдини олишга ҳаракат қилади, ўз вақтини тўғри тақсимлайди.

Саволлар

1. *Ишлаб чиқаришда мунозара вазиятлари келиб чиқишининг сабаби нимада?*
2. *Менежер стресларни, мунозарали вазиятларни бошқариш учун нималарни билиш лозим?*
3. *Ишлаб чиқариш шароитида мунозараларнинг қайси турлари учраб туради?*
4. *Мунозара вазиятларини ечиш учун менежерлар қандай усуллар қўллашади?*
5. *Стрессларнинг келиб чиқишини қайси омиллар аниқлайди?*

XVII БОБ. КОРХОНА ИЛМИЙ-ТЕХНИКАВИЙ РИВОЖЛАНИШИНИ БОШҚАРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

Таянч иборалар: *фан-техника тараққиёти, техникавий-тезкор бошқарув, технология, ишлаб чиқариш, янгилик (инновация)лар, маҳсулот сифати, назорат базаси, самародорлик.*

17.1. Илмий-техникавий ривожланишни бошқаришнинг асосий йўналишлари ва вазифалари

Бозор муносабатларига ўтиш шароитидаги муҳим вазифалардан бири фан-техника тараққиёти ютуқларини қўллаш воситасида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдан иборат. Корхонада фан-техника тараққиёти деганда меҳнат предметлари ва воситалари, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш усулларининг янгиланиш даражасини акс эттирувчи жараёнлар йиғиндиси тушунилади. Фан-техника тараққиёти янги техника ва технологияни яратиш бўйича тадқиқотлар шунингдек, ташкилий-техникавий ривожланиш билан ифодаланади. Ташкилий-техникавий ривожланиш эса ўз навбатида ишлаб чиқариш салоҳияти, ишлаб чиқаришнинг техникавий даражаси, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарувни ташкил этиш даражаси билан ифодаланади.

Илмий-техникавий бошқарувнинг - техникавий бошқарувнинг муҳим вазифаси техникавий ташкил этиш, техникавий тезкор бошқарув, техникавий ҳисоб ва назоратни амалга оширишдир.

Техникавий ташкил этиш ва техникавий жадал бошқарув вазифаси техника хизматининг ишлаб чиқариш технологиявий жараён амал қилиши узлуксиз бўлишини таъминловчи барча бўлинмалар томонидан амалга оширилади.

Техникавий ҳисоб ва назорат вазифалари техникавий ҳужжатларни юритиш, технология интизомини назорат қилиш, ускуналар ишсиз туриб қолишини ҳисобга олиш ва ҳ.к.лар йўли билан амалга оширилади.

Техникавий бошқарувнинг юқорида кўрсатилган ва бошқа вазифаларини аниқ бажариш ишлаб чиқариш самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини ошириш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини яхшилаш ва уни ўз вақтида янгилаш имконини беради.

Ҳар бир илмий-техникавий қарор мақбул меҳнат ва моддий харажатлар сарфланган ҳолда юқори техникавий иқтисодий кўрсаткичлар билан ифодаланиши лозим.

Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатига техникавий тизимларнинг атроф муҳитга таъсирини хисобга олиш, махсулот ташқи кўриниши, эстетик қиёфасига алоҳида эътибор бериш лозим.

Илмий техникавий бошқарув ташкилотлари фаолияти ишлаб чиқаришнинг техникавий даражасини кўтариш, техникавий жараёнларни такомиллаштириш, юқори сифатли рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш, уни ўз вақтида янгилаш, истеъмолчи талабларини имкони борича тўлиқ қондиришга қаратилган бўлиши керак. Илмий-техник ишланмалар корхонанинг ўз кучи, илмий ва лойиҳалаштириш ташкилотларини жалб этиш йўли билан амалга оширилади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш жаҳон технологиясининг янги намуналаридан фойдаланиш учун жуда кенг имкониятлар яратади. Ҳозирги пайтда ҳар бир корхона мулк шаклидан қатъий назар, янги техника ва технология соҳасида фаолият юритувчи хорижий концернлар билан ўзаро фойдали алоқалар ўрнатиш ҳуқуқига эга. Бунинг учун, аввало, мустақил илмий-текшириш, тажриба-экспериментал асосни ривожлантириш, илмий-техникавий, лойиҳа-конструкторлик бўлинмалари ташкил этиш, уларни илмий ходимлар ва мутахассислар билан мустаҳкамлаш, илмий тадқиқот, лойиҳа-конструкторлик ва технологик муассаса, олий ўқув юртлари, илмий-техникавий жамиятлар, ижрочи ва рационализаторлар билан хўжалик ҳисоби асосида илмий изланишлар олиб бориш учун шартнома тузишлари зарур.

Техника билан қайта жиҳозлаш корхонани реконструкция қилиш ва кенгайтириш корхонани ривожлантириш, фан ва техника, бошқа шундай фондлар, шунингдек, банклар кредитлар ҳисобига зарур маблағлар билан таъминланади.

Иқтисодиёт, кибернетика, социология, амалий математика, психология соҳаларидаги фан ва техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий этиш қуйидаги тартибда амалга оширилиши керак:

1. Илмий тадқиқот ишларининг мақсадини белгилаш, улар бажарилишини таъминлаш учун мақбул ташкилий тизимни тузиш, ишланмада қатнашаётган барча бўлинмалар фаолияти йўналишини белгилаш, ташкил этилган тизим фаолияти учун имкон яратиш.

2. Тизим мақбул равишда амал қилиши учун мос иқтисодий ва ижтимоий шароит яратиш, уни барча зарур моддий ва техникавий воситалар билан таъминлаш.

3. Қўйилган мақсадни амалга ошириш режасини ишлаб чиқиш, ишларни ташкил этиш, уйғунлаштириш ва назорат қилишни иш жараёнининг модел ва мос усуллардан фойдаланган холда амалга ошириш.

4. Тадқиқот самарадорлигини маълум меъёрлар асосида мақсад белгиланган босқичда ҳам, уларни амалга ошириш босқичида ҳам мунтазам равишда баҳолаб бериш.

5. Янги техника яратиш жараёнини такомиллаштириш бўйича тадбирлар амалга ошириш.

Фан-техника тараққиёти жадаллаштириш учун энг қулай шароит илмий изланишлар, конструкторлик ва технологик ишланма ва янги техника ишлаб чиқарувчи ҳамда жорий қилувчи ишлаб чиқариш битта мажмуага бириктирилган ҳолда яратилади.

Фан-техника тараққиёти икки йўналишда амалга оширилади:

1. Ўз ишлаб чиқариш базасини такомиллаштириш ва ишлаб чиқариш техникавий даражасини кўтариш.

2. Янги, юқори самарали техника намуналарини яратиш ҳамда уларни ишлаб чикаришга жорий этиш.

Биринчи йўналиш ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштириш, тўлиқ механизация ва автоматлаштириш, илғор технологияларни жорий этиш, бошқарувнинг ҳамда ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг янги, замонавий усулларини жорий этишни; иккинчи йўналиш янги техника намуналарини ишлаб чиқишда илмий-техникавий ғояларни амалга ошириш ва уларни ишлаб чиқаришга жорий этиш, ишлаб чиқарилган махсулот сифатини яхшилаш, меҳнатнинг фондлар билан таъминланиш даражасини оширишни кўзда тутади.

17.2. Операциялар (жараёнлар)ни бошқариш

Операция (жараён) ва ишлаб чиқариш атамалари деярли бир хил маънони англатади. Лекин, «ишлаб чиқариш» деганда асосан хомашёни қайта ишлаб, маҳсулот ишлаб чиқариш тушунилса, операция (жараён) атамаси кенгроқ маънода ишлатилиб, фақат товар ишлаб чиқаришни эмас, хизмат кўрсатишни ҳам англатади.

Операция хизмати товарлар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишдан иборат натижага олиб борувчи ҳаракатлардир. Барча корхона ва ташкилотлар ўз жараён ва вазифаларига эга, акс ҳолда улар мавжуд бўла олмайди.

Корхона ишлаб чиқариш фаолиятининг операцион тизим деб аталувчи цикли қуйидаги учта кичик тизимдан иборат: қайта ишловчи, таъминловчи, назорат ва ҳисоб-китоб.

Қайта ишловчи тизим хомашё ва материалларни қайта ишлаш вазифасини бажаради. Масалан, автомобиль ва маиший техника воситалари ишлаб чиқариш учун жуда кўп миқдорда хомашё қайта ишланади. Аввал хомашёдан алоҳида деталь ва узеллар ишлаб чиқарилади ва сўнгра улар йиғилиб, тайёр маҳсулот олинади, маҳсулот ишлаб чиқариш учун хомашё ва материаллардан ташқари катта миқдорда кўчмас мулк капитал қуйилмалар (бино ва иншоотлар, мебель ва ускуналар), фан техника ютуқлари тўғрисида ахборот, ускуналар ишлаши, ёритиш, иситиш учун электр энергияси, ёнилғи ва ҳ.к зарур.

Таъминот тизими тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш билан бевосита боғлиқ эмас, лекин қайта ишлаш кичик тизимини таъминлаш вазифасини бажаради. Корхонада бу тизимга ускунани таъмирлаш ва ясаш, корхона ичидаги транспорт воситалари ва ҳ.к.лар киради.

Ҳисоб ва назорат тизими қайта ишловчи тизимдан иш, хизмат кўрсатиш жараёни ҳақида ахборот олади. Корхона ичидан унинг мақсади, режаси, самаралилиги ва бошқа кўрсаткичлар ҳақида; ташқи муҳитдан маҳсулотга бўлган талаб ресурслр нархи, технологиялар ривожланиши йўналишлари, ҳукумат меъёрий ҳужжатлари ва б. ҳақида ахборот олинади. Режалаштириш ва назорат қилиш тизимли бу ахборотни ишлаб, қайта ишловчи тизим қандай ишлаши кераклиги ҳақида қарор чиқаради. Ҳал этилиши лозим бўлган аниқ масалалар қаторига, одатда, ишлаб чиқариш қувватларини белгилаш, диспетчерлик, моддий ишлаб чиқариш заҳираларини бошқариш, сифатни назорат қилиш ва ҳ.к.лар киради.

Операциялар бажарилишининг асосий моҳияти — фаолият умумий стратегияси ва йўналишларини белгилаш ва амалга ошириш, операция тизими, шу жумладан ишлаб чиқариш жараёни, қувватлардан фойдаланиш, корхонани лойиҳалаштириш тизимини яратиш ва жорий этишдан иборат. Бунга тизим фаолиятини ҳисобга олиш ва назорат қилиш ҳам киради.

Операция хизматида одатда жуда кўпчилик қатнашиб, ҳар бир операция тизимининг ютуғи ёки муваффақиятсизлиги шу кишиларга боғлиқ бўлади. Операция менежерлари таҳлил, тизимий техника, технология, ижтимоий фанлар соҳасида ҳар томонлама чуқур билим ва малакага эга бўлишлари ва бу билимлар асосида операцияларни самарали бошқара олишлари керак.

Операциялар самарадорлиги шунингдек ишлаб чиқарилган маҳсулот бозор нархининг ишлаб чиқаришнинг умумий харажатларига бўлган нисбати билан ҳам ўлчанади. Маҳсулотлар бозор нархи уларнинг миқдори ва сифати, товар турларининг бозор талабларига мос келиш-келмаслиги, маҳсулотларни ўз вақтида ишлаб чиқариш ва етказиб беришга боғлиқ бўлади. Умумий харажатлар фақат товар умумий миқдорига эмас, балки буни сақлаш, ишлаб чиқариш харажатлари миқдорига ҳам боғлиқ бўлади.

Операция хизматлари маҳсулот янги турларини лойиҳалаштиришни таъминлаб берувчи мухандислик хизматлари, ишлаб чиқариш қувватлари ва жараёнлари, маркетинг фаолиятига боғлиқ бўлади. Маркетинг операция тизими маҳсулотга талаб ва мижозлар буюртмаларини аниқлашни таъминлаши, бундан ташқари истеъмолчиларнинг маҳсулот сифати ва уни етказиб бериш муддати бўйича даъволар ҳақида ахборот етказиб бериш керак. Операция хизмати шунингдек, ишлаб чиқариш қувватларини кенгайтириш имконини берувчи молиявий хизматга ҳам боғлиқдир.

Меҳнат ресурслари хизмати, кадрларни ёллаш, танлаш ва операция тизимида ишлаш учун тайёрлашдан иборат бўлади. Мухандислик, маркетинг, молия ва меҳнат ресурслари хизматлари ўз навбатида операция хизматига боғлиқдир. Масалан, молиявий хизматга капитал бериш учун операция бўлинмаларидан ишлаб чиқариш ва ривожланиш режалари ҳақида ахборот олади. У, шунингдек, меҳнаткашлар иши учун ҳақ тўлаш, истеъмолчилар билан ҳисоб-китоб қилиш, таъминотчиларга пул тўлаш, мавжуд моддий техникавий ҳамда молиявий заҳиралар ҳақида кундалик маълумотларга эга бўлиши керак. Операциялар ва бошқа хизматлар

ўртасидаги бундай боғлиқлик низоларга олиб келиши мумкин. Ишлаб чиқариш, масалан, янги ускуна олиш учун маблағ талаб қилади, молиявий хизмат эса маблағни тугатилмаган ишлаб чиқариш ва айланма воситалар заҳирасини қисқартириш ҳисобига тўплаш мумкин деб ҳисоблайди. Ишлаб чиқаришни самарали бошқариш учун раҳбар корхонанинг барча хизматлари билан муносабат ўрната олиш ва низоларни бартараф қилиш учун муаммоларни тез ҳал этиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Операция хизматининг асосий мақсади ресурслардан пировард маҳсулот ишлаб чиқариш, яъни истеъмолчиларнинг товар ва хизматларга бўлган талабини қондиришдан иборат. Бу вазифани бажарар экан операция хизмати ишлаб чиқариладиган маҳсулот рақобатбардош бўлишини таъминлаш керак. Рақобатбардошлик корхонага истеъмолчиларни жалб этиш ва доимийлигини сақлаш имконини беради. Рақобатбардошликка қуйидаги воситалар асосида эришиш мумкин.

1. Таннархни камайтириш;
2. Харажатларни камайтириш бўйича етакчилик қилиш.
3. Маҳсулот техникавий хусусиятларини яхшилаш. Масалан, автомобиль 5 секунд ичида тезлигини 0 дан 100 км/соатга кўпайтириши, ёнилғи сарфини қисқартириш ва ҳ.к.
4. Маҳсулот чидамлилигини таъминлаш.
5. Маҳсулот етказиб бериш муддатини кафолатлаш ва қисқартириш.
6. Шахсий буюртма бўйича маҳсулот ишлаб чиқариш.
7. Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини талабга биноан мувофиқлаштириш.

Халқаро бозордаги рақобат кўпчилик ишлаб чиқарувчилар «ишлаб чиқариш – эҳтиёж – истеъмолчи» занжирида оддийлик, маҳсулот ҳажмининг кўлами кичиклиги, бутловчи ускуналарни тез-тез етказиб бериш, ишлаб чиқариш заҳираларини қисқартириш, меҳнат, каптал, материал, энергияни тежаган ҳолда юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга урғу берадилар. Сўнгги йилларда халқаро рақобат жараёнида ишлаб чиқариш стратегиясининг учта муҳим тамойили намоён бўлади. Биринчи тамойил маҳсулотни ўз вақтида ишлаб чиқариш, бу тамойилга кўра таъминотчилар материал ва бутловчи қисмларни ҳафта ёки ойда бир марта эмас, балки технология талабига кўра кунига бир неча марта етказиб беришлари лозим. Бу усул аста-секин ишлаб чиқаришни бошқаришнинг анъанавий усулларини сиқиб

чиқармоқда. Иккинчи тамойил маҳсулот сифатини ҳар томонлама бир марта тўғри назорат қилишни билдиради. Бу тамойилга мувофиқ сифат ҳар бир операция давомида таъминланиши лозим. Ҳар бир лавозим бўйича қоидалар ва ишлаб чиқарувчи ишчи фаолияти баёнида сифат учун жавобгарлик акс этиши керак. Янги ишчи сифатни бошқариш тамойилларини ишлаб чиқариш ускунасида ишлаш жараёнида ўрганиб боради.

Учинчи тамойил ҳар томонлама профилактик хизмат кўрсатишни ифодалаб, унга мувофиқ ускуналар бузилишининг олдини олиш мақсадида ишлаб чиқариш ишчилари мунтазам текшириб туришлари лозим. Бу тамойил ишчилар малакаси юқори бўлишини талаб қилади. Бундай бошқарувда ускунани созловчи ишчиларга зарурат қолмайди.

17.3. Моддий-техникавий заҳираларни бошқариш

Ҳар бир корхонада маълум моддий-техникавий заҳира мавжуд. Улар ишлаб чиқариш жараёни узлуксиз ва бир маромда бўлишини таъминлаш мақсадида ташкил этилади. Заҳиралар мавжудлиги ҳатто корхона маҳсулотига нисбатан доимий талаб мавжуд бўлган ҳолда ҳам иқтисодий жиҳатдан фойдали миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш ёки материаллар сотиб олиш учун имкон яратади.

Заҳиралар мақбул ва ўзгарувчан бўлиши керак. Заҳирада материалларни сарф қилиш одатда талаб ва уларни ишлатиш тезлигига боғлиқ бўлиб, буюртмаларни бошқарувчи шахс уларни тартибга сола олмайди. Шу сабабли, у материаллар заҳирага бир маромда тушишини бошқариш лозим. Шундай қилиб, ҳар қандай заҳирани бошқаришда доимо иккита: буюртмани сотиб олиш ёки ишлаб чиқариш учун сарфланган вақт буюртма миқдори ёки ҳажми ҳақида қарор қабул қилиниши керак.

Буюртмаларни бошқаришда қабул қилинадиган қарорлар ишлаб чиқариш харажатларининг тўрт хилига таъсир этади:

1) сотиб олинган буюмлар нархи, чунки сотиб олиш вақтидаги нарх буюмлар миқдори, буюртма амалга оширилаётган мавсумга боғлиқ ҳолда камайтирилиши мумкин;

2) буюртмани расмийлаштириш учун кетган харажатлар (буюртмани расмийлаштириш, уни топиш учун транспорт харажатлари);

3) моддий-техникавий буюртмаларни сақлашга қилинган харажатлар, заҳира учун сарфланган капитал, омборхоналар учун

харажатлар, заҳиралар эскириши, бузилиши билан боғлиқ харажатлар;

4) заҳиралар йўқлиги билан боғлиқ харажатлар (йўқотилган иш вақти, юк туширишга кетган қўшимча вақт, сотиш хажми қисқариши, мижозларни йўқотиш);

Моддий-техникавий заҳираларни бошқариш корхона учун муҳим аҳамият касб этади, чунки у маркетинг, молия хизмати ишлаб чиқариш жараёнига таъсир қилади.

Моддий-техникавий заҳираларни бошқариш заҳиранинг у ёки бу турига бўлган талаб билан белгиланади. Талаб мустақил ёки алоқадор бўлади.

Боғлиқ талаб деганда бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажми билан заҳирадан фойдаланиш ўзаро боғлиқ бўлган ҳол тушунилади. Талабнинг бундай тури асосан махсулотни бутловчи қисмларга бўлган талабни билдиради. Агар таъминот маҳсулотларига бўлган талаб бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқариш режаси билан боғлиқ бўлмаса, бундай талаб мустақил бўлади. Масалан, улгуржи ва савдо заҳираларидаги товарларга бўлган талаб мустақил талаб бўлади. Улар истиқболини боғлиқ талабга нисбатан аниқлаш анча мушкул.

Боғлиқ талаб билан ифодаланувчи заҳираларни бошқариш тизими моддий эҳтиёжларни тартибга солиш деб аталади. Боғлиқ талабни тартибга солиш мумкин, чунки унинг асосини ишлаб чиқариш хажми ташкил этади.

17.4. Маҳсулот сифатини бошқариш

Бозор муносабатларига ўтиш ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчи ўртасидаги ўзаро муносабатлар ва истеъмолчи ўртасида бевосита алоқа ўрнатилишини талаб қилади. Ишлаб чиқариш воситалари улгуржи савдосида маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхона билан унинг истеъмолчиси ўртасида агар ишлаб чиқарувчи корхона ўз кучи билан фирма-дўконларини ташкил этмаса, улгуржи савдо дўконлари кўринишида оралиқ бўғин вужудга келиши мумкин.

Корхоналар ўртасидаги муносабатлар маҳсулот сифати ҳисобга олинган ҳолда, хўжалик ҳисоби асосида юз беради. Оралиқ бўғинлар мавжуд бўлмайди, яъни ишлаб чиқарувчи корхона харидор олдида маҳсулот сифати учун иқтисодий жавобгарликка эга бўлади. «Харидор доимо ҳақ» тамойилига асосан харидор сифатсиз маҳсулотдан кўрган зарари ўрнини қонунга ёки буюртма

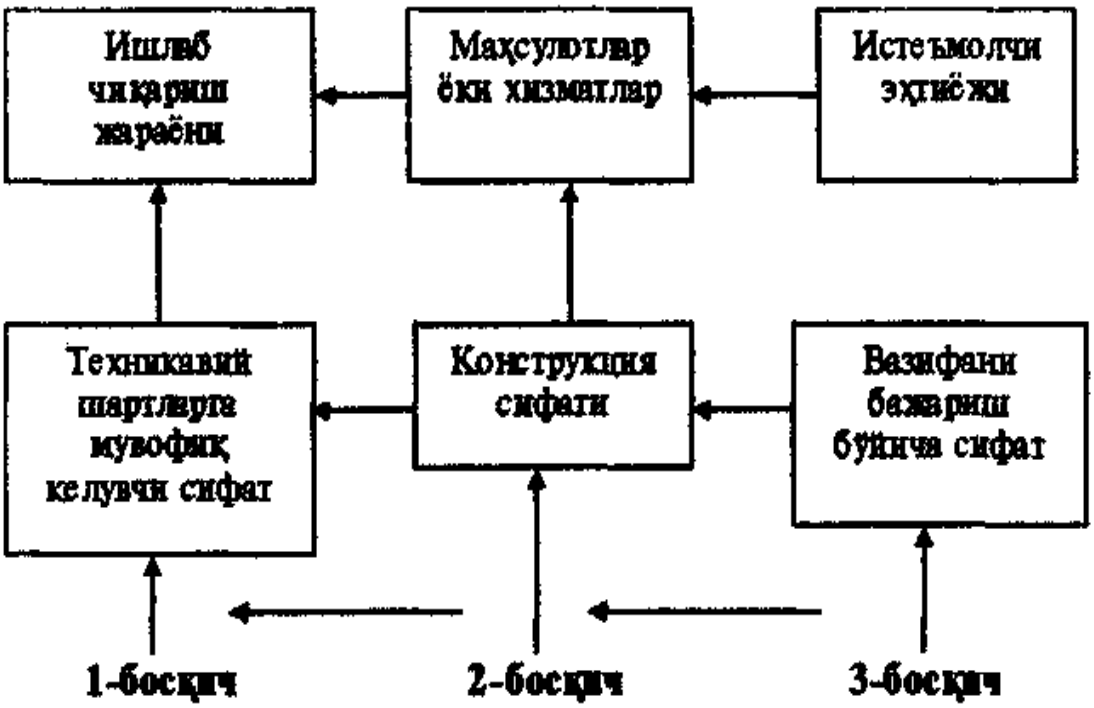
шартномаси асосида товон талаб этиш ҳуқуқига эга. Бу нарса сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни рағбатлантиришга хизмат қилади. Бозор муносабатлари шароитида маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхона унинг рақобатбардошлигини таъминлаш лозим.

Сифат – нисбий тушунча ҳисобланиб турли инсонлар учун турлича маънога эгадир.

Сифат занжири сифатнинг уч хил тушунчасини (15-шакл) акс эттиради.

15-шакл

Сифат занжири



Биринчи босқичда маҳсулот ёки хизматлар сифати техникавий шартларга мувофиқ бўлиши керак. *Иккинчи* босқичда конструкция инструкция сифати баҳоланади, яъни сифат фирма техникавий шартларига жавоб бериши, лекин конструкция юқори ёки паст сифатли бўлиши мумкин. Ва ниҳоят, *учинчи* босқичда сифат истеъмолчи талабига мувофиқ даражада бўлади. Сифатнинг бу томони унинг функционал жиҳати деб аталади. Шундай қилиб, фирма маҳсулот ёки хизмати сифати ички техникавий шартларга жавоб бериши (1-босқич); товар конструкцияси олий сифатли бўлиши (2-босқич), лекин хизмат ёки товар истеъмолчи талабига жавоб бермаслиги мумкин (3-босқич). Масалан, фирма электрон

техникаси ютуқларини қўллаб ажойиб қопқон чиқариш мумкин, лекин у техник шартларига жавоб берувчи; жудаям яхши конструкцияга эга бўлишига қарамай, мижозларга эски конструкциядаги, содда, арзон қопқон зарур бўлиши мумкин. Бундай ҳолда функционал сифат нуқтаи назаридан фирма сифат рейтинги жуда паст бўлиши мумкин. Товарлар ва хизматлар бир хилда муҳим бўлган бу уч сифатга эга бўлишлари лозим.

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатли бўлишига эришиш учун унга, унинг конструкциясига бўлган талабни, сифат меъёрларини, шу жумладан, четдан олинадиган бутловчи қисмлар сифат меъёрларини аниқлаш лозим.

Ҳатто хизмат кўрсатиш соҳасида ҳам сифат ўлчаниши лозим. Олинган баҳолар аниқ эҳтиёжларни қондириши учун ишланган техника шартлари билан таққосланиши лозим. Агар ўлчовлар техника шартларига жавоб бермаса, тезлик билан ходимларни қайта тайёрлаш, мажбуриятларни қайта тақсимлаш маҳсулотларга ишлов бериш усулларини ўзгартириш каби чоралар кўрилиши керак.

Маҳсулот сифатини текширишнинг статистик назорат, танлашга назорат, ишлаб чиқариш жараёнида назорат қилиш каби бир қанча усуллари мавжуд. Сифатни статистик назорат қилишнинг асосий мақсади махсулот сифатида тасодифий ўзгаришларнинг олдини олишдир (масалан, ишчи асбоб ёки ишни бажариш усулидан нотўғри фойдаланиш натижасида станок бузилиши мумкин). Танланма назорат маълум маҳсулот партиясидан намуна олиб сифатини текшириш йўли билан унинг сифат ҳақида бирор қарорга келиш зарурияти туғилганда амалга оширилади. Кўп ҳолларда таъминотчилардан бутловчи қисмларни сотиб олишда қўлланилади. Танланма назорат учун кетадиган харажатларни қисқартириш имконини беради. Лекин танланма назорат вақтида таваккалчилик қилишга тўғри келади, чунки барча маҳсулотнинг сифати ҳақидаги хулоса унинг бир қисмини назорат қилиш натижасида олинади. Бу таваккалчилик хавфини олдини олишга намунага олинадиган маҳсулот ҳажмини кўпайтириш йўли билан эришиш мумкин, лекин бу ҳолда харажатлар ортади. Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот сифатини назорат қилиш, яъни ишлаб чиқариш назоратига чиқиб, паст сифатли маҳслот ишлаб чиқарилаётган бўғинни топиш учун технологик жараённи назорат қилиш харитаси қўлланилади. Технологик жараённи назорат қилиш усулидан ҳам хизмат кўрсатиш соҳасида, ҳам ишлаб чиқаришда фойдаланиш мумкин.

Сифатни муваффақиятли бошқариш учун маҳсулот ишлаб чиқарувчилар таъминотчилар ва истеъмолчилар ҳаракатларини қўшиш йўли билан сифатни ошириш бўйича комплекс дастурлар ишлаш зарур.

Хулоса

1. Бозор иқтисодиётида асосий вазифа сифатида ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ўсиши фан-техника тараққиётининг ривожланиши билан боғлиқ.

2. Техникавий қайта қуролланиш, қайта таъмирлаш ва ишлаб чиқаришни кенгайтириш инновацион менежмент усулларини қўллаш асосида амалга оширилади.

3. Илмий-техник тараққиёт икки йўналишда амалга оширилади: хусусий ишлаб чиқаришни ривожланиши асосида, янги техника ва технологияларни қўллашни ишлаб чиқиш.

4. Моддий-техника заҳирасини бошқариш фан-техника тараққиётини бошқаришнинг муҳим табиий қисми ҳисобланади.

5. Маҳсулот сифатини бошқариш ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда муҳим омил бўлиб ажралади.

Саволлар

1. *Замонавий шароитда фан-техника тараққиётини бошқариш ўз олдига қандай вазифаларни қўяди?*

2. *Фан-техника тараққиётини бошқариш ривожланиши қандай омилларни аниқлайди?*

3. *Операцияларни бошқариш нима?*

4. *Рақобатчилик нима ва унинг таъминланиш усуллари қандай?*

5. *Сифат бошқарувини ташкил этишнинг қайси усулларини биласиз?*

XVIII БОБ. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ

Таянч иборалар: *маркетинг, маркетолог, маркет, маркетинг менежменти, маркетинг стратегияси, маркетингни режалаштириш, товарлар сегментацияси, маркетинг тадқиқотлари, маркетинг кичик тизми, департация.*

18.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси

Маркетинг — инсоннинг айирбошлаш воситасида талаб ва эҳтиёжни қондришга қаратилган фаолиятидир. Маркетинг таркибига бозорни ўрганиш, истеъмолчи буюртмасига кўра маҳсулотлар ассортиментини режалаштириш, бозорни эгаллаш, реклама, товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига етказиб бериш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Маркетинг конструктор, муҳандис, иқтисодчи ва бошқа мутахассисларга бозор эҳтиёжлари билан танишиш, истеъмолчи ушбу маҳсулотнинг қандай бўлишини исташи, унга қанча ҳақ тўлаши, у ким учун зарурлиги ҳақида мулоҳаза юритиш имконини беради.

Бозор шароитида корхонани бошқариш маркетингни ишлаб чиқаришнинг асоси қилиб қўяди, чунки хўжалик қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидор эҳтиёжлари ётади. Пировард натижада корхонанинг кўлами, корхонани бошқариш ташкилий таркиби, бошқарув тамойил ва усуллари, хизмат кўрсатиш йўналишларини бозор белгилайди.

Бозор муносабатлари шароитида корхона бозор коньюктураси, бўлажак шериклар имкониятлари, нархлар ўзгариши ҳақида ахборот олиш асосида ўз ишлаб чиқаришини моддий-техникавий таъминлаш ва капитал қурилишни товарлар ва хизматлар бозоридан

(бевосита ишлаб чиқарувчидан, улгуржи савдода, шу жумладан, ярмарка, кимошди савдоси, ҳамда моддий-таъминот ва бошқа воситачи ташкилотлардан) ресурслар сотиб олиш йўли билан амалга оширади. Натижада корхонанинг режа-иқтисод, техника, технология, таъминот ва сотув бўлимлари вазифалари ўзгаради, чунки корхона муҳандис-техниклари ресурслардан қай даражада фойдалана олиш имкониятига эга эканликларини билишлари, бозор таъсиридан эркин бўлишлари учун корхонада бозор иқтисодиёти, корхона ишлаб чиқариш ва молия сиёсати масалалари бўйича ахборот манбааси, бўлган маҳсус маркетинг хизматини ташкил этиш эҳтиёжи вужудга келади.

Маркетинг бўлими бозорни, ижтимоий талаб ҳолати ва ўзгариши, коньюктурани ўрганиш натижасида корхонада ишлаб чиқариладиган маҳсулот зарурлиги, истиқболи масаласини ҳал этади.

Корхонани маркетинг воситасида бошқариш анча мушкул бўлиб, катта ҳажмда режа, ҳисоб-китобларни, кадрларни қайта тайёрлашни, бошқарув вазифа ва усулларини тубдан ўзгартиришни талаб қилади. Фақат корхона иши бутун иқтисодий хўжалик тизимини тубдан қайта қуриш асосидагина маркетингни қўллаш мумкин. Акс ҳолда корхона тез ўзгарувчан талабга мослашиб, рақобат курашига бардош бера олмайди. Бу корхонанинг зарар кўриши ва ундан келиб чиқувчи бошқа салбий оқибатларга олиб келади. Чунки фақат истеъмолчилар эҳтиёжини ҳисобга олиб, фан-техника тараққиёти ютуқларидан фойдалана олган корхонагина ўз маҳсулотини сотишдан фойда олиши мумкин.

Америкалик автомобиль магнати Г. Форднинг фикрини таъкидлаб ўтиш зарур. Ундан қандай қилиб миллионер бўлганлигини сўраганларида қуйидагича жавоб берган: «Жуда осон. Мен ўз автомобилларимни бозорда бошқаларга нисбатан арзонроқ сотиб, ўз ишчиларимга бошқаларга нисбатан кўп ҳақ тўлаганман». Бундай ҳолда у синиши керак эди, лекин у рақобатчиларини бозордан сиқиб чиқариб бозорни эгаллагани учун миллионер бўлди.

Товар-пул муносабатлари жамиятни ўз-ўзини бошқариш механизми билан таъминлаганлиги учун ноёб хусусиятга эга. Тартибга солинувчи бозор хўжалик фаолиятини истеъмолчига қаратиш, ташкилий тизимлар, бошқарув тамойили ва усулларини қайта қуриш, корхона мақсад ва вазифаларини ўзгартиришни талаб қилади.

Америкалик иқтисодчи Филипп Котлер ўзининг машҳур «Маркетинг асослари» қўлланмасида маркетинг турлари таснифини берган (16-шакл).

16-шакл

Маркетинг турлари

Талаб ҳолати	Маркетинг вазифаси	Маркетинг тури
Салбий талаб	Талаб яратиш	Конверсион маркетинг
Талаб йўқ	Талабни рағбатлантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг
Мумкин бўлган маркетинг	Талабни ошириш	Ремаркетинг
Ўзгарувчан талаб	Талабни мувозанатлаш	Синхромаркетинг
Тўлиқ талаб	Талабни қўллаш	Қўлловчи маркетинг
Ортиқча талаб	Талабни камайтириш	Демаркетинг
Мақбул бўлмаган талаб	Талабни тугатиш	Қаршилик қилувчи маркетинг

Маркетинг стратегияси жамият ва корхона жамоасининг узвий манфаатлари ишлаб чиқариш самарадорлиги масалаларини ҳал қилишга хизмат қилиш керак.

Маркетинг стратегияси босқичларини шакл тарзида ифодалаш мумкин (17-шакл).

1-босқич - талаб коньюктурасини ўрганиш. Корхона бозордаги иқтисодий вазиятни ҳар томонлама ўрганади, талаб коньюктурасини, шунингдек, харидор имкониятларини ўрганади.

2-босқич - бозор сиғимини ўрганади. Корхона кўзда тутилган савдо сиғимини аниқлайди. Бу ишбу соҳага капитал сарфлаш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

3-босқич - мавжуд бозор шароитида корхона мақсад ва имкониятларини аниқлаш. Бозор эҳтиёжларини билиш уларни корхона имкониятлари билан таққослашга имкон беради.

4-босқич - маркетинг режа ва стратегиясини ишлаш. Ҳам мақсадга эришишнинг умумий стратегияси, ҳам корхона йўналиши ва бўлинмалари учун батафсил режа сифатида ишланади.

17-шакл

Маркетинг босқичлари



5-босқич — илмий-техник ва тажриба конструкторлик ишлари. 4 та босқичда ривожланиш йўллари белгиланган сўнг бевосита сотиш учун маҳсулот ишлаб чиқаришга илмий-тадқиқот, тажриба ва конструкторлик ишлари, технология, ишлаб чиқариш режаси, тажриба ишлаб чиқариш ва ҳ.к.га ўтилади. Ниҳоят, маҳсулот яратилади.

6-босқич — маҳсулотни бозорга киритиш. Бунинг энг муҳим шарти бозорга чиқишнинг энг мақбул йўлини танлаш билан бирга, нарх сиёсатини ҳам белгилашдир.

7-босқич - реклама. Бозорда ўйлаб самарали иш юритмай муваффақиятга эришиб бўлмайди. Товар ҳақида харидорларга ахборот бериш ва уни сотиб олишга ундаш - мураккаб ва маъсулиятли вазифа бўлиб, у билан бир вақтда савдони рағбатлантириш ҳақида ҳам ғамхўрлик қилиш керак.

8-босқич - маҳсулот ассортиментини бошқариш. Талаб харидорнинг ассортимент ўзгаришига талаби ўзгаришини ўрганиш. Ассортиментни ўзгартириш, бозорга таклиф этилган дастлабки вариантга тузатиш киритиш.

9-босқич - савдо фаолиятини бошқариш. Савдо, юкни ташиш, юкларни қадоқлашга алоҳида эътибор берилади.

10-босқич - савдодан кейинги хизмат кўрсатиш, истеъмолчига сервис хизмати кўрсатиш, товардан фойдаланишда кўмаклашиш.

11-босқич - маркетинг фаолиятини назорат қилиш. Бутун фаолият дастурини назорат қилиш. Охирги босқичнинг тугаши, биринчи босқичнинг бошланишини билдиради.

Маркетинг стратегиясини билиш «маркетингни бошқариш» тушунчасига таъриф беришга имкон яратади. Маркетингни бошқариш - бу ишлаб чиқариш, фойда олиш, савдо ҳажмини ошириш, бозордаги ҳиссасини ошириш мақсадида харидорлар билан фойдали айирбошлашни таъминлаш, мустаҳкамлаш мақсадида ўрганиш ва таҳлил этишдир.

Маркетингни бошқариш вазифалари жумласига талаб даражаси, вақти ва хусусиятига ташкилот олдида тутган мақсадга эришиш учун ёрдам бериш ниятида таъсир этиш ҳам киради. Бошқача қилиб айтганда маркетингни бошқариш - бу талабни бошқаришдир. Ҳақиқий талаб даражаси исталгандан паст ёки юқори бўлиши мумкин. Бундай ҳолат билан маркетинг бўйича бошқарувчи дуч келиши мумкин.

Маркетинг бўйича бошқарувчи - ташкилотнинг маркетинг вазиятини таҳлил қилиш, белгиланган режаларни амалга оширувчи ва назорат вазифаларини амалга оширувчи ходимдир. Бунга савдо хизмати бошқарувчиси ва ходимлари, реклама хизмати ходимлари, савдони рағбатлантириш бўйича мутахассислар, маркетинг бўйича тадқиқотчилар, товарлар бўйича бошқарувчилар ва нархни ташкил этиш бўйича мутахассислар киради.

18.2. Бозор имкониятларини ўрганиш

Бозор ўзгармас эмас ва доимо уни ўрганиш, савдо имкониятлари масаласи бўйича маълумотларни таҳлил этиш талаб қилинади. Бозорни ўрганиш мақсадни белгилаш ва изланиш режасини тузишдан белгиланади. Ундан кейин бир неча йил давомида маҳсулот сотиш натижалари таҳлил қилиниб, ҳато ва ноаниқликлар аниқланади, маркетинг бўйича мутахассислар фикри ўрганилади. Ахборот турли манбаалар: матбуот, реклама, телефон орқали, сўров анкеталари тарқатиш ва йиғиш воситасида амалга оширилади. Анкета сўрови интервью олиш ёки телефон орқали сўров ўтказиш билан тўлдирилиши мумкин. Бозорда мавжуд вазиятни билган ҳолда корхонада ишлаб чиқариш ва таъминлов — савдо фаолиятини ривожлантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш мумкин.

Корхоналар даврий равишда (йилига бир неча марта) бозордаги ўз ҳолатини аниқлаш лозим. Бозор потенциал сиғими деганда маълум вақт давомида амалга ошириш мумкин бўлган савдо ҳажми тушунилади. Узоқ истиқбол учун режалар — 15-20 йил, ўрта муддатли — 3-5 йил, қисқа муддатли — 1-2 йилга мўлжалланган бўлади.

Корхона янги маҳсулот чиқаришда бозор талабини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Бозор сиғими ва коньюктурасини ўрганиш билан корхонадан ташқари ёки унинг топшириғи билан бошқа хўжалик ҳисобида ишловчи ташкилот (КИТИ, маркетинг тадқиқотлари бўйича ширкат) шуғулланиши мумкин. Хўжалик ҳисоби асосида ишловчи пулли ахборот-маслаҳат берувчи бундай ташкилотлар тармоғини ташкил этиш мақсадга мувофиқдир. Бу ташкилотлар ўртасида рақобат муносабатлари бўлиши ҳам муҳимдир.

Бозорни ўрганиш бўйича тадқиқотлар олиб бориш кўп маблағ талаб этади, шу сабабли мавжуд ахборот манбааларидан иложи борича кенг фойдаланиш лозим. Тадқиқот давомида барқарор қонун ва қонуниятларни аниқлаш муҳимдир. Бозор сиғимини ўрганиш бўйича маркетинг изланишларини олиб боришда рақобатчилар фаолиятини, реклама, савдо сиёсатини, товарлар ассортиментини, техника хизмати, бўлимлар ташкилий тузилишини таҳлил этишни унутмаслик керак. Бозор бу орзу эмас, балки қатъий, баъзан шавқатсиз, ҳаёлни тан олмайдиган, қадамни ўйлаб босиш лозим бўлган ҳақиқатдир.

Бозор корхоналарни монополиядан чиқариш, қатъий рақобат кураши, корхонанинг бутун хўжалик тизимини қайта ташкил этиш, илғор технологияни жорий қилиш, лойиҳачи-конструктор мутахассисларнинг малакаси юқори бўлишига, маркетинг бўйича тажрибага эга бўлиш ва бошқаларни кўзда тутади. Жуда илғор ғоя ва тажриба конструкторлик лойиҳалари мавжуд бўлса ҳам, замонавий технологиясиз жаҳон бозори талабларига жавоб берувчи маҳсулот ишлаб чиқариб бўлмайди. Янги технология сотиб олиш учун валюта ишлаб топиш керак. Умумий ҳолда бозорни эгаллаш стратегияси қуйидагича бўлади:

1. Қатор тадбирларни амалга ошириш ҳисобига дастлабки жамғариш (мақсадни аниқлаш, ташкилий таркибни такомиллаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, ишлаб чиқариш интизомини кучайтириш, меҳнат ва моддий харажатларни қисқартириш ва ҳ.к.).

2. Янги технологияларни, имкони бўлса қўшма корхона тузиш йўли билан сотиб олиш.

3. Иқтидорли менежер ва конструкторларни жалб этиш йўли билан янги, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш.

4. Халқаро талабга жавоб берувчи маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни жаҳон ҳамда ички бозорга чиқариш.

5. Корхонани улгуржи савдо билан шуғуллана олувчи самарали хўжаликка айлантириш.

Бозорни эгаллаш стратегияси асосий мақсадга эришиш, олий сифатли маҳсулот чиқариш, корхонада ишловчилар турмуш фаровонлигини ошириш, белгиланган ижтимоий режа бажарилишини таъминлашдан иборат. Белгиланган тадбирлар муваффақиятли бажарилиши меҳнат жамоасининг ҳар бир аъзоси ишнинг охирги натижасидан манфаатдор бўлишига боғлиқдир. Жамоа моддий манфаатдорлик, ижтимоий фаоллик ва жавобгарлик ҳиссини ошириши зарур. Бунга эришиш учун йилига 10-15% фойда келтирувчи акцияларни чиқариш керак.

Бозор имкониятларини аниқлаш ва баҳолаш одатда кўплаб янги ғояларни вужудга келтиради. Асосий вазифа — уларнинг энг яхши, корхона мақсадларига тўғри келувчиларини ажратишдан иборат. Масалан, корхона бозор имкониятларига баҳо бериш натижасида, энг қизиқарлиси — болалар велосипеди бозори эканлигини аниқлади. Раҳбарият болалар велосипедини ишлаб чиқарилувчи маҳсулотлар рўйхатига киритиш корхона мақсадига ҳам, ресурсларига ҳам тўғри келади, деб ҳисоблаши мумкин. Бундай турдаги товар мавжуд маркетинг доирасига тўғри келади. Лекин корхона болалар велосипеди бозори вакиллари билан яхши ишлай олиши, истеъмолчилар билан яхши алоқа ўрната олиш, рақобатчи корхоналар ишлаб чиқарган велосипеддан харидоргир велосипед ишлаб чиқара олишига ишониши керак. Бундай имкониятнинг ҳар бирини бозор ҳажми ва хусусияти нуқтаи назаридан ўрганиш зарур. Бу жараён тўртта босқичдан иборат: талабни ўлчаш ва башорат қилиш, бозорни сегментларга ажратиш, бозорнинг мақсадли сегментларини ажратиш, товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш. Корхона бозор кўламини баҳолаш мақсадида унда сотилувчи болалар велосипедини аниқлаб ҳар бир модель сотилиш ҳажмига баҳо берадилар. Корхона бозорни эгалламоқчи бўлса, болалар велосипеди бозорининг истиқболдаги ҳажмини билиш ҳам муҳимдир.

Бозорни сегментларга ажратиш — бу истеъмолчиларни эҳтиёжлар, хусусиятлари, хулқидаги фарқларига асосан гуруҳларга

бўлишдир. Нархга қарамай энг яхши велосипедларни сотиб олувчи харидорлар бир сегментни ташкил этади. Биринчи ҳолда нархга эътибор берувчилар бошқа сегментни ташкил этади. Бозорнинг ҳар бир сегментини, уларга хос хусусиятларини ўрганиш асосида тасвирлаш уларнинг ҳар бирини маркетинг имкониятлари нуқтаи назаридан корхона учун қизиқарли эканлигини баҳолаш зарур. Корхона бир бозорнинг бир ёки бир неча сегментига чиқишга қарор қилиши мумкин. Харидорлар нега бир товарни харид қилишини яхшироқ тушуниши учун товарларнинг асосий хусусиятларини солиштириши керак. Солиштириш натижаларини товарларни табақалаш тарзида келтириш мумкин.

Шундай қилиб, бозор стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқариш учун муҳимдир. Кўпчилик АҚШ компанияларини тадқиқ қилиш бўйича маълумотлар бирор товарга талаб шаклланиши ва уни истеъмолчига етказиб бериш масаласини ишлаб чиқиш ва технологиясидан муҳимроқ эканлигини намоён қилади. уларнинг фикрига кўра, янги товарни оммавий ишлаб чиқариш технологияси масалаларини ҳал этиш уларни бозорда сота олиш масалаларига нисбатан анча осон.

Иқтисодий амалиётда маркетинг назариясидан ижодий фойдаланиш корхона хўжалик механизмини ҳам харажат тизимлар томонига оғиштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни истеъмолчилар ва жамият ҳаётий манфаатларига боғлашни таъминлаб бериш лозим.

18.3. Корхона бозори

Корхона - бу йирик хомашё, бутловчи қисмлар, ускуналар, ёрдамчи ускуна, таъминот предметлари ва хизматлар бозоридир. Бир неча ўн минглаб хизмат кўрсатиш, қишлоқ хўжалиги, чакана савдо, ишлаб чиқариш ва давлат ташкилотларига қарашли корхоналар товар ва хизматлар сотиб олиш билан шуғулланадилар.

Корхона эҳтиёжлари учун харид қилиш бу аниқ товарларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш, аниқ маркадаги товарларга баҳо бериш ва танлаш ҳамда бозорда мавжуд таъминотчилар орасидан бирортасини танлаш асосида қарор қабул қилиш жараёнидир.

Корхона бозорларнинг уч тури мавжуд: саноат учун зарур товарлар бозори, оралиқ товарлар бозори ва давлат муассасалари бозори.

Саноат учун мўлжалланган товарлар бозори - бошқа тов ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасида бошқариш ва бош истеъмолчиларга сотилган товар ва хизматларни сотиб олув шахслар ва ташкилотлар йиғиндисидир. Товарлар тури ва пул айланиши ҳажми жиҳатидан саноат учун мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол товарлари бозоридан устун бўлади.

Автомобиль ишлаб чиқариш ва сотиш учун металл, ойна, резина сотувчилар ўз маҳсулотларини машинасозларга сотишлари лозим, машинасозлар эса тайёр маҳсулотни истеъмолчиларга сотадилар.

Саноатга мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол моллари бозоридан фарқ қилувчи ўзига хос хусусиятларга эга:

1. Саноат учун мўлжалланган товарлар сотувчиси нисбатан анча кам харидорга эга бўлади.

2. Ҳатто ишлаб чиқарувчилар кўп бўлган тармоқларда ҳам хариднинг катта қисми бир нечта йирик истеъмолчи ҳиссасига тўғри келади.

3. Харидорлар ҳудудий жиҳатдан ва нефть соноати, резина, пўлат қуйиш саноати каби тармоқлар бўйича тўпланган.

4. Саноат учун мўлжалланган товарларга бўлган талаб кенг истеъмол молларига бўлган талаб билан ўлчанади. Масалан, ҳайвонлар териси пойафзал ишлаб чиқариш учун сотиб олинади.

5. Саноат учун мўлжалланган товарларга талаб кенг истеъмол товарлари ва хизматлар учун талабга нисбатан тезроқ ўзгаради. Бу айниқса янги ишлаб чиқариш ускуналарида яхши намоён бўлади. Баъзан истеъмол товарларига бўлган талаб 10% ортиши саноат учун мўлжалланган товарларга талабнинг 20% ортишига олиб келади.

6. Саноат учун мўлжалланган товарлар кам харажат қилиб харид қилишни доимо ўрганувчи малакали агентлар томонидан харид қилинади. Кенг истеъмолчи харид қилиш соҳасида унча малакага эга эмас. Саноат учун қилинадиган харид қанчалик мураккаб бўлса, у ҳақда қарор қабул қилиш жараёнида шунча кўп киши иштирок этади. Энг муҳим товарларни сотиб олишда одатда маҳсус харид комиссиялари шуғулланиб, улар таркибига техникавий экспертлар ва раҳбарият вакиллари киради.

Саноат учун мўлжалланган товар сотиб олиш жараёнида харидор бир қанча қарор қабул қилиши керак бўлади. Қарорлар миқдори харид қилинаётган вазиятга боғлиқ бўлади. Харид қилиниш жараёнида уч хил вазият вужудга келиши мумкин:

1. Ўзгаришсиз қайта харид қилиш, бу харидор бирор нарсага ўзгаришсиз буюртма берадиган вазиятдир.

2. Ўзгаришли қайта харид қилиш, бу вазиятда харидор қайта буюртма бериш даврида товар техникавий хусусиятлари, нарх, савдонинг бошқа шартларига ўзгартириш киритган, ёки қисман таъминотчиларни ўзгартирган ҳолда юз берувчи вазиятдир. Аввалги таъминотчи мижозни сақлаб қолишга, янгилари эса янги мижоз орттиришга ҳаракат қиладилар.

3. Биринчи марта товар ёки хизматлар сотиб олувчи фирма янги масалаларни ҳал этиш учун харид қилиши. Масалан, фирма биринчи компьютер тизимини ўрнатмоқчи бўлсин. Энг кам қарор ўзгаришсиз қайта харид қилувчи харидор ҳиссасига, энг кўп қарор янги масалаларни ҳал этиш учун харид қилувчи ҳиссасига тўғри келади. Биринчи марта харид қилишда товарнинг техникавий хусусиятларини, нархлар чегараси, таъминот вақти ва шарти, техника хизмати кўрсатиш шартлари, тўлов шартлари, буюртма ҳажмини аниқ, мақбул таъминотчиларни танлаш масалаларини ҳал этиш керак.

Оралиқ товарлар бозори бошқа истеъмолчиларга қайта сотиш ёки ижарага бериш йўли билан фойда кўриш мақсадида, ёки ўз хусусий корхонаси бетўхтов ишлаши учун зарур товар ва хизматлар сотиб олинадиган бозордир. Оралиқ товарлар бозори сотувчилари қайта сотиш учун мўлжалланган жуда катта ҳажмда турли-туман товарлар билан иш кўрадилар. Бундан ташқари, оралиқ товар сотувчиси қайси сотувчидан, қандай нархда ва шартлар бўйича сотиб олиш ва кимга, қандай нархда қачон сотиш масаласини ҳал этиши керак.

Оралиқ товарлар бозорига товар биржалари, улгуржи савдо ва чакана савдо фирмалари киради.

Давлат муассасалари бозори ўз вазифаларини бажариши учун товарлар сотиб олувчи ёки ижарага олувчи республика ҳукумати муассасалари, автоном республика ва маҳаллий ҳокимият ташкилотлари киради. Ҳукумат мамлакат миқёсида энг йирик харидордир. Давлат муассасалари номидан республика олдида турган вазифаларни ҳал этиш учун зарур турли-туман товарлар (самолёт, тепловоз, мебель, автомобиль ва ҳ.к.) сотиб олинади.

18.4. Корхонада маркетинг хизмати

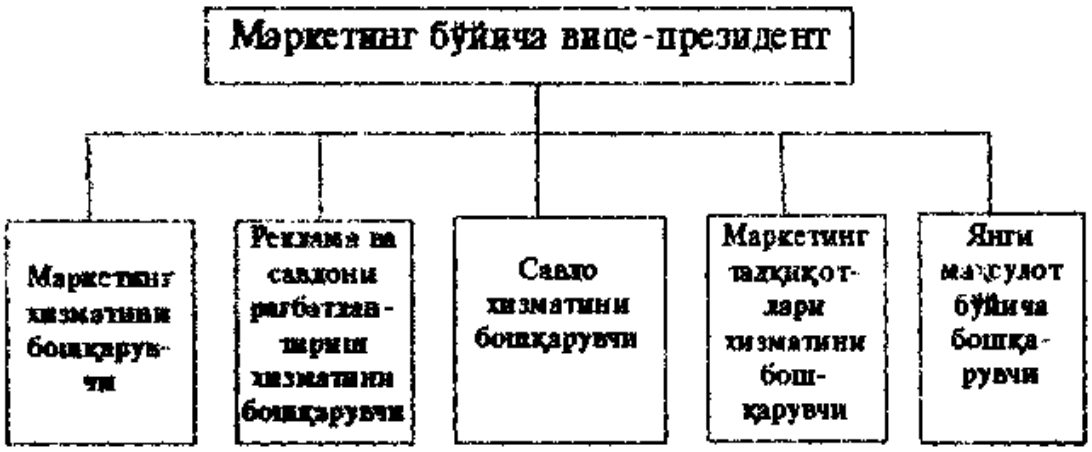
Корхона бутун маркетинг фаолияти ва режалаштиришни амалга оширувчи маркетинг тизимини яратиши керак. Агар бу кичик корхона бўлса, маркетинг хизматини бир киши бажариши керак. У ҳам маркетинг тадқиқотларини олиб боради, ҳам савдо ва рекламани ташкил этади, ҳам мижозларга хизмат кўрсатишни амалга оширади. Агар корхона катта бўлса, маркетинг хизмати билан маркетинг бўлими шуғулланади. Бўлимда агентлар, маркетинг бўйича тадқиқотчилар, реклама бўйича мутахассислар, маҳсулот ишлаб чиқаришни бошқарувчилар, бозор сегментлари бўйича бошқарувчилар, мижозларга хизмат кўрсатувчи ходимлар ишлайди.

Ҳар бир корхона маркетинг бўлимини у ишлаб чиқариш барқарорлашуви ва маҳсулот сотиш кўпайишига ёрдам бериши учун тузилади.

Маркетинг хизматини ташкил этишнинг энг кенг тарқалган тури — функционал тур бўлиб, унда маркетинг бўйича мутахассислар маркетинг фаолиятининг турли вазифаларини бажаришга раҳбарлик қиладилар. Улар фаолиятини тартибга солувчи маркетинг бўйича вице-президент (директор ўринбосари)га бўйсунадилар (18-шаклга қаранг).

18-шакл

Маркетинг хизмати



Схемада бешта мутахассис кўрсатилган. Булардан ташқари мижозларга хизмат кўрсатиш хизмати бошқарувчиси, маркетингни режалаштириш бўлими ва товар харажати хизмати бошқарувчиси бўлиши мумкин.

Функционал хизматнинг афзаллиги уни бошқариш осонлигидадир. Шу билан бирга товар тури ва корхона бозори кенгайиши билан бу шакл самарадорлиги камайиб боради, ҳар бир алоҳида бозор учун режа ишлаш қийинлашади, бутун маркетинг фаолиятини тартибга солиш мушкуллашади.

Маркетинг мажмуи, бу — тўртта таркибий қисмни яъни товар, нарх, тақсимлаш ва савдони рағбатлантиришни бирлашишидир. Бутун маркетинг фаолиятини амалга ошириш учун ишлаб чиқаришда тўрт тизим - маркетинг ахбороти, маркетингни режалаштириш, маркетинг хизматини ташкил этиш ва маркетинг назоратини яратиш керак. Буларнинг ҳаммаси маркетингни бошқариш жараёнини ташкил этади.

Хулоса

1. Маркетинг инсон эҳтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш, бозор билан амалга ошадиган товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошлашни тезлаштиришга қаратилган фаолият.

2. Маркетинг иши махсус маркетинг дастурлари орқали амалга оширилади, уларда харидорларни ва рақобатчиларни ўрганиш асосида товарлар сифатини яхшилаш, товар нархини ўзлаштириш, реклама ўтказиш, товарларни ўз вақтида етказиб бериш, харидорларга маъқул тушадиган хизмат кўрсатиш каби чора тадбирлар киради.

3. Маркетинг фақат бозордаги талаб-эҳтиёжни қондириш воситасигина бўлмай, балки ишлаб чиқариш самарасининг ҳам юқори бўлишига қаратилади. Шу сабабли бозор иқтисодиётини бошқариб туришда катта аҳамиятга эга.

4. Товар-пул муносабатлари шундай ноёб хусусиятга эгаки, у жамиятни ўз-ўзини бошқариш механизими билан қуроллантирали.

5. Корхона, бу — бутловчи қурилма, ускуна, ёрдамчи қурилмалар, таъминот предметлари ва ишбилармонлар доирасининг катта бозори.

6. Маркетинг тадқиқотларининг мақсад ва мазмуни доимо ва мунтазам равишда корхонани бошқариш жараёнида ташкил этилади.

Саволлар

1. *Маркетинг турларини тушунтириб беринг?*
2. *Маркетинг стратегияси нимага хизмат қилади?*
3. *Маркетинг стратегиясини босқичма-босқич ўрганишни изохлаб беринг?*
4. *Бозорни потенциал ҳажми деганда нимани тушунасиз?*
5. *Бозорга ёриб кириш стратегияси деганда нимани тушунасиз?*
6. *Бозорни бўғинларга (сегментларга) ажратиш деганда нимани тушунасиз?*
7. *Харидор бозори сотувчилар бозоридан нима билан фарқ қилади?*
8. *Саноатга мўлжалланган товарлар бозори билан оралиқ сотувчилар бозори ўртасида кандай фарқ бор?*
9. *Саноатга мўлжалланган товарлар бозори ва кенг истеъмол товарлари бозорининг фарқи нимада?*
10. *Корхонада маркетинг хизмати тузилмасини чизиб курсатинг?*

XIX БОБ. ИЖТИМОИЙ БОШҚАРУВ

Таянч иборалар: *ижтимоий сиёсат, ижтимоий дастурлар, ижтимоий лойиҳалар, меҳнатни моҳиятлаш, ижтимоий ҳимоя, имтиёз, ижтимоий тадқиқотлар, ишсизлик, иш жойи, бандлик.*

19.1. Ижтимоий соҳа — бошқарув объекти сифатида

Иқтисодиётни бошқариш ишлаб чиқаришни бошқаришгина эмас, балки кишилар, улар муносабатлари, шу жумладан, ижтимоий муносабатларни ҳам бошқариш демакдир. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар ҳам ижтимоий муносабатларни билдиради, чунки улар кишилар ўртасидаги муносабатларни англатади. Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси — ишчилар, деҳқонлар ва зиёлилар ўртасидаги, миллатлараро ва миллатлар ичидаги муносабат, шаҳар ва қишлоқ ўртасидаги муносабат, ақлий ва жисмоний меҳнат билан шуғулланувчилар ўртасидаги муносабатлардир. Ижтимоий муносабатларнинг тўртинчи даражаси — меҳнат жамоалари ўртасидаги ва жамоа аъзолари муносабатларидир. Ижтимоий муносабатларнинг бу уч даражаси бир-бири билан чамбарчас боғлиқ. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар бир даражасининг объекти — инсон. Ижтимоий муносабатларни бошқариш — инсонни, кишиларни бошқаришдан иборатдир. Ўз навбатида, ижтимоий муносабатлар моҳияти инсонни бошқариш бу муносабатларни билдиради.

Биринчи икки даражада ижтимоий муносабатларни бошқариш давлат томонидан, конституция, қонун ва қарорларга мувофиқ амалга оширилади. Меҳнат жамоалари даражасида меҳнат жамоаларини бошқариш корхона маъмурияти томонидан меҳнат жамоаси иштирокида амалга оширилади.

Корхона фаолиятида асосий ўринни ишлаб чиқариш жамоаси эгаллайди. Корхона фаолияти самарадорлиги кадрлар тайёр-

улар топширилган вазифага қай даражада муносабатда бўлиш унумли меҳнат қилишларига боғлиқдир. Инсонларни бошқариш қуйидагиларни кўзда тутади:

– ҳар бир инсоннинг ижтимоий аҳамияти, ишлаб чиқаришдаги ўрни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш. Киши томонидан эгалланувчи ўрин жамоа ҳал этувчи масалалар, кишининг тайёргарлик даражаси қобилият ва қизиқишларига боғлиқ бўлади. Бу ўрин турли ҳуқуқ, техника-технологик меъёр ва ваколатлар билан белгиланади;

– ҳар бир инсон ўз ижтимоий ўрни, вазифаси, мажбурият ва ҳуқуқларини билиши лозим. Бунга илм олиш, тарбия, ўқиш орқали эришилади;

– ҳар бир инсон ўз ижтимоий вазифасини бажариши керак, бунга энг аввало моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими, унинг умумий ва касбий тайёргарлиги, интизомлилиги ва жавобгарлик даражаси билан эришилади. Киши маълум бир жамоа аъзоси бўлгани сабабли унинг эгаллайдиган ижтимоий ўрни кўп жиҳатдан жамоага боғлиқ бўлади.

19.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши

Жамоанинг ижтимоий ривожланишига инсон ҳаёти билан боғлиқ ҳал қилиниши лозим бўлган масалалар мажмуи, иқтисодий ва ижтимоий масалалар тўплами сифатида қаралади.

Бозор муносабатлари шароитида корхоналар иқтисодий ва ижтимоий масалаларни ҳал этишда анча эркинликларга эга бўлдилар. Корхона жамоаси ўз маблағи билан ўзи мустақил равишда фойдаланиш ҳуқуқига эга, жамоанинг ҳар бир аъзоси унинг ва у орқали бутун жамиятнинг иқтисодий, ижтимоий, маънавий масалаларни ҳал қилишда фаол қатнашиш учун кенгроқ имкониятларга эга бўлади. Корхона жамоаси техникавий иқтисодий кўрсаткичлар билан бир қаторда ўз ижтимоий муаммоларини ечишга ҳам ҳаракат қилади. Бу асосан корхонани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича икки гуруҳ тадбирлар воситасида амалга оширилади. *Биринчи гуруҳ тадбирлар* жамоа ижтимоий таркибини қайта ташкил этишга қаратилган. Фан техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий қилиш билан унинг самарадорлиги ортади, бошқарувчилар малакаси, маданиятига бўлган талаб ортади.

Фан-техника тараққиёти механизациялаш даражасини оширади, ходимлар олдига янги вазифалар қўяди.

Бозор муносабатларига ўтиш, шунингдек, ишловчилар ижтимоий табақаланувига ўзгартириш киритади. Бозор иқтисодиёти учун тадбиркор, меҳнатга ижодий ёндашувчи, билимларини қўллай олувчи, менежмент, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак. Ижтимоий ривожланиш тадбирлари ичида кадрларни барқарорлаштириш ва уларнинг қўнимсизлигини тугатиш бўйича тадбирлар алоҳида ўрин эгаллайди.

Иккинчи гуруҳга кирувчи тадбирлар ишчилар моддий фаровонлигини ошириш(иш ҳақини тартибга солиш, моддий рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш), маданий-маиший ҳаёт шароитини яхшилашга (яшаш шароити, маданий маиший хизмат кўрсатиш, умумий овқатланиш, дам олишни ташкил этиш ва ҳ.к.) қаратилгандир.

Ижтимоий ривожланиш бўйича тадбирлар иқтисодий жиҳатдан асосланган ва техникавий-иқтисодий тадбирлар билан узвий боғлиқ бўлиши керак. Бошқа томондан техник иқтисодий тадбирлар ижтмоий тадбирларни амалга ошириш учун асос бўлиб хизмат қилади ва меҳнат жамоаси аъзолари эҳтиёжлари ва манфаатларини ҳар томонлама қондиришга қаратилган бўлиши керак. Шундай қилиб, меҳнат жамоасининг ижтимоий ривожланиши корхона умумий бизнес-режасининг таркибий қисмидан иборатдир.

19.3. Жамоа ижтмоий ривожланишини бошқариш

Корхонани муваффақиятли бошқариш учун меҳнат жамоасида меъёрий руҳий шароит яратиш, ҳамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабати ўрнатиш, интизомни мустаҳкамлаш ва жамоа олдида жавобгарлик ҳиссини тарбиялаш зарур. Инсон шахсиятига унинг имкониятлари ва талабларига эътиборни кучайтириш ҳам муваффақиятли бошқарув гаровидир. Корхонани ижтимоий бошқаришда бутун бошқарув аппарати, айниқса, раҳбар фаол иштирок этади. Бунда бошқарувнинг функционал ташкилотлари — корхона ижтимоий-руҳий хизмати, социолог, психолог, кадрлар бўлими алоҳида ўрин эгаллайди.

Ҳозирги пайтда фақат йирик корхоналарда ижтимоий руҳий хизматлар мавжуд бўлиб, уларнинг вазифаси махсус тадқиқот олиб бориш билан чеклангандир. Кичик ва ўрта корхоналарда социологик изланишлар билан деярли шуғулланилмайди.

Шу сабабли барча корхоналарда ижтимоий-руҳий хизматлар ташкил этиш долзарб масала бўлиб ҳисобланади. Бу бўлинмалар ижтимоий ахборот билан таъминлаш, турли тавсиялар ишлашдан ташқари маълум билим бериш, бошқарув ходимларига ижтимоий бошқарув бўйича билим бериш, меҳнат жамоаси аъзоларига муомала маданиятини ўргатиш, энг кўп руҳий вазифа юклатилган бошқарув кадрларини аниқлаш ва ҳ.к.лар билан шуғулланиши мумкин.

Меҳнат, ҳаёт, саломатлик шароитини яхшилаш, меҳнат жамоаси аъзоларини мажбурий тиббий суғурталашни кафолатлаш масалалари ижтимоий ривожланиш масалалари билан биргаликда меҳнат ва фуқаролик кодексига мувофиқ ҳал этилиши керак.

Корхонани ижтимоий бошқаришда бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари кенг қўлланилиб, уларни билиб қўллаш корхонада рўй бераётган ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш, ишловчилар кайфияти-асаб тизимига таъсир этувчи руҳий омилларни билишни талаб этади. Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий муаммолари ҳаёт, инсон ҳаёт тарзи ҳар томонлама ўзгариши, унинг маданий ва билим даражаси ортиши билан долзарб бўлиб бормоқда.

Бозор иқтисодиёти ижтимоий вазифалар қўллашни кенгайтиради, чунки ҳозирги даврда меҳнат самарадорлиги фақат ишлаб чиқаришнинг техника билан қуролланиш даражасига эмас, балки, ишлаб чиқариш жамоаси ижтимоий таркиби, жамоада кишилар муносабатини бошқариш даражаси, ишловчилар фаоллиги даражасига ҳам боғлиқ. Шунинг учн жамоа ижтимоий риожланиши, юқори унумли меҳнат учун қулай шароит яратишга алоҳида эътибор бериш керак.

«Корхоналар тўғрисида»ги қонунда корхона ўз ишчилари ва уларнинг оилалари меҳнат ва маиший шароитини яхшилашга, улар манфаат ва эҳтиёжларини қондириш тўғрисида ғамхўрлик қилиши зарурлиги таъкидлаб ўтилган. Жамоа ижтимоий эҳтиёжларини қондириш эҳтимоли корхона иши натижалари, жамоа даромади билан белгиланади. Корхонада ижтимоий ривожланиш масалалари барча меҳнат жамоаси аъзолари бевосита иштирокида ҳал этилади.

19.4. Инсон хулқи омиллари тизими

Кишилар жамоасини бошқариш учун инсон хулқи нимага боғлиқлиги, ўз ҳаётида нимага асосланишини билиш зарурдир. Инсон хулқи, фаолияти, ҳаракатлари англанган, бирор мақсадга қаратилган бўлади. Бирор ҳаракатни рағбатлантирувчи куч моддий ва маънавий эҳтиёжлардир. Лекин, инсоннинг барча ҳаракати ҳам ўз эҳтиёжини қондиришга қаратилмаган. Масалан, инсон маълум моддий ва маънавий бойликларни фақат ўз истеъмоли учун яратмайди.

Инсон эҳтиёжи билан ҳаракати, хулқи ўртасида қатор бевосита ифодаланувчи бўғинлар мавжуд. Булар манфаат, хоҳиш, қизқишдир. Маълум шароитларда улар инсон хулқини рағбатлантирувчи кучга айланади. Рағбат ҳаракат қилишни қарор қилишга олиб келса, қарор ҳаракатга олиб келади.

Инсон хулқига ижтимоий муҳит, моддий ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ҳам таъсир кўрсатади. Ишлаб чиқариш истеъмолчида эҳтиёжни вужудга келтиради ва инсоннинг бу эҳтиёжларни қондириш воситаларини яратишга қаратилган меҳнат ва маънавий фаоллигини рағбатлантиради. Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини қуйидагича тасаввур қилиш мумкин:

- ижтимоий ва табиий муҳит (ишлаб чиқариш, ижтимоий муносабатлар, тарбия тизими, маданият, табиий шароит ва ҳ.к.);
- эҳтиёжлар (моддий ва маънавий);
- эҳтиёжларни манфаат, истак, интилиш, мақсад ва ҳ.к. шаклда англаш;
- меҳнатга ёндошишни рағбатлантириш,;
- йўл-йўриқ (ички сафарбарлик, амалий ҳаракат қилишга тайёргарлик);
- мақсадга эришиш ва эҳтиёжларни қондиришга қаратилган ҳаракат.

Омилларнинг бу тизимида ҳам эҳтиёжлар шаклланишнинг асосий манбаи, ҳам уларни қондириш шарти бўлган ижтимоий муҳит муҳим ўрин эгаллайди. Бу тизимнинг барча бўғинлари ўзаро боғлиқ ва бир-бирига таъсир қилади. Муҳитга қаратилган ҳаракат уни ўзгартиради, лекин бу билан бирга шахснинг ўзи, унинг эҳтиёж ва манфаатлари ҳам ўзгаради. Инсон хулқининг бу барча омилларини ҳисобга олиш жамоа ижтимоий ривожланишини самарали бошқариш гаровидир. Белгиланган мақсадга эришиш йўлида кишиларни жипслаштириш учун улар манфаат ва

эҳтиежларини усталик билан мувофиқлаштириш, онглиликни шалкллантириш, улар фаолиятини моддий ва маънавий рағбатлантириш зарур. Кишиларда соғлом ва онгли эҳтиёжларни - аввало, меҳнатга бўлган, тадбиркорликка, бошқа кишилар билан муносабатда бўлиш ишлаб чиқаришда интизом ва тартибни мустаҳкамлаш эҳтиёжини ривожлантириш зарур.

Жамоани бошқариш жараёнида ҳар бир ходим эҳтиёжини қондириш меъёрини унинг меҳнат фаоллиги, сарф қилган меҳнати сифат ва миқдори, ижтимоий бойликка қўшаётган хиссаси билан мувофиқлаш лозим. Ишчи ёки хизматчи меҳнат хиссаси меъёри ва мос ҳолда улар эҳтиёжларини қондириш меъёри бутун корхона жамоаси меҳнат хиссасига боғлиқдир. Демак, шахсий моддий манфаатдорлик жамоа моддий манфаатдорлиги билан узвий боғлиқдир.

Моддий рағбат - меҳнат фаолиятини рағбатлантирувчи муҳим куч бўлиши билан бирга у ягона куч эмас. Ишловчилар учун фақат моддий эмас, маънавий рағбатлантириш ҳам муҳим.

Хулоса.

1. Иқтисодни бошқариш деганда фақат ишлаб чиқариш тушунилмайди, балки одамларни, улар орасидаги муносабатларни, ижтимоий жиҳатдан бошқаришни ҳам тушунилади.

2. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар бир вақтдаги ижтимоий муносабатлардир, чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни ифодалайди. Ҳар бир одамни ижтимоий ўрни, уни ишлаб чиқаришдаги аҳамияти, вазифа ва мажбуриятлари, ҳуқуқий ижтимоий муносабатларини аниқлайди.

3. Бозор иқтисодига ўтиш жамоанинг ижтимоий тизимига ўзгартиш киритади. Бозор учун уддабурон, ишга ижодий муносабатда бўлувчи менежмент, маркетинг ва бизнесни билувчи кишилар керак.

4. Ижтимоий ривожланишга оид тадбирлар иқтисодий асосланган ва илмий-техник ривожланиш тадбирлари билан узвий боғланган бўлиши керак.

5. Жамоанинг ижтимоий ривожланиш режаси-корхона умум бизнес режасининг бир бўлаги.

6. Ижтимоий бошқариш, жумладан шахснинг ҳаёти ва соғлиғига кафолат меҳнат ва фуқаролик қонунлари асосида бўлиши керак.

Саволлар

1. *Ижтимоий муносабатларнинг уч босқичини тушунтириб беринг.*
2. *Ҳар бир одам ўзининг ижтимоий вазифасини бажаришга қандай эришади?*
3. *Жамоанинг ижтимоий тузилмаларини ўзгартиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини сўзлаб беринг.*
4. *Ходимларнинг моддий турмуш даражасини юксалтиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини изоҳланг.*
5. *Корхонада меҳнат жамоаларини ижтимоий бошқариш қандай амалга оширилади?*
6. *Корхоналар ҳақидаги қонунда қандай ижтимоий кафолатлар кўзда тутилади?*
7. *Инсон хулқи нимага боғлиқ, у ўзининг хатти-ҳаракатларини нима билан асослайди?*
8. *Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини гапириб беринг.*
9. *Меҳнат жамоаларини самарали бошқариш учун зарур шартлар нималардан иборат?*

XX БОБ. ҲУҚУҚИЙ БОШҚАРУВ

Таянч иборалар: *ҳуқуқ, ваколат, тартибга солиш, ҳуқуқий ҳимоялаш, ҳуқуқий нормалар, қонун, ҳуқуқий бошқарув, масъулият, ҳуқуқий муносабат, давлат идоралари.*

20.1. Бошқарувнинг ҳуқуқий муаммолари

Ҳар соҳада ва айниқса, иқтисодиётда давлат бошқарувини ташкил этишни ҳуқуқий бошқарувсиз - бошқарув ташкилотларининг ҳуқуқий ваколат, фаолият тартиби, шакл ва усулларини белгилаб қўймай амалга оширишни тасаввур қилиб бўлмайди. Бошқарув соҳасида ҳуқуқий тартибга солишнинг асосий вазифаси бошқарув ташкилотлари ваколати масалаларини ҳал этиш, бу ташкилотлар ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш, уларни ҳам турли ташкилотлар ўртасида, ҳам таркибий бўлинма ва мансабдор шахслар қабул қилиш даражасини белгилашдир. Бу масалаларнинг ҳаммаси бир галда ҳал қилиниши мумкин эмас. Ижтимоий ривожланиш жараёни уларни доимо қайта-қайта кўришни талаб қилади.

Бозор талаблари билан боғлиқ ҳолда ҳуқуқий тартиботнинг кўпчилик масалаларини бутунлай бошқача ҳал этиш талаб қилинади. Бу соҳада мустақил мамлакат давлат эркинлигидан ва фан-техника тараққиётидан келиб чиқувчи янги муаммолар вужудга келади.

Корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тармоқ, корхона, акционерлар жамиятлари хўжалик ҳисобини мустаҳкамлаш, улар мустақиллигини таъминлаш, иш натижасидан манфаатдорликни ошириш, уларнинг ҳуқуқларини аниқ белгилаш, юқори бошқарув ташкилотлари билан ўзаро муносабатни тартибга солишни талаб қилади.

«Корхоналар тўғрисида»ги қонунда корхоналарга мустақиллик берилган, уларнинг юқори бошқарув ташкилотлари билан ўзаро муносабатининг кўпгина масалалари ҳал этилган, бундан ташқари корхоналар эркинлигини мустаҳкамлаш ҳуқуқий асос билан таъминланган, янги қабул қилинган меъёрий ҳужжатларда турли ташкилотлар ўртасида ваколатлар тақсимотига жиддий ўзгартириш киритилган. Шу билан бирга ҳар бир бошқарув ташкилоти ва унинг бўлинмалари тўғрисида низом, лавозим қоидаларини ишлашда, мансабдор шахслар ўртасида мажбуриятларни тақсимлашда ҳуқуқ ва мажбуриятлар кўлами ва нисбатини аниқ белгилаш вазифаси ҳал этилиши керак. Агар бошқарув ташкилоти, унинг таркибий қисми, мансабдор шахсга маълум вазифаларни бажариш мажбурияти юкланса, у бу мажбуриятларни бажариш имконини берувчи воситалар билан ҳам таъминлаш керак. Бундай воситалар жумласига ҳукумат ваколатлари топширилган вазифаларига мос ҳуқуқлар киради. Афсуски, амалда бу шартга доимо риоя қилинмайди, бу эса барча даражадаги бшқарув ташкилоти ва мансабдор шахс меҳнати самарадорлигини пасайтиради.

Бошқарув соҳасида ҳуқуқий тартиботнинг муҳим шарти - уни тартибга солиш, шу жумладан, қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнини тартибга солишдир. Қабул қилинадиган қарорларни оптималлаштириш турли бошқарув ташкилотларида қарор ишлаш ва қабул қилиш жараёнини тартибга солувчи ҳужжатлар тизимини ишлаб чиқиш йўли билан амалга ошириш мумкин.

20.2. Корхонада ҳуқуқий бошқарув

Корхонани ҳуқуқий бошқариш деганда бошқарув ҳуқуқий муносабатларининг тартиби тушунилади. Корхонада ҳуқуқий фаолият мунтазам олиб борилиши керак. У фақат ҳуқуқий тартиботдан эмас, балки корхона хўжалик ва маъмурий фаолиятини тартибга солувчи меъёрий ҳужжатларни мунтазам такомиллаштириб боришдан ҳам иборат бўлиши керак.

Корхонадаги ҳуқуқий бошқариш бир қанча тамойиллар — қонунчилик, ҳуқуқ ва мажбуриятлар мослиги, ҳуқуқий ваколат ва ҳ.к.ларга асосланади. Корхонанинг меҳнат жамоаси мавжуд қонунларга қатий бўйсунушлари, яъни меҳнат, маъмурий ва хўжалик фаолияти тартиби қонун ва уларга мос ҳуқуқий ҳужжатларга асосланиши керак.

Бошқарув аппарати фаолияти самарадорлиги корхона бошқарув аппарати бўлинмалари ёки мансабдор шахс мажбуриятлари, ҳуқуқлари билан қай даражада мос бўлиши билан ҳам белгиланади. Ҳуқуқларнинг мажбуриятларга нисбатан кенгроқ бўлиши волюнтаризм ва бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик усуллари вужудга келишига шароит яратади. Агар ҳуқуқ фақат раҳбарга берилган бўлса, корхонани бошқаришда мухандис-техниклар таъсири чекланишига олиб келади.

Жавобгарлик тамойили ҳар бир мансабдор шахс ёки бошқарув ташкилоти белгиланган ҳуқуқий қонунлар, меъёр ва қоидалар бузилиши ҳоллари учун жавобгар бўлишини билдиради. Корхонанинг ҳар бир ходими фақат у ваколатга эга бўлган ҳуқуқ ва мажбуриятлар доирасида амал қилиши, ўз ҳуқуқий билимини мунтазам ошириб бориши лозим. Корхонани бошқариш меҳнат, маъмурият ва хўжалик ҳуқуқларини чуқур билиши, меъёрий ва қонуний ҳуқуқлар, ҳуқуқий ваколатлар тизимига асосланиши керак.

Корхонада ҳуқуқий муносабатларни тартибга солиш жараёнида бутун бошқарув аппарати, ҳамда жамоа ўз-ўзини бошқарув тизимида қатнашади. Бу жараёнда ҳуқуқий ваколатларга эга раҳбарият алоҳида ўрин эгаллайди. Корхона ҳуқуқий фаолиятини бошқарув бўлинма, корхона ҳуқуқий хизмати (бўлинмаси, бюро, юрист) томонидан бажарилиб, унинг асосий вазифаси корхона маъмурияти буйруқ ва фармойишлари қонуний эканлигини назорат қилиш, бошқарув ташкилотлари ва мансабдор шахслар ҳуқуқий ваколатини назорат қилиш; алоҳида шахслар ташкилот ва бошқа корхона билан ўзаро муносабатда корхона манфаатларини ҳуқуқий ҳимоя қилишдан иборат.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ҳуқуқий хизмати вазифалари кенгаяди. У фақат ҳуқуқий билимларни ташвиқот қилибгина қолмай, корхона ҳуқуқий меъёрий базасини такомиллаштириш бўйича таклифларни илгари суриши керак.

Ҳуқуқий бошқарувнинг асосий вазифаси ҳам алоҳида шахсларга, ҳам корхона жамоасига таъсир этувчи, қонун бузилишининг олдини олишга имкон яратувчи ҳуқуқий муносабатларни шакллантириш ва такомиллаштиришдан иборат. Ҳуқуқий бошқарув вазифалари қаторига, шунингдек, бошқарув органлари ва мансабдор шахслар ҳуқуқий ваколатини назорат қилиш, ҳуқуқий ҳужжатларнинг қонун ва ҳуқуқий меъёрларга мос келиши, меҳнат жамоаси аъзолари ва корхонанинг

манфаатларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш, ички тартиботни ўрнатувчи ҳуқуқий меъёрларни белгилаш, меҳнат, маъмурий, хўжалик қонунларини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлашда қатнашиш, ҳуқуқий билимларни ташвиқот қилиш ва ҳ.к.лардан иборат.

Корхоналарда асосан юқори ташкилот раҳбарлари, кадрлар бўлими, техника хавфсизлиги бўлинмаси, касаба қўмиталари, корхона ҳуқуқий хизмати ваколатига кирувчи назорат ва хисобот вазифалари бажарилади, ҳуқуқий тадбирларни режалаштириш ва бажарилишини ташкил этиш уларга зарурат бўлган ҳолда ҳам деярли амалга оширилмайди.

Давлат ташкилотлари ва мансабдор шахслар корхонага фақат қонун томонидан белгиланган ваколатлари доирасида буйруқ беришлари мумкин. Давлат ташкилоти ёки бошқа ташкилот томонидан улар ваколати доирасига кирмайдиган ёки қонунга зид ҳужжат чиқарилган ҳолда корхона бу ҳужжат бекор қилиниши ҳақида судга ёки давлат хўжалик судига мурожаат қилиш мумкин.

Давлат ташкилотлари ёки мансабдор шахслар томонидан корхона ҳуқуқига зид кўрсатмалар берилиши, бундай ташкилот ёки мансабдор шахслар томонидан корхонага нисбатан қонунда белгиланган мажбуриятларини бажармаслиги натижасида корхона кўрган зарари бу ташкилотлар томонидан қопланади. Зарарни қоплаш тўғрисидаги мунозара суд томонидан ҳал этилади.

Давлат корхоналарнинг мулк шаклидан қатъи назар ҳуқуқ ва қонуний манфаатларини таъминлайди. Уларга хўжалик юритиш учун тенг ҳуқуқий ва иқтисодий шароит яратади. Давлат иқтисодий восита ва рағбатлар ёрдамида бозор ривожланишини қўллаб-қувватлайди, меҳнаткашларни ижтимоий ҳимоя қилади, ишлаб чиқаришни техникавий такомиллаштиришни амалга ошираётган ва биринчи навбатда янгилик, кашфиёт, рационализаторлик таклифларини жорий қилаётган корхоналарга имтиёзли шароит яратади.

Давлат бошқарув ташкилотлари корхона билан муносабатларини шакллантиришда иқтисодий воситалар - жамғарма ва ссудалар бўйича фондлар, қимматли қоғозлар бўйича даромадлар, нархлар ва солиқлар, солиқ имтиёзлари ва иқтисодий санкциялар, мақсадли дотация ва санкциялар, валюта курси, амортизация ажратмалари меъёрлари ижтимоий ва экологик меъёрлар кабилардан фойдаланади.

«Корхоналар тўғрисида»ги қонунда корхона шартнома мажбуриятларига, кредит, ҳисоб, солиқ интизомини бузганлик,

маҳсулот сифатига, талабга ва бошқа корхона хўжалик фаолиятини амалга ошириш қоидаларига риоя қилмаслик ҳамда жавобгар бўлиши таъкидланган. Бундан ташқари у қонунга мувофиқ мулкий жавобгарликка ҳам эга. Битим шартларига риоя қилинмаганлиги сабабли жарима тўланган холларда корхона истеъмолчи розилигисиз маҳсулот етказиб бериш, хизмат кўрсатиш бўйича мажбуриятлардан озод қилинмайди.

Корхона ер ва бошқа табиий ресурслардан нотўғри фойдаланганлик натижасида келтирилган зарар, атроф муҳитни ифлослаштириш, ишлаб чиқаришда хавфсизлик қоидаларининг, санитария-гигиена меъёрлари ва талаблари бузилиши натижасида ходимлар соғлиғига келтирилган зарар учун қонунда кўрсатилган миқдорда жарима тўлайди. Табиатдан фойдаланиш қоидаларини бузувчи корхона фаолияти қонуний йўл билан шу бузилиш ҳоллари бартараф қилингунга қадар тўхтатилиб қўйилиши мумкин. Хўжалик ички фаолият тартибини белгилаш учун корхонада бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари ишлаб чиқилиб қўлланиши керак.

20.3. Корхона маблағларини ҳуқуқий бошқариш

Корхона маблағлари улар фаолиятини ўз-ўзини бошқариш тамойили асосида ташкил этишнинг иқтисодий асосидир. Шу сабабли корхона мустақиллиги кўп жиҳатдан мавжуд молиявий бошқарув тартибига боғлиқ бўлади.

Бозор муносабатларига ўтиш хўжалик ҳисобидаги корхоналар барқарор молиявий базасини яратиш, моддий ва молиявий ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини оширишнинг иқтисодий воситаларини жорий қилишни талаб қилади, натижада молиявий бошқарув соҳасида мавжуд бўлган муносабатларни ҳуқуқий тартибга солиш зарур бўлади. Бу ўзгаришлар корхона молиявий ресурслари миқдори, фойдаланиш тартиби ва йўналишларини белгилаб берувчи юқоридан кўрсатма бериш ва марказлашган кўрсаткичлар ўрнатишни бартараф қилади, юқори ташкилот корхона маблағини тортиб олиш ва қайта тақсимлаш йўли билан тасарруф қилиш имкониятлари чекланди. Корхоналар ўз молиявий ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқлари кенгайди.

Таъкидлаб ўтилган йўналишларда хўжалик юритиш бўйича қонунчиликни ривожлантириш давом этмоқда, ҳали тартибга солувчи меъёрий ҳужжатлар устида узоқ ишлаш зарур. Бундан

ташқари, корхона мустақил фаолият юритиш учун тўсқинлик қилувчи, шунингдек, юқори ташкилотлар томонидан улар ҳуқуқлари чекланиши учун шароит яратувчи қатор омиллар мавжуд. Бундай омиллар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

– кўп ҳолларда молиявий бошқарув тартибини белгиловчи қонуний меъёрлар зарур боғлиқлик ва мувофиқликнинг йўқлиги, солиқ солишнинг мавжуд тартибининг мукаммал эмаслиги ва уни такомиллаштириш зарурлиги;

– фойдани тизим ичида тақсимлашнинг объектив меъёрларининг мавжуд эмаслиги, бу ҳол молиявий режалаштиришда ўзбилармончиликка, корхона молиявий фаолиятига юқори ташилотлар аралашуви учун имкон яратилишига ва тизимнинг турли бўғинлари ўртасида маблағларни тўғри тақсимлашга тўсқинлик қилишга олиб келади;

– хўжалик юритувчи раҳбар ташкилот, айниқса, бошқарувнинг ўрта бўғинларида бозор шароитида самарали бошқариш имконини берувчи ўз молиявий базасининг йўқлиги;

– мавжуд қонунчиликда корхона маблағини қонунга хилоф равишда олиб қўйиш учун ҳуқуқий асос ва имконият яратувчи баъзи ҳуқуқий меъёрлар мавжудлиги.

Ҳуқуқий тартибга солишнинг бу ва бошқа камчиликларини бартараф этиш корхона молиявий базасини ва молиявий бошқарув жараёнида корхоналар ва юқори ташкилотлар ўртасидаги ҳуқуқий муносабатларни барқарорлаштириш имконини беради. Бу масалани ҳал этиш учун иқтисодчи ва ҳуқуқшунослар биргаликда ҳаракат қилишлари лозим. Фойдани тақсимлашнинг мақбул нисбатлари ва шакллари масаласида ҳал қилувчи тавсиялар иқтисодчи олимлар томонидан берилиши керак.

Ҳуқуқий жиҳатдан ҳал этилиши лозим вазифа корхона иқтисодий механизми амал қилишини ҳуқуқий воситалар билан таъминлаш, хўжалик тизимининг турли бўғинларининг молиявий бошқариш бўйича ваколатларини белгилаш ва уларнинг бу соҳадаги ҳуқуқларини таъминлашдан иборат.

Хулоса

1. Давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, хўжалик ҳисобини мустаҳкамлаш, корхона мустақиллигини кенгайтириш, аниқ ҳуқуқий таъминотни талаб этади.

2. «Корхоналар тўғрисида»ги қонун корхона бошқарувини аниқловчи бош ҳуқуқий ҳужжат ҳисобланади.

3. Корхонадаги ҳуқуқий бошқарув, бошқарув муносабатларини режалаштиришни ўз ичига олади.

4. Корхоналардаги ҳуқуқий бошқарувда қонунчилик, ҳуқуқлар ва бурчлар, ҳуқуқий ваколатлилик тамойилларига асосланади.

5. Давлат корхонанинг ҳуқуқлари ва қонуний қизиқишлари сақланишини кафолатлайди.

6. Юридик жиҳатдан бошқарувнинг бош вазифаси корхонанинг иқтисодий механизмини ҳуқуқий таъминлашдир.

Саволлар

1. *Корхонани ҳуқуқий бошқариш деганда нимани тушунасиз?*

2. *Иқтисодиёт ривожланишининг замонавий босқичида корхона олдида қандай ҳуқуқий муаммолар туради?*

3. *Ҳуқуқий бошқарувнинг қайси жиҳатлари муҳимроқ ҳисобланади?*

4. *Ишлаб чиқаришдаги ҳуқуқий бошқарувнинг қайси хусусиятларини биласиз?*

5. *Корхонанинг молиявий-ҳуқуқий бошқаруви қандай таъминланади?*

XXI БОБ. УНУМДОРЛИК КЎРСАТКИЧИ БЎЙИЧА БОШҚАРУВ

Таянч иборалар: *комплекс ёндошув, омил, бошқарув тажрибаси, бизнес-режа, корхона, ташқи муҳит, ишлаб чиқариш унумдорлиги, тизим, инсон омили, мотивация, иш ҳақи, бошқарув поғоналари*

21.1. Унумдорликка комплекс ёндашув

Унумдорлик кўрсаткичи бўйича бошқарув самарали бошқарув демакдир. Барқарор юқори унумдорликни таъминлаш барча бошқарув вазифалари ва бириктирувчи жараён коммуникация, қарор қабул қилиш ва пешқадамликни таъминлашга тааллуқлидир.

Корхонага ўзаро бир-бирига боғлиқ элементлардан иборат тизим нуқтаи назаридан қараш зарур. Ташкилот элементлари ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит билан бир-бирига жуда боғлиқлиги туфайли муаммолар осон ва тез ҳал этилади. Бошқа ташкилий муаммолар каби келажакда унумдорликни ошириш муаммоси ҳам комплекс ёндашувни талаб қилади, унумдорликка ҳам ташқи муҳитнинг, ҳам тизим ўзгариш жараёнининг турли омиллари таъсир этади. Бу омиллар бир-бирига таъсир этиши сабабли, унумдорликни оширишнинг ўзгармас (ягона) йўли мавжуд бўлмайди. Унумдорликни оширишга қаратилган кўплаб уринишлар корхоналар раҳбарлари ўз ҳаракатлари натижасини кўра билмаганликлари сабабли муваффақиятсизликка учрайди. Ўз корхонаси унумдорлигига баҳо беришда энг кўп йўл қўйиладиган хато сифатга эътибор бермай фақат ишлаб чиқариш ҳажми кўрсаткичларини ҳисобга олишдир.

Сўнгги йилларда муваффақиятли фаолият юритаётган корхоналар тажрибаси сифат харажатлар мажмуининг муҳим элементи эканлигини намоён қилмоқда. Юқори сифат сотиш

мумкин бўлган маҳсулот ҳажмининг ортиши, харидорлар томонидан қайтариладиган маҳсулот миқдори ва кафолатли таъмирлаш ҳажмининг қисқариши ҳисобига харажатлар камайишига олиб келади. Натижада компания ўз рақобатбардошлигини оширишга сарфлаш учун қўшимча маблағга эга бўлади. Юқори сифат сотув ҳажмини оширади, ишлаб чиқариш кўламини кенгайтиришга, фойдани кўпайтиришга имкон яратади. Бутловчи қисмларнинг сифатли бўлмаслиги бутун маҳсулот сифатига таъсир кўрсатади. Корхоналар ўзаро боғлиқ бўлгани сабабли бирор бир асосий маҳсулотнинг сифатсиз бўлиши кўпчилик тармоқларда унумдорлик пасайишига олиб келади. Бошқарувдаги паст унумдорлик солиқларнинг катта бўлишига, натижада иқтсодиёт самарадорлигини оширишга сарф қилиниши мумкин бўлган маблағлар қисқаришига олиб келади.

Атроф муҳит ифлосланиши даражасини камайтириш, иш жойи санитария ҳолатини яхшилаш ва корхона ишчилари соғлиғини ҳимоя қилиш учун корхоналар қиммат ускуналар (масалан, тутун тутгичлар) сотиб олишлари керак, бу эса харажатлар кўпайишига олиб келади. Истиқболда атроф муҳитни яхшилаш ва меҳнатни мухофоза қилиш иш вақти тақсимланишига ва натижада меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келади.

Меҳнат унумдорлигига таъсир этувчи муҳим омил - корхонани бошқариш маҳоратига эга бўлишдир. Корхона унумли ишлаши учун бошқарув тизимини такомиллаштириш зарур. Ўсиб бораётган рақобат шароитида раҳбариятига мақбул бўлган қарорлар бугунги кунга тўғри келмаслигини билиши лозим.

21.2. Бизнес-режа ва унумдорлик

Бизнес-режасиз юқори ва барқарор унумдорликка эришиб бўлмайди. Унумдорликни ошириш бўйича аниқ мақсадга эга бўлмай эришилган унумдорлик юқори ёки паст эканлигини аниқлаб бўлмайди. Мақсадлар қайси тадбир умумий унумдорликни ошираётгани, қайсиси унинг ўсишига тўсқинлик қилишини аниқлаш учун хизмат қилади.

Америкалик олимлар Ригтс ва Фелик унумдорликни миқдор ва сифат воситасида ифодаланган мақсадларга ўз вақтида эришиш учун аниқ ресурслардан қандай фойдаланиш кўрсаткичидир, деб ҳисоблаганлар.

Корхона ўзи ишлаб чиқариши мумкин бўлган маҳсулотнинг қайси бири истеъмолчи учун зарур эканлигини аниқламаса унумдор бўлмайди. Яъни стратегик режалаштириш доимо бозорни, рақобатни, корхона имкониятларини мунтазам таҳлил этишни қамраб олиши керак.

Масалан, Япония тадбиркорлари доимо истиқбол учун мақсадни белгилайдилар. Улар беш-ўн йилдан кейин натижа берувчи илмий-тадқиқот ишлари ва меҳнат унумдорлиги дастурларини маблағ билан таъминлайдилар. Шу сабабли, унумдорлик барқарор ўсишида истиқболли режалаштириш муҳим аҳамиятга эга. Йирик корхоналар кўп йиллар давомида барқарор унумдорликни таъминлаш учун ўз вазифаларини келажакка асосланиб белгилашлари лозим. Кўпчилик корхоналар синишининг асосий сабаби улар ҳам аҳамияти, ҳам самарадорлиги жиҳатидан эскирган техникадан фойдланганликларидир. Бундай корхоналар келажакка эга эмас.

Ҳозирги пайтда кўпчилик тадбиркорлар дарҳол фойда олишга интилиш нотўғрилигини ва узоқ истиқболни ҳисобга олиш зарурлигини тушуниб етдилар. Унумдорликнинг истиқболга мўлжалланган комплекс режаларини қисқа муддатли режалар билан мустаҳкамлаш зарур.

Юқори лавозимдаги раҳбарлар ўрта бўғин раҳбарларга хали ўз имкониятларини тўлиқ намоён этмаган ускуна сотиб олишда қаршилик кўрсатмасдан, аксинча, уларни қўллаб-қувватлашлари зарур. Раҳбарият унумдорликни ошириш учун ўз маблағларини сарф қилиши ва истиқбол режаларига унумдорликни ошириш дастурларини қўшиш йўли билан ўз ҳамкорлигини намоён қилиши зарур.

Унумдорликни режалаштириш бошқарувнинг барча жараёнларида кузатилиш керак. У кишиларни меҳнат унумдорлигини оширишга ундайди. Унумдорликни оширишнинг истиқбол ва жорий режаларининг бажарилиши доимо назорат қилиниши керак.

21.3. Бошқарувни ташкил этиш ва унумдорлик

Унумдорликни оширишда бошқарувни тўғри ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга. Ташкил этиш жараёни раҳбарият меҳнат ресурслари, материаллар, технология, ахборот ва кишиларни қўйилган мақсадга эришиш учун бирлаштирувчи воситадир.

Бошқарувни самарали ташкил этиш (яъни, ташкилий жараёнлар созланганлиги) натижасида ресурслардан мақбул фойдаланиш, ижрочилар мажбуриятини тақсимлашда тушунмовчилик натижасида меҳнат унумдорлиги пасайишини камайтириш, бўлинмалар ўзаро таъсири бузилишига чек қўйишни таъминлайди. Тўғри йўлга қўйилган ташкилий жараёнлар меҳнат унумдорлиги ортишига имкон беради.

Унумдорлик бошқарувининг бошқарув технолгияси, бошқарув ишини лойиҳалаштириш ва бошқарув ташкилий тизими каби элементлари билан узвий боғлиқдир. Бошқарувнинг самарали технологияси меҳнат унумдорлигига энг кўп таъсир кўрсатувчи омилдир. Ҳозирги пайтда автоматлашган заводлар, робот техникаси, лойиҳалаштиришнинг автоматлашган тизимини қўлловчи америкалик ва Япония ишлаб чиқарувчилари бозорнинг катта қисмини эгаллаб олмоқдалар, чунки юқори сифатли маҳсулотни рақобатдошларга нисбатан арзон нархда сотадилар.

Идора ишига компьютер технологиясини жорий қилиш меҳнат унумдорлиги ортишида бошқа омилларга нисбатан кўпроқ аҳамиятга эга. Лекин, илғор технология ҳар доим ҳам меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келмайди. Бундай технология афзалликлари унга ишловчиларнинг салбий муносабати туфайли намоён бўлмаслиги мумкин. Технология ҳақиқатда унумдорлик ортишига олиб келиши учун раҳбарият технология талаблари уни қўлловчи кишилар манфаатларига тўғри келишини таъминлаши керак.

Бошқарувнинг ташкилий таркиби раҳбрият ва барча даражада унга бўйсунувчи ҳамда корхонанинг асосий таркибий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро муносабатни белгилайди. Таркиб унумдорликка маъмурий-бошқарув сонига бўлган нисбати орқали бевосита таъсир этади. Агар корхона ўз фаолиятига салбий таъсир кўрсатмай бошқарувчилар сонини қисқартирса, унумдорлик юқори бўлади. Ташкилот таркиби унча яққол намоён бўлмайдиган йўл билан ҳам унумдорликка таъсир қилади. Масалан, мутахассис ва олимлар юқоридан қатъий берилган буйруққа салбий муносабатда бўладилар. Бунда улар ўз меҳнати натижасидан қониқмайдилар ва улар меҳнати унча унумли бўлмайди. Ижодий ёндащувни талаб этувчи таркибга эга ташкилотлар рақобат курашида кенгроқ имкониятларга эга бўладилар. Жаҳон бозорига ўз вақтида, масалан, замонавий компьютер билан иш олиб бориш бу даромадларни кескин кўпайтириш ва унумдорликни ошириш демакдир. Кичик

корхона баъзан йирик корхонага нисбатан самаралироқ бўлади. Корхона самарали ишлаши учун бирор вазифани бажариши, бирор аниқ киши ёки бўлинмага топширилиши ва унга мос ваколатлар берилиши лозимлиги тажрибадан маълум. Унумдорликка жавоб берувчи бирор шахс ёки гуруҳга берилган ваколат доирасига маблағларни сарф қилиш ҳуқуқи ҳам кириши керак.

21.4. Коммуникация, қарор қабул қилиш ва унумдорлик

Корхоналарда ахборот ҳажми ва унда банд бўлган кишилар сони мунтазам ортиб бормоқда. Ахборот хажмининг ортиши унумдорликни оширишда алоқа жараёнини бошқариш ахамиятининг ортиб боришига сабаб бўлмоқда. Ахборотни қайта ишлаш жараёнида техника тараққиёти (компьютерлардан фойдаланиш, алоқа сунъий йўлдошлари, халқаро телефон ва телевидение тармоғи) узатилувчи ахборот хажми ортиши ва уни узатиш вақти қисқаришига олиб келди. Ахборот узатиш вақти, бу уни узатишдан қабул қилиб олишгача ўтган вақтни ўз ичига олади. Масалан, балиқ овловчи флот кемалари белгиланган жойга етиб борганлиги хақида ахборот олиши учун ойлаб вақт керак эди. Ҳозирги пайтда флот штаби бир неча дақиқада бундай ахборотга эга бўлади. Ахборот узатиш вақти қисқарганлиги сабабли уни қайта ишлаш ва фойдаланишга жадаллик билан узатилиши жисмоний ва ҳуқуқий шахслар фаолиятини координация қилишга ёрдам беради. Ахборотдан самаралироқ фойдаланиш корхона фаолиятини яхшилаш учун имкон яратади. Бунда техника, кишилар, ташкилот таркиби, ташқи муҳитнинг ўзаро таъсири ҳисобга олиниши керак.

Ахборотни қайта ишлаш соҳасига янги техника ва технология жорий этилиши билан бошқарувнинг барча даражасида унумдорлик ортади. Ахборотни қайта ишлашнинг янги технологиялар имкониятлари такрорланувчи вазифларни бажариш ёки катта ҳажмда механик меҳнатни талаб қилувчи масалаларни ҳал этишда фойдаланилади. Компьютер техникаси барча ижодий жараёнларни тезлатиш имконини беради. Алоқа техникаси зарур ахборотни ўз вақтида олишга имкон яратади. Ҳозирда ахборот олишни янги усуллари, яъни интернет ва экстернет ривожланмоқда.

Ахборот техникаси раҳбарга катта ҳажмда ахборотдан фойдаланишга имкон беради ва бошқарув қарорларини қабул қилишда кўп меҳнатни талаб этувчи операцияларни қисқартириш йўли билан қарор қабул қилиш жараёнини яхшилашга

кўмаклашади. Ҳисоб ва қиёслаш учун компьютердан фойдаланувчи менежер қоғозда ҳисоб-китоб қилувчи менежерга нисбатан режанинг бир неча марта кўп варантларини таҳлил қила олиш имкониятига эгадир.

Янги компьютер тизимини қўллаш ташкилот таркиби ўзгаришига ҳам олиб келади. Ҳозирда мутахассислар ҳал этиши зарур бўлган кўплаб қарорларни қуйи бўғин бошқарувчилари бажариши мумкин.

Агар раҳбар сифатлироқ қарор қабул қилиш ва каттароқ хажмда ахборотни қайта ишлаш қобилиятига эга бўлса, у назорат қилувчи масалалар хажми, жавобгар соҳа доирасини кенгайтириш мумкин. Компьютерни қўллаш илгари бўғин раҳбарлари тўплаган ахборотнинг катта қисмини анча тез, тежамкорлик ва аниқлик билан бажариш ва бошқарув қарорини қабул қилиш жараёнини жадаллаштириш йўли билан унумдорликни оширишга олиб келади.

21.5. Инсон омили ва унумдорлик

Инсон омили, кишиларнинг янгиликка бўлган муносабатини эътиборга олмаслик паст меҳнат унумдорлиги ва иқтисодий самарасизликка олиб келувчи асосий сабаблардан биридир.

Бошқарув иши яхши қўйилган корхоналарга инсон омилини ҳисобга олиш, кишилар манфаатига эътибор бериш (ишдан бўшатиш билан қўрқитишни бартараф этиш, ходимларни қарор қабул қилишга жалб этиш, хизматда кўтарилиш дастури бўлиши, ҳар бир ишловчи фаровонлигини таъминлашга интилиш) хосдир.

Замонавий ишчи ўзидан илгаригиларга нисбатан кўпроқ билимга эга бўлиш ва корхона фаолиятида фаол қатнашишига интилади. Бундай ишчига авторитар раҳбарлик қилиш сэмара бермайди.

Меҳнатга жалб этишнинг анъанавий омиллар (иш ҳақи, юқорироқ лавозим эгаллаш) ҳозир ҳам унумдорликка катта таъсир этади. Унумдорлик барқарор ўсишини таъминлаш учун раҳбарият иш ҳақи ва лавозим ўсишини меҳнат унумдорлиги кўрсаткичлари билан мувофиқлаштириши лозим. Рағбатлантириш борасида қарор қабул қилишда унумдорликка объектив баҳо бериш асос бўлиши лозим. Раҳбар ходимлар иш ҳақи ишлаб чиқариш самарадорлиги узоқ истиқболда ўсиши билан боғланган бўлиши керак. Пул мукофоти миқдори фаолиятининг молиявий қиймати ва унумдорлик ўсиш даражасини акс эттириш лозим.

Меҳнат унумдорлигига руҳий зарба салбий таъсир қилади (алоҳида шахс ёки гуруҳлар ўртасида келишмовчилик, низо).

Бошқарувнинг барча даражасида барқарор юқори унумдорликка эга бўлиш учун бошқарув вазифалари аниқ бажарилиши ва бунда барча даражадаги раҳбарлар қатнашиши лозим. Юқори бўғин раҳбарлари корхона вазифаси истиқболи ва сиёсатини белгилайди, асосий инвестициялар масаласини ҳал этади; ҳукумат, банк, оммавий ахборот воситалари ва бошқа ташкилотлар раҳбарлари, жумладан, таъминотчи ва рақобатдошлар билан мунозаралар олиб боради. Худди шу бош раҳбар ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун узоқ муддатли сармоялар билан ҳиссадорларни таништиради. Олий раҳбарият корхонанинг тезкор хўжалик фаолиятига аралашмасдан кам ҳаражатлар билан юқори унумдорликка эришишига беғараз ёрдам кўрсатади.

Ўрта бўғин раҳбарлари қуйи ва юқори раҳбарликлараро оралиқ босқич вазифасини ўтайди. У ахборотнинг катта қисмини мужассамлаштиради, шу асосда олий раҳбарият ўз қарорини қабул қилади. Ўрта бўғин раҳбарлари истеъмолчилар ва таъминотчилар билан ўзаро боғлиқ бўлади, тармоқлар фаолияти мақсадларини аниқлайди, тақдирлаш тизимини назорат қилади.

Қуйи бўғин раҳбарлар — уста — бевосита ишчилар билан ўзаро таъсирда бўлувчи, биринчи бўғин тизимга меҳнат унумдорлигини ошириш ҳақидаги гояларни узатувиларга айтилади. Қуйи бўғин раҳбарларининг ишчилар билан ўзаро муносабатлари меҳнат унумдорлиги билан боғлиқдир. Шунинг учун бу бўғинда бошқарув сифатини ошириш муҳим диққатга эгадир.

Бозор муносабатлари меҳнат унумдорлигининг янги бошқарувини тақозо этади: иш жойи учун рақобатни ўстириш ва хизмат бўйича ҳаракатларни кучайтириш, корхона ташкилий тузилмасини ривожлантириш (бошқарув даражалари миқдорини ва маъмурий бошқарув аппарати ходимлари сонини камайтириш). Бошқарилмайдиган ишлар таъсири ҳам мураккабдир, бу мураккаб иш оз сондаги ишловчилар орқали амалга оширилади. Янги шароитда муваффақиятга эришишда, иқтисод, менежмент, маркетинг доирасида янги билим, улардаги зарурий янгиликлар тўпламини эгаллаш керак. Ҳар бир бошқарув ишига киришаётганлар ахборот билан шахсий компьютерда ишлашни ва новаторлик (яратувчанлик) йўлини ифода этишда ундан фойдаланишни билиши лозим.

Бозор шароитида, хусусийлаштириш ва корхоналарнинг давлат тасарруфидан чиқариш тадбиркорлар ёки кичик корхона хизматларида жуда юқори эҳтимолликни туғдиради. Одамлар сони, шахсий ишини бошлашни хоҳловчилар (ҳамкорликни яратиш, кичик корхона, хиссадорлик жамиятлари ва бошқалар) доимо ўсади. Бу асосан одамларни ақллилиги, ғайратлилиги, тўғриликни ёқтириши, таваккалчилик қилиш ва ўз ишини устаси сифатида шаклланишидан далолатдир.

Хулоса

1. Бир текис, юқори унум билан бошқариш учун коммуникация, маркетинг таъминоти ва қарор қабул қилиш тўғри йўлга қўйилган бўлиши керак.

2. Унумдорликка кўп сонли омиллар таъсир кўрсатади. Булар ташқи муҳит ва корхонадаги ишлаб чиқариш омилларидир.

3. Бизнес-режасиз юқори ва барқарор меҳнат унумдорлигига эришиб бўлмайди. Меҳнат унумдорлиги бўйича аниқ мақсадсиз, юқори ва паст меҳнат унумдорлиги ҳақида фикр юритиш ноўрин. Унумдорлик шундай кўрсаткички, бунда аниқ ресурслар билан мақсад ўз вақтида бажарилаётганлигини товарларни сифати ва меъёри орқали ифодаланади.

4. Унумдорликни режалаштириш бошқарув жараёнларининг ҳар бир бўғинида изма-из бўлиши керак.

5. Бошқарув тизимларининг энг мақбул усули унумдорликка бевосита таъсир кўрсатади.

6. Янги ахборот технологияларини ахборотни қайта ишлаш ва коммуникацияни ривожлантириш бошқарувни ҳамма бўғинларида унумдорликни оширади.

7. Инсон омилига эътиборсиз ёндошиш унумдорликни жуда паст бўлишига олиб келади.

Саволлар

1. *Унумдорликни оширишга ҳар томонлама ёндашув деганда нимани тушунасиз?*

2. *Бизнес-режа ва меҳнат унумдорлиги ўртасида қандай алоқа бор?*

3. *Унумдорликка таъсир этувчи ташқи омилларни гапириб беринг.*

4. *Унумдорликка таъсир этувчи асосий ички омилларни гапириб беринг.*

5. *Нима учун доимо чиқариладиган маҳсулот сифатини ошириш керак?*

6. *Бошқарувнинг самарали технологияси унумдорликка қандай таъсир кўрсатади?*

7. *Янги ахборот технологияларини қўллаш унумдорликка қандай таъсир кўрсатади?*

8. *Инсон омили меҳнат унумдорлигига ва ишлаб чиқариш самарадорлигига қандай таъсир кўрсатади?*

9. *Меҳнат моҳиятига оид аньанавий омилларни сўзлаб беринг.*

10. *Бозор иқтисодиёти унумдорликни бошқаришга қандай янгиликларни киритади?*

XXII БОБ. МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИ

Таянч иборалар: *мезон, самара, самарадорлик, иқтисодий самарадорлик, ижтимоий самарадорлик, иқтисодий кўрсаткичлар, бошқариш сифати, кириш-чиқиш циклари, унумдорлик назорати, ишлаб чиқаришни лойиҳалаштириш.*

22.1. Менежмент самарадорлиги тушунчаси

Бошқарув жараёни ишлаб чиқариш - хўжалик фаолиятининг ажралмас қисмидир, унинг самарадорлигини корхонанинг охирги натижалари бўйича хулосадан аниқлаш мумкин.

Самарадорлик кенг мазмунга эга бўлиб, бунда қўйилган мақсадларга эришиш натижалари билан ишлаб чиқариш харажатларини солиштиришдан иборатадир. Лотин тилида «самара» - ҳаракатлик, ишлаб чиқарувчанлик, зарурий натижани берувчи маъноларни англатади. У инсон фаолиятининг барча соҳаларида: фанда, техникада, сиёсатда ва мафкурада фойдаланилади. «Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги» тушунчасидан «Ишлаб чиқариш самарадорлиги» тушунчасини аниқлаб олиш лозим. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг охирги натижани фойдаланилган хажм ёки харажат ресурсларига (ишлаб чиқариш натижаси (самара) ва харажатлар ўртасидаги фарқ) муносабати деб тушунилади. Бу тушунча ишлаб чиқаришни ривожланиш жараёни ҳаракатига баҳо беради ва унинг сифат ўзгаришларини ёритади.

Иқтисодий фанларнинг назариётчи ва амалиётчилари ишлаб чиқариш иқтисодий самарадорлигини ўзига хос хусусиятли тавсифини аниқладилар. Улар жамият эҳтиёжларининг қондирилиши ва ишлаб чиқариш маҳсулоти билан харажатлар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни кўрсатиб ўтганлар.

Менежментда ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги дейилганда, бошқарув жараёни ва бошқарув фаолиятининг натижаси тушунилади. Агар, бошқарув фаолиятининг охирги натижаси, жамоа фаолиятининг охирги натижаси билан тўғри келади, деб ҳисобланса, айтиш мумкинки, бошқарув жараёни самарадорлиги мураккаб, кўп қиррали, ижтимоий-иқтисодий категориядир. У бошқарувнинг деярли барча томонларини эътиборга олади ва бошқарув жараёнида юз берадиган иқтисодий, ижтимоий, ташкилий, маркетинг, технологик ҳамда бошқа муносабатларнинг муҳим алоҳида тавсифларини ёритиб беради. Бошқарув самарадорлигининг шундай кўп қирралилиги, уни ифодалаш учун кўп шаклли тушунчаларни намоён қилади. Қуйида хоҳлаган даражадаги бошқарув тизими асосига кирган самарадорликнинг муҳим тушунчалари келтирилди:

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

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

Ушбу ўзаро алоқадорлик нимани англатади? Бошқарув жараёни мазмунининг ўзи бошқарув ходимида меҳнат фаолиятининг кўп-қирралигидан тузилгандир, демак уни жонли меҳнат асосида баҳолаш лозим. Бироқ, ҳисобга олишда, бизга маълумки, бошқарув техника воситаларидан, ахборотлардан фойдаланилади ва умуман олганда, бошқарувнинг аниқланган натижаларига эришишда барча турдаги харажатларнинг иқтисодий баҳосини бериш керак. Бошқарув жараёнида унинг мақсадлари, функциялари, услублар амалга ошади. Бундай ҳолатда, бошқарув самарадорлиги ҳақида гапириш, ташкилий-иқтисодий тизимда қарор ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг баҳоси билан боғлиқлигини акс эттиради.

Бошқарув жараёнининг турли босқичлари у ёки бу сифатда намоён бўлади ва бошқарувнинг ҳар бир ташкилий тизими аниқ

ижтимоий-иқтисодий шароитларда хўжалик механизми, бошқарув механизми ва самарадорликнинг барча ўзаро алоқадор тушунчаларини англатади. Аммо ҳар бир сермазмун тушунчалар асосий тушунча атрофида шаклланади, ёки уларга самарадорликнинг шакл ва турлари тизими сифатида қаралади.

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

Бошқарув самарадорлигини аниқлашда қуйидагилар ҳисобга олинади ва мазкур доирада намоён бўлади: ишлаб чиқариш доирасида ва истеъмол доирасида. Биринчи ҳолатда хўжалик ҳисобидаги бошқарув самарадорлиги (корхона, фирма), иккинчидан эса, халқ хўжалигидаги бошқарув самарадорлиги илғор бошқарув тизимини солиштирма баҳолаш ва танлаш, режалаштириш, такомиллаштириш ва бошқарувни ривожлантириш учун хизмат қилиши мумкин. Объектни баҳолашга боғлиқ ҳолда самарадорликнинг тўлиқ (умумий) ва локал (хусусий) турларга бўлиш мумкин (19-шаклга қаранг). Биринчи ҳолда бшқарув тизими самарадорлиги аниқланади. Иккинчида - бошқарув ресурсларини алоҳида турларидан фойдаланиш самарадорлиги (меҳнат, ахборот, моддий) аниқланади.

19-шакл

Менежмент самарадорлигининг туркумланиши

Кўрсаткичлар	Самарадорлик турлари
Самарадорлик мазмуни	Иқтисодий, ижтимоий
Намоён бўлиш доираси	Халқ хўжалигида, хўжалик ҳисобида
Баҳолаш объекти	Тўлиқ (умумий), локал (хусусий).
Мақсадли мазмуни	Режали, ҳақиқий, меъёрий (потенциал), лойиҳали.
Ҳисоб-китоб услуби.	Абсолют (мутлоқ), солиштирма

Самарадорликнинг мақсадли мазмунига кўра: а) режали (режалаштириш даражаси ва тараққиёт салоҳиятини тавсифлайди); б) ҳақиқий (эришилган даража ва уни таъсирини тавсифлайди);

в) меъёрий, ёки потенциалли (янада юқори самарали шароитларда ги тизим фаолиятини аниқлайди); г) лойиҳали (янги бошқарув тизимини лойиҳалашни ифодалайди).

Ҳисоб-китоб усулига кўра мутлоқ ва солиштирма самарадорлик турига бўлинади. Бошқарув самарадорлигини аниқлашда мулкчилик муҳити мутлоқ самарадорлик талаб этади.

Солиштирма самарадорлик, масалан алоҳида техник воситалардан фойдаланишни баҳолашда қўлланилади. Самарадорликнинг ҳар бир турини номланиши, ўзининг муҳим жиҳатларини тавсифлаб бериши билан бирга, бир-бирлари билан ўзаро алоқада ва узаро боғлиқликдадир.

Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги бошқа тур тушунчалар ва тавсифлар билан ҳам ўзро алоқададир. Бошқарувни баҳолашда фойдаланиладиган, энг диққатга созовор тавсифи қуйидагилардир:

- оператив (жорий), бошқарув фаолиятини ўз вақтида мақсадлар, вазифалар ва ишлаб чиқариш эхтиёжлари билан мувофиқлиги;
- оқилоналик ёки бошқарувни такомиллаштириш. Бунда ишлаб чиқаришга ва бошқарувга мақбул ўзаро таъсирларни таъминлаш, ҳамда бошқарув фаолиятини марказлаштириш, махсуслаштириш ва бошқа ташкилий томонларини ифодалаш ғоялари ўз ифодасини топади;
- тежамкорлик ёки бошқарув натижалари бошқарилувчи объектга кам меҳнат, моддий ва молиявий ресурслар ҳаражатлари билан ёндашишнинг муҳим томонларини тавсифлайди.

Оперативлик, ташкиллаштириш ва тежамкорлик - бошқарувнинг юқори самарадорлигини муҳим шартидир (20-шакл). Ишлаб чиқаришни бошқариш тизими бирлиги, унинг самарадорлик бирлигини сифат тавсифотлари орқали тармоқ, концерн ва корхонада қўлланилишни ифодалайди.

20-шакл

Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигини шакллантириш



22.2. Менежмент самарадорлиги иқтисодий кўрсаткичлари тизими

Кўрсаткич тушунчаси баҳоланаётган предметнинг, объектнинг қандайдир хусусиятларини, жиҳатларини, томонларини тавсифлайди. Бошқарув самарадорлигини белгилайдиган кўрсаткичларни уч гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Техникавий курсаткичлар. Бу тур курсаткичлар бошқарувнинг техник воситаларини (дастгоҳлар, ҳисоблаш техникалари ва бошқалар) фойдаланишнинг сифатларини, белгиларини ва улардан фойдаланиш даражасини аниқлайди.

2. Ташкилий кўрсаткичлар. Бу тур кўрсаткичлар бошқарув жараёнининг тузилиши, ташкилий тузилма, ахборот ва ҳужжатлар билан ишлашни аниқловчи тавсифга эгадир.

3. Ижтимоий кўрсаткичлар. Бу тур кўрсаткичлар бошқарув аппаратининг меҳнат шартларини, санитария-гигиена, руҳий-физиологик, эстетик томонларини ва меҳнатнинг ижтимоий омилларини аниқлайди.

Бошқарув самарадорлигининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари қуйидагилардир:

- йиллик иқтисодий самара (келтирилган харажатлар тежамкорлиги);
- бошқарувни такомиллаштиришда бирвақтли харажатларни қоплаш муддати;
- бошқарув аппарати меҳнати унумдорлигининг ўсиши.

Йиллик иқтисодий самара қуйидаги тенглама орқали аниқланади:

$$Э_я = Э_{шй} - З_у \times Е_п.$$

Бунда, $Э_я$ — йиллик иқтисодий самара, сўм;

$Э_{шй}$ — йиллик-шартли тежам, сўм;

$З_у$ — бирвақтли харажатлар, сўм;

$Е_п$ — солиштирма иқтисодий самарадорликнинг меъёрий коэффициенти (ўлчам, қоплашнинг қайта меъёрий муддатига боғлиқ).

Бошқарув самарадорлиги икки хил усулда ҳисобланиши мумкин:

$$Э_б = Р_к / З_б \quad \text{ва} \quad Э_б = Р_б / З_б.$$

Бунда: $Э_б$ - бошқарув самарадорлиги;

$Р_к$ - охирги натижа (самарадорлик корхонадан олинади).

$Р_б$ - фақат бошқарув аппарати фаолияти натижаси;

$З_б$ - бошқарув харажатлари;

Бирвақтли харажатлар бошқарувда қуйидагича аниқланади:

$$З_б = К + Н.$$

Бунда: К - капитал харажатлар, сўм;

Н - капитал бўлмаган харажатлар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштиришни лойиҳалаштиришнинг барча босқичларида иқтисодий самарадорлик асосий мезон ҳисобланади. Ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштиришнинг лойиҳалаштириш олди босқичида,

такомиллаштириш нимадан иборат бўлади бошқарувнинг янги тизими юқори даражада самарадорми деган саволлар туғилади. Лойиҳалаштириш босқичида инвестиция ҳажмидан, харажатлар гуруҳидан келиб чиқиб юқори иқтисодий самарадорликни аниқ услуллари ҳисоблаб чиқилади. Бошқарувни такомиллаштиришда аниқ тадбирлар ишлаб чиқилгандан сўнг қўлланилгандан кейин ҳақиқий эришилган тежамкорлик ўлчови аниқланиши зарур.

22.3. Менежментнинг ижтимоий самарадорлиги

Бошқарувни ижтимоий самарадорлигини миқдорий баҳосида мулкий таққослаш тавсифи ва алоҳида хусусий йўналишларга эътиборлилик хусусияти ўз ифодасини топади. Бошқарув аппаратини меҳнат унумдорлигида муҳим ҳолат сифатида ишчиларнинг умумтаълим даражасини ва малакасини ошириш, моддий-маиший шароитларини яхшилаш ва бошқалар назарда тутилади. Иқтисодий самарадорлик бошқарувни такомиллаштиришда бошқарув аппаратининг меҳнат ва моддий харажатларини камайтириш, ижтимоий-иқтисодий омилларни қўллаш, яъни бошқарув ходимларининг меҳнат фаоллигини ошириш ёки меҳнат қобилиятлари сусайишининг олдини олувчи, ходимлар қўнимсизлигини камайтирувчи ва ишловчиларнинг меҳнат шароитларини яхшиловчи тадбирларни жорий қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Бозор шароитида бошқарувни ижтимоий йўналиши кучайтирилади: бошқарувни ривожлантириш, моддий техника базасидан ижтимоий-маданий йўналишда фойдаланиш, корхонанинг мулкчилик воситалари аҳамиятини, ишчиларнинг моддий-маиший шароитларини ошириш, таълим олиш, маданий ва маънавий вазифаларни чуқурлаштириш.

Менежер бозор муносабатларида хўжалик механизмини ижтимоий, иқтисодий ва рағбатлантирувчи омилларини, меҳнат жамоси тавсифини, куч ва малака воситаларини қўллаш ва такомиллаштиришнинг сир асрорларини тўла ўзлаштириб олсагина бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва натижаларини таъминлаш муҳити яратилар экан.

Хулоса

1. Корхона бошқаруви самарадорлиги фаолият якуний натижаларидан келиб чиқиб ҳал қилинади.

2. Ишлаб чиқариш бошқарувининг самарадорлиги деб, бошқарув жараёнининг натижавийлиги тушунилади.

3. Тезкорлик, ташкилотчилик, иқтисодиёт, бошқарув юқори самарадорлигининг муҳим шартларидир.

4. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш, лойиҳалаштириш бошқарув қарорларини амалиётда қўллаш жараёнида аниқланади.

5. Ижтимоий бошқарув самарадорлигини таъминлаш умумий иқтисодий самарадорликнинг қисми сифатида намоён бўлади.

Саволлар

1. *Бошқарув самарадорлиги деганда нима тушунилади?*
2. *Бошқарув самарадорлигининг қандай турларини биласиз?*
3. *Иқтисодий ва ижтимоий самарадорлик нима?*
4. *Иқтисодий самарадорликнинг қандай ҳисоб-китоб усулларини биласиз?*
5. *Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини қайси кўрсаткичлар белгилайди?*

АДАБИЁТ

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т., «Ўзбекистон», 1999 й.

2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисидаги қонуни». Т., «Ўзбекистон», 1998.

3. Ўзбекистон Республикасида «Кадрлар тайёрлашнинг миллий дастури», Т., «Ўзбекистон», 1998.

4. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. Т., «Ўзбекистон», 1995.

5. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т., «Ўзбекистон», 1997.

6. Каримов И. А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт — пировард мақсадимиз. Т., «Ўзбекистон», 2000.

7. Абдурахманов К. Х. ва бошқалар. Персонални бошқариш. Т. «Шарқ», 1998.

8. Берддик У. Менежмент в организации. М., Инфра-М., 1997.

9. Варшигора Е. Менежмент. Инфра-М, 1999.

10. Виханский О. С. Стратегическое управление. М., 1999.

11. Воронин А. Г., Лапин В. А., Шаронов А. Н. Основы управления хозяйством. М., Дело. 1998.

12. Вильям Дж. Стивенсон. Управление производством. Пер. с английского. Под общей редакцией д.э.н. Ю. В. Шленова. М., Бином, 1999.

13. Герчикова И. Н. Менежмент. Учебник 3-е изд, перераб, и доп. М., ЮНИТИ, 1997.

14. Гулямов С. С. Менежмент. Т., ТошАДУ, 1998.

15. Казанцев А. К. и др. Практический менежмент. Учебное пособие. М., ИНФРА, 1998.

16. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения. Учебник. М., ЮНИТИ, 2000.

17. Крюков А. С. Как сделать организацию эффективной. Т., «Истиқлол», 1999.

18. Менежмент организации. Инфра-М., 1997.
19. Мескон М. Альберт М. Хеодури. Ф. Основы менежмента. Перевод с англ. М. Дело. 1997.
20. Пушкарев Н. Ф., Троицкая Е. В., Пушкарев Н. Н. «Практикум по кадровому менежменту», деловые игры. М., 2000.
21. Забелин П. В. «Основы корпоративного управления концернами». Учебное пособие, 1998.
22. Социальный менежмент. М., ЮНИТИ, 1998.
23. Захаров А. И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М., РАГС, 2000.
24. Русинов Ф. М. Разу Мол. Менежмента. М., ФБК ПРЕСС, 1998.
25. О. С. Наумов, А. И. Менежмент: человек, стратегия, организация, процесс М, изд-во «Зеркало», 1998.
26. Турсунходжаев М. Л., Сагдуллаев М. Т. Инновационный менеджмент. Под общ. ред. акад. Зайнутдинова Ш. Н. Т., ТГЭУ, 2001.
27. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез». 2000.
28. Фатхутдинов Р. А. Производственный менежмент. Учебник «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1997.
29. Хеодури Ф. Основы менежмента. Перевод с англ. М. Дело. 1997.
30. Экономика предприятия. Учебник. М., «Банки и биржи». 1998.
31. Шарифхужаев М. Ш., Абдуллаев Е. А. Менежмент. Т., «Меҳнат», 2000.

МУНДАРИЖА

Кириш.....3

I БОБ. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА МАЗМУНИ

1.1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари.....5
1.2. Менежмент фанининг мазмуни ва изланиш услублари.....7
1.3. Курснинг мазмуни ва вазифалари.....8

II БОБ. ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ

2.1. Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимиятининг тузилиши....10
2.2. Олий қонун чиқарувчи ҳокимият.....11
2.3. Президент ва ижроия ҳокимияти.....12
2.4. Суд ҳокимияти.....15

III БОБ. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВ

3.1. Онг, ўз-ўзини англаш ва бошқарув.....20
3.2. Мақсадни танлаш: ҳаётий позиция (нуқтаи назар).....23
3.3. Шахсий ҳаётий режа..... 24

IV БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЖАМОАСИНИ БОШҚАРИШ

4.1. Жамоа тушунчаси ва тузилмаси.....28
4.2. Ишлаб чиқариш жамоасини бошқариш босқичлари.....28

V БОБ. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА КОРХОНАЛАР ФАОЛИЯТИ

5.1. Корхоналар вазифалари.....32
5.2. Корхоналарни таъсис этиш ва рўйхатга олиш тартиби.....35
5.3. Корхона мулки.....36
5.4. Корхона хўжалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш.....37

VI БОБ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ РИВОЖЛАНИШИ

6.1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши.....40
6.2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари.....44
6.3. Менежмент назария ва амалиётининг Россиядаги ривожланиши.....46
6.4. Менежмент ривожланишида янги босқич.....47

VII БОБ. МЕНЕЖМЕНТДА ТИЗИМЛИ-ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВИ

7.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар турлари.....49
7.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида.....52
7.3. Менежментда тизимли ёндашув.....54
7.4. Менежментда вазиятли ёндашув.....57

VIII БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ҚОНУНЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

8.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.....60
8.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар.....61
8.3. Менежментнинг асосий тамойиллари.....64

IX БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНИ ВА УНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

9.1. Менежмент жараёнининг мазмуни.....68
9.2. Менежмент вазифалари ва уларнинг турлари.....70

X БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

10.1. Менежмент ташкилий тузилиши ҳақида тушунча.....74
10.2. Ташкилий тузилмалар турлари.....77
10.3. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштириш.....80

XI БОБ. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ ВА УЛАРНИНГ ТАВСИФЛАНИШИ

11.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.....87
11.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули.....88
11.3. Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари.....90

XII БОБ. АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

12.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.....95
12.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва турлари.....99
12.3. Коммуникация.....100

XIII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

13.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи.....102
13.2. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.....104

13.3. Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва қабул қилиш босқичлари.....105
13.4. Бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари ва улар бажарилишини ташкил этиш.....109

XIV БОБ. МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

14.1. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари.....113
14.2. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби.....115
14.3. Аттестация – менежерларнинг шахсий ва ишбилармонлик сифатини баҳолаш усули сифатида.....116
14.4. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми.....119

XV БОБ. МЕНЕЖМЕНТ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

15.1. Маданият ва менежмент.....125
15.2. Менежмент маданиятининг асосий элементлари.....127
15.3. Раҳбар-бошқарув услуби тушунчаси.....130
15.4. Менежментда қўлланиладиган услублар.....132

XVI БОБ. НИЗО ВА СТРЕСС (РУҲИЙ ЗЎРИҚИШ)НИ БОШҚАРИШ

16.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари.....136
16.2. Низоли вазиятни бошқариш.....139
16.3. Стресс ҳолатни бошқариш.....141

XVII БОБ. КОРХОНА ИЛМИЙ-ТЕХНИКАВИЙ РИВОЖЛАНИШИНИ БОШҚАРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

17.1. Илмий-техникавий ривожланишни бошқаришнинг асосий йўналишлари ва вазифалари.....145
17.2. Операциялар (жараёнлар)ни бошқариш.....148
17.3. Моддий-техникавий заҳираларни бошқариш.....151
17.4. Маҳсулот сифатини бошқариш.....152

XVIII БОБ. МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ

18.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси.....156
18.2. Бозор имкониятларини ўрганиш.....160
18.3. Корхона бозори.....163
18.4. Корхонада маркетинг хизмати.....166

XIX БОБ. ИЖТИМОИЙ БОШҚАРУВ

19.1. Ижтимоий соҳа бошқарув объекти сифатида.....169
19.2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши.....170
19.3. Жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш.....171
19.4. Инсон хулқи омиллари тизими.....173

XX БОБ. ҲУҚУҚИЙ БОШҚАРУВ

20.1. Бошқарувнинг ҳуқуқий муаммолари.....176
20.2. Корхонада ҳуқуқий бошқарув.....177
20.3. Корхона маблағларини ҳуқуқий бошқариш.....180

XXI БОБ. УНУМДОРЛИК КЎРСАТКИЧИ БЎЙИЧА БОШҚАРУВ

21.1. Унумдорликка комплекс ёндашув.....183
21.2. Бизнес-режа ва унумдорлик.....184
21.3. Бошқарувни ташкил этиш ва унумдорлик.....185
21.4. Коммуникация, қарор қабул қилиш ва унумдорлик.....187
21.5. Инсон омили ва унумдорлик.....188

XXII БОБ. МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИ

22.1. Менежмент самарадорлиги тушунчаси.....192
22.2. Менежмент самарадорлиги иқтисодий кўрсаткичлари тизими.....196
22.3. Менежментнинг ижтимоий самарадорлиги.....198
Адабиёт.....200

**Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ, И. У. МУРАКАЕВ,
А. Т. ШЕРМУХАМЕДОВ, Д. Т. САГДУЛЛАЕВ,
А. С. КУЧАРОВ**

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

(Дарслик)

Тошкент — «Молия» нашриёти — 2001

Муҳаррир *З. Т. Тоҳиров*
Техник муҳаррир *А. Мойдинов*
Компьютерда саҳифаловчи *З. Мухамеджанова*
Рассом *М. Одилов*

Босишга рухсат этилди 12.09.2001 й. Бичими 60x84 $^{1}/_{16}$.
«TimesUZ» ҳарфида терилиб, офсет усулида босилди.
Босма табоғи 13,0 б.т. Нашриёт ҳисоб табоғи 12,3. Адади 2000.
Буюртма №217. Баҳоси шартнома асосида.

«Молия» нашриёти, 700000, Тошкент, Якуб Колас кўчаси, 16-уй.
Шартнома №14.

Андоза нусха Ўзбекистон Республикаси Банк-молия
академиясининг «Молия» нашриётида тайёрланди.

ФТДҚ ДИТАФ босмахонасида чоп этилган.
Тошкент шаҳри, Олмазор кўчаси, 171-уй.