

**M. A. MAXKAMOVA, S. A. IBRAGIMOVA,  
G. Z. SHAGAIPOVA**

# **MANAGEMENT**



**DARSLIK**

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

**M. A. MAXKAMOVA, S. A. IBRAGIMOVA,  
G. Z. SHAGAIPOVA**

# **MENEJMENT**

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vaziriligi  
tomonidan talabalar uchun darslik sifatida tavsiya etilgan*

**TOSHKENT – 2021**

UO'K: 338.24.(07)  
KBK: 65.290-2ya7  
M 321

M.A. Maxkamova, S.A. Ibragimova, G.Z. Shagaiyova.  
Menejment. Darslik. – T.: «Fan va texnologiyalar nashriyot-  
matbaa uyi», 2021. 312 bet.

ISBN 978-9943-7801-1-8

Ushbu darslikda menejmentning nazariy asoslari va rivojlanish tarixi, menejmentning qonun va tamoyillari, maqsadi, funksiyalari, boshqaruv usullari, strategik boshqarish va rejalashtirish, ishlab chiqarishda xodimlarni boshqarish, motivlashtirish, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish hamda boshqaruv samaradorligini aniqlash yo'llari ko'rib chiqilgan. Darslik "5230200 – Menejment (sanoat korxonalarida innovatsion loyihalar boshqaruvi)" ta'lim yo'nalishi talabalari, shuningdek, magistrantlar, doktorant va mustaqil izlanuvchilar, professor - o'qituvchilar ma'ruza mashg'ulotlari, ilmiy-amaliy seminar hamda suhbatlar olib borishda foydalanishlari mumkin.

\*\*\*

В данном учебнике рассматриваются теоретические основы и развитие теории менеджмента, законы и факторы менеджмента, цель и функции менеджмента, методы управления, стратегическое управление и планирование, производство и управление персоналом, мотивация, принятие оптимальных управленческих решений и определение эффективности менеджмента.

Учебник предназначен для студентов обучающихся по направлению 5230200 Менеджмент (управление инновационными проектами на промышленных предприятиях), а также для магистров, докторантов, преподавателей в сфере управления для проведения учебных занятий, научно-практических семинаров в высших учебных заведениях.

\*\*\*

This textbook examines the theoretical foundations and development of management theory, the laws and factors of management, the purpose and functions of management, management methods, strategic management and planning, production and personnel management, motivation, making optimal management decisions and determining the effectiveness of management. The textbook is intended for students enrolled in the direction 5230200 - Management (management of innovative projects in industrial enterprises), as well as for masters, doctoral students, teachers in the field of management for conducting training sessions, scientific and practical seminars in higher educational institutions.

UO'K: 338.24.(07)  
KBK: 65.290-2ya7

*Taqrizchilar:*

G.A. Xamdamova – i.f.n., professor, TMI;  
S.N. Xashimova – i.f.n., dotsent, ToshDTU.

ISBN 978-9943-7801-1-8

© «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi», 2021.

## KIRISH

O'zbekiston o'z taraqqiyot yo'lini naqadar to'g'ri tanlaganligi islohotlarning izchil kechayotganligida, har bir o'zgarish aniq maqsadni ko'zlagan holda, mukammal ishlangan dasturlar asosida amalga oshirilayotganligida o'z ifodasini topmoqda.

Har qanday davlatda yuqori taraqqiyot darajasiga erishish uchun, eng avvalo, iqtisodiyotni ustuvorligini ta'minlash, mavjud tabiiy resurslarni ishga solish, insonlar orasida ma'naviy va ma'rifiy qadriyatlarni tiklash talab etiladi.

Respublikamizda yuqori malakali va ma'rifatli kadrlarni tarbiyalab etishtirish va ilm sohiblari safini kengaytirish maqsadida bir qator qonunlar va me'yoriy hujjatlar qabul qilindi. Jumladan, "Ta'lim to'g'risida"gi Qonun asosida oliy ta'lim sohasida olib borilayotgan jiddiy islohotlarni hayotga joriy qilishda ziyolilarimiz zimmasiga katta ma'suliyat yuklatiladi.

Agar oldimizda "Miliy boylukning ko'payishini, respublikaning mustaqilligini, odamlarning munosib turmush va ish sharoitlarini ta'minlaydigan qudratli, barqaror va jo'shqin rivojlanib boruvchi iqtisodiyotni barpo etish" kabi buyuk vazifa turganligini, bunday iqtisodiyot strategik maqsadimiz bo'lgan huquqiy demokratik davlat va fuqarolik jamiyatini barpo etishning asosi" ekanligini e'tiborga olsak, iqtisodiy va boshqaruvdagi muammolarimiz naqadar ko'pligi va murakkabligi yanada ayon bo'ladi.

Ana shu va boshqa iqtisodiy masalalarni tezroq hal qilish, ularni yechimini izlab topish, milliy istiqloq mafkurasining mazmunini va xususiyatlarini tushunish ko'p jihatdan kishilarning iqtisodiyot sirlarini, menejment san'atini, ayniqsa, bozor va bozor iqtisodiyoti munosabatlarining mazmunini, ularning talablari va xususiyatlarini, qonun-qoidalarini, amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning maqsad va mohiyatini chuqurroq bilishlariga bog'liqdir. Menejment fani rahbarlik mahorati va san'atining sir-asrorlarini, tejamli xo'jalik yuritish sirlarini, turli kishilar va xo'jaliklarning bir-birlari bilan manfaatli iqtisodiy aloqada bo'lib, unumli mehnat qilish yo'llari va shakllarini, korxonaning samaradorligini oshirish maqsadida qo'llaniladigan boshqarish tamoyillari, usullari va vositalarini o'rgatadi.

Respublikada samarali iqtisodiy islohotlarni o'tkazish faqatgina amaliy menejment bo'yicha amaliy bilimlarga ega bo'lgan insonlar qatlamining paydo bo'lishi sharoitida amalga oshadi. Shuning uchun bozor talablariga mos keladigan menejerlarini tayyorlashga chuqurroq yondoshish zaruriyati vujudga keldi. Zamonaviy menejerlar faqat menejment asoslari bo'yicha puxta nazariy bilimlarga ega bo'libgina qolmay, balki ularni amaliyotga tadbiiq etishni, ishlab chiqarish va boshqarish masalalarini ilmiy asosda bozor talablarini hisobga olgan holda, yecha olishlari zarurdir.

Lekin o'zbek tilida hozirgi kundagi bozor iqtisodiyotining ichki sir-asrorini, uning haqiqiy qiyofasini sinchiklab o'rganishga intilayotgan talabalarimiz uchun mo'ljallangan iqtisodiyotning muammoli tugunlarini yechishga harakat qilayotgan rahbar xodimlar, bozor iqtisodiyoti bilan qiziqayotgan kitobxonlar talablariga javob beradigan adabiyotlar, darsliklar yetarli emas. Taraqqiyotimizning har bir yo'nalishi – jamiyatimizdagi siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy munosabatlarning rivoji haqida maxsus darsliklar, o'quv qo'llanmalar, ommabop adabiyotlar yaratish zarur.

Ushbu darslik bir-biri bilan mantiqan bog'langan mavzulardan iborat bo'lib, u tezkor va strategik ahamiyatga ega bo'lgan tashkiliy texnologik, iqtisodiy va moliyaviy masalalarga oid savollarni o'z ichiga oladi. Ushbu fanning asosiy vazifasi boshqarishning eng oddiy tushunchasidan, uning iqtisodiy-ijtimoiy samaradorligigacha bo'lgan tushunchalarni o'z ichiga olgan holda o'rganiladi.

Ushbu darslik oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan tasdiqlangan namunaviy dastur asosida yozilgan bo'lib, u aynan darslik va o'quv qo'llanmalar sohasidagi yetishmovchilikni birmuncha to'ldiradi degan, umiddamiz.

# I BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI

## 1.1. «Menejment» fanining predmeti va metodi

**Menejment** – bu inglizcha soʻz boʻlib, ingliz tilining Oksford lugʻatida berilgan taʼrifga binoan u:

- boshqaruv hokimiyati va sanʼati;
- resurslarni boshqarish boʻyicha alohida mohirlik va maʼmuriy koʻnikmalar tushuniladi.

Boshqacha soʻz bilan aytganda, menejment – bu boshqaruv, yaʼni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni koʻpaytirish jarayoni. Shu nuqtai nazardan **boshqaruv** – bu oʻziga xos yuksak sanʼat va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish.

«**Menejment**» fani – bu boshqaruvchiga tanlovni toʻgʻri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni oʻrgatuvchi fan. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha boʻgʻinlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni oʻrganadi: boshqarish nazariyasi va amaliyoti; boshqarish obyekti va subyekti; boshqarish prinsipi va usullari; boshqarish madaniyati; menejer va uning fazilatlarini; menejer reytingi;

boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish; boshqarish funksiyalari; xodimlarni boshqarish; ishlab chiqarishni boshqarish; samaradorlikni boshqarish; oʻz-oʻzini boshqarish;

Koʻrib turibmizki, bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv obyekti orasidagi oʻzaro munosabat boʻlib, uning asosiy vazifasi oʻquvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik sanʼati sirlarini oʻrgatishdan iborat.

Fanni oʻrgatishdan maqsad, talabalarda boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq, uygʻotishdan iborat. Chunki, hozir boshqarish asoslarini oʻrganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik, oʻrta va katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish boʻyicha

loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib yetishadilar.

«**Menejment**» fani voqelikni bilishga bag'ishlangan umumfalsafiy usullarni qo'llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi obyektning aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumot (fakt)lar jamlab baholanadi. Bu ma'lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqelikka oid bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi.

«**Menejment**» fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuidir. U ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadorlikda o'rganiladi.

**Menejment obyekti** haqida so'z yuritganda, eng avvalo, obyekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi. Shu ma'noda obyekt - bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog'liq bo'lmagan holda mavjud bo'lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi faoliyati, diqqat-e'tibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs;
- xo'jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo'lgan korxonalar, qurilish, ayrim uchastka va h.k.

Demak, obyekt tushunchasi mikro voqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib to makro voqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi. Masalan, "Haydovchi o'z mashinasini boshqara ololmaganligi sababli, u yo'ldan chiqib ketgan". Bu yerda boshqaruv obyekti bo'lib mashina hisoblanadi. Yoki "U kishi o'zini juda yaxshi boshqara oladi". Bu yerda boshqaruv obyekti bo'lib kishi, shaxs hisoblanadi. Futbol komandasi yoki shahar transporti harakatini boshqarish, tuman, viloyat, mamlakatni boshqarish va h.k.lar menejmentning yoki boshqarishning obyektlaridir.

Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning **subyekti**, ya'ni boshqaruv organlarni yoki menejerlar - boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, obyekt va subyektlarni quyidagicha tavsiflash mumkin (1.1.1 - jadval).

Shunday qilib, har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi.

## Menejment obyektı va subyektı

MENEJMENT		
No	OBJEKTI (boshqariluvchi hodisa voqelik)	SUBYEKTI (boshqaruv organi, rahbarlik)
<b>I. Makrodarajada</b>		
1.	Mamlakat (respublika)	- qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) - Ijro etuvchi hokimiyat (Vazirlar Mahkamasi) - Sud hokimiyati
2.	Viloyat	- QQR Joqarg'i kengashi va viloyat deputatlari - QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari - QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari - Tuman (shahar) xalq deputatlari - Tuman (shahar)lar hokimliklari
3.	Tuman	- Tuman (shahar) sudlari
<b>II. Megodarajada</b>		
4.	Konsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	- Qo'mitalar va ularning raislari - Vazirliklar va vazirlar
5.	Sektor (tarmoq)	
<b>III. Mikrodarajada</b>		
6.	Korxonalar (firma) korporatsiya	- Jamoa kengashi va raislar, prezident - Korxonalar (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
7.	Xodimlar	- Korxonalar (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
8.	Ishlab chiqarish	- Korxonalar (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
9.	Samaradorlik	- Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar
10.	O'z-o'zini boshqarish	

## 1.2. «Menejment» fanining tahlil usullari

Boshqaruvchining sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida, bu fan quyidagi uslublardan foydalaniladi (1.2.1-jadval).

«Menejment» fani voqelikni bilishga bag'ishlangan umumfalsafiy usullarni qo'llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi obyektini aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumot (fakt)lar jamlab



baholanadi. Bu ma'lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqe-likka oid bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi.

1.2.1-jadval

### «Menejment» fanining tahlil usullari

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Tizimli yondoshuv	- Boshqariluvchi obyekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondoshuv turlicha bo'lishi mumkin: - tizimli-kompleks yondoshuv; - tizimli-funksional yondoshuv; - tizimli-tarkibiy yondoshuv; - tizimli-kommunikatsion yondoshuv.
2.	Kompleks yondoshuv	- Boshqariluvchi obyekt boshqa obyektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi.
3.	Tarkibiy yondoshuv	- Boshqariluvchi obyekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'r-ganiladi.
4.	Vaziyat (situat-siya)li yondo-shuv	- Boshqariluvchi obyektning muayyan sharoitidagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishining ma'qul usuli qo'llaniladi.
5.	Integratsion yondoshuv	- Boshqariluvchi obyekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondoshuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi.
7.	Iqtisodiy-matematik yondoshuv	- Maqbul qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash.
8.	Kuzatish usuli	- Boshqariluvchi obyekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.
9.	Eksperiment (tajriba) usuli	- Boshqarish jarayonida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.
10.	Sotsiologik kuzatuv usuli	- Boshqaruv maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzumli tahlillarni o'tkazish.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog'liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

### 1.3. Menejment nazariyasining evolyutsion rivojlanishi

#### 1.3.1. "Ilmiy" menejment maktabi ta'limotlari

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu.Sezar, A.Makedonskiy, Turkistonda esa o'rtas asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejmentlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida, odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarga "Qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab" bo'yicha boshqarishi sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor – mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshladi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv cohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada, boshqaruv to'g'risidagi ilm-fan vujudga keldi.

O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'ppta yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli hissasini qo'shgan (1.3.1-jadval).

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos ko'rinishlarda shakllangan:

- 50-60-yillarda boshqaruvning diqqat markazida tashkiliy tarkibi topgan bo'lsa,
- 60-70-yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi.

• 80-yillardan boshlab esa ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan, strategik boshqaruvga o'tiladi.

1.3.1-jadval

### Boshqarish ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab)

№	Maktab nomlari (yillar)	Namoyandalari	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
1	2	3	4
	1340-1400-yillar	Amir Temur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O'z davrining siyosiy-g'oyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta'limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo'lidagi yagona payg'ambar.</li> <li>• Boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarini, ijtimoiy hayotni biror qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlarining turkumlariga asos soldi va h.k.</li> <li>• Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi.</li> <li>• XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalari, pand-nasihatlari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda.</li> <li>• Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalarga tayinishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'pa tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi.</li> <li>• Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlat barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar etishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zaminni yaratdi.</li> </ul>

### 1.3.1-jadvalning davomi

	“Ilmiy” menejment maktabi (1885-1920)	F.Teylor, G.Emerson va boshqalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo‘llash.</li> <li>• Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o‘qitilishini ta‘minlash.</li> <li>• Vazifani samarali bajarilishini ta‘minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta‘minlash.</li> </ul> <p>Yuqori mehnat unumdorligini ta‘minlash maqsadida, xodimlarni muntazam rag‘batlantirib turish.</p>
2.	Mumtoz yoki ma‘muriy menejment (1920-1950)	A.Fayol, M.Veber va boshqalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqaruv prinsiplarini rivojlantirish.</li> <li>• Boshqaruv funksiyalarini bayon etish.</li> <li>• Tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondoshuvni asoslash.</li> </ul>
3.	“Inson munosabatlari” maktabi (1950-yildan hozirgacha)	E. Meyo, R. Laykert va boshqalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida, o‘zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo‘llash.</li> <li>• Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.</li> </ul>
4.	Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment (1950-yildan hozirgacha)	G. Saymon, P. Duruker, E. Deyl va boshqalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida, turli modellarni ishlab chiqish va qo‘llash.</li> <li>• Murakkab vaziyatlarning yechimi bo‘yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.</li> </ul>

Hozirgi zamon boshqaruv fani - fanlararo fan. Boshqaruvning har bir funksiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muhandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (ergonomika);
- marketing kabilar o‘rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg‘unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasini vujudga kelishiga asos bo‘ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlar “Tinch boshqarish inqilobi” nomini olgan.

“Ilmiy” menejment maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya’ni “boshqaruvning mumtoz maktabi” deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F.Teylor (1856-1915) topgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik “Teylorizm” degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning “siqib suvini olish”ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F.Teylor ta’limotining asosiy mazmuni – yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g’oyatda samarador va maqbul usullarni izlash hisoblanadi.

Uning prinsiplariga binoan:

<ul style="list-style-type: none"><li>• mehnatning hap bir jarayoni, uning ko‘lami va ketma-ketligi aniq, puxta ixtisoslashtirilishi shart;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• har bir mehnat turi qat’i vaqt oralig‘ida taqsimlanishi lozim;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• hap bir mehnat jarayoni va hatto hap bir hapakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo‘ysundirilgan bo‘lishi kerak;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• yuqoridan belgilab berilgan ish usyllari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo‘yilishi shart;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas’uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to‘g‘ri taqsimlash shart.</li></ul>

F.Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasida taklif etgan hamda ishlab chiqarishda qo‘llagan bu tamoyillari mehnat unumdorligining ikki baravar 100%ga o‘shishiga olib kelgan.

Ayniqsa, qo‘llagan xaronometraj usuli diqqatga sazovordir.

F.Teylor nazariyasiga ko‘ra, rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo‘lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko‘rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi.

F.Teylor boshqarishni “aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san’ati” deb baholagan. Shunday qilib, F.Teylor

“boshqaruvning mumtoz maktabi”ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko‘rinishida rivojlanib bordi.

Teylarning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G.Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo‘yicha yirik mutaxassislardan bo‘lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning tamoyillari “Mehnat unumdorligining 12 tamoyili” nomli asarida yoritilgan.

G.Emerson ilmiy boshqaruv tamoyillarini mohiyatiga ko‘pa, quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan:

- 1) aniq qo‘yilgan maqsad va g‘oyalar.
- 2) oqil, sog‘lom fikr.
- 3) jozibali, e‘tiborli mahsulot.
- 4) intizom.
- 5) xodimga nisbatan adolatli bo‘lish.
- 6) tezkor, ishonchli, to‘liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
- 7) dispetcherlash.
- 8) me‘yorlar va jadvallar.
- 9) sharoit bilan ta‘minlash.
- 10) jarayonlarni me‘yorlash.
- 11) standart yo‘riqnomalarni tayyorlash.
- 12) unumdorlikni pag‘batlantirish.

Ko‘pinib turibdiki, G.Emersonning diqqat-e‘tiborida eng avvalo, ikki tamoyil, ya‘ni aniq qo‘yilgan maqsad va g‘oyalar, shuningdek, oqilona fikr turibdi. G.Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o‘pganib, ishchiga beriladigan ish hajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqinig maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo‘llanilib, unga ko‘ra, berilgan me‘yomi bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsiyentlari oshirililar (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 foiz pasaytirilib, jarima solinar edi. Shu bilan birga, berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan (9-band).

“Ilmiy” menejment namoyandalari o‘z ilmiy ishlarini asosan korxonada, tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bag‘ishlaganlar.

Ular boshqaruvning quyi darajasidagi masalalar bilan, ya'ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullana boshladilar.

Teylor va Gilbretlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib, martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy boshqaruv maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo'g'ida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo'lishgan.

Ularni tashvishlantirgan bosh masala – bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo'lgan. Shunday maqsad qo'yilgan bo'lsada, ular boshqaruvning ijtimoiy jihatlariga unchalik e'tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy kuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo'lmagan.

**“Mumtoz”chilar** tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. Maqsad – boshqarishning universal usullarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tiborni qaratishgan:

- tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo'linmalar yoki ishchi guruhlariga bo'lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan;

- tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo'ysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.

### 1.3.2. **“Mumtoz yoki mamuriy menejment” maktabi ta'limotlari**

A.Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimlaridandir. U Fransiyadagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A.Fayol o'zining boy amaliy tajribasini

“Umumiy va sanoat boshqaruvi” (1916) kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g‘oyalari hozirgi kunda ham o‘z ahamiyatini yo‘qotmagan (1.3.2-jadval).

1.3.2-jadval

### Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

№	Tamoyillar	Izoh
1	2	3
1.	<b>Mehnat taqsimoti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ixtisoslashuv natijasida ko‘p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e‘tibor qaratilishi lozim bo‘lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.</li> </ul>
2.	<b>Vakolat va mas‘uliyat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakolat – bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas‘uliyat esa buning aksi. Qayerda vakolat berilgan bo‘lsa, o‘sha yerda mas‘uliyat vujudga keladi.</li> </ul>
3.	<b>Intizom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intizom rahbar bilan xodim o‘rtasida o‘zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so‘zsiz bajarilishini taqozo etadi.</li> </ul>
4.	<b>Yakkaboshlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodim bevosita boshlig‘idan buyruq olishi kerak.</li> </ul>
5.	<b>Yo‘nalishning bir xilligi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yagona maqsad doirasida faoliyat ko‘psatayotgan hap bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo‘lishi kerak.</li> </ul>
6.	<b>Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo‘y-sundirish</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.</li> </ul>
7.	<b>Xodimlarni taqdirlash</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to‘lash lozim.</li> </ul>
8.	<b>Markazlashish</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamma o‘z o‘rnida bo‘lishi va o‘z burchini ado etishi lozim.</li> </ul>
9.	<b>Boshqaruvdagi iyerarxiya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo‘ysunadi.</li> </ul>
10.	<b>Tartib</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamma o‘z o‘pnida bo‘lishi va o‘z burchini ado etishi lozim.</li> </ul>
11.	<b>Adolat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tashkilotda adolatning hukm surishi – bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg‘unlashuvi.</li> </ul>



12.	Xodim uchun ish joyining doimiyliigi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yuqori darajadagi qo'nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.</li> </ul>
13.	Tashabbus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tashabbus – bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash.</li> </ul>
14.	Korporativ puh	Ittifoq – bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi natijasi hamjihatlik va manfaatlarning hamohanglashuvi bo'lishi mumkin.

#### A.Fayol boshqarishni:

- kelajakni quruvchi;
- faoliyatni tashkillashtiruvchi;
- tashkilotni idora qiluvchi;
- faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi. Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi.

#### 1.3.3. “Inson munosabatlari maktabi” ta’limotlari

“Ilmiy” menejment va “mumtoz” menejment namoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

- rahbarning xodimga bo'ladigan munosabatlari alohidalashtirildi;
- mehnatni rag'batlantirish qat'iy normalashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat'iy lashtirildi;
- mehnatga “jismonan majburla” joriy qilindi;
- yollanma ishchidan “fikrsiz robot” sifatida foydalanish usuli qat'iy o'ratildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usul

sifatida ko‘p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G.Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz - konveyer usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshirishga erishdilar.

1850-1860-yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mehnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo‘llanilayotgan texnokratik usulning takomillashtirilishini taqozo etdi. Fan-texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarning kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo‘lgan munosabat tubdan o‘zgaradi.

Shunday bir sharoitda 1820-1830-yillari AQSHda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harakat sifatida “teylorizm”ga qandaydir darajada qarshi turuvchi yangi nazariya – “insoniy munosabatlar” maktabi paydo bo‘ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruhshunos E.Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi – bu fikrsiz robot emas, balki obro‘-e‘tiborga, o‘z-o‘zini hurmat qilishga, o‘z qadr-qimmatini his etishga;
- boshqa kishilar tomonidan ma‘qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlariga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo‘lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanigidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvning:

- tashabbuskorlikdan;
- ishchilar bilan hamkorlikdan;
- kompaniyada “birdamlik puhi” va “mushtaraklik tuyg‘usi”ni shakllantirishdan foydalanish, hamda ularni rag‘batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

Amerikalik olim D.Mak-Gregor (1906-1964) “Inson munosabatlari” maktabining atoqli namoyandalaridan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o‘z mehnatiga ikki xil munosabatda bo‘lishi mumkinligini inobatga olib, X (iks) va U (igrik) nazariyasini yaratadi.

**X (iks) nazariyasiga** ko‘ra, namunaviy yollanma ishga – tabiatan yalqov bo‘lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo‘yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas‘uliyat sezish, fahm-farosat

yetishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qoʻrqitib turish zarur.

**Y (igrik) nazariyasi** birinchisiga qapama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, oʻz zimmasiga masʼuliyat olish salohiyati xosdir. Bunday tarzda menejerning vazifasi kishilar oʻz maqsad va manfaatlariga gʻoyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat boʻlgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini ragʻbatlantirish va ynga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, hap ikkala nazariya ham faqat – nazariya. Amaliyotda ular sof koʻrinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U oʻzida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak sanʼat ekanligi ham ana shu, ikki jihatni uygʻunlashtirishdir.

### **1.3.4. “Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy” menejment maktabi taʼlimotlari**

XX asrning 60-80-yillarida Gʻarbda zamonaviy menejment rivojlana boshladi. Gʻarb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini koʻrib chiqishdi;
- bir qancha oʻzgaruvchi omillarning boshqaruvga taʼsirini oʻrganishdi.

Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi toʻrt yondoshuvni asoslab beradi (1.1.4-jadval).

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qoʻllagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini taʼminlashni oʻz oldiga vazifa qilib qoʻyadi.

## “Tizimli” yoki “zamonaviy” menejment

№	Boshqarishga yondoshuv turlari	Izoh
1	2	3
1.	<b>Tizimli yondoshuv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tizim – bu bir-biri bilan o‘zaro bog‘langan qismlar majmui. Har bir qism yaxlit tizimning o‘zgarishiga o‘z hissasini qo‘shadi. Tashkilot - bu yaxlit ochiq tizim. Uning taqdiri tashqi va ichki muhitga bog‘liq. Tashkilotni boshqarishga tizimli yondoshuvda asosan uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy siyosiy), e‘tibor beriladi.</li> </ul>
2.	<b>Vaziyatli yondoshuv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garchi tizimli yondoshuvda tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topa olsak-da, bu o‘rinda qismlarning qaysi biri muhim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko‘ndalang turmaydi.</li> <li>• Yaxlitning qaysi bir qismi o‘ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o‘zgarishlar tashqi muhitning ta‘siri bilan bog‘lab o‘rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi.</li> </ul>
3.	<b>Funksional yondoshuv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo‘llarini ishlab chiqish imkonini beradi shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi vazifalarni bajaradi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rejalashtirish;</li> <li>• tashkillashtirish;</li> <li>• rahbarlik qilish;</li> <li>• muvofiqlashtirish;</li> <li>• nazorat qilish va h.k.</li> </ul> </li> </ul>
4.	<b>Miqdorli yondoshuv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bunday yondoshuvda asosan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• menejmentning muomala prinsipiga;</li> <li>• qaror qabul qilish nazariyasi prinsiplariga;</li> <li>• matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e‘tibor qaratiladi.</li> </ul> </li> <li>• Miqdorli yondoshuvdagi boshqarish jarayonida na faqat matematik, statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan birga sotsiologiya ruhshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi.</li> </ul>

#### 1.4. Menejment qonun-qoidalari, prinsiplari va tamoyillari

**Qonun** – bu obyektiv borliqda turli hodisalar kishi ongidan va ixtiyoridan tashqari va mavjud bo‘lgan zaruriy bog‘lanish, munosabat. Masalan, ijtimoiy taraqqiyot qonunlari, muvozanat qonunlari va h.k.

Qonun – bu davlat hokimiyati tomonidan qabul qilingan, hamma uchun majburiy bo‘lgan ijtimoiy huquqiy norma va munosabatlarni belgilovchi rasmiy qoida. Masalan, Konstitutsiya O‘zbekistonning asosiy qonunidir. To‘qqiz yillik majburiy ta‘lim haqida qonun va h.k.

Qonun – bu bajarilishi shart, majburiy bo‘lgan norma, qoida tusiga kirgan talab, topshiriq va shu kabilar, ya‘ni jamiyatda, ijtimoiy guruh va shu kabilarda qabul qilingan odat tusiga kirgan qoida, rasm, odat.

**Tamoyil** – mayl, moyillik, tendensiya.

**“Prinsip”** so‘zi lotin tilidan olingan bo‘lib, asos, dastlabki, ya‘ni xatti-harakat yoki faoliyatning asosiy qoidasi, rahbar g‘oya ma‘nolarini bildiradi. Prinsiplarni menejment fanida amaliyotining poydevori deyish mumkin.

Qonun va prinsiplarda menejmentning obykti va subykti o‘rtasidagi obyektiv, muhim, takrorlanadigan, nisbiy, turg‘un, aniq, muayyanlik va mohiyat bilan umumiy bog‘lanish va aloqadorlik o‘z ifodasini topadi. Bu umumiy bog‘lanish va aloqadorliklar ma‘lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo‘nalishi va xususiyatini belgilab beradi.

Bundan ko‘rinib turibdiki, menejmentning qonun-qoidalari va prinsiplari faqat hamma uchun majburiy bo‘lgan norma, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta‘riflanishi va ifodalanishi mumkin (1.4.1-jadval).

Shunday qilib, boshqarish prinsipi deganda, boshqaruv organlari va rahbarlari faoliyatining negizini tashkil etuvchi asosiy qonun-qoidalar tushuniladi. Boshqarish prinsiplari – bu boshqaruv amaliyotida obyektiv qonunlardan ongli foydalanish qobiliyati.

Boshqaruv tamoyillarining shakllanishi chuqur tarixiy ildizlarga ega. O‘zining ixcham, tezkor boshqarish devoniga ega bo‘lgan Amir Temur saltanatidek buyuk davlat: ilmiylik; yakkahokimlik; iyerarxiya; bilimdonlik; demokratiya kabi prinsiplar asosida boshqarilgan.

## Menejment prinsiplari

No	Prinsiplar	Izoh
1	2	3
1.	<b>Demokratiyalash prinsipi</b>	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilish, kengash va maslahatlar orqali bajarilishini talab qiladi.
2.	<b>Iyerarxiya prinsipi</b>	Boshqarshning pog'onaligiga asolanadi. Bu bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa, viloyat, shahar va tumanlar darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo'g'ilari qanchalik ko'p bo'lsa, boshqaruv jarayoni shunchalik chigallashadi.
3.	<b>Rejalashtirish prinsipi</b>	Boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.
4.	<b>Yakkahokimlik prinsipi</b>	Boshqarish tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan obyekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib topshiriladi. Yakkahokimlik boshqarishda qat'iy tartib va mehnat intizomini ta'minlaydi. Bunda "Ko'plashib muhokama qilmoq keragu, lekin mas'uliyat yakka bir kishida bo'lmog'i kerak" degan prinsip amal qiladi.
5.	<b>Ilmiylik prinsipi</b>	Menejrlardan chuqur bilimni, o'z sohasi bo'yicha iqtisod, mantiq, puhlyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi. Shu bilan birga, uning saviyali tashkilotchi, tashabbuskor, g'oyalarga boy, izlanuvchan, bozor kon'yunkturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'riqmaydigan mutaxassis bo'lishini ham talab qiladi.
6.	<b>Qayta aloqalar prinsipi</b>	Topshiriqni berishda "tushunginglarmi?" deb so'rash etarli emas. Bunday savolga javobgar shaxsdan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'rash kerak.
7.	<b>Javobgarlik prinsipi</b>	Bu eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz rahbar korxon va xodimlarning sho'ri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak.

## Nazorat savollari

1. Menejment nima?
2. Menejment fani nimani o'rgatadi?

3. Menejment obyekti va subyekti deganda nimaii tushunasiz?
4. Menejment fani qanday usul (metod)lardan foydalanadi?
5. Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?
6. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab) to'g'risida nimalar deya olasiz?
7. "Ilmiy menejment" maktabi va F.Teylor ta'limotining mohiyati nimada?
8. "Ilmiy menejment"ning namoyandasi G.Emerson qaysi prinsiplarni olg'a suradi?
9. "Mumtoz menejment"ning mohiyati nimada?
10. "Mumtoz menejment"ning namoyandasi A.Fayol qaysi prinsiplarni olg'a surgan?
11. "Inson munosabatlari" maktabining mohiyati nimada?
12. "Inson munosabatlari" maktabining namoyandasi D.Mak-Gregorning X (iks) va U (igririk) nazariyasi to'g'risida nimalar deya olasiz?
13. "Tizimli" yoki zamonaviy menejmentning mohiyati nimada?
14. O'zbekistonda menejment nazariyasi qachon shakllana boshlagan?
15. Menejment qonun-qoidalari va prinsiplari deganda nimani tushunasiz?

## II BOB. BOSHQARUV MAQSADI

### 2.1. Boshqaruv maqsadi. Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan talablar

**Maqsad** – bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngpa esa shu maqsadimiz:

- Bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- Faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- Faoliyatimizni aniq sohaga, ishga yo'naltiradi;
- U yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- Pirovard natijamizning baholash me'yorini belgilaydi va h.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- Boshqarish funksiyalari;
- Boshqarish usullari;
- Boshqarishning tuzulmaviy tarkibi;
- Lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hal etiladi.

Boshqaruv maqsadi quyidagi talablarga javob berishi lozim (2.1.1-jadval).

2.1.1-jadval

#### Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar

No	Talablar	Izoh
1	2	3
1.	<b>Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak.</b>	Agar qaerga borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham xojat qolmaydi.
2.	<b>Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak.</b>	Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamroh bo'la olmaydi. Maqsad – bu navbatdagi bosqichda “jang” bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqi. Buni zinhor



## 2.1.1-jadvalning davomi

		unutmazlik darkor. Shu "jang"da g'olib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kepak. Undan optiqcha ham, kam ham emas, vassalom.
3.	<b>Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak.</b>	Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.
4.	<b>Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.</b>	Maqsad, uni boshqarish prinsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.
5.	<b>Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak.</b>	Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin bo'ladi.
6.	<b>Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak.</b>	Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" (derevo seley)ni tuzishni talab qiladi.

## 2.2. Boshqaruv maqsadi turlari

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi (2.2.1-jadval).

2.2.1-jadval

### Maqsad turlari

<b>№</b>	<b>Maqsadni turkumlash belgilari</b>	<b>Maqsadlar</b>
1	2	3
1.	<b>Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· siyosiy maqsadlar</li> <li>· iqtisodiy maqsadlar</li> <li>· ijtimoiy maqsadlar</li> <li>· ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar</li> <li>· xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshqalar</li> </ul>

2.	<b>Boshqaruv pog‘onalari (darajalari)ga qarab</b>	Hududiy boshqarish maqsadlari: · mamlakat maqsadlari · viloyat maqsadlari · tuman maqsadlari · qishloq maqsadlari · ishlab chiqarish maqsadlari · xalq xo‘jaligi maqsadlari · tarmoq (sektor) maqsadlari · korxonalar (firma) maqsadlari · yakka shaxs maqsadi
Z.	<b>Amalga oshirish muddatiga qarab</b>	· joriy maqsadlar · istiqboldagi (perepektiv) maqsadlar
4.	<b>Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab</b>	· uzluksiz (kundalik) maqsadlar · fursatli maqsadlar · bir martalik maqsadlar
5.	<b>Kutiladigan natijalarga qarab</b>	· pirovard maqsadlar · oraliq maqsadlar
6.	<b>Murakkablik darajasiga qarab</b>	· oddiy, an’anaviy maqsadlar · muammoli maqsadlar · innovatsion maqsadlar

Mazkur turkumlanishdan ko‘rinib turibdiki, maqsadlar o‘zaro bog‘liq bo‘lib, muayyan iyerarxiyaga, ya‘ni yuqori va quyi maqsadlarga bo‘linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo‘ysunishi mumkin.

**Joriy maqsadlar** deganda, bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan ham kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonalar bo‘limlari oldiga bir yil mobaynida amalga oshirilishi mo‘ljallangan quyidagi funksional joriy maqsadlar qo‘yilgan bo‘lishi mumkin (2.2.2-jadval).

Maqsadlarni belgilashga joriy maqsadlar nuqtai nazaridan yondoshuv, ya‘ni har bir bo‘linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo‘g‘inlar va darajalarda boshqaruv ishonchliligini oshirish kafolatini beradi, butun boshqaruvning apparati harakatlarini pyxta bo‘lishini belgilaydi.

## Joriy maqsadlar

№	Korxonada bo'limlari	Joriy maqsadlar
1	2	3
1.	Ishlab chiqarish bo'limlari	· Korxonada "x" nomli yangi mahsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish
2.	Texnologiya bo'limi	· "x" mahsulotini ishlab chiqarish bo'yicha yangi texnologiyani joriy qilishni yakunlash
3.	Tadqiqot bo'limi	· "x" KVt quvvatga ega bo'lgan mahsulot modelini ishlab chiqish
4.	Mehnat bo'limi	· "A" mahsulot turini bitta ishchiga to'g'ri keladigan qilib ishlab chiqarilishini "x" donaga ko'paytirish
5.	Marketing, savdo bo'limi	· Mahsulot sotish hajmini "A" so'mga ko'paytirish
6.	Moliya bo'limi	· Foydani "x" so'mga ko'paytirish · Qarzдорlikni "x" so'mgacha kamaytirish · Aksiyadan olinadigan daromadni "x" so'mga ko'paytirish
7.	Ijtimoiy bo'lim	· Mahalliy hokimiyatga "n" so'mlik mablag' ajratish
8.	Ekologiya bo'limi	· Atmosferaga chiqarib tashlanadigan chiqindilarni "x" m <sup>3</sup> ga kamaytirish

**Istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar** deganda, besh yil yoki undan ortiq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi.

**Uzluksiz maqsadlar** deganda, har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mehnat unumdorligini o'stirish, intizomni mustahkamlash, mahsulot tannarxini pasaytirish, mahsulot sifatini oshirish kabilar muntazam, kunda talab qilinadigan maqsadlardir.

**Fursatli maqsadlar** deganda, biror-bir muammoni hal etish zaruriyati tug'ilgan hollarda paydo bo'ladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonani qayta uskunalash, jihozlarni yangilash, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvini o'zgartirish goho ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo buladi.

Boshqarish jarayonida **bir martalik maqsadlarga** ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda korxonada uchun

kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni yechish uchun o'rtaga qo'yiladi. Bu maqsad masalan, tabiiy ofat yuz bergan holda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondoshyv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

- oddiy, qotub qolgan an'anaviy maqsadlar;
- muammoli maqsadlar;
- innovatsion maqsadlar;
- xodimlar malakasunu, mahoratini oshurush bo'yicha maqsadlar.

**Birinchi guruhdagi maqsadlar** har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'g'indagi rahbarning bevosita burchiga kiradi. Masalan, marketing bo'limining boshlig'i oldiga quyidagi maqsad qo'yilgan bo'lishi mumkin:

“Oyning oxirigacha joriy yilning so'nggi kvartalida sotilgan tovarlarni tahlil qilish va tegishli xulosalar yasash”. Bu an'anaviy maqsaddir.

**Ikkinchi guruh maqsadlar** odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tyg'diradi. Masalan, mahsulotga bo'lgan talabning to'satdan keskin pasayishi va sotish hajmining kamayishi, tabiiy ravishda korxonaning oladigan foydasiga salbiy ta'sir ko'psatadi. Shunday bir sharoitda korxonaga rahbari oldida vaziyatni o'zgartirish, sotish hajmini, aytaylik, ikki oy ichida keskin ko'paytirishdek murakkab masala turadi.

Bu maqsad **muammoli maqsaddir**. Chunki sotish hajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

- mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayush sabablarini aniqlashnu;
- ko'p omilli korrelyatsion-regression tahlilini amalga oshirishni;
- eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.

**Innovatsion maqsadlar** – bu yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan **uchinchi guruhdagi maqsadlar**dir. Masalan, tadqiqot bo'limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo'lishi mumkin: 1-iyulgacha eksport uchun

mo'ljallangan uch turdagi yangi mahsulotni sinovdan o'tkazishni ta'minlash.

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin. Biroq bir maqsadning o'zi birov uchun oddiy, boshqa uchun muammoli, xatto innovatsion bo'lishi ham mumkin. Rahbarlardan biri o'sha maqsadni yechish usullarini mukammal biladi, ya'ni uning bilimi, mahorati yetarli bo'lib, uni hech qiynalmay yechadi. Boshqa rahbar esa o'z maqsadini o'zi uchun murakkab va muammoli tariqada qabul qiladi.

Masalan, marketing bo'limi xodimi uchun "kvartalda sotiladigan tovarlarni tahlil qilish" oddiy bir ish bo'lsa, sotish bo'limi xodimi uchun bu muammo bo'ladi.

**To'rtinchi guruh maqsadlar** – bu korxonada xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi.

Masalan, "3-5 yil ichida 20% korxonada xodimlari malakasini oshirish".

### **Yakka maqsadlar va ularga qo'yiladigan talablar**

Korxonada umumiy maqsadining samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi: xodim maqsadi yuqori bo'lg'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi, unga mos bo'lishi kerak. Ifodali qilib aytganda, ayrim xodimlarning maqsadlari yuqori pog'onadagi (xususiy, lokal, umumiy) maqsadlar qanoti (kaskadi) ostida bo'lishi kerak.

Quyidagi holatlarda yakka maqsadlar korxonada maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqsadi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak. Agar ularning soni o'ndan oshsa, kutgan natijaga erishish qiyinlashadi, oqibatda korxonaning umumiy maqsadiga putur yetkazishi mumkin; yakka maqsadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka

yuz tutadi; rejalashtiriladigan maqsad harakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi kerak.

*Umuman, har bir kishi maqsadga erishishning yo'li og'ir va murakkab bo'lishi mumkinligini anglashi kerak. U o'z maqsadiga osonlik bilan erishishga umid bog'lamasligi kepak. Shundaygina u har qanday kutilmagan muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, tushkunlikka tushmaydi.*

Ammo masalaning boshqa tomoni ham bor. Agar maqsad murakkab va ustiga-ustak amalga oshishi qiyin bo'lsa, unda boshqarish ijobiy natijalarga erishishdan mahrum bo'ladi.

Har qanday maqsadning samaradorligi erishilgan natijaga to'g'ri baho berilishiga va uni rag'batlantirish darajasiga bog'liq. Agar erishilgan natijaga adolat yuzasidan baho berish va uni tegishli ravishda rag'batlantirish odat tusiga kirgan bo'lsa, u holda bu korxonada o'rnatilgan boshqarish usuli ravnaq topib boraveradi.

### **2.3. Maqsadga qo'yiladigan o'ziga xos sifatlar**

Maqsad, xususan, umumiy (bosh) maqsad juda keng qamrovli va o'ta murakkab kategoriyadir. Unga quyidagi sifatlar xos:

- tobe bo'lushlik;
- yoyub bo'lushlik;
- o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lushlik.

**Maqsadning tobeligi** deganda, maqsadni qo'yish va uni amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi yoxud strategik maqsadning qator taktik maqsadlarga, istiqbol maqsadning esa o'rta va qisqa muddatli maqsadlarga bog'liqligi, bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi.

**Maqsadning yoyib bo'lishligi sifati** deganda, uning:

- o'z mohiyati bo'yicha;
- amalga oshirish davri (vaqti) bo'yicha;
- nog'onalar bo'yicha;
- bo'g'inlar va hokozolar bo'yicha bur qator lokal va xususiy maqsadlarga yoyilishi tushunuladi.

**Maqsadning o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik sifati** deganda, uning muhimligi jahatdan zanjirlanishi, tartiblanishi

tushuniladi. Maqsadning bu jihati barcha lokal, xususiy va yakka maqsadlarni ustuvorligi bo'yicha tartiblash, shuningdek, mazkur maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha aniq amaliy tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

### **“Maqsadlar shajarasi” yoki maqsadlar iyerarxiyasi**

Maqsadning muayyan iyerarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga bo'linishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida “maqsadlar shajarasi” deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

*“Maqsadlar shajarasi” – bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviri.*

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risidagi axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga yetkazishni ta'minlaydi.

“Maqsadlar shajarasi” iyerarxiya ko'rinishidagi bir necha darajalardan:

- bosh maqsad;
- I darajali kichik (asosiy) maqsadlar;
- II darajali kichik maqsadlar va hokazolardan tashkil topadi.

Bu maqsad nihoyatda murakkab va ko'p qirralidir. Uning amalga oshirilishi siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy, huquqiy sohalaridagi asosiy maqsadlarga erishilishiga bog'liq. Shu sababli bosh maqsad (BM)ga erishishning aniq yo'nalishlari belgilab olindi va quyidagi to'rt guruhdagi birinchi darajali maqsadlarga ajratildi:

- 1) ijtimoiy-siyosiy sohadagi maqsadlar;
- 2) ijtimoiy-iqtisodiy sohadagi maqsadlar;
- 3) ma'naviyat sohasidagi maqsadlar;
- 4) xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar.

**Ijtimoiy-siyosiy sohadagi maqsadlar** o'z navbatida, quyidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo'linadi:

Ma'muriy-buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmi va tuzulmalaridan qutilish;

Davlat qurilishunung demokratuk-huquqiy tamoyil va me'yorlariga o'tish;

Fuqarolik jamiyatiga o'tishning poydevorini qurish va, boshqalar.

Ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlar ham o'z navbatida quyidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo'linadi:

Iqtisodiy faoliyat erkinligiga o'tish;

Mulkchilikning xilma-xilligiga erishish;

Narx erkinligini ta'minlash;

Raqobat kurashiga o'tish;

Insonning ishlab chiqarish vositalaridan begonalashuvidan, rejali-taqsimotchilik tizimidan voz kechish;

Ko'p tapmoqli iqtisodga hamda bozor munosabatlariga o'tish va boshqalar.

#### **Ma'naviyat sohasidagi maqsadlar:**

3.1. Aqidabozlik va o'ta siyosatlashtirilgan mafkura hukmronligidan qutilish;

3.2. Mustaqil va yangicha fikrlovchi kishilarni tarbiyalash va boshqa xususiy maqsadlarga erishish.

#### **Xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar:**

4.1. Butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, o'zini chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish.

4.2. Jahon hamjamiyatiga kirib borish va u bilan teng huquqli hamkorlikka yo'l ochish va boshqa kichik maqsadlarga bo'linadi.

Ikkinchi darajali maqsadlarning har biri o'z navbatida quyi bo'g'in maqsadlariga bo'linadi.

### **2.4. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli mohiyati**

Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli yoki maqsadli menejment – bu boshqarishning muayyan tizimi bo'lib, unda ikkita unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi: Maqsad (purovard natuja); Nazorat.

Bu usulning mohiyati quyidagicha izohlanadi:

Hap bir rahbar yuqori pog'onadan boshlab to quyi pog'onagacha o'zining aniq maqsadiga, uni amalga oshipish rejasiga ega bo'lishi shart.

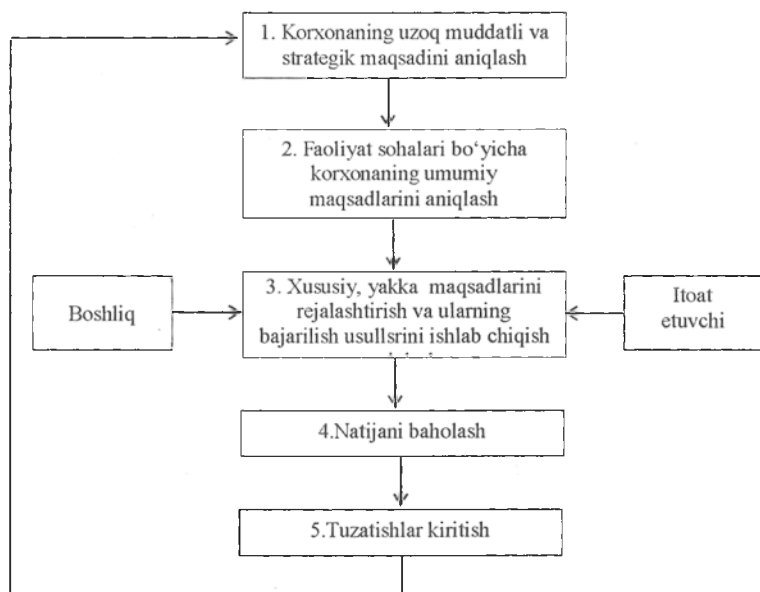
Maqsadli boshqaruv usuli besh pog'onadan iborat (2.4.1-chizma).



1-pog'ona maqsadlari korxonaning strategik rejalashtirishiga taalluqli. Ularni korxonaning yuqori pog'onasidagi menejerlari ishlab chiqadi. Ular korxonani istiqbolini belgilash, uning ichki qadriyatlari va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga mas'ul bo'lishadi hamda o'rta bo'g'in menejerlari ishlarini boshqaradilar. Ular Prezident, bosh ijrochi direktor yoki vitseprezident deb atalishlari mumkin.

2-pog'onadagi maqsadlar oliy va o'rta daraja menejerlari tomonidan belgilanadi. Ular nisbatan uzoq muddatli bo'lmagan, aniq davrga mo'ljallangan maqsadlardir. Odatda, bu maqsadlar korxonaning aniq faoliyat sohalari miqyosida bo'ladi. Bular turkumiga:

- ushlab chiqarish;
- moliyaviy;
- mehnatni boshqarish;
- marketing;
- rentabellik kabi sohalari maqsadlari kiritiladi.



2.4.1-chizma. Maqsadli boshqaruv usuli pog'onalari.

Bu sohalar maqsadlari o'z aksini odatda miqdoriy ko'rsatkichlarda topadi. Masalan, joriy yilda rentabellik darajasini o'tgan yilga nisbatan 10 foizga oshirish yoki mehnat unumdorligini 18 foizga oshirish kabilar.

**3-pog'ona maqsadlari** maqsadli boshqaruvning o'zagi hisoblanadi. Unda maqsadni amalga oshirish bo'yicha amaliy tadbirlar ishlab chiqiladi, rejalar tuziladi. Bu pog'ona menejerlarining vazifasi – har bir xodim oldidagi maqsadni aniqlash va ularni amalga oshirish bo'yicha aniq usul va vositalarni ishlab chiqishdan iborat.

Bu pog'ona maqsadlarini aniqlash ancha murakkab jarayondir. Chunki bu bo'g'inda tashkiliy xarakterga ega bo'lgan qator muammolarni yechishga to'g'ri keladi. Masalan, maqsadni kim belgilashi lozim:

- ehtimol, maqsadni rahbar belgilagani o'rinlidir;
- ehtimol, har biz xodim o'z maqsadini o'zi belgilagani ma'quldir;
- ehtimol, maqsad boshliq bilan itoat etuvchi hamkorligida belgilash to'g'ridir;
- ehtimol, maqsadni belgilashga chetdan mutaxassis taklif qilingani maqsadga muvofiqdir?

**Birinchi holda**, ya'ni rahbar itoat etuvchining maqsadini belgilasa, bu boshqarish: “Men ma'qul topdimmi, men talab qildimmi - shuni bajar. Vassalom” qabilida amalga oshiriladi, deganidir. Tabiiyki, bunday yondoshuv korxonada ixtiloflarning kelib chiqishiga sabab bo'lishi mumkin, chunki itoat etuvchining xohishi, fikri bu yerda inobatga olinmaydi. Bunday yondoshuv noto'g'ridir. Hamma gap shundaki, hech qanday rahbar o'z xodimining salohiyatini, qobiliyatini, iste'dodini to'la-to'kis bila olmaydi.

**Ikkinchi holda**, aksincha. Bunda itoat etuvchiga o'z maqsadini o'zi belgilashiga to'la erkinlik beriladi. Biroq bunda xavfli vaziyatlar vujudga kelishi ham mumkin. Masalan, xodim korxonaning umumiy maqsadini to'la tushunmay, unga zid maqsadlarni o'zining oldiga vazifa qilib qo'yishi mumkin. Bu narsa xodimning bilim saviyasiga, o'zining imkoniyatlarini to'la anglay olmasligi natijasida ham sodir bo'lishi mumkin.

**Uchinchi hol** maqsadni aniqlashda eng maqbul usul hisoblanadi. Chunki bu usulda maqsadni belgilashda har ikkala tomonning manfaati

bilan korxonada maqsadining mushtarakligi ta'minlanadi. Bu ishda chetdan mutaxassis taklif etish ham foydadan holi bo'lmaydi.

**4-pog'onada** korxonaning erishgan natijasiga, ya'ni maqsadning quyi darajada bajarilganligiga baho beriladi. Bu vazifani korxonaning yuqori pog'onadagi rahbarlari bajaradi.

Nihoyat, maqsadli yondoshuv usulining **so'nggi 5-pog'onasida** oldindan qabul qilingan rejalarga ayrim tuzatishlar kiritish masalasi turadi. Bunday tuzatishlarga, odatda, hisobga olinmagan omillar natijasida ayrim murakkab maqsadlarning amalga oshmaganligi sabab bo'lishi mumkin.

## 2.5. Maqsadli boshqaruv usuli afzalliklari

Maqsadli boshqaruv usuli bir qatop afzalliklarga ega yaxshi tashkil etilgan maqsadli boshqaruv usuli:

- Korxonada boshqaruv tizimini takomillashtirishda yordam beradi. Har bir xodim va butun korxonaning yuqori natijalarga erishishiga imkon tug'diradi.

- Har bir xodim rejasini barcha bo'g'inlar rejalari, shuningdek, korxonaning strategik rejasini bilan uzviy bog'liqligini ta'minlaydi.

- Rahbarlardan aniq va bajarilishi mumkin bo'lgan maqsadlarni qabul qilishni talab qiladi.

- Erishilgan natijaga aniq miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida obyektiv baho berish imkoniyatini beradi.

- Majburiyat va vakolatlarni xodimlarga taqsimlash yo'li bilan ulardan to'g'ri va samarali foydalanishga yordam beriladi.

- Xodimlarning xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilish imkonini beradi.

- Tadbirkor, ishbilarmon bo'lajak rahbarlar safini aniqlashga imkon tug'diradi.

- Rahbarlar bilan itoat etuvchilar, rahbarlar bilan rahbarlar o'rtasida munosabatlarning uyg'unligini ta'minlashga va bu jarayonning yaxshilanib borishiga hissa qo'shadi.

• Itoat etuvchilarning maqsadlarini belgilab beruvchi rahbarlarni oqilona qarop qabul qilishga undaydi, ularning javobgarligini oshiradi, intizomga chorlaydi.

• Xodim va rahbarlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish maqsadida ularning faoliyatini maqsadga muvofiq ravishda hapakatga keltiruvchi (motivlashtiruvchi) dalillar, sabablar, vajlar majmuini ko'paytirishga xizmat qiladi va hokazo.

### **Nazorat savollari**

1. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?

2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?

3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar o'rtasida qanday farq bor?

4. Muammoli va innovatsion maqsadlar to'g'risida nimalar deya olasiz?

5. Yakka maqsadlar deganda, nimani tushunasiz?

6. Maqsadga qanday sifatlar xos?

7. "Maqsadlar shajarasi" yoki maqsadlar iyerarxiyasi deganda, nimani tushunasiz?

8. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usulining mohiyati nimada?

9. Maqsadli boshqarish usulining qanday afzal tomonlari bor?

### III BOB. BOSHQARUV FUNKSIYALARI

#### 3.1. Boshqaruv funksiyalari mazmuni va mohiyati

Dastlab “funksiya” va “vazifa” iboralarining lugʻaviy maʼnosi toʻgʻrisida ikki ogʻiz soʻz.

“**Funksiya**” – bu lotincha soʻz boʻlib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan maʼnolarni bildiradi.

“**Vazifa**” – bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim boʻlgan masala, erishilishi lozim boʻlgan, koʻzda tutilgan maqsad. Yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

“Funksiya” tushunchasi “vazifa” tushunchasiga nisbatan torroq maʼnoga ega. Zero, funksiya faqat oʻz faoliyat doirasidagi vazifalarni oʻz ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonahandisining funksiyasiga kirmaydi, chunki u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. “Vazifa” esa oʻz faoliyat doirasidan tashqarida ham boʻlishi mumkin.

Boshqarish funksiyasi deganda, u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va oʻrganish boshqaruv jarayonini toʻgʻri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bogʻliq funksiyalar paydo boʻladi.

Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, yaʼni:

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materiallar sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarni tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bogʻliq funksiyalar paydo boʻladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xom ashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur.

Shundan keyin:

- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish;
- mehnatni tashkil qilish;
- ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chiqadi.

Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'layapti. Zero:

Funksiyalar faoliyat turlarini, subyektning boshqarish obyektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishini aks ettiradi.

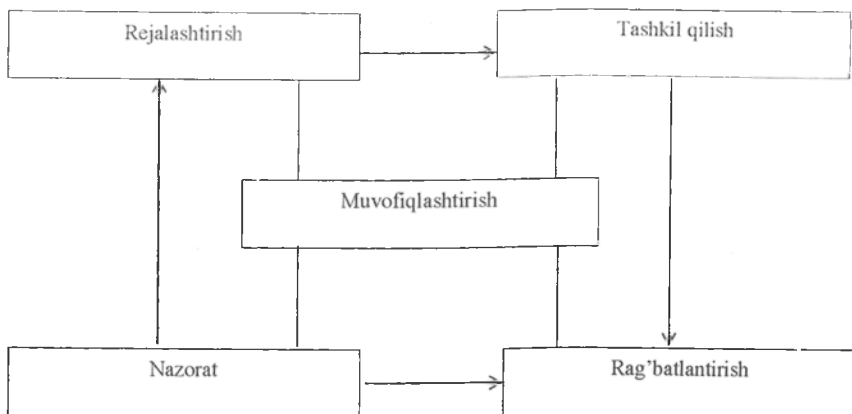
Boshqaruv funksiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

### **3.2. Boshqaruvning aniq va umumiy funksiyalari**

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini tasniflashda, eng avvalo, uning quyidagi asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik beradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- tartibga solish va muvofiqlashtirish;
- nazorat;
- rag'batlantirish (motivlashtirish).

Bu funksiyalar boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi (3.2.1- chizma).



**3.2.1-chizma.** Boshqarish funksiyalarini amalga oshirishdagi ketma-ketlik

Demak, boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag'batlantirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda muvofiqlashtirish barcha funksiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

Bu funksiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo'lgan umumiy xususiyatlarga ega bo'lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo'ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning hamma tomonlarini qamragan funksiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo'yiga (vertikal), ham eniga (gorizontal) qamrab oladi.

Boshqarish funksiyasini tasniflashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy G'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam bo'lmagan funksiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- marketingni boshqarish;
- moliyaviy boshqarish;

- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;
- innovatsiyani boshqarish va hokazo.

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi.

### 3.2.1. Boshqaruvning asosiy funksiyalari

Boshqarishning yuqorida sanab o‘tilgan asosiy funksiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o‘rin tutishi zarur bo‘lganligi tufayli ularni mufassal ko‘rib chiqamiz (3.2.2 - jadval).

3.2.2-jadval

#### Boshqarishning asosiy funksiyalari

№	Asosiy funksiyalar	Funksiyalarning mazmuni va o‘rni
1.	Rejalashtirish	<p>Boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi.</p> <p>Bu rejada:</p> <p>boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi;</p> <p>vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;</p> <p>xalq xo‘jaligi bo‘g‘inlarining o‘zaro aloqalari o‘rnatiladi.</p> <p>Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda hap bir boshqaruv xodimi o‘zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o‘z ish joyidagi faoliyati ko‘rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.</p>
2.	Tashkil qilish	<p>Bu funksiya boshqaruv obyekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta‘minlaydi.</p> <p>Shu nuqtai nazardan, tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o‘zgarib turishiga qarab, amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir.</p> <p>Bu funksiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta‘minlash bo‘yicha birinchi qadamdir.</p>



3.	<b>Muvofiqlashtirish va tartibga solish</b>	<p>Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi.</p> <p>Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turli qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir.</p> <p>Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.</p> <p>Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.</p>
4.	<b>Nazorat</b>	<p>Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv obyektida sodir bulayotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu obyekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, rejalaridan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.</p> <p>Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.</p>

### 3.2.2. Boshqaruvning ijtimoiy, iqtisodiy, ma'naviy va tashkiliy funksiyalari

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar quyidagicha bo'ladi:

\*Boshqarishning iqtisodiy funksiyalari, ya'ni:

- mablag'larning doiraviy aylanishini amalga oshirish;
- mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;
- marketing xizmatini uyushtirish;
- foyda olishni taminlash va h.k.

\*boshqarishning sotsial funksiyalari, ya'ni:

- mehnat sharoitini yaxshilash;

• xodimlarning uy-joyga boʻlgan ehtiyojini, sotsial madaniy-  
ma'naviy ehtiyojlarini qondirish,

• moddiy ragʻbatlantirishni ta'minlash;

• ijtimoiy humoyani ta'minlash va h.k.

\*boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari, ya'ni:

• xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro  
munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ryhida tarbiyalash;

• xodimlarni vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash,  
adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat  
qilish va h.k.

\*boshqarishning tashkiliy funksiyalari, ya'ni:

• ishlab chiqarishni tashkil qilish;

• o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;

• barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, vakolat  
va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;

• boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish  
tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada  
tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy qismlardan iborat bo'lib,  
ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida  
ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

### **3.2.3. Boshqaruvning hududiy va tarmoq funksiyalari**

Boshqarishning funksiyalaridan yana biri – bu tapmoqli boshqarish  
bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta'minlash. Har bir  
korxonada qandaydir bir tapmoqqa (sektor tarkibiga) kiradi. Ayni vaqtda,  
u bir tuman hududida joylashganligi jihatidan mahalliy ishlab chiqarish  
hududiy majmuiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funktsiya ham  
hududiy, ham tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tarmoqqa doir  
bo'lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Buning tarmoq "yo'qoladi",  
yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun  
tarmoqqa taalluqli boshqa masalalarni hal etish qiyin bo'ladi.

Biroq ayni vaqtda, boshqarishning hududiy funktsiyaari ham zarur.  
Bu funktsiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli tar-  
moqlar (sektorlar)ga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi,

ratsional aloqalarni o'ratilishini ta'minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish, noratsional tashuvlarni kamaytirish va pirovard oqibatda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funksiyalardan tashqari boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari ham bor.

### 3.3. Boshqaruvning o'ziga xos aniq funksiyalari

Boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda, muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga aniq birlashtirilgan ishlar, mas'uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmui tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to'la-to'kis va sifatli bajarilishiga ishlab chiqarishning umumiy rahbarlari - direktor (rais), uning o'rinbosarlari, bo'g'in va bo'limlar boshliqlari, brigadirlar, shuningdek, xizmat ko'rsatish bo'limlari rahbarlari - kadrlar bo'limi boshlig'i, reja-iqtisod bo'limi boshlig'i va boshqalar mas'uldirlar. Quyida korxonalar (firma, jamoa xo'jaligi)ni boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz (3.3.1- jadval).

3.3.1-jadval

#### Boshqarishning o'ziga xos funksiyalari

№	Bo'limlar	Mas'ul shaxs	Aniq funksiyalar
1.	Korxonalar	Direktor, rais	<ul style="list-style-type: none"> <li>· hukumat qarorlarini korxonalar faoliyatiga izchillik bilan tatbiq qilinishini ta'minlash;</li> <li>· davlat byudjeti, buyurtmachilar, yetkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlarning bajarilishiga javob berishni ta'minlash;</li> <li>· korxonalar faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish va nazorat qilish va h.k.</li> </ul>
2.	Reja-iqtisod bo'limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> <li>· joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash;</li> <li>· biznes-reja tuzish;</li> <li>· moddiy va mehnat xarajatlari normativlarini ishlab chiqish;</li> <li>· texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish;</li> <li>· ishlab chiqarish bo'yicha hisobot tayyorlash va h.k.</li> </ul>

## 3.3.1-jadvalning davomi

3.	Konstruktorlik bo'limi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"> <li>· yangi konstruksiyadagi buyumlarni yaratish;</li> <li>· eski buyumlarni modernizatsiya qilish;</li> <li>· mahsulotning texnik estetikasiga, ishlab chiqarishning iqtisodiy texnologiyasi amalda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash;</li> <li>· yangi buyumlarni sinab ko'rishda qatnashish va h.k.</li> </ul>
4.	Standartlashtirish bo'limi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"> <li>· standartlashtirish va normalashtirish ishlarini rejalashtirish va bajarish;</li> <li>· hujjatlashtirish texnikasini va yangi mahsulotni nazorat qilish;</li> <li>· yangi va amaldagi standart va texnik shart-sharoitlarni ishlab chiqarish va h.k.</li> </ul>
5.	Mehnatni tashkil qilish va ish haqi bo'limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> <li>· mehnat qonunlariga rioya qilishni nazorat qilish;</li> <li>· ish haqi fondi sarflanishini tahlil qilish;</li> <li>· mehnatni normalash ishini uyushtirish va uni amalga oshirish;</li> <li>· tarif stavkasi va koeffitsiyentlarining to'g'ri qo'llanilishini ta'minlash;</li> <li>· xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borish va h.k.</li> </ul>
6.	Mehnatni muhofaza qilish bo'limi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"> <li>· mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va sog'lom mehnat sharoitlarini yaratish;</li> <li>· mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo'riqnomalar, qoida va normalarga rioya qilinishini nazorat qilish;</li> <li>· xavfsizlik texnikasi bo'yicha yo'riqlar berish va h.k.</li> </ul>
7.	Kadrlar bo'limi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"> <li>· korxonani ma'lum kasb va ixtisosga ega bo'lgan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta'minlash;</li> <li>· ishlab chiqarish ta'limi va malaka oshirishni uyushtirish;</li> <li>· kadrlar qo'nimsizligi sabablarini o'rganish;</li> <li>· mehnat intizomining holati va ichki tartib qoidalariga rioya qilinishini nazorat qilish va h.k.</li> </ul>
8.	Moddiy-texnika ta'minoti va sotish bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> <li>· moddiy resurslarga bo'lgan talabni rejalashtirish;</li> <li>· korxonani materiallar, texnika, yoqilg'i va h.k. bilan ta'minlashini uyushtirish;</li> <li>· shartnomalarni tuzish;</li> <li>· ombor xo'jaligini uyushtirish va h.k.</li> </ul>

9.	Buxgalteriya bo'limi	Bosh buxgalter	<ul style="list-style-type: none"> <li>· pul mablag'larining to'g'ri sarflanishini nazorat qilish;</li> <li>· hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish;</li> <li>· buxgalteriya balanslarini tuzish;</li> <li>· xodimlarga ish haqi to'lash bo'yicha hisob-kitob qilish;</li> <li>· moliyaviy faoliyatni tashkil qilish;</li> <li>· byudjet, bank, yetkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan hisob-kitob olib borish va h.k.</li> </ul>
10.	Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish bo'limi	Direktor (rais)ning ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> <li>· korxonaga, sex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendar grafiklar tuzish;</li> <li>· ishlab chiqarishning borishini tezkor ravishda tartibga solish;</li> <li>· korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash;</li> <li>· korxonaga va sexlarga xizmat qiluvchi bo'limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k.</li> </ul>
11.	Mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limi	Direktor (rais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish;</li> <li>· korxonaga keltiriladigan xom ashyo va materiallarning sifatini nazorat qilish;</li> <li>· nazorat o'lovchi asboblari holatini tekshirish;</li> <li>· mahsulotni attestatsiyadan o'tkazishga taqdim etish va h.k.</li> </ul>
12.	Ta'mirlash va energiya bilan ta'minlash bo'limi	Bosh mexanik va bosh energetik	<ul style="list-style-type: none"> <li>· korxonani barcha energiya turlari bilan ta'minlash;</li> <li>· ishlab chiqarish binolarini isitish;</li> <li>· ventilyatsiya ishini yo'lga qo'yish;</li> <li>· binolar va inshootlarni ta'mirlanishini, saqlanishini ta'minlash;</li> <li>· jihozlarning to'g'ri ishlatilishi ustidan nazorat o'rnatish va h.k.</li> </ul>
13.	Transport xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> <li>· yuklarni tashish, ortish va tushirishni, bu sohada ishlarni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishni uyushtirish;</li> <li>· transport vositalari uchun qulay marshrutlar va grafiklar tuzib chiqish va h.k.</li> </ul>
14.	Ma'muriy xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	<ul style="list-style-type: none"> <li>· korxonaga qarashli binolar va hududlarni yaxshi holatda saqlash;</li> <li>· korxonaga bo'limlarini mebel, inventar, kanselyariya tovarlari bilan ta'minlash;</li> <li>· hududni obodonlashtirish va ko'klamzorlashtirish va h.k.</li> </ul>

### 3.3.1-jadvalning davomi

15.	Axborot hisoblash markazi	Bosh muhandis	<ul style="list-style-type: none"> <li>· avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini loyihalash va uyushtirish;</li> <li>· axborot oqimini takomillashtirish;</li> <li>· zamonaviy kompyuterlardan foydalanishni ta'minlash va h.k.</li> </ul>
16.	Kanselyariya	Boshliq	<ul style="list-style-type: none"> <li>· korxonaga keladigan va jo'natiladigan xat-xabarlarni, hujjatlar tayyorlashni nazorat qilish;</li> <li>· arxiv ishlarini uyushtirish;</li> <li>· ish yuritish, xizmat hujjatlarini ko'chirish, ko'paytirish va h.k.</li> </ul>

### Nazorat savollari

1. Funksiya nima? Boshqarish funksiyasi deganda, nimani tushunasiz?
2. Boshqarish funksiyalari qanday turkumlanadi?
3. Boshqarishning umumiy va aniq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Boshqaruvning asosiy funksiyalari va ularning zaruriyati nimada?
5. Boshqarishning iqtisodiy, sotsial, ma'naviy va tashkiliy funksiyalari nimalardan iborat?
6. Boshqarishning hududiy va tarmoq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
7. Boshqarishning o'ziga xos funksiyalari deganda, nimani tushuniladi?

### 4.1. Boshqarish tuzilmalari haqida tushuncha

“Struktura” lotincha soʻz boʻlib, narsalar tarkibiy qismlarining oʻzaro bogʻliq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi. Boshqarish strukturasi deganda, boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bogʻlangan turli boshqaruv organlari va boʻgʻinlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga boʻysunishi va ular oʻrtasidagi oʻzaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil qiladi. Bundan struktura odatda “boshqaruv apparati strukturasi” deb yuritiladi. U biror-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k) boʻlimlari tarkibini bildiradi. Boshqarish strukturasi ishlab chiqarish strukturasi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni boʻlib hisoblanadi. U oʻzaro bogʻlangan asosiy, yordamchi va xizmat koʻrsatuvchi jarayonlardan iborat boʻlib, bu jarayonlar boʻlimlar va xodimlar oʻrtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish boʻlimlari va ularga xos boʻlgan boshqaruv apparati tuziladi. Boʻlinmalar yigʻindisi, ularning tarkibi va oʻzaro aloqa shakllari korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxonada oʻziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir.

### 4.2. Boshqarish boʻgʻini va bosqichlari

Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bugʻinlari va boshqaruv bosqichlari shaklida boʻladi. Boshqarish boʻgʻini – bu boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasi boʻlimlari (15-jadvalga karang). Boshqarish bosqichi – bu iyerarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan boʻgʻin. Masalan:

*Vazirlik → birlashma → korxonalar → sex → uchastka*

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga, odatda quyi bug'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysunishini ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir. Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'ysunish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inning huquq. va burchlari, shuningdek, ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi.

Quyidagi belgilar boshqarish strukturasi aniqlovchi belgilar hisoblanadi (4.2.1-jadval).

4.2.1-jadval

### Boshqarish strukturasi aniqlovchi omillar

No	Belgi guruhlari	Belgilar va omillar
1.	Strukturani aniqlovchi belgilar	<ul style="list-style-type: none"> <li>* boshqarish maqsadi;</li> <li>* boshqarish funksiyalari va vazifalari;</li> <li>* xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi;</li> <li>* ish vaqti tartibi, oralig'i va boshqalar.</li> </ul>
2.	Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar	<ul style="list-style-type: none"> <li>* tashqi muhit;</li> <li>* texnologiya;</li> <li>* korxonaning katta-kichikligi;</li> <li>* biznes strategiyasi;</li> <li>* xodimlar soni;</li> <li>* qabul qilinadigan qarorlar tizimi;</li> <li>* shakllangan struktura va boshqalar.</li> </ul>
3.	Strukturani maqbullashtiruvchi belgilar	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, unchalik katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar;</li> <li>* ko'p bo'lmagan boshqaruv bug'inlari;</li> <li>* o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik;</li> <li>* yuqori darajadagi unumdorlik;</li> <li>* past darajadagi xarajatlar;</li> <li>* ish grafigining bevosita iste'molchilarga moslashganligi va boshqalar.</li> </ul>

Boshqarish tizimi turli miqyoslarga ega bo'lishi mumkin. Chunonchi:

- tarmoqlarni va mamlakat tumanlarini boshqarish;
- har bir tarmoq va tuman tasarrufidagi korxonalarni boshqarish;



• korxonalar ichidagi bo'limlarni (sexlar, uchastkalar va hokazolarni) boshqarish. Boshqarish strukturasi guruhlash belgilari vositasida yanada yaqqollashtirish mumkin.

Ko'rinib turibdiki, boshqarish maqsadi, funksiyalari va vazifalari boshqarish strukturasi aniqlovchi eng dastlabki belgilardan hisoblanadi. Shu o'rinda shuni ta'kidlash lozimki, ko'pgina hollarda yangi korxonalar yoki muassasalarni tuzish paytida avval boshqarish bosqichlari va bo'g'inlarining tarkibi, boshqarish apparati shtatlari belgilanadi, so'ngra ular o'rtasida funksiyalar taqsimlanadi.

Xolbuki, bu jarayon aksincha bo'lishi kerak, ya'ni dastlab maqsadga binoan funksiyalar soni aniqlanishi, shundan so'ng boshqarish strukturasi tashkil etishga kirishish kerak. Masalan, agar funksiya miqyosi uncha katta bo'lmasa, u holda mazkur korxonada biror-bir bo'linmani tashkil qilishga yoki qo'shimcha lavozimni kiritishga xarajat bo'lmaydi.

Boshqarishning tashkiliy strukturasi boshqarish oldida turgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beradigan qilib tuzilishi kerak. Shu nuqtai nazardan bu struktura quyidagi talablarga javob berishi lozim:

### **1. Boshqarish strukturasi bo'g'in va bosqichlar soni optimal bo'lishi kerak.**

Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'payib ketishi:

- boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarning ortib ketishiga;
- axborotlarning o'tish yo'li va vaqtining cho'zilib ketishiga;
- boshqarishda parallelizm va takrorlanishlarning vujudga

kelishiga;

• boshqarishda mas'uliyatsizlik unsurlarining tug'ilishiga va pirovardda boshqaruv samarasining pasayishiga olib keladi.

### **2. Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim.**

Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakabligi, boshqarish obyektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi.

Shunday qilib, boshqarish strukturasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

### 4.3. Boshqaruv tuzilmalarini tashkiliy turlari

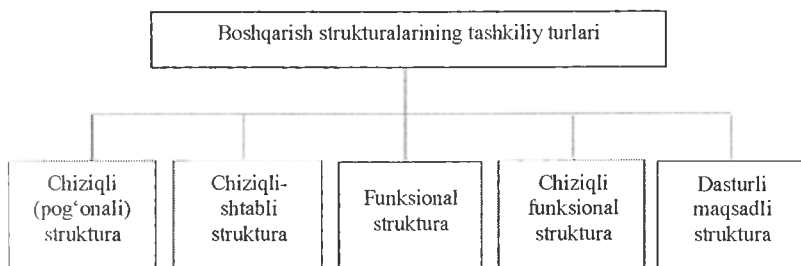
Har bir strukturada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo, vertikal aloqalardir. Ular rahbarlik va bo'ysunish turlariga ko'ra bir-biridan farq qiladi.

Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga dahldor bo'lsa, bunday aloqa chiziqli rasmiy aloqa deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o'zining masalalariga dahldor bo'lsa, bunday aloqa funksional vazifaviy rasmiy aloqa deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontaal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Boshqarishning asosiy tashkiliy strukturalari ma'lum (4.3.1-chizma).



4.3.1-chizma. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari.

Boshqaruv strukturasi asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Norasmiy aloqalar turli ko'rinishda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi. Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak. Chunki:

- norasmiy aloqalar rasmiy strukturaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi;
- qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;
- norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxonaga faoliyatining samarali tashkil qilinishiga imkon beradi.

Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo'q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo'q bo'lgan joyda guruhbozlik, mahalliy-chilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

### 4.3.1. Chiziqli tuzilmaning mohiyati

Chiziqli struktura boshqarish strukturasi eng sodda turi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega.

Bunda boshqarishning hamma funksiyalari korxonaga rahbari (1) qo'lida to'planib, barcha quyi rahbarlar (A, B, V) va ishlab chiqarish bo'g'inlari ( $A_1, A_2; B_1, B_2; V_1, V_2$ ) unga buysunadi. Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

Buysunuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini "chetlab" murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxonaga direktori o'z boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi.

Boshqarishning chiziqli strukturasi uncha murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida, ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq, va axborotlar hajmi kam bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko'lamining kengayib borishi boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, chiziqli strukturaning o'rniga chiziqli-shtabli strukturaning vujudga kelishini taqozo etadi.

Chiziqli strukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor (4.3.1-jadval).

### Chiziqli strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijobiy tomonlari	Salbiy tomonlari
<ul style="list-style-type: none"> <li>•bunday struktura bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hol-larini kamaytiradi, yakkaboshchi-likni va shaxsiy javobgarlikni mus-tahkamlaydi;</li> <li>•bu struktura oddiy, puxta va te-jamlidir;</li> <li>•bosqichlar soni kam bo'lganda boshqariluvchi obyekt ishiga kam kishi aralashadi, vazifalar tezkor hal etiladi, butun tizim samarali ish-laydi;</li> <li>•xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•bunday struktura oddiy, barqaror masa-lalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli, uning doirasida kompleks masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi, bunday sharoitda rahbarlar ko'proq. Tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar;</li> <li>•bunday boshqarimda teng huquqli struk-tura birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi;</li> <li>•bunday boshqaruv sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli, chunki strukturaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmo-yish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.</li> </ul>

### 4.3.2. Chiziqli-shtabli tuzilma

Chiziqli-shtabli struktura har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi.

Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab – bu tashkilot-lardagi funksiyalarning murakkablashuvi. Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi.

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning baja-rilishga javobgardirlar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiqqlarini aniqlash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat.

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgani uchun korxonada faoliyatini boshqarish bir tomondan, yengillashadi, boshqa tomondan esa, berilgan maslahatlar qarama-qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi.

Shtabdagi menejerlar o'zlarini mutaxassis, o'z sohalarining bilimdoni ekanligini isbotlamoqchi bo'lsalar, chiziqli rahbarlar esa yakka rahbar ekanliklarini pesh qiladilar. G'arb menejmentidagi ayrim nazariyotchilar bu ikki turdagi menejerlar korpusini yaxlit tashkilot tarkibidagi qarama-qarshi sotsial guruh deb atashadi. Bu yerda shtabdagilar o'zlarini elita darajasida his etadilar. Yirik korporatsiyalardagi shtablar ko'p hollarda mazkur korxonaning asosiy markaziy organlariga aylanib qoladilar va chiziqli organlar faoliyatini murakkablashtirishga urinadilar. Bunday vaziyatdan qutulish uchun korxonalar boshqarish strukturasi o'zgartirishlar kiritib, shtablar sonini yoki ularni xodimlarini qisqartirishga erishadilar. Bu strukturaning afzalligi shundan iboratki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Kamchiligi esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining o'sishidir.

### **4.3.3. Funktsional tuzilma va uning o'ziga xos xususiyatlari**

Chiziqli-shtabli strukturadan farqli ularoq boshqaruvning funktsional strukturasi rahbarlar va struktura bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgan. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalar birlashtirib qo'yiladi.

Boshqarish apparatini funktsional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funktsiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'miga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funktsional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;
- o'z xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;

• chiziqli struktura rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar tbo'lishi kerak.

Funksional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining ( $A_1, A_2, A_3, B_1, B_2, B_3$ ) faoliyatini boshqaradi (punktir chiziq'larga e'tibor bering). Funksional boshqarish u yoki bu funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi sexlarning reja byuolariga rahbarlik qiladi.

Bunda ham funksional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha iyerarxiyasi va bo'ysunishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq, bunday bo'ysunish ma'muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo'ysunishdir. Masalan, korxonaga reja bo'limining boshlig'i sex reja byurosi boshlig'iga, hatto aynan shu vazifaga doir masala bo'yicha ham buyruq berish huquqiga ega bo'lmaydi. Biror ma'muriy buyruqni korxonaga direktori sex boshlig'iga berishi mumkin, sex boshlig'i esa sex reja byurosi boshlig'iga shunday buyruq bera oladi.

Funksional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega (4.3.1-jadval).

4.3.1-jadval

### Funksional strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

Salbiy tomonlari	Ijobiy tomonlari
<ul style="list-style-type: none"> <li>* bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, kasb mahorati darajasining o'sishini ta'minlaydi. Masalan, marketing mutaxassisi o'z sohasini boshqa yuqori organlar rahbarlaridan ko'ra yaxshiroq, biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi;</li> <li>* funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar;</li> <li>* moddiy xarajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funksiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi.</li> <li>Binobarin, bu narsa: <ul style="list-style-type: none"> <li>* yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga;</li> <li>* ijrochilar mas'uliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysunadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.</li> </ul> </li> </ul>

Funksional strukturadagi qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

- funksional bo'limlar ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasining yuqori emasligi;

- rahbarlar vazifalari va huquqdarining yetarli darajada muvofiqlashmaganligi;

- ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning yo'qligi;

- funksional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;

- boshqaruv apparatida ishga to'ralarcha munosabatda bo'lish hollarinint mavjudligi kabilami bartaraf etish uchun chiziqli-funksional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasi tuziladi.

Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi.

Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

#### **4.3.4. Dasturli-maqсадli tuzilma va uning turlari**

Hozirgi zamon korxonalarini faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontali bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, korxonada yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa:

- materiallarni sarflashning yangi normasini ishlab chiqish;

- mehnat normalarini qayta ko'rib chiqish;

- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;

- yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash;

- yetkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;

- yangi texnologiya va texnikani joriy etish va hokozolar talab qilinadi.

Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontalar aloqalar juda cho'zilib ketadi, baxs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan aniqrug'i, chiziqli-funksional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura dasturli-maqсадli struktura deb ataladi.

Bunday struktura quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;
- matritsaviy struktura.

Loyiha bo'yicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalash guruhi tugatiladi.

Loyiha bo'yicha boshqarish muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo'laklarga ajratadi yoki to'ldiradi. U loyihani bajarish uchun korxonaning barcha funksional xizmatlari va bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi.

Bu organga tegishli huquqlar beriladi va u vazifalarning bajarilishi uchun to'la javobgar hisoblanadi.

Loyiha bo'yicha boshqaruv ko'p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega bo'lib, texnologik jarayonlarni bo'g'inlar, ishchilar o'rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini nazorat qilib boradi. Chiziqli rahbarning shu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi. Bunda bajaruvchi kishi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo'lib, rasmiy jihatdan ularga bo'ysunadi. Masalan, texnik toshpirlqlami u sex boshlig'idan, jarayonlarni bajarish jarayonida esa ko'rsatmani mutaxassisidan, loyiha rahbaridan oladi.

Mahsulotga ko'ra, boshqaruvning afzalligi axborotlarning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakkaboshchilik tamoyiliga to'la rioya qilinishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy



vazifalardan halos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday struktura bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

### 4.3.5. Matritsali tuzilma va uning afzalliklari

Matritsaviy struktura buyicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurt-malarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bajarishga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan.

Ushbu strukturani "to'r" ko'rinishida tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi strukturaning, ya'ni:

- funksional struktura;
- mahsulot bo'yicha strukturalar kombinatsiyasini ifodalaydi.

Ko'rib turibmizki, gorizontaliga funksional vazifalar (ishlab chiqarish, sotish, reklama va hokazo), vertikaliga esa texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur strukturaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttalasi ham mahsulotni loyihalashdan to'totishgacha bo'lgan barcha jarayonda qatnashadi.

Boshqarishning matritsaviy strukturasi shundaki, unda har bir xodim, ayni bir vaqtning o'zida loyiha bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funksional organida xizmatda bo'ladi hamda ikki yoqlama bo'ysunadi. Bu strukturaning o'ziga yarasha afzalliklari bor. Bular jumlasiga quyidagilar kiradi:

- boshqarish jarayonidagi gorizontal aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi;
- qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi;
- korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishiga tezda ko'nikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi;

• chiziqli bo'ysunish vositasida bo'lim ichida byurokratiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar so'ndiradi va hokazo.

Shu bilan bir katorda bu strukturaga ham ayrim kamchiliklar xos. Bu uning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklarida namoyon bo'ladi. Bunday tushunmovchilik nafaqat rahbarlarni, balki ularning qo'l ostidagi kishilarning ham noqulay holatga tushib qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, boshqarishning dasturli-maqсадadli strukturalari ishlab chiqarishning o'zgarib turadigan sharoitlariga moslashuvchi dinamik shakllar bo'lib, boshqaruv jarayonlarini, kadrlar bilan ishlashni ancha yengillashtiradi, belgilangan maqsadlarga tezroq, va kam xarajat qilgan holda erishishga yordam beradi. Bunday strukturalar yirik ishlab chiqarish va boshqa birlashmalarda, ilmiy-tadqiqot institutlarida, shuningdek, oliy o'quv yurtlarida katta muvaffaqiyat bilan qo'llanilishi mumkin.

Boshqarishning tashkiliy strukturalari to'g'risida yakuniy xulosa chiqarar ekanmiz, quyidagilarga alohida e'tibor berilishini lozim deb hisoblaymiz. Boshqarishning ko'rib chiqilgan tashkiliy strukturalaridan birortasini ham rasmiy struktura deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxonaga (firma) o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, o'z talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy struktura turini o'zi tanlashi kerak.

#### **4.4. Boshqarish tuzilmalarini takomillashtirish yo'llari**

G'arb adabiyotlarida "strukturani takomillashtirish" iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'miga: "strukturaga o'zgartirish" kiritish; strukturani almashtirish; strukturani tanlash; strukturani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

Strukturaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish – bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili – bu ilmiy-texnika taraqqiyoti va kuchli raqobat. AQSH firmalarida, G'arbiy Yevropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv strukturasi o'rtacha har 3-5 yilda almashtirili turiladi (4.4.1-jadval).

## Boshqaruv strukturasi qayta tashkil qilish usullari shakllari va yo'llari

№	Takomillashtirish yo'llari	Izoh
1.	<b>Amaldagi strukturani soddalashtirish usuli</b>	<p>*Boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning quyi bo'g'iniga huquq va vakolatni ko'proq berish (demarkazlashuv). Bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi. 20-yillarda bu usul mashhur Jeneral Motors korporatsiyasida qo'llanilgan;</p> <p>*Shtablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali strukturadan chiziqli-funksional strukturaga o'tish;</p> <p>*Boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas, balki 10-12 kishiga bitta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim, Ya'ni boshqaruv normasiga erishishga intilish kerak.</p>
2.	<b>Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani ko'nikma hosil qilingan struktura bilan almashtirish</b>	<p>*Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturaga quyidagi salbiy tomonlar xos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*gorizontal tabaqalanishdagi keskinlik;</li> <li>*ierarxiy aloqalardagi qatiylik;</li> <li>*me'yorlashtirilgan mas'uliyat;</li> <li>*yuqori darajadagi rasmiyatchilik;</li> <li>*qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnasha o'lmasligi.</li> </ul> <p>Bu strukturani ko'nikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan struktura bilan almashtirish ma'quldir.</p>
2.	<b>Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish</b>	<p>Bu degan so'z korxonalar tarkibiga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tavakkalchilik" bo'limlari;</li> <li>*biznes-markazlar;</li> <li>*ekspert guruhlari;</li> <li>*ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi.</li> </ul> <p>Venchur va innovatsiya bo'limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o'zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag'larini tavakkal qiladilar. "Venchur" iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejerning tavakkalchilikdagi: uddaburonligi, epchilligi;</p>

		*serharakatligini; *quntli, matonatligini; *dadilligi, jasoratligini; *joʻshqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.
4.	Konglomerat, modulli va “atomistik” strukturani barpo etish	“Konglomerat” – bu turli strukturalarni birgalikda qoʻshib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, yaʼni chiziqli-funksional, dasturli-maqсадli strukturalarning birgalikda amal qilishida koʻrishimiz mumkin. Axborot inqilobi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, toʻgʻridan-toʻgʻri maʼmuriy boʻysunuvchanlikka chek qoʻyuvchi “atomistik” strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi.

#### 4.5. Boshqarishning tarmoq organlari

Respublikamizda mustaqil tarmoqlarning soni 20 tadan, korxonalarining soni esa 100 mingtadan ortadi. Ularning har birini rivojlantirish, bir-birlari bilan oʻzaro muvofiqlashtirish, mamlakat hududida joylashtirish va mahsulot (xizmat)ga boʻlgan talabni aniqlash tarmoq boshqaruvi tizimi oldida turgan juda murakkab, keng qamrovli masalalardir.

Bu masalalarni samarali hal qilish uchun boshqarishning quyidagi tarmoq organlari mavjud: Vazirliklar; Davlat qoʻmitalari; Konsermlar; Korporatsiyalar; Konsorsiumlar; Assotsiatsiyalar; Kompaniyalar; Korxonalar; Firmalar va boshqalar.

Bu organlar umumdavlat va mahalliy organlardan farqli oʻlaroq boshqaruv tizimida shunchaki ijrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizim ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Boshqarishning tarmoq organlari odatda, umumdavlat va mahalliy organlardan oʻz faoliyatining hajmi (mikesi) bilan farq qiladi. Bu hol ularning huquqiy nizomlarida aks etgan boʻladi.

**Vazirlik** – bu oʻziga tegishli tarmoqning xoʻjalik tizimida boshqarishning eng oliy boʻgʻini. Vazirlik:

- tarmoqning ahvoli, uni yanada rivojlantirish;

- fan-texnika taraqqiyoti va ishlab chiqarish (xizmat)ning texnologik darajasi;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va uning raqobatdoshligi;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotga bo'lgan ichki va tashqi talabni qondirish uchun mas'uldir.

Vazirlikka O'zbekiston Prezidenti tomonidan tayinlanadigan vazir boshchilik qiladi. Vazirlik zimmasiga yuklatilgan majburiyatlarning bajarilishi hamda vazirlik tizimidagi korxonalar, tashkilotlar va muassasalar faoliyati uchun vazir to'liq javobgardir.

Vazirlikda vazir (rais), uning o'rinbosarlari va vazirlikning boshqa rahbar xodimlaridan iborat xay'at tuziladi. Xay'at o'z majlislarida tarmoqni rivojlantirishga, korxonalariga amaliy rahbarlik qilishga doir asosiy masalalarni ko'rib chiqadi, quyi organlar rahbarlarining hisobotini tinglaydi. Xay'at qarorlari vazir buyrug'i bilan amalga oshiriladi.

Boshqarish amaliyotida tarmoqlararo xarakterdagi zarurat, ya'ni turli tarmoqlar uchun umumiy bo'lgan bir qancha maxsus vazifalarni amalga oshirish zarurati kelib chiqadi. Tarmoqlararo xarakterga ega bo'lgan maxsus masalalar bo'yicha bunday muvofiqlashtiruvchi rahbarlikni maxsus vakolatga ega bo'lgan organlari, ya'ni Davlat qo'mitalari amalga oshiradi.

**Davlat qo'mitalari** – bu vazirlik va idoralarning faoliyatini tartibga solish, nazorat qilish va muvofiqlashtirish yo'li bilan sotsial-iqtisodiy rivojlanish faoliyatiga rahbarlik qilishga mo'ljallangan markaziy tarmoq boshqaruv organlaridir. Qo'mitalarga O'zbekiston Prezidenti tomonidan tayinlanadigan rais boshchilik qiladi.

Bugungi kunda Respublikamizda 18 ta vazirlik va 13 ta davlat qo'mitalari mavjud.

**Konsern** – bu ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi (o'zgarishi, xilma-xilligining ko'payishi) asosida tarkib topadigan yirik, ko'p tarmoqli korporatsiya. Uning tarkibiga turli tarmoqlar (sanoat, transport, savdo, bank sohasi)ga tegishli korxonalar ixtiyoriy asoslarda kiradi. Bunday korxonalar orasida o'zaro kooperatsiyalashgan turg'un aloqalar mavjud bo'lib, ular konsern rivoji yo'lida:

- umumiy moliyaviy resurslardan;
- yagona ilmiy-texnik imkoniyatlardan mushtarak foydalanadilar.

Konsern quyidagiga ko'ra, ishlab chiqarish belgilariga qarab tuziladi va yagona xo'jalik majmui hisoblanadi. Konsern faoliyatini tashkil etish maqsadida boshqarish tizimi yaratiladi. Bunda konsern tarkibiga kirgan har bir qatnashchi o'z vakolatlari va vazifalarining bir qismini, shu jumladan, davlat idoralari bilan o'zaro munosabatlarda manfaatlarini himoya qilishni ham ixtiyoriy ravishda boshqa korxonalar va tashkilotlarga beradilar.

Konsernlar, ayniqsa pirovord mahsulot ishlab chiqarish va sotishda o'zaro bog'liq texnologik jarayonlar, chuqur ichki kooperatsiya mavjud bo'lgan tarmoqlar uchun xosdir. Eng yirik konsernlar o'nlab va yuzlab korxonalarini, shu jumladan: mahsulot sotadigan; xizmat ko'rsatadigan; moliya; sug'urta; ilmiy-tadqiqot va boshqa firmalarni birlashtiradi.

O'zbekiston Respublikasida 1992-yilning o'rtalaridan boshlab qator tarmoqlarda konsernlar tashkil etila boshlandi. Bu:

- Neft va gaz sanoatida - "O'zneftgaz qurilish" O'zbek davlat konserni;
- Qurilishda - "O'zqurilishmaterial" O'zbek davlat konserni;
- Farmatsevtika sanoatida - "O'zfarmasanoat" O'zbek davlat aksionerlik konserni;
- Oziq-ovqat sanoatida - "O'zoziqovqatsanoat" O'zbek davlat konserni;

• Matbuotda - "Sharq" nashriyot-matbaa konsernlari va hokazolar.

**Uyushma** - bu jismoniy va yuridik shaxslarning ko'ngilli jamoat birlashmalari. Bunday uyushmalar o'z faoliyatini muvofiqlashtirish, manfaatlarini himoya qilish va yagona ilmiy-texnik siyosatni ta'minlash maqsadida respublika hududida keng tarmoq yozgan.

**Assotsiatsiya** - bu korxonalarining paychilik asosida ko'ngilli birlashmasi. U bir yoki bir necha ishlab chiqarish - xo'jalik vazifalarini birgalikda amalga oshirish maqsadida korxonalarining shartnomaviy asosida birlashishi natijasida tashkil topadi. Assotsiatsiyalar tarkibiga, odatda, muayyan hududda joylashgan va turdosh kasbga ixtisoslashgan korxonalar kiradi.

Assotsiatsiyani Muassislar kengashi boshqaradi. Bu kengash raisini saylaydi, boshqaruvni tuzadi.

Viloyatlardagi savdo va umumovqatlanish boshqarmalari negizida hududiy savdo ishlab chiqarish konsernlari tashkil etildi. Ular

muassislar sifatida assotsiatsiya tarkibiga kirdilar va viloyatlarning hokimlari tasarrufiga olindilar.

**Korporatsiya** – bu rivojlangan yirik aksionerlar jamiyatlari va trestlar birlashmasi. Korporatsiyalar negizi aksioner jamiyatlari hisoblanadi. Ular bir xil mahsulotlarning asosiy ishlab chiqaruvchilarini birlashtiradi, natijada ishlab chiqarish monopollashadi. Ayni paytda korporatsiyalar:|

- investitsiya kapitalining markazlashuviga yordam beradi;
- ilmiy-texnika taraqqiyotiga turtki beradi;
- mahsulotning raqobatbardoshligi va uzoq hayotiy siklini ta'minlaydi.

Bulardan tashqari, faoliyatining tijoriyligi, ya'ni foyda olishni maqsad qilib qo'yishi, cheklangan javobgarlik, markaziy boshqaruv, aksiyadorming aksiya sarmoyasining o'ziga tegishli qismi bilan erkin tasarruf etishi va boshqalar korporatsiyaga xos bo'lgan asosiy xususiyatlardir.

**Konsorsium** – bu aniq vazifalar, yirik maqsadli dastur va loyihalar, shu jumladan, ilmiy-texnikaviy, qurilish, tabiatni muhofaza qilish va boshqa dusturlarni amalga oshirish maqsadida tashkil etiladigan muvaqqat birlashma. U ko'p tomonlama qo'shma korxonalar, moliyaviy operatsiyalarni hamkorlikda amalga oshirish uchun tuzilgan banklararo yoki sanoat korxonalararo bitimidir.

Konsorsiumning o'ziga xos xususiyati – bu mustakil yuridik sherik bo'lgan har bir ishtirokchi - korxonalar bilan bitim tuzishida. Boshqaruvni markazlashtirish ham konsorsiumga xos xususiyat. Konsorsiumlarga boshqaruv bo'yicha qo'mitalar, direktorlar kengashi kabilar boshchilik qiladi. Konsorsiumlar yuridik shaxslar tomonidan va bitimlarga asoslanib tashkil qilingan konsorsiumlarga bo'linadi.

Konsorsiumlar aviatsiya, kosmos, kompyuterlar, aloqa kabi yuksak texnologik va katta miqdordagi sarmoyali sohalar bo'yicha tashkil qilinadi. Dastur bajarilgandan so'ng konsorium o'z faoliyatini to'xtatadi yoki boshqa turdagi birlashmaga aylantiriladi.

**Xolding kompaniyasi** – bu eng avvalo, moliyaviy jamg'arma bo'lib, korxonalarini emas, balki sarmoyalarni birlashtiradi. Xolding kompaniyasi tarkibiga kiruvchi aksionerlar jamiyatlari "aksiyalarining nazorat paketi" kompaniyaning ixtiyorida bo'ladi.

Bundan maqsad aksionerlik jamiyatlari faoliyatlari ustidan nazorat oʻrnatish va dividendlar koʻrinishida fonda olishdir.

**Korxonona** – bu har qanday iqtisodiy tizimda asosiy va birlamchi boʻgʻin boʻlib hisoblanadi. Korxonona toʻgʻrisidagi qonunda korxonona yuridik shaxs huquqlariga ega boʻlgan xoʻjalik subyekti boʻlib, oʻziga tegishli yoki toʻliq xoʻjalik hisobidagi mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradi, sotadi yoki almashadi, ishlar bajaradi, xizmatlar koʻrsatadi, deb taʼkidlangan.

Boshqarishning chiziqli strukturasi uncha murakkab boʻlmagan ishlab chiqarish sharoitida, ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq, va axborotlar hajmi kam boʻlganda oʻzini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, koʻlamining kengayib borishi boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, chiziqli strukturaning oʻrniga chiziqli-shtabli strukturaning vujudga kelishini taqozo etadi.

Har bir ayrim korxonona yuqori boshqaruv organlari tomonidagina emas, balki korxonaning oʻzidagi boshqaruvchi kichik tizim tomonidan ham boshqariladi. Korxonalar yakkahokimlik tamoyili asosida va ayni zamonda, ularning operativ xoʻjalik jihatdan mustaqil ish koʻrishi va tashabbus koʻrsatishi asosida boshqariladi. Shu sababli: Korxonona boshqaruv tizimida shunchalik ijrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi. Korxonaga davlat vakili hisoblangan direktor (boshliq, boshqaruvchi) rahbarlik qiladi.

**Firma** – bu korxonadan farqli oʻlaroq, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida turli-tuman tadbirkorlik faoliyatini bildiradi. Bunday nomni sanoat korxonasi, davolash muassasasi uchun ham, qurilish tresti va vositachilik tashkiloti uchun ham, savdo va konsullik faoliyati uchun ham, xodimlar tayyorlash va malakasini oshirish, sayyohlik va boshqa tashkilotlar uchun ham nisbatan ishlatish mumkin.

**Milliy kompaniya** – bu noishlab chiqarish tarmoqlari, ijodiy jamoalar, transport, aloqa va telekommunikatsiya korxonalari va tashkilotlarining paychilik yoki aksionerlik asosida tashkil etilgan koʻngilli birlashma.

Oʻzbekistondagi milliy kompaniyalar jumlasiga: “Oʻzbekturizm” milliy kompaniyasi; “Oʻzbekiston havo yoʻllari” Oʻzbekiston milliy



aviakompaniyasi; "O'zbekkino" davlat aksionerlik milliy kompaniyalari va boshqalar kiradi.

Ular o'z faoliyatlarini amaldagi qonunchilikka muvofiq ravishda o'zaro raqobat va mulkchilikning barcha shakllari va ularning teng huquqliligi sharoitlarida amalga oshiradi (4.5.1-jadval)

4.5.1-jadval

### Yangi tipdagi firmalar

	Firmalar turlari	Izoh
1.	Lizing firmalar	* Bunda salohiyati qudratli xo'jalik tizimi yetarlicha moliyaviy vositalari bo'lmagan boshqa bir korxonaga mashina-uskunalar va boshqa mulklarni shartnoma asosida muayyan muddatga berib turadi. Muddat tugagandan so'ng ijarachi bu mulkni qoldiq qiymati bo'yicha sotib olish huquqiga ega bo'ladi.
2.	Injining firmalari	* Ular turli inshootlar va tuzilmalarni loyihalash, qurish, foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadi. * Eksport injining firmalari boshqa mamlakatlarga xizmat ko'rsatadi, chet eldagi ilmiy g'oyalar va texnik ishlanmalar bozorida litsenziyalar sotadi. Texnik yangiliklarni xorijda joriy etadi, murakkab va ulkan loyihalarni amalga oshiradi, injining bilan birga mashina va uskunalarni eksport qilib, yetkazib turadi.
3.	Konsalting firmalar	* Ular ishlab chiqarishning turli muammolari yuzasidan maslahatlar beradi, loyihalash bilan shug'ullanadi, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga o'xshash faoliyat turlariga ko'maklashadi.
4.	Venchur firmalari	Bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichik biznesning bir turi bo'lib: * ilmiy-muxandislik ishlari; * yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarni yaratish; * tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish; * yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish; * ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi.

5.	Seleng firmalari	* Ular jismoniy va yuridik shaxslarning mulklarini jalb etish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadilar. Bu mulklarga yer maydonlari, binolar, mashina-uskunalar, pul, qimmatli qog'ozlar kiradi.
6.	Trast firmalari	Bu xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradi Ular ishonchli vakil sifatida faoliyat ko'rsatadi. Trast firmalar shartnoma shartlariga binoan ishonchli vakil sifatida quyidagi xizmatlarni bajaradi: * korxonalar bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish; * nomli aksiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish; * moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

### Nazorat savollari

1. "Struktura" nima? Boshqarish strukturasi nima?
2. Boshqarish bo'g'ini va bosqichi deganda nimalar deya olasiz?
3. Boshqarish strukturasi belgilash nimalarga bog'liq?
4. Boshqarish strukturasi qanday tashkiliy turlarini bilasiz?
5. Chiziq (pog'onali) strukturaning mohiyati nimada? Uning qanday afzalliklari va kamchiliklari bor?
6. Chiziq-shtabli struktura to'g'risida nimalar deya olasiz?
7. Funktsional strukturaning o'ziga xos xususiyati nimada?
8. Dasturli-maqсадli strukturaning mohiyati nimada? Uning qanday turlarini bilasiz?
9. Matritsaviy struktura deganda nimani tushunasiz? Uning afzalliklari nimada?
10. Boshqarishning tashkiliy strukturasi takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?
11. Boshqaruv organi nima? Uni tuzishda qanday ikki muhim tamoyilga e'tibor berish kerak?
12. Boshqarishning umum davlat organlariga qaysi organlar kiradi?
13. Qaysi organlar tarmoq organlari bo'lib hisoblanadi?
14. Vazirliklar davlat qo'mitasidan nima bilan farq qiladi?
15. Boshqarish tizimida konsern qanday o'ringa ega?

16. Uyushma va assotsiatsiyaning boshqarishdagi roli nima bilan belgilanadi?

17. Boshqaruv tizimida korporatsiya va konsorsiumlar qanday o'rinni egallaydi?

18. Xolding va milliy kompaniyalarning boshqarishdagi o'rni qanday?

## V BOB. BOSHQARUV USULLARI

### 5.1. Boshqaruv usullari mazmuni va tushunchasi

**Usul** – bu tadqiqot qilish yoki ta’sir ko’rsatish usuli. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda, boshqaruv obyektini o’rganish jarayonida qo’llaniladigan usullar, ya’ni:

- sistema (tizim)li yondoshuv;
- kompleks yondoshuv;
- tarkibiy yondoshuv;
- integratsion yondoshuv;
- modellashtirish;
- iqtisodiy-matematik yondoshuv;
- kuzatish;
- eksperiment;
- sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning ilmiy usullari tushuniladi.

Ta’sir ko’rsatish nuqtai nazardan esa usul deganda, boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obyektiga ta’sir o’tkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usullari;
- boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Har xil yondoshuvlar, yo’sinlar, yo’llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui – boshqaruvning aniq va o’ziga xos usullari deb yuritiladi. Shunday qilib, boshqaruv usullari – bu xodimlarga va umuman, ishlab chiqarish jamoalariga ta’sir ko’rsatish usullari bo’lib, bu usullar qo’yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg’unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko’rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan obyektiv tarzda kelib chiqadi.

#### 5.1.1. Funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli

Funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli boshqariladigan obyektning tuzilishi bilan bog’liq bo’lib, uning tarkibidagi bo’limlarni

boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Ularni quyidagi tizimosti bo'limlar misolida ko'rish mumkin (5.1.1-jadval).

5.1.1-jadval

1.	“Ishlab chiqarish” bo'limi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omilli tahlil;</li> <li>• funksional tahlil;</li> <li>• ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish;</li> <li>• ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganish;</li> <li>• ishlab chiqarishni progammalashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish;</li> <li>• xarajatlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.</li> </ul>
2.	“Marketing” bo'limi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tovarlar bozorida korxonaning mavqesini diagnostika qilish;</li> <li>• korxonaning bozorga chiqish imkoniyatlarini tahlil qilish;</li> <li>• yangi mahsulot va yangi bozorlarga chiqish bo'yicha talab va ehtiyojlarni aniqlash;</li> <li>• marketing konsepiyasini ishlab chiqish va h.k.</li> </ul>
3.	“Xodimlar” bo'limi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishchi kuchini rejalashtirish;</li> <li>• xodimlar mehnatini va ish haqini tashkil qilish;</li> <li>• xodimlar va ularning martabalarini boshqarish;</li> <li>• xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish, tahlil qilish va boshqalar.</li> </ul>

Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan obyekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

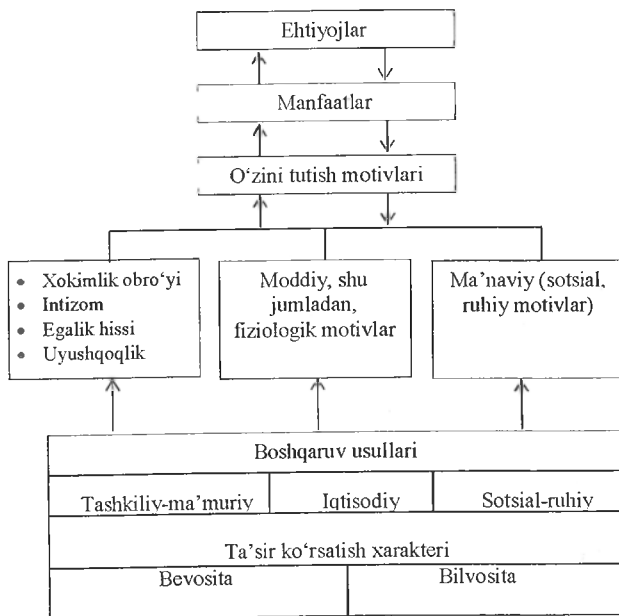
### 5.1.2. Boshqaruv funksiyalarini bajarishda qo'llaniladigan usullar

Bu usullar boshqarish funksiyalarini, ya'ni:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- nazorat qilish;
- muvofiqlashtirish;
- motivatsiya (vaj, isbot keltirish) kabilarni bajarish uchun qo'llaniladigan usullardir.

- Masalan, rejalashtirish funksiyasini bajarishda mutaxassislar:
- prognoz (oldindan aytish);
- ekstrapolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- hujum;
- Delfa;
- omilli tahlil;
- maqsadlar shajarasi va uni yechish kabi usullarni qoʻllaydi.

Tashkil qilish funksiyasini bajarishda qoʻllaniladigan boshqaruv usullarini ishlab chiqarishdagi mavjud munosabatlarni va xodimlarning faoliyat motivlarini hisobga olgan holda tasniflash mumkin (5.1.1-chizma).



5.1.1-chizma. Boshqaruv usullari.

**Boshqarishning nazorat fynsiyasini** bajarishda qo'llaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika holatiga bog'liq va shularga asoslanadi.

**Motivatsiya** usullari xodimlarni mehnatga undaydigan barcha usullarni, ya'ni:

- ish haqi;
- rag'batlantirish tizimi;
- foyda taqsimotida qatnashish;
- ma'naviy rag'batlar;
- yuqori lavozimlarga tayinlash;
- malakani oshirish kabilarni ham o'z ichiga oladi.

### **5.1.3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qo'llaniladigan usullar**

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi uslublarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo'yish;
- muammoni hal qilish;
- qarorni tanlash;
- qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan uslublar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baholashga va tashqi asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;
- muhim voqealarni qayd qilish usullari;
- qiyoslash usullari;
- dekompozitsiya va modellashtirish usullariga muhim o'rin beriladi.

Muammoni hal qilish, ya'ni yechim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo'llashga "nima sodir bo'ldi" va "qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi" degan muammoni hal qilishga emas, balki "muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini

qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo, tanlash me'yor (kriteriya)larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu yerda so'z ko'pincha maksimallashtiradigan yoki minimallashtiradigan maqsadli funksiya to'g'risida boradi. Odatda, bunday tanlovni optimallashtirish deb ataladi. Optimallashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo'la oladi:

- foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimallashtirish;

- xarajatni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimallashtirish.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar qaror qabul qilinib, tasdiqlangandan so'ng tuziladi. Bu bosqichda qarorlar shajarasi tuzilib, unda maqsadga erishishning barcha yo'nalish va yo'llari ikir-chikirigacha aniqlab chiqiladi.

Delfa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan hollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan yechilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi guruh a'zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Delfa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

- muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;

- har bir qatnashchi savollarga mustaqil va xufiya tarzda javob beradi;

- javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;

- tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;

- har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo yechimiga o'zgartirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. Shu sababli:

- bu ish umumiy qapopga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.



Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining muvofiqligi ta'minlanadi.

## 5.2. Boshqaruvning tashkiliy - ma'muriy usullari

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Bu usullarga:

- boshqirish apparatining muayyan strukturasi tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv ko'rsatmalarni bajarmayotgan bo'linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarini qo'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi obyektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek, bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Tashkiliy usullar shu yo'l bilan boshqarish tizimida ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi. Bu usullar boshqarish funksiyalari bajarilishining:

- tashkiliy barqarorligini;
- intizomlilikini;
- muvofiqliligini;
- uzluksizligini ta'minlaydi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqa ishlarini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi obyekt-larga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi.

Shu bilan birga, ma'muriy yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv usuli xo'jalik yurituvchi subyektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra, ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish harakatiga to'sqinlik qiladi.

Biroq rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo'lganda ulardan

foydalaniladi. Xususan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan hamma mamlakatlarda ma'muriy usullar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi. Davlat bozorning monopollashtirilishiga to'sqinlik qiladigan ma'muriy cheklovlar tizimini belgilaydi, monopol kompaniyalar faoliyatini direktiv yo'sinda boshqaradi.

Ma'muriy usullardan:

- iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish;
- atrof-muhitni muhofaza qilish;
- xavfli texnologiyalardan foydalanish, zararli ishlab chiqarish chiqitlarini chiqarib tashlashni ta'qiqlash;
- odamlar sog'lig'iga zararli mahsulotni reklama qilishni ta'qiqlash kabi sohalarda faol foydalaniladi.

**Boshqarishning tashkiliy-mamuriy usullari** ikki shaklda:

- tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;
- farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo'llaniladi, bir-birini to'ldiradi va rivojlantiradi. Har ikkala shaklning uyg'unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olgan holda optimal bo'lishi kerak.

**Tashkiliy ta'sir ko'rsatish** turli tashkiliy choralami, ya'ni:

- ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalarini belgilash;
- ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;
- boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'z ichiga oladi.

**Farmoyish berish** yo'li bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bo'limlari va organlarining (uyg'un) ishlashini joriy ta'minlab turishdan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki og'zaki ko'rsatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki og'zaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

**Tashkiliy ta'sir ko'rsatish** boshqariladigan obyekt (korxonani) loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, normalash ishlari bajariladi (5.2.1-jadval).

## Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllarini amalga oshirish yo'llari

T/r	Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllari	Izoh
1.	Loyihalash: · boshqarish strukturasi loyihalash; · boshqarish jarayonini loyihalash; · boshqarish apparati xodimlari mehnatini uyushtirishni loyihalash; · hujjatlashtirish va hujjat aylanishini loyihalash; · boshqarish texnikasini ji-hozlashni loyihalash	· boshqarish apparati strukturasi; shtatlar jadvali; · bo'limlar to'g'risida nizom; lavozimlar to'g'risida nizom; · binolarning joylashuvi; · ish o'pinlarini jihozlash; · ish sharoitini yaratish; · nazoratni tashkil qilish; · hujjatlarni qayta ishlash; · nusxalar ko'paytirish; · joylarga yetkazish; · hujjatlarni saqlash; · aloqa tizimi; · boshqarish ishlarini mexnizatsiyalash va kompyuterlashtirish.
2.	Reglamentlash	· bu boshqarish organlari faoliyatini yo'lga solib turuvchi va tartib-qoidalarni belgilash. Masalan, korxonalar to'g'risida nizom, mehnat to'g'risida qonyn, sudlar to'g'risida qonyn va h.k. Tashkiliy reglamentlash hujjatlari huquqiy normalar xususiyatini kasb etadi va ijrochilar uchun majburiy hisoblanadi.
3.	Normalash	· boshqarishda ma'lum jarayonlarning amal qilish chegaralarini aniqlash uchun zarur. Masalan, standartlar, normalar, chizmalar, shuningdek, texnologik normativlar ishlab chiqishadi; bular mahsulot tayyorlash, ularga ishlov berish usuli va rejimlarini hamda operatsiyalar davomiyligini belgilab beradi; · mehnatni tashkil etish uchun turli toifadagi xodimlar nisbatini, tarif razryadlari, rag'batlantirish tizimi, mehnat va dam olish rejimini belgilaydigan normativlarni talab etadi va h.k.

## 5.2.1-jadvalning davomi

4.	Qo'llanma tayyorlash	<ul style="list-style-type: none"> <li>· qo'llanmalarda ishini bajarish yo'llari ko'rsatiladi va tushuntiriladi. Agar reglamentlash nima qilish mumkin, nimani qilish mumkin emasligini belgilab bersa, qo'llanma aniq bir operatsiya (ish)ni qanday izchillikda bajarish lozimligini ko'rsatadi.</li> <li>· Qo'llanma normativ hujjat kuchiga ega bo'lmaydi. Uning yordamida umumiy tartib va qoidalar belgilanadi.</li> <li>· Qo'llanmalar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>· mahalliy;</li> <li>· tarmoq;</li> <li>· lavozim;</li> <li>· uslubiy va ish qo'llanmalariga bo'linadi.</li> </ul> </li> </ul>
----	----------------------	---

Yaxshi tashkil etilgan loyihalash, reglamentlash va normalash tadbirlari boshqarishga juda katta yordam beradi. Eng avvalo, ular bugun boshqarish jarayonida:

- muntazamlilik va obyektivlikni ta'minlaydi;
- asossiz va tasodifiy harakatlarga chek qo'yadi;
- reglamentlangan tartib o'rnatadi.

Bundan tashqari, normativlar boshqarishning mavjud shakllarini, bo'limlar strukturasi va ayrim kishilar, shaxslar faoliyatini amaliy jihatdan tushunib olishga, nuqson va kamchiliklarni bartaraf qilishda yordam beradi.

Umuman, mazkur korxonadagi reglamentlash va normalashning holati va ularning mukammalligi boshqarish madaniyatini belgilaydi.

Bu shaklda boshqarish buyruq va farmoyishlar vositasida olib boriladi. Ma'lumki, har qanday mehnat jarayoni xoh u kichik doirada, xoh u katta doirada bulsin, boshqaruvni taqozo qiladi. Yakka skripkachi skripka chalganda o'zini o'zi idora qilgan holda, orkestr uchun dirijyor zarur bo'lganidek, ko'pchilikning birgalikdagi mehnati bor bo'lgan joyda, albatta uni boshqarish, ma'lum bir yo'nalishga solish kerak bo'ladi. Bu faoliyat boshqarishning farmoyishli ta'sir ko'rsatish shakli yordamida bajariladi.

Farmoyishli ta'sir ko'rsatish quyidagi shakllarda amalga oshiriladi (5.2.2-jadval).

T/r	Farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllari	Izoh
1	Direktiva	<p>· Bu usul hap bir rahbarning, ijrochining va boshqaruvchi organning burchlari, huquqlari va mas'uliyatini aniq belgilashga asoslanadi. Bular lavozim qo'llanmalari turli boshqarish bo'g'inlarining funksiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan qonunlashtiriladi.</p> <p>Direktivalar ishlab chiqarish jarayonida qatnashuvchilarning yuqori boshqaruv organlarining qarorlari, buyruqlari, farmoyishlarini bajarish uchun shaxsan javobgar bo'limini ta'minlaydi.</p>
2.	Buyruq	<p>· Bu korxonada rahbari, u bo'lmaganda uning o'rinbosari chiqaradigan davlat boshqaruvi buyruq mazkur organ (tashkilot) vakolati doirasida, amaldagi qonunlar, yuqori organlar qaror va farmoyishlari asosida shu qaror va farmoyishlarni ijro etish uchun chiqariladi.</p> <p>Buyruq yuridik hujjat bo'lib, uni ijro etish majburiydir. Agar buyruq umumiy qoidalarni belgilasa, normativ xarakterda bo'lsa, unga asoslanib lavozimga tayinlansa, tashakkur e'lon qilinsa, u holda buyruq individual xarakterda bo'ladi.</p>
3.	Ko'rsatma	<p>· Bu aniq ijrochilarga yoki aniq ish yuzasidan beriladigan boshqarish qarorlarining tashkiliy huquqiy shaklidir. Ko'rsatmalarda shaxsga buyruqni amalga oshirish uchun qanday ish olib borish, qanday natijalarga erishish zarurligi tashyintiriladi va maslahat beriladi.</p> <p>Ko'rsatma buyruqning o'zida, hujjatlardagi rezolyutsiyada, yozma holatda yoki og'zaki tarzda berilishi mumkin.</p>
4.	Farmoyish	<p>· Bu barcha boshqaruv organlari ma'muriyati tomonidan tezkor joriy masalalar bo'yicha beriladigan boshqaruv hujjatidir.</p> <p>Farmoyishning buyruqdan farqi shundaki, u xususiy masalalarni hal etishga qaratiladi va dipektor, uning o'rinbosarlari, bo'lim boshlig'i, master, funksional xizmatlar boshliqlari tomonidan o'z vakolati doirasida chiqiriladi.</p>
5.	Rezolyutsiya	<p>· Bu yig'ilish, majlis, konferensiya va hokazolarda muhokama qilingan masalalar yuzasidan qabul qilingan qarordir.</p> <p>Hujjatga mansabdor shaxs tomonidan ijro etish yoki ijro etmaslik to'g'risida yozilgan yozuv ham rezolyutsiya hisoblanadi va boshqaruvning quyi bo'g'inlari tomonidan bajarilishi majburiydir.</p>
6.	Yo'l-yo'riq	<p>· Bu normativ huquqiy hujjat bo'lib, u tashkilot va fuqarolarga ularning funksional vazifalaridan kelib chiqadigan xatti-harakatlarini tayinlab beradi.</p>

Shunday qilib, boshqarishning farmoyishli ta'sir o'tkazish usuli yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. Mantiqan bu usulni quyidagi ibora bilan izohlash mumkin:

*Rahbar buyrug'i yning qo'l ostida ishlayotganlar uchun qonundir.*

Farmoyishli ta'sir o'tkazish usulidan foydalanish ma'lum talablarga javob berishi kerak. Buyruqlar, farmoyishlar va boshqa hujjatlarda, ular xoh yozma, xoh og'zaki tarzda berilgan bo'lsin:

- nimaga asoslanib chiqarilganligi aniq ko'rsatilishi shart;
- qabul qilingan qaror mohiyati qisqa va ravshan bayon etilishi lozim;

- ijroni nazorat qilish shakli, farmoyishning kuchga kirish va bajarilish muddati ko'rsatilishi zarur;

- buyruq va farmoyishlar qisqa, tushunarli va aniq bo'lishi kerak. Mujmal va umumiy jumlar, topshiriqlar ijrochilarining buyruq bandlarini to'liq va o'z muddatida bajarishga da'vat eta olmaydi;

- buyruq va farmoyishlarni eng qulay muddatlarga chiqarish va ijrochilarga yetkazish kerak. Kechikish ijrochilarga buyruq mazmunini to'liq anglash, uni bajarish uchun zarur bo'lgan hamma ishlarni qilish imkonini bermaydi. Bunday holda ijroning sifati pyxta bo'lmaydi. Va aksincha, buyruqni juda vaqtli chiqarish ham maqsadga muvofiq emas. Chunki uni bajarish muddati etib kelguncha ijrochining mas'uliyati, ishtiyoqi pasayishi mumkin.

- buyruq va farmoyishlar imkon qadar kamroq bo'lishi kerak. Buyruqbozlik, bo'lar-bo'lmasga buyruq, farmoyish va ko'rsatmalar chiqara berish ishga naf keltirmaydi. Boshqarish sifati buyruqlarning ko'pligi bilan belgilanmaydi. Yaxshi tashkil etilgan boshqaruv jarayonlari o'rnatilgan tartib va an'analar tufayli normal kechadi.

Shuni ta'kidlash joizki, buyruq va farmoyishlar bajarish uchun chiqariladi. Bu esa ularning bajarilishini nazorat qilishni talab qiladi.

Ijroni tekshirish bo'yicha nazorat tizimi yo'lga qo'yilmasa, hap qanday buyruqlarning bajarilishi, hatto u yaxshi ijrochilar zimmasiga yuklangan bo'lsa ham, orzu-istakkina bo'lib qolaveradi, bajarilganda ham sifatsiz va kechiktirib bajariladi.

### 5.2.1. Boshqarishning huquqiy vositalari

Boshqarishning huquqiy vositalari deganda, ijtimoiy munosabatlarga yuridik, qonuniy ta'sir o'tkazish jarayonida qo'llaniladigan huquqiy normalar majmui tushuniladi.

Huquqiy normalar davlat (turli tashkilotlar orqali) yoki jamoat tashkilotlari tomonidan chiqariladi va tasdiqlanadi.

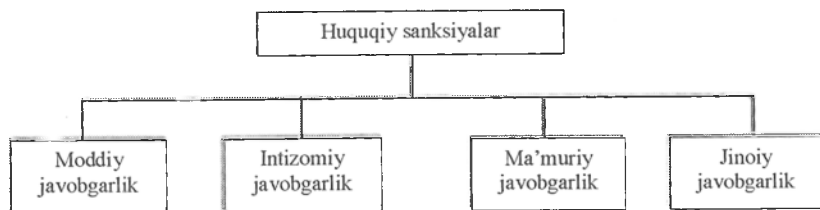
Huquqiy normalar turli qonuniy hujjatlar, nizomlar, buyruqlap, farmoyishlar va hokazolar shakliga ega bo'ladi. Boshqarish amaliyotida teng huquqni boshqaruv subektlari o'rtasida, masalan, korxonalar, birlashmalar o'rtasida vujudga keladigan munosabatlar bo'ladi. Bunday hollarda huquqiy muvofiqlashtiruvchi (koordinatsion) hujjatlar yoki kelishtiruvchi hujjatlar nashrdan chiqariladi.

Teng huquqli tomonlarning xo'jalik sohasidagi o'zaro aloqalari xo'jalik shartnomalarini tuzish yo'li bilan tartibga solib turiladi.

Huquqiy normalar muayyan sanksiyalarni nazarda tutadi. Qo'llaniladigan ta'sir choralarining xarakteriga qarab, ular moddiy, intizomiy, jinoiy-huquqiy sanksiyalarga bo'linadi.

**Moddiy javobgarlik** – bu korxonalar va tashkilotlarning, shuningdek, ayrim mansabdor shaxslarning zimmasiga xo'jalik faoliyatining natijalari uchun yuklatiladigan mas'uliyat.

Moddiy javobgarlik: jarimalarda; penyalarda; neustoykalar va hokazolarda ifodalanadi (5.2.1-chizma).



5.2.1-chizma. Huquqiy normalar sanksiyalari.

**Intizomiy javobgarlik** – bu xizmat burchlarini buzish, suiste'mol qilish natijasida kelib chiqadi. Bunda jazo quyidagi ko'rinishlarda bo'ladi:

- tanbex;
- xayfsan;

- muayyan muhlatga maoshi pastroq ishga o'tkazish;
- muayyan muhlatga pastroq vazifaga, lavozimra o'tkazish va hokazolar.

Ma'muriy javobgarlik – bu yuridik javobgarlik turi bo'lib, vakil qilingan organ yoki mansabdor shaxsning qonunbuzarlik qilgan shaxsga nisbatan ma'muriy jazo chorasini qo'llashda ifodalanadi. Bunday jazolar turli-tuman sanksiyalarda - naxetlar (qaytarib olinishi lozim bo'lgan xarajat), jarimalar va hokazolar ko'pinishida bo'ladi.

Jinoiy javobgarlik – bu mansab bilan bog'liq jinoyat sodir etilganda sud tomonidan qo'llaniladigan jazo. Shunday qilib:

Moddiy javobgarlikka – moddiy zarar yetkazish.

Intizomiy javobgarlikka – intizomiy nojo'ya harakat.

Ma'muriy javobgarlikka – ma'muriy huquqbuzarlik.

Jinoiy javobgarlikka – jinoyat asos bo'ladi.

### 5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

**Boshqarishning iqtisodiy usullari** iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, hap qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo, manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch xil bo'ladi:

- umumjamiyat manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uyg'un suratda bog'lab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishni, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyat manfaatlarini ruyobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

• korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;

• xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;

• korxonalar va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;



- moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;
- bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e'tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadda qo'shimcha ish haqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi obyektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarini:

- jiddiy rejalar qabul qilishga;
- mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;
- yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- mehnat unumdorligini oshirishga;
- raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bo'lishi kerak.

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxonaga uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to'lovlari;
- subsidiya va sanksiya;
- litsenziya;
- transfept to'lovlari;
- narx-navo va hokazolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo'llab, bozorni shakllantirish chog'ida ham, uning o'zini o'zi boshqarishi bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma'muriy boshqarish usullari o'zini o'zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik ko'rsatsa, ularga to'sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi. Binobarin, ma'muriy boshqarish usulida davlat korxonalariga o'z ta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazadi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari yordamida esa u korxonalariga bozor orqali ta'sir o'tkazadi. Natijada, bozor korxonalar va firmalar faoliyatini, davlat esa bozorning o'z qonuniyatlaridan kelib chiqqan holda makroiqtisodiyot boshqarishini amalga oshiradi. Bu esa davlatning bozor va korxonalar faoliyatiga minimum darajada aralashyivini ifodalaydi.

Davlat kredit tizimi orqali iqtisodiyotga faol ta'sir etadi. Bunda qapzga beriladigan pul miqdorini o'zgaptirish uchun foiz stavkasidan foydalaniladi. Bozor qoidasiga ko'ra foiz kamaysa, qarz p'ylga talab oshadi. Binobarin, kredit ko'ppoq olinadi va ishlab chiqarishga ko'proq investitsiya qilinadi.

Davlat soliq tizimi orqali iqtisodiyotga ta'sir o'tkazadi va boshqarish jarayonida qatnashadi. Soliqlar hamma mamlakatlarda mavjud bo'lib, majburiy to'lov shaklida firmalar, tashkilotlar va aholi tomonidan faqat davlatga to'lanadi. Davlat jamiyat a'zolariga, ular kim bo'lishidan qati nazar, ijtimoiy xizmatlar ko'rsatadi. Bu xizmatlar jumlasiga:

- mudofaa;
- tinchlik va xotirjamlikni, ijtimoiy tartibni ta'minlash;
- obodonchilik va sanitariya-gigiyena ishlarini bajarish;
- davlatni idora qilish;
- davlat xavfsizligini ta'minlash;
- ekologik muhitni asrash;
- tabiiy boyliklarni himoya qilish;
- ommaviy savodxonlikni ta'minlash;
- nochorlarga yordam berish, ularni sotsial himoya qilish kabi ishlar kiradi.

Bularni faqat birgalikda iste'mol etish mumkin, ularni ayrim kishilar sotib olmaydi. Bu ishlarga faqat davlat qodir.

Shunday qilib, soliqlar davlatning ijtimoiy xizmatlari haqi bo'lib, uni firmalar, kompaniyalar, jamoat tashkilotlari va aholi to'laydi. Demak, soliqlar tekinga berilmaydi, ular davlat ko'rsatgan xizmatlar sarf-xarajatini qoplash uchun to'lanadi.

Soliqlap boshqarish jarayoniga quyidagi uch vazifani bajarish orqali o'z ta'sirini ko'rsatadi:

- fiskal vazifa, ya'ni davlat xazinasini (byudjeti)ga pul tushirish;
- iqtisodiy faollikni rag'batlantirish;
- aholining ayrim toifalariga imtiyoz berib, ularni sotsial himoyalash.

Undiriladigan soliq summasining soliq obyektini summasi (hajmi)ga nisbatan hisoblangan miqdori soliq yuki (stavkasi) deyiladi. Qatiq, progressiv, regressiv, proporsional (mutanosib) soliq stavkalari mavjud. Undiriladigan soliq stavkasining me'yori bor. Shu sababli uni cheksiz oshirib bo'lmaydi.

Masalan, optimal variantga muvofiq bo'lmagan progressiv soliqqa toptish: yuqori daromad olishga qiziqishni; yuqori sur'atda unum bilan mehnat qilishni; investitsiyalarga bo'lgan intilishni yo'qqa chiqaradi.

Daromadlarni soliqlardan yashirish usullarini izlash yo'llari muqarrar sur'atda paydo bo'lib, bunday vaziyatda ular jamiyatda salbiy baholanmaydi.

Xalqaro tajriba shuni ko'satmoqdaki, iqtisodiyoti bozorga yo'naltirilgan davlatlarda daromadlar haddan tashqari yuqori progressiv soliqqa toptilishi bilan kapitallar chet elga chiqib keta boshlaydi.

Haddan tashqari katta soliq olish soliq to'lovchini og'ip ahvolga soladi, natijada u bo'lg'usi soliqni to'lay olmay qoladi. Oqibatda, byudjetga pul tushishi qisqipadi.

Iqtisodiyot bir me'yorda rivojlanib borishi uchun soliqlar firma topgan foydaning 40 foizidan oshmacligi kerak. Aks holda, firma rivojlana olmaydi.

Subsidiya va sanatsiya davlatning iqtisodiyotni boshqarishdagi kuchli moliyaviy vositalaridan hisoblanadi.

Subsidiya – bu davlat tomonidai aniq maqsad yo'lida ishlatish uchun qaytarib olmaclik sharti bilan ajratiladigan pul mablag'i.

Subsidiyalap:

- iqtisodiyotni diversifikatsiyalash (tarkiban o'zgartirish);
- eksport-importni muvozanatlashtirib turish;
- novatsiya (yangilikni o'zlashtirish) ishlarini yo'lga qo'yish;
- ayrim hududlarga yordam berish;
- konversiya (harbiy ishlab chiqarishdan xalqqa kerakli tovar ishlab chiqarishga o'tish) maqsadida ajratiladi.

Qayd qilingan hap serxarajat bo'lganidan subsidiya xarajatlarni butunlay yoki qisman qoplash uchun beriladi. Subsidiya davlatning moliyaviy yordami bo'lib, byudjetga qaytarib berilmaydi.

Subsidiya:

- jahon bozorida milliy manfaatni himoya qilish;
- dunyo bozorida narx pasaygan sharoitda tovar eksportini to'xtatib turgan firmalarga madad berish;
- zarur ish bilan shug'ullanuvchi, lekin yangi, hali moliyaviy zaif firmalarni qo'llab-quvvatlash;
- davlat dasturlari va tavsiyalariga binoan ish yuritayotgan firmalarni siylash uchun beriladi.

Xullas, subsidiya iqtisodiyotni tartiblashga, boshqarishga xizmat qiluvchi kuchli iqtisodiy usuldir.

Davlat tomonidan iqtisodiyotni boshqarishning, tartiblashning yana bir muhim vositasi – bu moliyaviy sanatsiya (sog'lomlashtirish).

Sanatsiya – iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni tang holatidan chiqarib, ularning normal ishlab turishini ta'minlash hamda korxonalarni ommaviy bankrot bo'lishiga yo'l bermasdan, raqobatchi korxonalar sonini kerakli me'yorda saqlab turish maqsadida amalga oshiriladi.

Sanatsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

- korxonaga qarzini kechib yuborish yoki uni o'zgalar hisobidan to'lash;
- qarzni to'lash muddatini kechiktirish;
- qarz uchun beriladigan foizni kamaytirish yoki umuman foiz olmaslik;
- korxonaga soliqdan yengillik berish;
- soliqni kreditga aylantirish;
- korxonaga buyurtma berib, uning haqini oldindan to'lash;

- subsidiya ajratish;
- korxonaga eksport yuzasidan imtiyozlar berish.

Davlatning sanatsiyadagi ishtiroki ikki shartni hisobga oladi. Birinchisi - korxonaning milliy yoki hyududiy iqtisodiyot uchun ahamiyati katta bo'lishi kerak, ikkinchisi - korxonaning tang ahvolga tushib qolishiga uning o'ziga bog'liq bo'lmagan boshqa obyektiv sabablar bo'lishi lozim.

Davlatning korxonaga yordami bozor talabiga zid kelmagan taqdirdagina unga qo'l uriladi. Yomon ishlagan, bozor talabiga moslasha olmasdan moliyaviy inqizozga yuz tutgan korxonaga davlat yordam bermaydi, chunki bu bozor qoidalariga zid keladi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish daromadlarning keskin farqlanishi, holining turmush darajasi bo'yicha tabaqalashuvi bilan birga yuz beradi. Jamiyatning haddan tashqari boylar va haddan tashqari kambag'allardan iborat qutblarga ajratilishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat daromadlarni qayta taqsimlash vazifasini o'z zimmasiga olishga majbur bo'ladi.

Bunday taqsimlash shaxsiy daromadlarni progressiv soliqqa tortish va transfert to'lovlar orqali amalga oshiriladi.

Transfert to'lovlar - bu o'tkazma to'lovlar, davlat byudjeti vositalarini qayta taqsimlash shakllaridan biri.

Bu to'lovlar:

- xususiy tadbirkorlarga subsidiyalar berish;
- davlat qarzlari bo'yicha foiz to'lovlari;
- ijtimoiy ehtiyojlarga davlat tomonidan to'lanadigan pul mablag'lari ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy ehtiyojlarga ajratilgan transfert to'lovlar kam ta'minlangan aholi guruhlariga, nogironlarga, qariyalar va birovning boquvidagi kishilarga, hamda ishsizlarga nafaqa to'lash ko'rinishida bo'ladi.

Transfert to'lovlarni to'lashning ham optimal chegaralari mavjud. Gap faqat ushbu maqsadlar yo'lida foydalanish mumkin bo'lgan byudjet mablag'larining mavjudligida emas.

Agar jamiyatda o'rta hollar salmog'i kichik bo'lib, badavlat kishilar salmog'i katta bo'lsa, salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar yuz berishi ham muqarrardir. Davlat bunday tabaqalanishga qarshi transfert ko'rish zarurdir.

Ikkinchi tomondan, nafaqalarning aholining ko'p sonli toifalarga katta miqdorda va xilma-xil shakllarda berilishi bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mehnat qilishga undashni barbod etishga, oldingi davlat - tekisshilik taqsimotidan qolib kelayotgan tayyorga ayyorlik psixologiyasini mustahkamlab, uni yangi bozor sharoitlariga moslashtirishga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, bu o'rinda ham transfert boshqaruvi amalga oshirilayotgan konkret sharoitlarni hisobga olib optimal variantni izlash zarur.

Boshqarishning ko'rib chiqilgan iqtisodiy usullari o'zaro bog'liq qismlar tizimidir. Xo'jalik mexanizmining optimal ishlashi uchun bu qismlarning boshqaruv obyektiga bo'lgan ta'sirini doimo oshirib borish va faollashtirish lozim bo'ladi.

#### 5.4. Boshqaruvning sotsial-ruhiy usullari

**Sotsial-ruhiy usullarning** asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, sotsial-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

O'z mohiyatiga ko'pa boshqarish usullarining bu guruhi jamoaning shakllanish va yuksalish jarayoniga, kishilarning ongiga, ma'naviy manfaatlariga jamiyat manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir qiluvchi vositalarning majmuidir.

Sotsial-ruhiy usullar "boshqarish sotsiologiya"si va "boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning sotsial rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarini aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni

o'rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag'batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hokazolarda qo'llaniladi.

Psixologiya insonning ryhiyatini o'rganuvchi fandır. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jara-yonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, , shuningdek, inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, xapaktep va mijoz kiradi.

Sotsial psixologiya – bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va sotsial omillarning o'zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial guruhlar xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o'zaro ta'sir ko'rsatish shakllarini o'rganadigan psixologiya fanining sohasi.

Boshqarishning sotsial-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal qilishga qaratilgan:

1.	<i>Kishilarning sotsial-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.</i>
2.	<i>Sotsial yurish-turish me'yorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qo'llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini ioriy etish hamda jamoa ongini o'stirishga yordam beradi.</i>
3.	<i>Sotsial rivojlantirishni va kishilarning intilishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy o'sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.</i>
4.	<i>Kishilarning madaniy va sotsial-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchn, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni qurishga sharoit tug'diradi.</i>
5.	<i>Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog'lom sotsial-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlashga sharoit tug'diradi.</i>
6.	<i>Odamlarning o'z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshipish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltipadi.</i>

Bu muammolarning yechimi boshqarishning yanada uyushqoq, samarali bo'lishini talab qiladi.

Amaliy boshqapishda sotsial-ruhiy metodlardan samarali foydalanish uchun boshqarish obyektiniig holati to'g'risida keng axbopotga ega bo'lish kerak. Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o'tkazish lozim.

Sotsial tadqiqotlar juda xilma-xil axborotlar olish imkonini beradi, chunonchi:

- jamoa a'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;
- boshqarish usullarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;
- jamoaning ehtiyojlari va qiziqishlari;
- xodimlar shaxsiyati;
- xodimlar qo'nimsizligi sabablari;
- xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;
- jamoa a'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi;
- ehtiyojlarning qondirilish darajasi va hokazo to'g'risidagi

axborotlar.

Bu axborotlar jamoalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va xilma-xil ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tadbirlar ishlab chiqish uchun muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

Sotsiologik tadqiqotlar olib borishga korxonaning o'z sotsiologik xizmatlari, shuningdek, xo'jalik shartnomasi asosida ilmiy muassasalar va o'quv yurtlarining xodimlari jalb qilinishi mumkin.

Sotsiologik axborotlarni maxsus tadqiqotlar o'tkazish yo'li bilan olish mumkin. Bulardan eng muhimlari quyidagilardir (5.4.1-jadval).

Qayd qilingan sotsiologik tadqiqotlarning ham ijobiy jihatlari, ham kamchiliklari bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqealikni real aks ettirishi va ko'proq samara berishiga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni muhim darajada birga qo'shib qo'llanishi maqsadga muvofiq ekanligini ko'rsatadi.

Mehnat jamoalaridagi sotsial-ruxiy vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi.

**Nizo** – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarniig bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi. Jamoa a'zolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a'zolarining ruxiy



holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

5.4.1-jadval

### Sotsiologik tadqiqotlarni uyushtirish usullari

T/r	Usullar	Izoh
1.	Hujjatli usul	* Bunda zarur ma'lumotlar statistik to'plamlardan, boshlang'ich hisobga olish hujjatlaridan olinadi.
2.	Shaxsiy xarakterdagi hujjatlardan foydalanish usuli	* Turli masalalar yuzasidan kishilarning o'z qo'llari bilan yozilgan narsalar: ariza, shikoyat, qarindosh-uryg' va tanishlarga yozilgan xatlar, tarjimai hol, tushuntirish xatlari va hokazolar; Turli guruhdagi kishilarning hayotiy maqsadi, yurish-turish sabablari, talablari, ehtiyojlari, tashvishlari to'g'risida fikr yuritish imkoniyatini beruvchi muhim sotsiologik axborot bo'lishi mumkin.
3.	Ilmiy konferensiyalar o'tkazish usuli	* Bunday konferensiyalarni tayyorlash va uni o'tkazishda, odatda, ayrim masalalar yuzasidan material to'plovchi, amaliy tavsiyanomalar ishlab chiqaruvchi bir qancha xodimlar ishtirok etadi. Bu metodning ijobiy tomoni shundaki, muammolarni o'rganishga keng jamoatchilik jalb etiladi va jamoa fikridan foydalaniladi.
4.	Anketali usul	* Oldindan tayyorlangan dastur bo'yicha yozma ravishda savollar beriladi va yozma javoblar olinadi.
5.	Intervyu olish usuli	* Bunda muammoni o'rganish uchun xodim bilan bevosita suhbat o'tkaziladi. Rahbar yoki tadqiqotchi suhbat davomida masalalarni aniqlashlari, chuqurlashtirishlari va shu yo'l bilan ishonchli va mukammal ma'lumotlar olishlari mumkin.
6.	Kuzatish usuli	* Jamoa faoliyatini shaxsan kuzatish, odamlar bilan uchrashish va muloqotda bo'lib, obyektiv va batafsil axborot yig'ish, shuningdek, har bir jamoa rolini baholash imkonini beradi.
7.	Sotsial eksperiment o'tkazish usuli	* Bu usulda sun'iy ravishda sotsial vaziyatni vujudga keltirish yo'li bilan sotsial hodisalar to'g'risidagi ilmiy xulosalar va mavjud bilimlar tekshirib ko'riladi. Buning uchun maxsus guruh, uyushtirilib, shu guruh faoliyati umumlashtiriladi va amaliy xulosalar chiqariladi.

Mehnat jamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat

bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining o'rinsiz e'tirozlarini gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashga halaqit beradi.

Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada sotsial-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

### Nazorat savollari

1. Metod nima? Boshqaruv metodlari-chi?
2. Funktsional tizimosti obyektlarni boshqarish usuli deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish funksiyalarini bajarishda qanday usullar qo'llaniladi?
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday usullar qo'llaniladi?
5. Delfa usuli to'g'risida nima deya olasiz?
6. Tashkiliy-ma'muriy metodning mohiyati nimada?
7. Tashkiliy-ma'muriy metodning qanday shakllarini bilasiz?
8. Tashkiliy ta'sir o'tkazish shakli qanday amalga oshiriladi?
9. Farmoyishli ta'sir ko'rsatish shakli qanday amalga oshiriladi?
10. Boshqarishning huquqiy vositalari deganda nimani tushunasiz?
11. Huquqiy normalar qanday sanksiyalarni nazarda tutadi?
12. Iqtisodiy metodlarning mohiyati va vazifalari nimalardan iborat?
13. Kreditning boshqarishdagi rolini nima bilan izohlaysiz?
14. Soliqning boshqarishdagi roli nimadan iborat?
15. Transfert to'lovlarning boshqarishdagi roli qanday?
16. Sotsiologik tadqiqot metodlari nima uchun zarur?

### 6.1. Menejer va boshqaruv uslubi

**Menejer** – bu maxsus tayyorgarlik koʻrgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassis. Menejer – bu yollanma boshqaruvchi boʻlib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub boʻladi.

Kompaniya, firma, korxonona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega boʻlgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, maʼmuriy boshqaruvchilari menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pogʻonasiga binoan uch toifaga boʻlinadi:

- Yuqori pogʻona menejerlari.
- Oʻrta pogʻona menejerlari.
- Quyi pogʻona menejerlari.

Yuqori pogʻona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shugʻullanadi. Bir soʻz bilan aytganda, firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

Oʻrta pogʻona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni oʻzlashtirish, texnologiyani qoʻllash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shugʻullanadi. Quyi pogʻona menejerlari quyi boʻgʻinda, masalan, sex, boʻlim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

Toʻgʻri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi boʻlish shart emas. Shu xususdan orkestrni boshqaruvchi dirijyor musiqa asboblarining egasi boʻlmasa ham, oʻz ishini qilaverishini eslash oʻrinli. Boshqarish vazifasini korxonona egasining oʻzi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi. Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, oʻz ishining ustasi boʻlgan maxsus ijtimoiy toifa - menejerlar toifasi paydo boʻldiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer gʻoyat murakkab, oʻta masʼuliyatli ish bilan shugʻullanishi, firmaning hayot-mamotiga

javobgar bo'lganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

- rahbar- boshqaruvchi;
- rahbar - diplomat;
- rahbar - murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar- inson;
- rahbar - tadbirkor;
- rahbar - innovator sifatida maydonga chiqadi.

Har bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. Uslub – bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim: boshqaruv uslubi; ish uslubi; rahbarning ish uslubi.

**Boshqaruv uslubi** – bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmui.

**Ish uslubi** – bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish masqadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmui. Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;
- sud, prokuraturaning ish uslubi;
- korxonalar, sexlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokozolar.

Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

**Rahbarning ish uslubi** – bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondoshishi. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi

rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

*Uslub boshqaruv organiing intellektual salohiyati, sifatlari, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.*

## **6.2. Rahbarlik uslubi. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi**

Rahbarlik uslubi boshqarish metodlari bilan muayyan o'zaro aloqada bo'ladi.

Boshqarish metodi ham boshqarish faoliyatini amalga oshirish usullari va yo'llari majmuidan, boshqarish tizimiga samarali, maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatishidan, ya'ni boshqarish funksiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir.

Lekin shuni e'tiborga olish lozimki, metod – bu tamomila obyektiv, rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushuncha. Uslub, garchi u ham tasir o'tkazish usullari majmuidan iborat bo'lsa-da, metoddan farq qiladi, u yoki bu rahbarning subyektiv, individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Qiyoslash uchun shuni aytish mumkinki, musiqa notasi hamma uchun bir xil bo'lsa-da, lekin musiqachilarning ijro etish uslub (manera)lari har xildir.

Buni quyidagi misollarda ko'rishimiz mumkin. Barcha rahbarlar xodimlarni rag'batlantirish maqsadida boshqarishning iqtisodiy metodidan foydalanishlari kerak. Lekin ba'zi rahbarlar individual rag'batlantirishga, boshqa bir rahbarlar esa jamoani rag'batlantirishga ko'proq mablag' ajratishga harakat qiladi. Ba'zi rahbarlar yil choragi natijalariga, ikkinchi bir rahbarlar esa yillik ish natijalariga qarab mukofotlashni afzal ko'radi.

Buyruq va farmoyishlar chiqarish kabi boshqarishning tashkiliy-ma'muriy metodlaridan ham rahbarlar turlicha foydalanadi. Bular bo'lmasa ham buyruq chiqarish va aksincha, boshqarish funksiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin. Buyruq chiqarib, uni nazoratsiz qoldirish ham, uning bajarilishi ustidan aniq va amaliy nazorat o'rnatish ham mumkin.

Shunday qilib, muayyan metodlarni amalga oshirishga har xil rahbarlar o'z individual uslubi bilan yondoshadi. Shu bilan birga, rahbarlik uslubi butunlay individual asosga ega deb qarash noto'g'ri bo'lar edi. Rahbarlik uslubiga boshqarish qonunlari va tamoyillari, rahbarlarga bo'lgan yagona talablar, jamoadagi sotsial-ruhiy muhit, yuqori rahbarlarning boshqarishda qo'llaniladigan usullari kabi ko'pgina obyektiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Demak, har bir rahbarning faoliyatida rahbarlik uslubining subyektiv va obyektiv unsurlari aralashib ketadi. Subyektiv unsurlar rahbarning: ishchanlik va shaxsiy sifatleri; mijozi, qobiliyati va qiziqishi; bilimi, ko'nikmasi va mahorati; tadbirkorligi va tashabbuskorligi kabi fazilatlarida namoyon bo'ladi.

Rahbarlarning ishchanlik va ma'naviy-madaniy hislatlarini baholash amaliyoti shuni ko'rsatadiki, bunda birinchi o'rinda e'tiqodlilik, topshirilgan ish uchun shaxsan javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik, kishilarga nisbatan mehribonlik va e'tibor bilan munosabatda bo'lish turadi. Asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qilish qobiliyati, shaxsan intizomli bo'lish, mehnatsevarlik, tashkilotchilik, jamoada intizomni yo'lga qo'yish va saqlay bilish qobiliyati juda yuksak baholanadi.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil bo'ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi.

Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo'ysunuvchilarning o'ziga xos shaxsiy hislatlarini hisobga olib muomala qilishi kerak.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin (6.1.1-jadval).

## Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarni turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh
1.	Avtokratik rahbarlar	<p>*Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi;</li> <li>• o'zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a'zolarini bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi;</li> <li>• o'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi;</li> <li>• o'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi;</li> <li>• muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi;</li> <li>• ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi;</li> <li>• o'ziga bo'ysunuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi.</li> </ul> <p>Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino qo'yan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilardan etishib chiqadi.</p> <p>Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha erda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi o'ta salbiy holatlar avj oladi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.</p>
2.	Liberal rahbar	<p>* Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• irodasiz, tashabbussiz bo'ladi;</li> <li>• o'z zimmasiga mas'uliyat alishni yoqtirmaydi;</li> <li>• ishni o'z holiga tashlab qo'yadi;</li> <li>• idoraga nisbatan qat'i bo'lishdan hayiqadi;</li> <li>• o'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi;</li> <li>• biror xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;</li> <li>• talabchan zmas, sust nazorat qiladi;</li> <li>• suistemollarga bevosita yo'l qo'ymasa ham o'zini bilmaslikka soladi.</li> </ul> <p>Bunday rahbar tashqaridan ko'rsatiladigan ta'sirga moyilligi bilan ko'zga tashlanib turadi.</p>

3.	Demokratik rahbar	<p>*Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;</li> <li>• ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tamonlarini inobatga oladi;</li> <li>• barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi;</li> <li>• buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishortirish uslubida ish tutadi;</li> <li>• bo'ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusi, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.</li> </ul>
----	-------------------	--

Har bir boshqaruv uslubning samaradorligini baholash uchun amerikalik olim L.Laykert quyidagi koeffitsiyentni hisoblashni taklif qilgan:

$$K_{\text{nak}} = \frac{\Sigma H V}{\Sigma M K V},$$

bu yerda,  $K_{\text{nak}}$  – avtokratik-liberallik koeffitsiyenti;

$\Sigma H V$  – rahbarlik uslubdagi ishortirish unsurlari yig'indisi;

$\Sigma M K V$  – rahbarlik uslubidagi majbur qilish unsurlari yig'indisi.

R. Laykertning fikricha, bu nisbat 1,9 ni tashkil qilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, rahbarlik uslubida rahbar ishortirish unsurlarini majbur qilish unsurlaridan taxminan ikki baravar ko'proq qo'llangandagina uning rahbarlik uslubi optimal, maqsadga muvofiq, samarali bo'lgan hisoblanadi.

Umuman olganda, har uchala turdagi rahbarlikning boshqarish funksiyalarini bajarishdagi va ijtimoiy munosabatlardagi o'ziga xos xususiyatlarni quyidagi jadvalda umumlashtirib ko'rsatish mumkin (6.1.2-jadval).

6.1.2-jadval

### Rahbarlik turlarining o'ziga xos xususiyatlari

№	Belgilar	Rahbarlik turlari		
		Avtokratik rahbar	Demokratik rahbar	Liberal rahbar
1.	Qaror qabul qilishda	Yakkabosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydi	Jamoa fikri bilan hisoblashadi	Ko'rsatnaga binoan ish tutadi
2.	Qaror yechimlarini bo'ysunuvchilarga yetkazishda	Yozma va og'zaki buyruq, ko'rsatma orqali	Taklif orqali	Iltimos qilish, yalinish orqali



3.	Mas'uliyatni taqsimlash	To'la-to'kis rahbar qo'lida	Vakolatiga binoan	To'la-to'kis ijrochilarning fikriga binoan
4.	Bo'ysunuvchilarning tashabbuskorligiga	Yo'l qo'yadi	Rag'batlantiradi va foydalanadi	To'la-to'kis tayanadi
5.	Kadrlarni tanlashda	Kuchli raqobatdoshlardan qutulish tarafdori	Ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljol oladi va ularning o'sishiga yordam beradi	Beparvo
6.	Bilinga bo'lgan munosabatda	Hamma narsani o'zim bilaman deb hisoblaydi	Muttasil o'qiydi va qo'l ostidagi bo'ysunuvchilardan ham shuni talab qiladi	E'tiborsiz, baribir, beparvo
7.	Muomalada	Salbiy, masofa saqlaydi	Ijoiy, muloqotda kirishimli va faol	Tashabbus ko'rsatmaydi
8.	Bo'ysunuvchilarga nisbatan	Kayfiyatiga qarab muomala qiladi, asabli	Har xil, talabchan, xayrixoh, andishali	Talabchan emas, muloyim
9.	Intizomga nisbatan	Qattiq, rasmiy, yuzaki	Maqsadga muvofiq talab qiladi	Yumshoq, yuzaki
10.	Rag'batlantirishga nisbatan	Onda-sonda rag'batlantirib, tez-tez jazolash tarafdori	Onda-sonda jazolab, tez-tez rag'batlantirish tarafdori	Aniq mo'ljali yo'q

Har uchala rahbarlik turi o'rtasida mutanosiblik mavjud bo'lib, aniq sharoitlarda bining salmog'i oshishi bilan boshqasining salmog'i kamayadi.

### 6.3. Rahbar fazilatları

**Fazilat** – bu ijobiy hislat, yaxshi sifat yoki xususiyat. Kishilarda fazilatlarining turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan,

engil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu xil kishilarni Gippokrat sangviniklar (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "sangvinis", ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan.

Sangviniklar tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko'nikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;
- hushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so'zini aniq va ma'noli qilib, imo-ishoralalar bilan gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o'z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo'ladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiqqo'l va talabchan bo'lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday xil kishilar flegmatiklar deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqni "flegma" deyishgan.

- *Flegmatiklar:*
- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko'chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, o'zga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat'i, harakatchan bo'ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni "xoley" deyishgan.

Xoleriklar – ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni engaladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin. Ular serjahl, o'zini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor melanxoliklar deb atagan. Qadimgi yunonlarda "melanxolik" so'zi "qora safro" degan ma'noni bildirgan.

*•Melanxoliklar:*

*•o'ta ta'sirlanuvchi xususiyatga ega;*

*•tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan;*

*•tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;*

*•nihoyatda arazchan;*

*•juda oz kuladigan;*

*•faolligi sust, tortinchoq, kamg'ayrat;*

*•arzimagan sabablarga ko'zlaridan yosh oqib ketaveradigan;*

*•yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.*

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvafaqqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

## 6.4. Rahbarga qo'yiladigan talablar

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. "Rahbarlik qilish" degan so'zga izohli lug'atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish degan turli ma'lumotlar berilgan. Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talablar juda ko'pdir. Ularni quyidagi beshta yirik guruhga bo'lish mumkin (6.4.1-jadval).

6.4.1-jadval

### Rahbarga qo'yiladigan talablar

№	Talablar	Izoh
1.	Ma'naviy yetuklik	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ siyosiy yetuklik</li><li>▪ huquqiy yetuklik</li><li>▪ axlohiy yetuklik</li><li>▪ yuqori saviya va ong</li><li>▪ ma'rifatchilik</li><li>▪ madaniyatlilik</li><li>▪ xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik</li><li>▪ topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik</li><li>▪ bo'ysundirishga qodirlik, kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish</li><li>▪ tashabbus va ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati</li><li>▪ prinsipiiallik</li><li>▪ tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zini tanqid qila bilish.</li></ul>
2.	Intizom va mehnatga bo'lgan munosabat	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ mehnatsevarlik</li><li>▪ jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish</li><li>▪ atrofdegilarda mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish.</li></ul> <p>Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosala qilib bo'lmaydi.</p>

3.	Bilim darajasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ iqtisodiyotni bilish</li> <li>▪ texnika va texnologiyani bilish</li> <li>▪ boshqarish ilmini, funksiyalari va strukturasi bilish</li> <li>▪ istiqbolni bilishga qodirligi va h.k.</li> </ul> <p>Rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilab borishi kerak. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi</p>
4.	Tashkilotchilik qobiliyati	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olish</li> <li>▪ qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish</li> <li>▪ jipslashgan jamoani vujudga keltira olish</li> <li>▪ maqsad sari intiluvchanlik</li> <li>▪ kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik</li> </ul> <p>“Yomon korxonaga yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor”. Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxonaga safiga qo'shadi.</p> <p>Agar yaxshi ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, aksincha, u korxonaga asta-sekin tanazzulga yuz tutadi.</p>
5.	Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati</li> <li>▪ ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati</li> <li>▪ ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish</li> <li>▪ turli manbalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati</li> </ul> <p>rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qobiliyati asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish</li> <li>▪ qobiliyati rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash</li> <li>▪ qobiliyati boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish</li> <li>▪ boshqarish strukturasi takomillashtirib borish qobiliyati va h.k.</li> </ul>

#### 6.4.1. Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar

Rahbarning sifat hislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy hislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik – bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qurquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik – bunday rahbar muvafaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni yengish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to'g'risida Abdullo Avloniy shunday degan edi:

*Sabr shunday bir kuchli narsadirki,*

- *g'azabni shijoatga,*
- *kattalikni tavozeга (kamgaplikka)*
- *yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quvvati etar.*

Bir hakimdan so'radilar: “Odamlarni o'zingdan uzoqlashtirmaslikning chorasi nima?” U dedi: “Chidam va muloyimlik”. Yana undan: “Mushkul narsalarni qanday hal qilsa bo'ladi?”, - deb so'radilar. U yana “Chidam va muloyimlik bilan!”, - deb javob berdi.

Yaxshi niyatlik – bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo'ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo'ladi. O'zidagi qanoatsizlikni g'irrom raqobatchilik yo'li bilan emas, balki xayrixohlik yo'li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Shu o'rinda quyidagi hikmatli so'zlarni ta'kidlash o'rinlidir. Uch dardga davo yo'qdir:

- dangasalikdan kelgan kambag'allikka;
- hasaddan tug'ilgan dushmanlikka;
- xo'jayinliqdan kelib chiqqan kasallikka.

Sog'lom shubhalilik – bunday rahbar ko'pincha “har narsada shubhada bo'l” degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog'lom shubha - bu xoin, u kishilarni urinib ko'rishdan qo'rqitib, erishishlari mumkin bo'lgan yaxshi narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda, ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan

qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlilik – bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste'dodga to'g'ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni yetishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi. Ular:

*“Kamtarlik — jasorat toji”.*

*“Kamtarga kamol, manmanga — zavol”.*

*“Kamtarlik ko'kka ko'tarar, manmanlik yerga kiritar”.*

*“Kamtar kerilmaydi, mol-dunyoga berilmaydi”.*

*“Kamtarlik a'lodir, mag'rurlik balodir”.*

kabi xalq maqollariga rioya qilishadi. Ular kamtarin rahbarning:

- o'zini boshqalardan ustun qo'ymasligini;
- ilmu fan yoki mehnat sohasidagi yutug'i bilan mag'rurlanmasligini;
- katta-kichikni birdek hurmat qilishini;
- odamlar og'irini yengil qilishini;
- xushmuomala bo'lishini;
- qanday davrada bo'lmasin doimo o'zini oddiy tutishini;
- shonu-shuhratga uchmasligini yaxshi anglashadi.

Samimiy xushmuomalalilik – bunday rahbar sofdil, ochiq ko'ngil bo'ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo'l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo'yib xizmat qiladi. Ular samimiylikni og'ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma'naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o'zgaralar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'z-o'ziga ham samimiy bo'lolmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha, xushmuomalalikning o'nta belgisi bor. Ular quyidagilar: insof, aql, ilm, hilm (muloyim), olijanoblik, ko'rkam fe'l, yaxshilik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik – bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo'ladi. Ular boshqalarni ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, ojiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqlilik – bunday rahbar inson go‘zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug‘likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo‘lishini, bunday xulq egasi boshqalarni xursand qilishdan tashqari, o‘zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o‘ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Donolarning fikricha, xushxulqlikning o‘nta nishonasi bor:

- 1) yaxshi ishlarda odamlar bilan hamisha birga bo‘lish.
- 2) nafs ko‘yiga kirmaslik.
- 3) o‘zgalar aybini qidirmaslik.
- 4) birovdan biror ayb sodir bo‘lsa, uni yaxshilikka yo‘yish.
- 5) aybdor uzr so‘rasa, aybni kechirish. “Kechira olishlik – mardlik, kechira bilmaslik nomardlik sanaladi” (Amir Temur o‘gitlaridan).
- 6) muhtojlar hojatini chiqarish.
- 7) o‘zi haqida o‘ylayvermay, boshqalar haqida ham qayg‘urish.
- 8) o‘z aybiga iqror bo‘lish.
- 9) ochiq yuzli bo‘lish.
- 10) hushmuomala bo‘lish.

Qanoatlilik – bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya‘ni nafs balosi, xasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har ko‘yiga solishini, nafsini tiygan hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o‘lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

#### **6.4.2. Rahbar obro‘sig a putur yetkazuvchi unsurlar**

Insonlarga xos yuqorida qayd qilingan ijobiy hislatlarning hammasini bir kishi to‘la-to‘kis egallab olishi juda qiyin, albatta. Lekin shunday fazilatlar ega bo‘lishga barcha rahbarlar intilishi kerak. Ammo obro‘li bo‘lish fazilati har qanday rahbar uchun shak-shubhasiz zarurdir.

Obro‘ – bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqon. Ayni paytda har bir rahbar o‘zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o‘ziga



bo'ysunuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim.

Obro' halol mehnat, tashabbuskorlik va o'z vazifasiga masuliyat bilan munosabatda bo'lish, jamoa a'zolariga talabchanlik va g'amxo'r bo'lish, o'z ishini chuqur bilish bilan orttiriladi.

Shuni esda tutish lozimki, xizmat mavqesi o'z-o'zidan obro' keltiravermaydi. Rahbar xizmat mavqesiga faqat muayyan ne'matlardan foydalanish usuli deb qaramasligi zarur. U shuni yoddan chiqarmasligi kerakki, rahbarlik mansabiga saylab qo'yilgan yoki tayinlangan ekan, endi faqat bitta afzallikka ega bo'ladi, u ham bo'lsa:

*O'z jamoasi, umuman xalq manfaati uchun bor kuchi bilan ishlashi, elim deb, yurtim deb yonib yashashi kerak.*

Rahbar shu talablarga rioya qilmas ekan, u o'z rahbarlik usulida quyidagi salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, pirovardida esa o'z obro'yini etkizishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin (6.4.2-jadval).

6.4.2-jadval

### Rahbar obro'siga putur yetkazuvchi unsurlar

T/r	Salbiy unsurlar	Izoh
1.	Byurokratizm	<p><b>Byurokrat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ishlab chiqilgan qoida, qo'llanmalar doirasidan chiqmaydi, uni o'zining birdan-bir maqsadi deb biladi;</li> <li>- odamlarga to'ralarcha munosabatda bo'ladi;</li> <li>- qog'ozbozlikni avj oldiradi;</li> <li>- boshqarishga qotib qolgan, eski usullar bilan yondoshadi;</li> <li>- ish mohiyatini rasmiyatchilik bilan ko'mib tashlaydi;</li> <li>- masalani hal etishdan, shaxsiy javobgarlikdan o'zini chetga oladi.</li> </ul> <p><b>Byurokratizm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jamoaning va shaxsning tashabbuskorligini, dadil fikrlarini bo'g'adi;</li> <li>- o'z mezoniga mos kadrlarni atrofiga to'playdi, aqlli, qobiliyatli kadrlardan qutulishga harakat qiladi.</li> </ul>

2.	Mahalliychilik	<p>Bunday “dardga” muhtalo bo‘lgan rahbarlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ishga tor tarmoq, tor funksional nuqtai nazardan yondoshadilar;</li> <li>- ularda siyosiy, ma’naviy yetuklik yetishmaydi;</li> <li>- uzoqni ko‘ra olmaydilar;</li> <li>- boshqalar hisobidan foydalanib qolishga intiladilar;</li> <li>- urug‘chilik, tanish-bilishlik, oshna-og‘aynigarchilikka yo‘l qo‘yadilar.</li> </ul>
3.	Hadixsirashlik	<p>Bunday rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uncha murakkab bo‘lmagan masalalarni ham mustaqil hal eta olmaydi, yuqori turuvchi rahbarlik bilan kelishib olishga intiladi;</li> <li>• har ishda sustkashlik qiladi;</li> <li>• kabinetda o‘ralashib, qog‘ozbozlik bilan band bo‘ladi.</li> </ul>
4.	Balandparvozlilik	<p>Bunday rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o‘zining kichkina, ko‘zga ilg‘amas muvaffaqiyatini bo‘rttirib ko‘rsatadi, shov-shuv ko‘tarib nog‘ora qiladi;</li> <li>• yuqori organlardan maqtov eshitishni yoqtiradi;</li> <li>• tilga tushishni, matbuotda yozishlarini, televizordan ko‘rinishni istaydi;</li> <li>• soxta tashabbuslar atrofida shov-shuv ko‘tarishga, ijodiy izlanish o‘rniga ishni xo‘jako‘rsinga tashkil etishga intiladi;</li> <li>• ishchanlik o‘rniga ko‘zbo‘yamachilik va qo‘shib yozish bilan shug‘ullanadi.</li> </ul> <p>Bunday toifadagi rahbarlar uchun kamchilik va muammolarni xaspo‘shlash, o‘z xizmatlarini bo‘rttirib ko‘rsatish va o‘z-o‘zini maqtash xarakterlidir.</p>
5.	Boshqa salbiy qusurlar	<p>Rahbarlik uslubidagi garchi kam bo‘lsa-da, har holda uchrab turadigan va umumiy ishga zarar keltiradigan boshqa salbiy tomonlar ham borki, bular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• xudbinlik;</li> <li>• takabburlik;</li> <li>• maqtanchoqlik;</li> <li>• tamagirlik;</li> <li>• yovuzlik, zolimlik;</li> <li>• hushomadgo‘ylik;</li> <li>• dimog‘dorlik;</li> <li>• xasislik, g‘arazguylik;</li> <li>• ayyorlik;</li> <li>• jizzakilik;</li> <li>• boqibeg‘amlik;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• badnafslilik;</li> <li>• subutsizlik;</li> <li>• baxillik;</li> <li>• mansabparastlik va h.k.</li> </ul> <p>Bunday salbiy qusurlar mavjudligini anglasak, ko'rsak ham lekin ko'pincha ularni yo'qotish qiyin kechadi.</p> <p>Chunki har qanday kishiga, xususan, rahbarga uning mazkur fazilati yoki uning ish uslubidagi noto'g'rilik aytilsa, tabiiy u norozi bo'ladi.</p> <p>Shu sababli bunday nuqsonlarni bartaraf qilish uchun kurash juda ham oson va silliq o'tmaydi. Buning uchun kundalik mehnat, izchillik va sabot-matonat talab qilinadi.</p>
--	--	---

### 6.4.3. Rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish yo'llari

Ha, rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish lozim. Buning uchun boshqarishning barcha unsurlariga e'tiborni kuchaytirish kerak bo'ladi. Eng avvalo, rahbar yuqoridagi nuqsonlardan holi bo'lishi va ish uslubini quyidagi ijobiy fazilatlar zamirida tashkil qilishi lozim:

- Rahbar o'z huquq va vakolatidan umumdavlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlar bilan uyg'un olib borishda mohirona foydalanish zarur. Ammo davlat manfaatlariga putur yetkazmasdan, shaxsiy manfaatlar umummanfaatlariga bo'ysunishi lozim.

- Ishlab chiqarishni faqat jamoada obro'- e'tiborga ega bo'lgan rahbargina yaxshi boshqara oladi. Ayni paytda shuni unutmaslik kerakki, obro' faqat xizmat mavqesi bilan emas, balki avvalo, bilim, tajriba, ishga va xodimlarga munosabat bilan orttiriladi.

- Rahbar vazmin, har qanday vaziyatda ham o'zini tuta biladigan, odobli va hushmuomala bo'lishi zarur. O'z xatti-harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini tiya biladigan, yurish-turishida bo'ysunuvchilarga o'rnak ko'rsatadigan bo'lishga majburdir.

- Buyruq hammaga ham yoqavermaydi. Shu sababli bo'ysunuvchi xodimlarga beriladigan farmoyish faqat bevosita buyruq shaklida bo'lmasdan, balki topshiriq va vazifa, maslahat tarzida ham bo'lishi kerak. Bu o'rinda quyidagi ibratli ish uslubini bilish foydadan holi emas.

**Ouen Yang** durustgina lavozimni egallab turgan bo'lishiga qaramay, qo'l ostidagi xodimlarning hech biriga, hech qachon buyruq ohangida ish buyurmagan. U buyruq berishdan ko'ra, maslahat solishni afzal bilgan. Bunday yumshoq muomala birinchidan, Ouenning o'ziga katta izzat-obro' keltirgan bo'lsa, ikkinchidan, idora ishining har doim bir maromda muvaffaqiyatli kechishini ta'minlagan.

Yang hech qachon "Mana bu ishni unday yoki bunday qiling" yoki "Bunday yo unday qilmang" demagan. Buning o'rniga "Shu masalada bir o'ylab ko'rsangiz" yoki "Shunday qilinsa, yaxshi natija beradi deb o'ylaysizmi" qabilida muomala qilishga odatlangan.

Rahbar bo'ysunuvchi xodimlarning fikr va maslahatlarini diqqat va hurmat bilan tinglashi, hatto shu takliflarga shaxsan qo'shilmagan taqdirda ham ularga osoyishta quloq solishi va muhokama qilishi lozim.

Yang biror tashkilotga xat yo'llash zururati tug'ilib qolgan holda maktub matnini boshidan oxirigacha aytib turib yozdiradi-da, pirovardida xodimiga shunday savol bilan murojaat qilardi: "Sizning xat matni xususidagi fikringiz qanday?" Agar xat matnini biror xodimi tayyorlagan bo'lsa, uni o'qib chiqqach, mabodo kamchiligi uchrasa yoki yoqmasa, buni xodimning yuziga solish o'rniga maslahat yo'sinida fikrlashadi: "Balki xat matnini biroz boshqacharoq qilib yozganimiz ma'qulmidi, siz nima deysiz?" Yang o'z xodimlariga nima qilish kerakligi haqida hech qachon ko'rsatmalar bermaydi, zimmalaridagi vazifalarini mustaqil bajarishlari uchun imkon yaratadi. Mustaqil harakat qilishga, o'z xatolaridan tegishli xulosa chiqarish va boshqa takrorlamaslikni odat qilishga undaydi.

Haqiqatan ham bunday munosabat xodimlarni mustaqillikka o'rgatadi, xatolarni tez tuzatish va ishni oxirigacha pishiq, puxta bajarishga odatlantiradi. Qolaversa, bunday usul ishchi xizmatchilarning izzat-nafsini hech qachon kamsitmaydi va ayniqsa, ularda o'z imkoniyatlari va mahoratlariga qat'i ishonch, mehnatta ishtiyoq tug'diradi.

Demak, agar rahbar insonlarda o'ziga nisbatan iliqlik, izzat-hurmat hissini uyg'otmoqchi bo'lsa, u salbiy xislatlardan, ya'ni buyurish, ko'rsatma berish ohanglaridan voz kechib, maslahat solishi, ulardan fikr olishi kerak. Shunda uning umumiy ishga ko'proq nafi tegadi.

Rahbar intizom va tartibga rioya qilishni qat'iy talab qilishi va bo'ysunuvchilarning biron nojo'ya harakatini e'tibordan chetda

qoldirmasligi kerak. Talabchanlik tarbiyaning asosi va ongli intizomning eng mustahkam zaminidir.

Xullas, rahbardagi odamlarni boshqarish qobiliyati, odamlar haqida g'amxo'rliqi, tashabbuskorlik, qat'iyatlik, mustaqillik, talabchanlik, bo'ysunuvchi xodimlar bilan maslahatlasha bilish, o'z so'zini ustidan chiqish kabi ijobiy fazilatlar undagi salbiy qusurlardan qutulishga yordam beradi.

Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak.

U egallab turgan lavozimidan mahrum bo'lmasligi uchun quyidagi o'nta qoidaga rioya qilmog'i lozim:

1) iloji boricha qulog'ingizgacha ishga ko'miling. o'z kompaniyangiz mijozlarini ko'paytirish uchun barcha imkoniyatlaringizni ishga soling.

2) kompyuterni o'rganing.

3) chet tilini o'rganing.

4) o'z arxivingizni tashkil qiling. Zarur tashkilotlar va kishilar adreslari, telefonlarini yozib boring. ular favqulodda hollarda kerak bo'lib qoladi.

5) har doim "ha" deng. hamma narsani bajarishga urining. Hattoki imkoniyatingiz, qobiliyatingiz yetarli bo'lmasa ham oldin bajarmagan ishingizni bajarishga harakat qiling. ishdan mahrum bo'lib qolishning eng qisqa yo'li: "bu mening ishim emas" deb javob berish. bunday so'zni aytishdan o'zingizni tiying.

6) chiroyli imo-ishora qilishni biling. firma inqirozga uchragan vaqtda ham uni bunday holatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizga tayyor ekanligingizni bildiring.

7) malakangizni muttasil oshirib boring.

8) kishilar bilan bo'ladigan muomalada xushfe'l va iltifotli bo'ling. noyob, nazokatli, do'stona kayfiyat jamoadagi muhitni yaxshilaydi, o'zaro ishonchni mustahkamlaydi, kishilarni hamjihatlikka chorlaydi.

9) boshqalar bilmaydigan va bajara olmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajara olishga urining. Bu nur ustiga a'lo nur bo'ladi.

10) ish vaqti faqat, masalan: 8<sup>00</sup> dan 17<sup>00</sup> gacha bo'lmasin. agar siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so'ng ish joyida bo'lsangiz, bilingki bu ham e'tiborsiz qolmaydi.

Bulardan tashqari, lavozimdan mahrum bo‘lmaslik uchun rahbar quyidagi qayd etilgan kishilar bilan o‘zaro maslahatlashmasligi kerak.

Ular:

- nodon - sizni yo‘ldan adashtiradi.
- dushman - sizning zarar topishingizni o‘ylaydi.
- xasadchi - faqat xato qilib qo‘yishingizni poylaydi. ular badanning sog‘ joyi qolib, nuqul yaraga qo‘nishni mo‘ljallaydigan pashshalarga o‘xshaydi.

- qo‘rqoq - sizni dadilliqdan qaytaradi.
- baxil - boylik to‘plashga hirsmand bo‘ladi va undan birovga foyda etmaydi.

- nafsiga berilish - hoyu-havasning asiri bo‘lib, nafs to‘ridan qutulishga kuchi etmaydi.

- yolg‘onchn - fikringizni buzib ko‘rsatadi.

Inson shaxsining eng muhim tomonlaridan biri uning individualligidir. Bu individuallik shaxsdagi temperamentda, hissiyotda, qobiliyatda, fe‘l-atvor, iroda, xotira va boshqalarda namoyon bo‘ladi. Ana shular ta’siri ostida rahbar injiq, janjalkash, kurashchan, bilag‘on va hokazolar bo‘lishi mumkin. Shunga qarab xodimlar va rahbarlar o‘rtasida munosabat shakllanadi (6.4.3-jadval).

6.4.3-jadval

### Murakkab rahbar bilan “chiqishish” yo‘llari

T/r	Rahbar fe‘l-atvori	Rahbarga xos jihatlar	Xodimlarning o‘zini tutishi, munosabati
1.	Janjalkash, urishqoq	<ul style="list-style-type: none"> <li>•po‘pisachi;</li> <li>•bukilmaydigan;</li> <li>•uning eng sevgan narsasi boshqalarni nazorat qilish;</li> <li>•hayot u uchun tuganmas kurash maydoni. Ammo u o‘zining mukammal emasligidan qo‘rquvda yuradi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•muomala qilishda o‘zingizni astoydil va to‘g‘ri tuting;</li> <li>•ikkilanmasdan gapiring;</li> <li>•hayojonlanayotganingizni hech ham aytmang va sezdirman.</li> </ul>

## 6.4.3-jadvalning davomi

2.	Kurash- chan	<ul style="list-style-type: none"> <li>•bu yuradigan bomba;</li> <li>•juda ko'p baqiradi;</li> <li>•doimo hujum qiladi;</li> <li>•nishonga olmasdan tez-tez gap "otib turish" unga yoqadi;</li> <li>•uning bosh maqsadi adolatni tiklash va qasos olish.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•unga hushmuomalik, konstruktiv yo'l bilan yondoshib tushuntirishga harakat qiling;</li> <li>•shaxsiy uchrashuvga ruxsat so'rang;</li> <li>•salga jahl chiqib o'zini nazorat qila olmaydigan kishi bilan ishlash juda qiyinligini ayting.</li> </ul>
3.	G'iybatchi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•doimo kulib turadi;</li> <li>•hazillashadi;</li> <li>•do'stona muomalasini namoyish etadi;</li> <li>•u nayrang ishlatishga ustasi farang;</li> <li>•u to'g'ridan-to'g'ri gaplashishdan qo'rqadi;</li> <li>•qo'llab-quvvatlanishga muhtoj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•real bo'lmagan majburiyatlarni qabul qilishga yo'l qo'ymang;</li> <li>•hazillariga muvofiq kuling;</li> <li>•gaplaridan miriqing, orom oling.</li> </ul>
4.	Umidsiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>•hayotda baxtsiz;</li> <li>•o'zidan ham, boshqalardan ham mamnun emas;</li> <li>•u har doim noliydi, kishilarni aybdor qiladi;</li> <li>•o'zini e'zozlaydi;</li> <li>•navbatdagi umidsizlikka aminlik mavjud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•u bilan bahslashish o'rinsiz;</li> <li>•uning qarashlarini qo'llab-quvvatlab bo'lmaydi.</li> </ul>
5.	Bilag'on	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ko'p narsani biladi;</li> <li>•juda ham sabrsiz;</li> <li>•eshitish, quloq solishni bilmaydi;</li> <li>•omadsizlik hollarida boshqalarga aybini to'nkaydi; guruhda ishlashni ko'ra olmaydi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•u bilan kurashmang;</li> <li>•uning muholifi bo'lishni xayolingizga ham keltirmang, muammo yechimiga uni juda ustalik bilan jalb qiling, so'rang, quloq soling va minnatdorchiligingizni izhor qiling, muqobil yechimni do'stona, iltifot bilan taklif qiling.</li> </ul>

4-ustundagilarga rioya qilgan taqdirdagina siz rahbaringiz bilan "chiqishishingiz" va faoliyatingizni davom ettirishingiz mumkin. Aks holda egallagan lavozimingiz bilan xayrlashasiz.

## 6.5. Rahbar madaniyati

Rahbar madaniyati deganda, rahbar odobi va iqtidori o'rtasidagi dialektik bog'lanish tushuniladi. Bu bog'lanish quyidagi fazilatlar majmuida o'z aksini topadi:

*Rahbar madaniyati = odob+iymon+insof+adolat+iqtidor.*

**Odob** – aqlning suyanchig'i, barcha fazilatlarining mezon. Behudaga xalqimizda "Aql bilan odob – egizak" deyishmaydi. Odob – yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglash. Odob vositasida kishi o'z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlardan bezaydi.

Odob rahbari eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada, aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo'ladilar. Odobli rahbar esa kundan-kunga obro' topadi, nufuzi oshadi, ishlari ravnaq topadi.

Ba'zi hakimlar odobni eng mas'um va ko'rkam fe'lga ega bo'lish desalar, ba'zilar nafsni barcha qabih odatlardan tozalash deyдилar. Demak, rahbardagi odobning mavjudligi, bu noyob ne'matning mavjudligidir.

Umuman, odob ikki xil bo'ladi:

- hikmat odobi;
- xizmat odobi.

Hikmat odobi poklik va to'g'ri yo'lga yetaklaydi. Xizmat odobi esa badavlatlik va obro'ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

*Odob rahbari aql va axloq egasi bo'lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko'ngilli, subutli bo'lishga davat etadi.*

Iymon arabcha so'z bo'lib, lug'aviy ma'nosi – ishonch. Iymonli kishini, xususan, rahbari qisqacha shunday tavsiflash mumkin:

• e'tiqodli, ya'ni o'z fikr va qarashlariga mahqam, sobitqadamlik bilan ishonish va o'zgalarni ham o'zidek hisoblab, ularning lafziga samimiyat bilan ishonishdir. E'tiqod jur'atni, mardlikni, fidoyilikni taqozo qiladi;

• maslakli, ya'ni o'ziga xos aqidalari bilan boshqalardan ajralib turuvchi ijtimoiy, siyosiy, ilmiy, g'oyaviy va diniy yo'l sohibi;

- taqvodor, ya'ni birovning haqiga xiyonat qilmaydigan;



• sharm-hayoli, ya'ni har qanday nojo'ya xatti-harakatlardan o'zini tiya oladigan;

• oriyatli, ya'ni o'ziga nomunosib yoki ep ko'rilmagan ishdan, narsadan xijolat tortadigan;

• andishali, ya'ni oqibatini o'ylab ish qiladigan, yuz-xotirni biladigan, farosatli;

• vijdonli, ya'ni nohaq, adolatsiz ishlardan g'azabga keladigan, bularga qarshilik bildiradigan, o'z faoliyatining yaxshi tomonlaridan qanoatlanib, xursand bo'ladigan, yomon tomonlaridan norozi bo'lib, ruhan eziladigan, ya'ni vijdon azobiga tushadigan.

Sodda qilib aytganda:

*Iymon uch narsaning butunligidan hosil bo'ladi: e'tiqod, iqror va amal. E'tiqod – bu ishonch. Iqror – so'zda buni tan olish. Amal – yaxshi ishlar bilan uni isbotlash.*

Insof – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, to'g'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgo'yliq. O'zgani o'z o'miga va, shuningdek, o'z o'miga o'zgani xayolan qo'yib ko'rish ham insofga olib keladi. To'q ochni, boy kambag'alni, baxtli baxtsizni, tolei baland tolei zabunni, omadli omadsizni, sog'lom bemorni o'z o'miga qo'yib ko'rilsa va aksincha ham xuddi shunday bo'lsa, olam guliston - insoflilar safi ko'payaveradi.

*Insof – har qanday kishining, xususan, rahbarning jamiyat oldida, tevarak-atrofidagi kishilar oldida o'z xatti-harakati bilan ma'naviy mas'uliyatini his etishining ifodasi.*

Adolat – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilat. Adolatparvar rahbarning axloqiy hislatlari bemalol qonun o'rmini bosa oladi. Ulug'alloma Nosiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini alohida uqtirgan edi:

Adolatning birinchi talabi:

• aholi turli tabaqalarining o'zaro uyg'un bo'lishini ta'minlashdir.

Adolatning ikkinchi talabi:

- el-ulusing haq-huquqi teng ta'minlangan holda, kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish.

Adolatning uchinchi talabi:

- barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga, bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson o'z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Adolatli jamiyatda xalqning ertangi kunga ishonchi va bunyodkorlik ishiga rag'obati kuchli bo'ladi.

Iqtidorli deganda, biror soha bo'yicha layoqatini ongli ravishda sezgan, o'zidagi qobiliyatni to'la namoyon qilish uchun qat'iyat ko'rsata oladigan kishilar tushuniladi. Iqtidorli odamlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasiga - maqsadiga yetadi.

Ular ishda mardlik, chidamlilik, o'z-o'zini boshqara olish, tashabbuskorlik kabi hislat va fazilatlariga ega bo'lishadi, o'z xatti-harakatlariga hamisha tanqidiy ko'z bilan qaraydilar, doimo olg'a qarab intiladilar, erishgan samaralari bilan hech qachon cheklanib qolmaydilar. Iqtidorli insonlar o'z faoliyatlarini bilan hatto ba'zi bir kamharakat katta iste'dod egalari qaranganda ham ko'proq jamiyatga foyda yetkazadilar.

### **6.5.1. Rahbar madaniyatiga baho berishda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar**

Amaliyotda rahbar madaniyati aniq ko'rsatkichlarda o'z ifodasini topadi. Ularni quyidagi uch guruhga bo'lish mumkin (6.5.1-jadval).

Har qanday holatda ham rahbar qaysi bo'g'inda rahbar bo'lishidan qat'iy nazar, o'zining asosiy majburiyati, ya'ni qo'l ostidagilarni o'zining misolida tarbiyalashni unutmash kerak. Chunki rahbarlik bu nafaqat lavozim egasi, u o'z navbatida ham tarbiyachi, ham sotsiolog, ham psixologdir, sodda qilib aytganda, rahbar – bu kishilar o'rtasidagi murakkab munosabatlarni sozlovchi, uyg'unlashtiruvchi “muhandis”. Bugungi kundagi jamiyatimiz ana shunday rahbarlarga o'ta muhtojdir.

## Rahbar madaniyatiga baho berish uchun qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlar

№	Obyekt	Ko‘rsatkichlar tizimi
1.	Rahbarning o‘ziga nisbatan madaniyatligi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• So‘z bilan ishning birligi: So‘z berdingmi, va‘da qildingmi, belgiladingmi - aniq mo‘ljallangan muddatda bajar</li> <li>• o‘z kasbiy mahoratini, iqtidori-ma‘naviy komilligini o‘stirish ustida qayg‘urish</li> <li>• oqilona turmush tarzi, jismonan sog‘lomligini saqlash</li> <li>• o‘z-o‘zini tanqid asosida o‘z kamchiliklarini bo‘yniga olmoq</li> <li>• o‘zini intizomga bo‘ysundirish</li> <li>• o‘z malakasini oshirishga bo‘lgan intilish va uning uddasidan chiqa olish</li> <li>• harakatning maqsadga qaratilganligi va qatilyligi</li> <li>• o‘ziga va mehnat faoliyatiga bo‘lgan talabchanlik; axloqning quyidagi alifbolariga qatyi rioya qilish:               <ul style="list-style-type: none"> <li>•kamtarinlik</li> <li>•haggo‘ylik</li> <li>•halollik</li> <li>•o‘zini tuta bilishlik</li> <li>•oddiylik</li> <li>•to‘g‘rilik, vijdonlilik.</li> </ul> </li> </ul>
2.	Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatligi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xalqparvarligi, ya‘ni:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• kishilarga e‘tibor va hurmat</li> <li>• kishilarga xayrixoh va iltifotli bo‘lish</li> <li>• olijanoblik va beg‘arazlik, xolislik</li> <li>• kishilarning qadr-qimmatiga etish kabilar.</li> <li>• Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish:</li> <li>• odamlarga ishonch, kishilarning o‘z kuchiga qobiliyatiga bo‘lgan ishonchini qo‘llab-quvvatlay olish, uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo‘naltira bilish</li> <li>• yuqori nutq madaniyatiga ega bo‘lish va tashqi ko‘rinishdagi ozodaligi</li> <li>• salbiy fazilatlarga ega bo‘lgan, qonun-qoidalarga rioya qilmaydigan, odobsiz kishilarga, shu jumladan, qon-qarindosh va yaqin tanish-bilishlarga nisbatan to‘qati yo‘q o‘zaro munosabatdagi quyidagi oddiy etiket qoidalariga rioya qilish:</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• hushmuomalalik</li> <li>• sipolik</li> <li>• kamsuqumlik</li> <li>• andishalilik</li> <li>• vazminlik.</li> </ul> <p>mehnat va do'stlikdagi sherikchilikda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o'zaro yordam va quvvatlash</li> <li>• hozirjavoblik va majburiylik, so'zsiz bajarishlik</li> <li>• prinsipiallik va ishonch</li> <li>• talabchanlik.</li> </ul>
3.	Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yuqori darajadagi fuqarolik, vatanparvarlik va baynalmillatlik</li> <li>• Jamiyat baxt-saodati yo'lida halol mehnat qilish, jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilish</li> <li>• Qonunlarga, huquqiy akt va bitimlarga, davlat intizomiga qat'i rioya qilish</li> <li>• Ijtimoiy burchni yuksak darajada anglash, jamiyat manfaatlarini buzilishlariga nisbatan shafqatsiz bo'lish</li> <li>• Huquqiy, moddiy va ma'naviy javobgarlikni tan olish va rioya qilish</li> <li>• Ko'pfikrlikka ochiqko'ngillik bo'lish va uni hurmat qilish.</li> </ul>

### 6.5.2. Xodimlarni qabul qilish madaniyati

Rahbar xodimlarni qabul qilish madaniyatiga ega bo'lishi lozim. Chunki xodimlarni qabul qilish, ularning tashvishlariga quloq solish, og'irliklarini yengil qilish har bir rahbarning burchi va vazifasi hisoblanadi. Shuning uchun ham qabul madaniyatiga rioya qilish uchun rahbar quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

- suhbatdoshingizni qancha vaqtingiz borligi to'g'risida ogohlantiring;
- faqat suhbatdoshingiz gaplariga mo'ljal olib vaziyatni ko'z oldingizga keltiring;
- to'xtatib bo'lmaydigan, uzil-kesil munozaradan o'zingizni tiying;
- o'z fikringizni ishonchli va batafsil ayting;
- o'z g'oyangizni izchillik bilan bayon eting;

- ovozingizni baland qilmasdan gapiring, soʻzlaringiz dona-dona va ravon boʻlsin;
- qarshi tanbeh hollarda oʻzingizga nisbatan tanqidiy yondoshing;
- shunchaki fikrlash yoki haqiqatan ham shunaqami – bular oʻrtasidagi farqni biling;
- savollarni shunday tuzingki, ularni tushunish bir xilda boʻlsin;
- muammo muhokamasini aniq yechim bilan tugating;
- ishni qalastirmang. Zudlik bilan koʻrsatma bering;
- suhbatdoshingizning yumushi oʻzi uchun oʻta muhim ekanligani unutmang.

Qabulingizda boʻlgan kishining muammosini echish imkoniyatingiz boʻlmasa ham, siz u kishini samimiy, iltifot bilan kuzating va xayrxohlik bilan ishining oʻnglanib ketishiga umid baxshida eting. Umuman, xizmat yuzasidan qabul chogʻingizda quyidagi qoidaga rioya qilsangiz nur ustiga aʼlo nur boʻlar edi:

*Uchrashuv chogʻida – xushfeʼllik.*

*Quloq solish chogʻida – eʼtibor, ragʻbat.*

*Bahslashuv chogʻida – koʻp narsani bilishga qiziquvchanlik.*

*Tanqid chogʻida – oʻzini tuta bilishlik.*

Tashkilotda rahbarlardan qaysi biri, qanday masala yuzasidan kishilarni qabul qilishi aniq belgilab qoʻyilishi zarur. Boʻysunuvchilarni iltimosiga koʻra, qabul qilganda rahbar ularga iltimos va takliflarini qisqa bayon qilishni oʻrgatishi lozim. Agar rahbar oʻzi taklif qilib qabul etsa, boʻysunuvchi bu haqda oldindan xabardor qilinishi kerak. Suhbat chogʻida ishonch muhitini vujudga keltirish lozim, suhbatdoshni majbur qilish, shaʼnini pastga urish mumkin emas.

Har qanday muammoni muhokama qilish chogʻida oʻzaro toʻgʻri munosabat oʻrnatish uchun rahbar hamma vaqt oʻzida muayyan fazilatlar va rahbarlik uslubini hosil qilishga intilishi kerak. Kishilar bilan ochiq va toʻgʻri muomalada boʻlish, doʻstona munosabat oʻrnatish, doim bir xil muomala qilish, mayda ishlar yuzasidan tortishmaslik, oʻz xatolarini tan ola bilish va hokazolar shunday fazilatlar jumlasiga kiradi.

Biror-bir muammoni muhokama qilyapsiz. Shu jarayonda quyidagilarga amal qilmoq lozim:

• muhokama qilinayotgan muammoni va shu muhokamaga qatnashuvchilarning sonini chegarash.

- diqqatni nuqtai nazarga emas, balki manfaatga qaratish.
- yechimdan oldin uning imkoniyatlarini ajratish.
- natijani obyektiv holdan keltirib chiqarish.
- muhokama qatnashchilari – bu insonlar ekanligini unutmaslik.

#### **Muhokama davomida:**

- muammoning muhimligini koʻrsatish;
- manfaatdorlikni muammoning bir qismi sifatida ajratish;
- obyektiv mezonlarga tayanish;
- maqsaddan chetlanmaslik;
- muammoning ahamiyatini kamsitmaslik;
- murakkab, ogʻir holatlarda oʻzi yoʻqotmaslik;
- oʻz manfaatini sharaf bilan namoyon qilish;
- faol boʻlish;
- tasdiqlash emas, balki koʻproq savoldan foydalanish;
- asossiz hujumning kushandasi – bu sukutdan foydalanish.

Har bir rahbar muhokama qilinishi lozim boʻlgan yoki tasodifan yuzaga kelib qolgan muammoni, eng avvalo, oʻzi obdon tushunib etgan yoki hech boʻlmasa oʻsha muammoning yechim boʻyicha oʻzining mustaqil fikriga ega boʻlishi lozim. Shundagina u muammo echimi boʻyicha taklif qilingan mutaxassislar bilan tengma-teng munozara, bahs yurita olishi mumkin.

### **6.5.3. Kengash va majlislarni olib borish madaniyati**

Rahbar kengash va majlislarni olib borish madaniyatiga ham ega boʻlishi kerak. Kengash – bu jamoa fikri, aql-zakovatini muayyan masalani muhokama qilish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlis. Sohibqiron Amir Temur Kengash toʻgʻrisida shunday deydi:

*Kengash ikki turli bo'lar. Biri – til uchida aytilgani, ikkinchisi – dildan chiqqani. Til uchida aytilganini (shunchaki) eshitardim. Dildan aytilgan maslahatni esa qalbim qulog'iga quyardim. Va dilimga joylardim.*

*Agar (g'anim ustiga) lashkar tortmoqchi bo'lsam, urush-yarashdan o'rtaga so'z tashlab, amirlarim ko'ngillarining bu ikkovidan qay biriga moyilligini bilishga intilardim. Agar yarashdan so'z ochsalar, buning foydasini urush ziyoniga solishtirib ko'rardim. Agar urushga moyil bo'lsalar, uning naf va foydasini yarash ziyoniga taqqoslab ko'rardim; qaysi biri foydaliroq bo'lsa, shuni ixtiyor qilardim.*

Kengashning oldiga qo'yiladigan vazifa va olib borilish shakliga ko'ra turlicha bo'ladi:

**Kengashgacha:**

- kengash rejasini tuzib, unga tayyorgarlik ko'ring;
- kengashda ko'riladigan masalalar yuzasidan tayyorlangan materiallarni kengash qatnashuvchilariga oldindan jo'nating;
- kengashga fikrlari o'ta muhim bo'lgan kishilarni taklif qiling;
- kengashni zarurat tug'ilgan hollardagina chaqiring.;

**Kengash vaqtida:**

- kengashni belgilangan vaqtda boshlang;
- kengashni o'tkazishning yagona tartibini belgilang;
- ortiqcha huruj, shaxsiy qarshi chiqish hollariga yo'l qo'ymang;
- kengash maqsadini har bir qatnashuvchi e'tiboriga etkazing.

**Kengash unsurlari:**

- kun tartibini muhokama qilish;
- kengashni o'tkazish tartibini muhokama qilish;
- muammolarni aniqlash;
- muammolarni tahlil qilish;
- muqobil varinatlarni izlas;
- muqobil variantlarni baholash;
- qaror qabul qilish.

**Kengashdan so'ng:**

- kengash qarorini tayyorlash;
- ko'rsatmalarni tayyorlash;
- axborotlarni jo'natish.

Rahbar madaniyati uning minbarga chiqib so'zlagan chog'ida, u yerda o'zini tutishida, nutqida ham o'z aksini topadi.

**Ayrim tavsiyalar:**

- nutq ma'noli, burro, dona-dona, ta'sirchan bo'lishligini unutmang;

- nutq chogʻida xatoga yoʻl qoʻymang;
- nutqingizda koʻcha soʻzlarini qoʻllamang;
- tinglovchilar diqqatini qozoning;
- muhim fikrlarni takrorlang, ularga urgʻu bering va imo-ishora bilan tushuntiring;

- nutqingizda haddan tashqari raqamlarni koʻp ishlatmang;
- tinglovchiga vaqt-vaqti bilan tanaffus bering;
- psixologik tanaffus - bu eng oddiy va tajribada sinalgan uslub.

### **Nutqingiz uslubini tanlar ekansiz, quyidagilarni esda tuting:**

- haddan tashqari baland ovozda nutq qilish, tinglovchilarga oʻz hukmini oʻtkazayapti, degan taassurotni qoldiradi;

- haddan tashqari past ovozdagi nutq qabul qiluvchanlikni pasaytiradi va aks savollarni boʻlishini talab qiladi;

- haddan tashqari imillab nutq qilish, vaqtni choʻzayapti, degan fikrni tugʻdiradi;

- haddan tashqari tez nutq qilish esa, sizning auditoriyaga boʻlgan hurmatsizligingiz, degan taassurotni qoldiradi.

**Shuni esda tutingki, tinglovchi quyidagilarga qarab sizga baho beradi:**

- minbarda siz oʻzingizni qanday tutayapsiz?
- siz qanday gapirayapsiz?
- siz qanday kiyingansiz?
- gapirayotganingizni siz qanchalik darajada bilasiz?

Rahbar muzokaralarda ham oʻzini qanday tutishni bilmogʻi lozim. Muzokara – bu shart-sharoit, tomonlarning talablari haqida fiqr almashishni anglatadi. Muzokora – bu maxsus faoliyat turi boʻlib, oʻzining qonun-qoidalari va qonuniyatlariga ega. Bu jarayonda bir-birini oʻzaro boyitish, taraqqiy ettirish, hamkorlikda muammolarni tahlil qilish kabilarga erishiladi.

Muzokaralarni oʻgkazishdan maqsad, oʻzaro manfaatli yechimlarni topish, keskin koʻrinishdagi ixtiloflardan qochishdir. Shuni esda tutingki:

- muzokaradagi yutuq, eng avvalo, munozaraning mantiqiyligi evaziga erishiladi;

- sherigingiz yoki suhbatdoshingiz soʻzlaridagi mantiqqa eʼtibor bering. Bilingki, u ham maxsus tayyorlanib kelgan;



• sherigingizning o'z munozarasi jarayonida yo'l qo'ygan kamchiliklarini axtarib toping. Munozaralarning mantiqiy ketma-ketligini yoritishdagi uzilishni aniqlang;

• o'zingizning mavqengizni kuchaytiruvchi dalillarni toping;

• muzokaralarni ishonchli darajada olib boring. Ammo o'z fikringizni zo'rlab o'tkazmang. Sherigingizning "shoxini sindirish" umidida harakat qiling, fikringizni aniq va qisqa bayon eting;

• faol bo'ling. Ammo "quduqni suv paydo bo'lguncha kovlash lozimligini" unutmang;

• muzokara jarayonida turli holatlar, ya'ni diqqatbozlik, taranglik, qovushmaslik, to'sqinliklar bo'lishi mumkin. Bunday hollarda realist, mavjud shart-sharoit, holatni to'g'ri hisobga olib ish ko'ring. O'zingizni yo'qotmang, muvaffaqiyat qozonish yo'lini astoydil izlang;

• sherigingiz mavqesini kuchaytiruvchi dalillarni alohida ajratmang. Muhim bo'lmagan, arzimagan kelishmovchiliklarga diqqat bilan yondoshmang;

• tovardan ko'ra g'oya qimmatliroq ekanini unutmang.

#### **Bilish kerak:**

• muzokara muvaffaqiyatiga oldindan tayyorlaniladi;

• sherigingizni oldindan o'rganing. Uning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlang.

Bu haqda sohibqiron Amir Temur "Temur tuzuklari"da o'z fikr-mulohazalarini bayon qilgan.

• maqsadingizni amalga oshirish yo'lini belgilang. Maydachuydalardan voz kechib, maqsadni himoya qiling;

• muvaffaqiyat yo'nalishlarini belgilab oling;

• tanaffuslarni nazarda tuting;

• muzokara olib borishga tayyorgarlik ko'ring;

• muzokara olib borish rejasini tuzing. Ishni kun tartibining muhim jihatlaridan boshlang. Dastlab qarshilik chiqmaydigan masalalarni muhokama qiling. Asosiy maqsadigizdan chetlanmang.

Rahbar telefonda gaplashish madaniyatini ham bilishi kerak. Telefon – bu boshqaruv aloqasi vositalaridan bo'lib hisoblanadi. Undan to'g'ri foydalanish rahbar mehnatini osonlashtiradi va yaqinlashtiradi. Telefonda so'zlashish madaniyatiga erishmoq uchun quyidagilarga amal qilmog'ingiz zarur:

### **So‘zlashuvgacha:**

- shu so‘zlashuv zarurmi? dastlab shuni aniqlang;
- qo‘ng‘iroq qilishdan maqsad nima? muhim so‘zlashuv rejasini tuzib oling;
- qo‘lingizda daftar, qalam va taqvim bo‘lsin;
- aloqadoshingizning ish tartibini unutmang.

### **So‘zlashuv vaqtida:**

- o‘zingizni tanishtiring.
- telefon trubkasiga gapiring;
- dona-dona gapiring;
- erkin so‘zlang;
- ko‘cha so‘zlarini ishlatmang;
- suhbatdoshingizni bo‘lmang;
- paqqosdan rad javobini bermang;
- diqqat bilan eshiting;
- zarur ma’lumotlarni eslab qoling va yozing.

### **So‘zlashuv tarkibi:**

dastlabki bosqich – o‘zaro munosabat muhitini yaratish, suhbatdoshning vaziyatini aniqlash;

asosiy bosqich – muammoni va iltimosni qisqacha ifodalash;

tayyorlov bosqichi – muammoni, iltimos va shartlarni muhokama qilish;

yakuniy bosqich – so‘zlashuvchi yakunini, kelishuv muddati va vaqtini belgilab olish;

tugallash – minnatdorchilik bildirish va xayrlashish.

### **So‘zlashuvdan so‘ng:**

- so‘zlashuv yakunini yozib oling;
- nimani va’da qilganingizni ham yozing;
- natijani baholang.

### **Shuni unutmangki:**

• agar siz so‘zlashuv chog‘ida yomon eshitayotgan bo‘lsangiz, bu sherigingiz ham yomon eshitayapti, degan gap emas;

• sherigingizga hamma ham faqat arzimagan narsalar bilan qo‘ng‘iroq qiladi, deb o‘ylamang;

• telefonda gaplashish xarajatini faqat kompaniya yoki tashkilot xarajati, deb o‘ylamang.

Tashkilotchilikning xususan, rahbarlikning qoidasi – bu ishni boshqalarga topshirish, rahbarning o‘zi esa shu topshiriqning bajarilishi ustidan nazorat qilish. Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o‘ralashib qolib, ularga o‘z vaqtini sarflasa, bu juda xunuk ish bo‘ladi.

Rahbar o‘z qo‘li ostidagi xodimiga topshiriq berarkan, u quyidagilarga e’tibor bermog‘i lozim:

- topshiriq obyektiv zarur bo‘lmog‘i lozim;
- shu topshiriqning bajarilishiga to‘liq ishonch bo‘lmog‘i kerak;
- topshiriqni berishdan oldin u to‘g‘rida bajaruvchi bilan maslahatlashing;
- o‘zingizga bog‘liq bo‘lgan sharoitlarni yaratib bering;
- bo‘ysunuvchining imkoniyati va sharoitini hisobga oling;
- topshiriqni iltimos shaklida ifodalang;
- topshiriqni ochiq ko‘ngillik bilan, ohista ifodalang va bering;
- topshiriq berish jarayonida xushmuomalalik va samimiy bo‘lishni unutmang;
- qo‘l ostingizda ishlaydigan xodimlarni o‘qitish uchun vaqt topish zarurligini esdan chiqarmang;
- topshiriqning o‘ta muhimligini bo‘ysunuvchiga tushuntiring va uni qiziqtiring;
- bitta bo‘ysunuvchiga bir necha topshiriq bermang;
- topshiriqni bajarish muddati va uning natijalarini taqdim etish shaklini aniq ko‘rsatint;
- bo‘ysunuvchi bajaradigan ishni bajarmang;
- topshiriqning bajarilishini talab qiling;
- ruxsat etilmagan topshiriqni berishdan saqlaning.

Rahbar shu narsani tushunib olishi kerakki, u hamma ishlarni miridan-sirigacha bilib olishi shart emas, bunga hojat ham yo‘q. U quyi boshqarish bo‘g‘inlariga huquqlar berish, mas’uliyat va vazifalar yuklash usulini egallab olmog‘i kerak. Huquqlar berish, mas’uliyatni yuklash va maqsadli topshiriqlar berish boshqarishda mehnat taqsimotining muhim shakli, uning samaradorligini oshirishda qimmatli imkon hisoblanadi.

### Shuni esda tutish kerak:

<i>Rahbar aytishi mumkin</i>	<i>Rahbar aytishi mumkin emas</i>
• Men o‘z fikrimni aniq va to‘la aytganman.	• Siz meni tushunolmaysiz.
• Men xatoga yo‘l qo‘ydim va uni tuzataman.	• Bu mening aybim emas.
• Buni boshqacha tushuntirishga harakat qilaman.	• Yuz martalab sizga takrorlayapman.
• Asrlab yashaysan, asrlab o‘rganar ekansan.	• Mening ish tajribam shu.
• Ehtimol, bunga biz turlicha yondashar ekanmiz.	• Siz nohaqsiz, men o‘z fikrimda qolaman.

#### 6.5.4. Nizo va ixtiloflarni bartaraf etish madaniyati

Rahbar nizo va ixtiloflar holatida o‘zini tuta bilishi zarur.

**Nizo va ixtiloflar** – bu mehnat jamoalaridagi eng nohush holatlardan bo‘lib hisoblanadi. Tashkilotda rahbariyat va xodimlar o‘rtasida yuzaga keluvchi nizo “butun jamoaga” emas, balki “tanlangan” odamlargagina yomon ta’sir etishi mumkin. Adolatli va oqil rahbar bunday nizoli ixtiloflarni, nizoni bartaraf etish uchun nima qilishi kerak?

Albatta, buni bir yo‘la, keng miqyosda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Balki bu nizoni bartaraf etishda rahbar o‘z xulq, madaniyatiga tayanib quyidagicha harakat qilmog‘i darkor.

#### **Dastavval:**

- nizoning ta’sir qilish doirasini ajrating;
- nizoning kelib chiqishidagi sabab va bahonani aniqlang;
- nizoning kelib chiqishida xodimlarning subyektiv baholarini ajrating;

- nizoning qanday oqibatlarga olib kelishini baholang;

- nizoning rivojlanish dinamikasiga baho bering.

#### **Nizoni bartaraf qilish jaryonidagi xatti-harakatlar:**

- Mavzudan chetlashish. Diqqatni boshqa yo‘nalishga qaratish.
- Murosaga kelish. Hech bo‘lmasa joriy kelishuvga erishish.

- Nizoni muzlatish, saqlab qolish.
- Ishontirish. Hokimlik pozitsiyasida emas, balki teng huquqlik asosida echimni topish.

### **Esda tuting:**

- nizo doirasini kengaytirmang;
- murosaga keluvchi pozitiv qarorlarni taklif qiling;
- choʻrt kesar, qatʼilik shakllarni qoʻllamang;
- shikoyatlar sonini kamaytiring;
- ikkinchi darajali tomonlarga eʼtibor bermang;
- tomonlar gaplarini boʻlmang, ularning bir-birini tan olishlariga erishing;

- mavzuga umumiy qarashlarni hosil qilishga harakat qiling.

Nizoli holatlarning oldini olish va undan muvaffaqiyatli chiqishning eng ishonchli vositasi – bu har bir kasbga xos xulqni, muomala madaniyatini shakllanib, sayqallanib mahorat darajasiga yetkazilgani.

Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning birinchi sharti – bu murosaga kela olishlik. Ikkinchi sharti – bu nizoli holatni aniq idrok etish. Yaʼni, oʻz izzat-nafsini engib oʻtib, suhbatdoshi (“raqibi”)dan kechirim soʻrashdir.

### **Nizoning kelib chiqishi va uning asosiy sabablari:**

- 1) qoʻpollik, andishasizlik - 24%;
- 2) majburiyat va natijalarga taqsimlash - 30%;
- 3) koʻra olmaslik va baxillik - 12%;
- 4) ehtiyotkorsizlik, intizomsizlik, jizzakilik, chiqisha olmaslik, shoʻrtumshuqlik - 34%.

Salohiyatli, bilimli rahbar lavozim pillapoyalariga koʻtarilib boradi.

**Lavozim** – bu korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmat bajarish bilan bogʻliq boʻlgan vazifa. U mansab yoki amal deb ham yuritiladi. Sizni rahbaringiz yangi lavozimga oʻtkazish uchun chaqirdi. Bunday holatda siz quyidagilarga rioya qilmogʻingiz darkor.

### **Suhbatgacha:**

- mumkin boʻlgan savollarni oʻylang va ularga aniq javoblar tayyorlang;

- suhbatdoshingiz uchun mumkin boʻlgan shunday savollarni oʻylangki, u savollarga beriladigan javoblar unummaʼlum boʻlmagan javoblar boʻlsin;

- o‘zingiz haqida ma’lumotni tayyorlang;
- uchrashuvga 5-10 daqiqa vaqtli keling;
- suhbatdoshingizning ismi-sharifi, familiyasini aniq bilib oling va uni esda tuting;

- o‘ta zamonaviy emas, balki konservativ kiyining.

### **Suhbat chog‘ida:**

• suhbatdoshingiz o‘zini qay tartibda tanittirgan bo‘lsa, shu tartibda siz ham o‘zingizni tanittiring;

- vazmin va optimizm ruhida bo‘ling;
- o‘zingizni bemalol, erkin tuting;
- albatta suhbatdoshingiz ko‘ziga qarang, aniq va ravon gapiring;
- taklif qilingan taqdirda ham chekmang;
- savollarga javob berishdan qochmang;
- suhbatdoshingizning tashabbus ko‘rsatishiga imkon bering;
- suhbatni muhim bo‘lgan mavzu tomonga buring;
- murakkab javobdan o‘zingizni olib qochmang, ammo ko‘p so‘zli ham bo‘lmang.

### **Suhbatdan so‘ng:**

- e’tibor uchun suhbatdoshingizga minnatdorchilik bildiring;
- taklif qilgan joyi, lavozimning ijobiy va salbiy tomonlarini obyektiv baholang;
- beradigan savolingiz va javobingizni ham obyektiv baholang.

### **Shuni esda tutingki:**

<i>Sizning quyidagi fazilatlaringsizga baho berishadi</i>	<i>Sizni quyidagilar qiziqtirishi lozim</i>
• <i>ishga bo‘lgan manfaatdorligingizga</i>	• <i>lavozimning nufuzi</i>
• <i>yetukligingizga</i>	• <i>lavozimdagi o‘shish</i>
• <i>malakangizga</i>	• <i>firma obro‘yi</i>
• <i>munozarangizdagi mantiqqa</i>	• <i>ish haqi</i>
• <i>ishtiyoqingiz va tashabbusingizga</i>	• <i>lavozimdagi muammolar</i>
• <i>tirishqoqligingizga</i>	• <i>jamoadagi muhit</i>
• <i>kirishimlilikingizga</i>	• <i>lavozimdagi majburiyatlar</i>

Umuman, biror lavozimga nomzod tanlashda, eng muhim nomzodning shaxsiy fazilatlarini va qobiliyatini aniqlash mezonlari – bu bilim. Buning uchun rahbar quyidagi savollarga javob topishga harakat qilishi kerak:

1. Jamiyat ishiga sadoqati, yetarli ma'naviy-ma'rifiy, siyosiy tayyorgarligi bormi va o'z jamoasida tarbiyaviy ishlar olib bora oladimi?
2. O'zi tayinlanayotgan lavozim uchun yetarli nazariy tayyorgarligi bormi, iqtisodiy, huquqiy, texnikaviy bilimi, umumiy ma'lumoti mos keladimi?
3. Shu sohada ishlab, yetarli tajriba orttirganmi, qaysi lavozimlarda qancha muddat ishlagan, o'z vazifasini muvaffaqiyatli bajaraganmi?
4. Mehnatsevarmi, o'z ishiga vijdonan munosabatda bo'ladimi, burch va mas'uliyatni chuqur his etadimi?
5. Odamlarga ta'sir qila oladimi, ahil va jipslashgan jamoani vujudga keltaradigan qanday qobiliyatlari bor?
6. Odamlar bilan ishlab keta oladimi?
7. Odamlarni tushuna oladimi, ishga va bir-biriga mos keladigan xodimlarni tanlashga qodirmi?
8. Serg'ayratli, irodasi mustahkam, dadilligi, saboti va osoyishtaligi qanday?
9. Yangilikka qiziqadimi, ishlab chiqarishdagi imkoniyatlarini qidirib topa oladimi, undan foydalanishda tashabbus ko'rsata oladimi?
10. O'zi bilan bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasida funktsiya va mas'uliyatni to'g'ri taqsimlash qobiliyatiga egami?
11. O'zi intizomlimi, o'ziga bo'ysunuvchi xodimlarning intizomini saqlashga qodirmi?
12. Halollik, oddiylik, haqiqat to'ylik, kamtarlik, jasurlik kabi axloqiy fazilatlarini yetarliymi?
13. Laganbardorlikka, amalparastlikka moyillik ko'rsatadimi?
14. Adolatlimi, odamlarga g'amxo'rlik qilishga qobiliyatlimi yoki ko'proq o'zi haqida o'ylaydimi?
15. U bilan munosabatda bo'lgan kishilarda qanday taassurot qoldiradi, o'zining xulqi va hushmuomalaligi, mehribonligi, sabr-toqati va o'zini tuta bilishi bilan odamlarning xayrixohlighi va ishonchini qozona

*oladimi yoki ortiqcha mahmadonaligi, qo'rsligi, dag'alligi bilan odamlarning jahlini chiqaradimi?*

*16. O'z ishini tashkil qilishga, kelgusi istiqbolli masalalarga vaqt ajrata oladimi yoki faqat kundalik ishlar bilan band bo'lib qoladimi?*

*17. O'z malakasini oshirish ustida qanchalik sabot bilan ishlaydi?*

*18. Sog'lig'i, jismoniy chiniqish, ish qobiliyati qanday?*

Bu talablar juda keng va qattiq, albatta, ularga to'liq javob beradigan odam kam topilsa kerak. Lekin mazkur nomzod o'ziga yuklatiladigan vazifalarni muvaffaqiyatli bajarish uchun etarli fazilatlariga ega bo'lmasa, yaxshisi uni shu lavozimga tayinlamaslik va uning o'miga boshqa mos keladigan nomzod topishdir.

### **Nazorat savollari**

1. Menejer kim?
2. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
3. Rahbarlik uslubi boshqarish metodlaridan nima bilan farq qiladi?
4. Rahbarlik uslublarining qaysi bir turini tanlagan bo'lar edingiz?
5. Avtokratik, liberal va demokratik uslublarni qo'llashdagi nisbat qanday bo'lishi kerak?
6. Fazilat nima? Ular tug'ma bo'ladimi?
7. Rahbar qanday talablarga javob berishi kerak?
8. Rahbarda qanday ijobiy hislatlar mujassamlashgan bo'lishi kerak?
9. Qaysi hislatlar rahbarni el nazaridan qolishiga olib keladi? Rahbarlik uslubidagi qusurlarni bartaraf etishning qanday yo'llarini bilasiz?
10. Lavozimdan ketib qolmaslik uchun rahbar nimalarga harakat qilmog'i lozim?
11. Injiq, janjalkash, g'oyat murakkab rahbarga nisbatan qanday munosabatda bo'lish kerak?
12. Rahbar madaniyati deganda nimani tushunasiz?
13. O'ziga, jamoaga va jamiyatga nisbatan rahbar madaniyati nimalarda namoyon bo'ladi?



14. Xodimlarni qabul qilish madaniyati bilan tanishmisiz?
15. Muammo muhokamasida rahbar o'zini qanday tutmog'i lozim?
16. Kengash va majlislarni olib borish madaniyatini bilasizmi?
17. Minbarga chiqqanda rahbar o'zini qanday tutmog'i lozim?
18. Muzokaralarda rahbar nimalarga e'tibor berishini bilasizmi?
19. Telefonda so'zlashuv madaniyatini bilasizmi?
20. Topshiriq berish madaniyatiga rioya qilasizmi?
21. Nizo (konflikt) hollarida nima qilmoq kerak?

## VII BOB. BOSHQARUV QARORLARI

### 7.1. Boshqaruv qarorlari.

#### Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo‘yiladigan talablar

**Qaror** – bu bajarilishi lozim bo‘lgan ishning aniq bir yo‘lini tanlab olish. Boshqacha qilib aytganda, qaror – bu u yoki bu yo‘lni tanlab olishda bir to‘xtamga yoki muayyan bir fikrga kelish. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o‘nlab-yuzlab, bir umr davomida esa ming-minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim jovonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga etib olishda transport turini, kasbni tanlash va h.k. Bunday misollarni ko‘plab keltirishimiz mumkin.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo‘lishi lozim bo‘lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat’i belgilab qo‘yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o‘z funksiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirish to‘g‘risida qaror qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo‘llari bo‘lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar “yetti o‘lchab bir kes” maqoliga rioya qilishi darkor. Puxta o‘ylab ish olib bormaslik qanchalik qimmatga tushishini quyidagi misoldan ko‘rish mumkin.

Masalan, Toshkent-Jizzax katta yo‘lining ma’lum qismini qayta sozlash to‘g‘risida bir necha marta noshudlarcha qabul qilingan qarorlar natijasida davlatning qanchadan-qancha mablag‘i behuda sarflangan. Dastlab yo‘lni ikkiga ajratib turadigan bardyurli polosa bo‘lgan. Bir rahbarning qarori bilan ular olib tashlanib, o‘rniga asfalt yotqizilgan. Ma’lum vaqt o‘tgach, boshqa rahbar qarori asosida ular tiklanib, yo‘l ikkiga ajratilgan. Bir yil o‘tgach, ular olib tashlanib, o‘rniga balandligi bir metrlik beton to‘siq qo‘yib chiqilgan. Shunday qilib, asoslanmagan bu qarorlar xalq xo‘jaligiga millionlab zarar keltirgan.

Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi. Shu

nuqtai nazardan, qarorni boshqaruv binosining poydevori deyishi mumkin.

Qaror qabul qilish menejering fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan - ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo'jalik masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi. Menejer qarorni yakka boshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb qilib qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo'lsagina, u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Shunday qilib:

*Qaror qabul qilish – bu tashkilot rahbarining tashkilot oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarzdorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayoni.*

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar qabul qiladigan qarorning ahamiyati ortib boradi. Iqtisodchilarning fikricha, sex (bo'lim)ning boshlig'i qabul qiladigan bitta qaror shu sex (bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan. Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'laligi va sifati;

- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;

- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

To'g'ri qarorni to'g'ri tanlashda muayyan tamoyillarga tayanish va qarorga bo'lgan talablarni hisobga olish, qabul qilinadigan maqsadni xo'jalik maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlariga muvofiqli aniqlash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (7.1.1-jadval).

## Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

№	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi lo'nda va aniq bo'lishi lozim.
2.	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak.	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi, shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim.	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida borayapti. Huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. Huquqlar oz-u, mas'uliyat katta bo'lsa, bu ham hech qanday naf keltirmaydi.
4.	Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak.	Har qanday qaror aniq va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak.	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim.	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda, uning bajarilishini obyektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'lmaydi.
7.	Tezkor bo'lishi kerak.	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning har ikkisi ham zararlidir.
8.	Samarali bo'lishi lozim.	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda, qo'yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi.

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Ana shu yerning o'zida muammo kelib chiqadi. Bu muammoning yechimi quyidagi savollarga javob berishni talab qiladi:

- Nima qilish kerak (masalan, iste'molchilarning yana qanday yangi talablarini qondirish kerak yoki mahsulotning qanday sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash lozim)?

- Qaysi vositalarni (qanday texnologiyani) qo'llash lozim?

- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qanday miqdorda bo'lishi kerak?

- Kim javobgar bo'lishi kerak?

- Kimga va qaysi bahoda sotish lozim?

- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat investorga va jamiyatga nima beradi?

- Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?

Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Ma'lumki, har bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi har xil bo'ladi. Masalan, usta (master) asosan tezkor tusdagi kundalik masalalarga doir, sex boshlig'i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan sex va ish uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga, o'zaro moslashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Direktor (rais) asosan istiqboldagi masalalar bo'yicha qaror qabul qiladi.

Turli rahbarlar qaror qabul qilishga turlicha yondoshadilar. Masalan, ulardan ba'zilari qarorni mustaqil qabul qiladi, uning natijasini talab etilgandagina yuqori turgan rahbarlarga ma'lum qiladi, boshqalari yuqori turgan rahbar bilan kelishmay turib hech qanday qaror qabul qilmaydi. Uchinchi turdagi rahbarlar mustaqil qaror qabul qilishdan cho'chiydi, o'z rahbari ko'rsatmasini kutib o'tiraveradi.

Har qanday darajadagi rahbar o'z huquq va burchlarini, mas'uliyat va javobgarligini, o'z vaqtida qabul qilinmagan yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo'lishini aniq tasavvur qilishi kerak. Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog'i lozim. Har qanday mayda-chuyda narsalar yuzasidan yuqori turgan rahbarlarga murojaat qilaverish, birinchidan, ularni ishdan chalg'itsa, ikkinchidan, bu rahbarning bilim doirasi

torligidan, o'z sohasini yaxshi bilmasligidan, o'z vazifasini uddalay olmayotganligidan dalolat beradi. Har qanday rahbar ham, qolaversa oddiy xodim ham o'z zimmasiga yuklatilgan vazifalarni tezkorlik bilan hal qilishni o'zining burchi ekanligini yaxshi bilishi kerak.

Ko'ndalang turgan masalalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmoq kerak. Boshqaruvning har bir bo'g'ini o'z ishini bajarishi kerak, yuqori organlarga hadeb murojaat qilinaversa, ular yirik muammolar bilan shug'ullanishga etarli vaqq topa olmay qolishlari mumkin. Quyi organlar o'z huquqlari doirasidagi masalalarni tezkor hal qilishlari mumkin.

## 7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlarga bo'lish mumkin (7.2.1-jadval).

7.2.1-jadval

### Boshqaruv qarorlarining tasnifi

T/r	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategik qarorlar</li> <li>• taktik qarorlar</li> </ul>
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sotsial-iqtisodiy qarorlar</li> <li>• texnikaviy qarorlar</li> <li>• stereotip qarorlar</li> <li>• tashabbusli qarorlar</li> </ul>
3.	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an'anaviy qarorlar</li> <li>• tavsiyali qarorlar</li> </ul>
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aniq qarorlar</li> <li>• noaniq qarorlar</li> </ul>
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaqtinchalik qarorlar</li> <li>• operativ (tezkor) qarorlar</li> <li>• muntazam qarorlar</li> <li>• vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar</li> </ul>

6.	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yakkaboshchilik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar</li> <li>• kollegiallik (ko'pchilik fikri) asosida qabul qilingan qarorlar</li> <li>• yakkilik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar</li> <li>• konsensus prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar</li> <li>• "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar</li> </ul>
----	-------------------------------------	---

**Strategik qaror** maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish;
- raqobat muhitini shakllantirish;
- chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish;
- kichik va o'rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

**Taktik qarorlar** maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- korxonona, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish;
- kadrlar masalasini hal qilish va h.k.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

**Umumiy qarorlar** bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

**Maxsus qarorlar** tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

**Stereotip qarorlar** odatda qat'i yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

**Tashabbusli qarorlar** o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi.

**Tashabbusli qarorlar** erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

**An'anaviy qarorlar** – bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga korxonada yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qarorlar misol bo'la oladi.

**Tavsiyali qarorlar** o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxonada faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

**Aniq qarorlar** to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

**Noaniq qarorlar** – bu tavakkal bilan to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlar. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

**Amal qilish xarakteriga ko'ra boshqaruv qarorlarining turlari**

Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:

- vaqtinchalik qarorlar;
- tezkor (operativ) qarorlar;
- muntazam qarorlar;
- vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar.

Vaqtinchalik qarorning amal qilishi ma'lum muddat bilan cheklanadi yoki doimiy qaror qabul qilinguncha amal qiladi. Masalan, biror-bir bayram munosabati bilan korxonada navbatchilarning tayinlanishi bo'yicha chiqarilgan buyruq shunday qarorlarga misol bo'la oladi.



Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar har zamonda biror sababga ko'ra qabul qilinadi. Masalan, shahar transporti xizmatining samaradorligini aniqlash maqsadida biror-bir avtobus marshrutidagi harakatni kuzatish bo'yicha qabul qilinadigan qaror shunday qarorlar turkumiga kiradi.

### **Yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar**

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80—90 foizi buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

Yakkaboshchilik tamoyilidan farqli o'laroq, yaqdillik tamoyili asosida ham qarorlar qabul qilinadi. Bu tamoyil mohiyatiga ko'ra ilgari surilayotgan muqobil fikrni so'zsiz qo'llab-quvvatlashdan iborat. Bunday bo'lishi juda kam uchraydigan hodisadir, chunki qarorlarni qabul qilishda qatnashadigan kishilar demokratik uslubda fikrlash tarafdorlari bo'lsada, odatda boshqalarnikidan farq qiladigan o'z fikriga ega bo'ladi.

Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek, qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda "Koalitsiyalar" bo'lmagan hollarda yuzaga keladi. Bizning sharoitda yakdillik "ma'qullaymiz" degan g'alati shaklni egallaydiki, bu iqtisodiyotgagina emas, balki butun jamiyatga ham zarar yetkazishi

mumkin. Shunday bo'lsada, bizdagi ko'pgina boshqaruvchilar va Parlament vakillari shu tamoyilga amal qilishga moyildir.

### **Qaror qabul qilishda Kollegial va Konsensus tamoyillari**

Kollegiallik (ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar", ya'ni turli itgifoq yoki birlashmalar ro'yrost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovoziga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yor 2/3 deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili hurfikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan:

***Konsensus** – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishish.*

Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek, ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

### **Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati**

"Ringi" usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (7.2.2-jadval).

Yaponiyada "Ringi" usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

### “Ringi” usulini qo‘llash bosqichlari

T/r	Bosqichlar	Izoh
1.	Birinchi bosqich	• Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo‘lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o‘rtaga tashlaydi.
2.	Ikkinchi bosqich	• Muammo “pastga”, ya’ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog‘onaga uzatiladi.
3.	Uchinchi bosqich	• Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo‘yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4.	To‘rtinchi bosqich	• Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o‘tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	• Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o‘z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

### Boshqaruvchining shaxsiy fazilatlarini ta’sirida qabul qilinadigan qarorlar

Qaror shaxs tomonidan qabul qilinadi ekan, unda bu shaxs fazilatlarini u yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai nazardan, quyidagi ko‘rinishdagi qarorlarning mavjudligi e’tirof etiladi: mo‘‘tadil, muvozanatlashgan qarorlar; turtki beruvchi (impulsli) qarorlar; tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar; tavakkalli qarorlar; ehtiyotkorona qarorlar; oqilona qarorlar.

Muvozanatlashgan qarorlarni, odatda mazkur muammoni obdon bilgan, har bir harakatini “yetti o‘lchab bir kes” qabilida ish tutadigan, o‘zining xatti-harakatlariga tanqidiy nuqtai nazardan yondoshadigan menejerlar qabul qiladi. Bunday boshqaruvchilar qarorni qabul qilishdan oldinroq u to‘g‘risida o‘zining tayanch fikriga ega bo‘lgan bo‘ladi.

Turtki beruvchi (impulsli) qarorlarni qabul qiluvchi rahbar rang-barang fikr, g‘oyalarni osonlik bilan o‘ylab topadigan, ammo ularni

aniqlash, baholash, tekshirishga imkoniyat topa olmaydigan rahbardir. Shu sababli bunday qarorlar birdaniga qabul qilinib, yetarli darajada asoslanmagan va ishonchsizroq bo'ladi. Tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bunda qaror tezkor g'oyaning paydo bo'lishdan ko'ra ko'proq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarda novatorlik, originallik va juda sozlik alomatlari o'z aksini topmaydi.

Tavakkalli (riskli) qarorlarning impulsli qarorlardan farqi shundaki, uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar o'z taxminlarini asoslashga urinmaydilar. Ular o'zlariga ishongan holda hech qanday xavfdan qo'rqmaydilar.

Ehtiyotkorona qarorlar o'z ishiga nihoyat puxta yondoshadigan, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaraydigan, turli variantlarni baholab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Bu qarorlarda originallik va yangilik alomatlari o'z aksini topmaydi.

Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi, strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

### **7.3. Qarorni ishlab chiqish, qabul qilish va nazorat qilish**

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli qarorni ishlab chiqish jarayoni, ayrim unsurlar mazmuni xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayonida quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi:

- 1) Nima qilish kerak (obyekt miqdori va sifati)?
- 2) Qanday xarajat (resurslar) evaziga?
- 3) Qanday tarzda (texnologiyada) bajarish kerak?
- 4) Kim uchun bajarish kerak?
- 5) Qanday muddatda bajarish lozim?
- 6) Kim tomonidan bajarilishi kerak?
- 7) Qaysi joyda bajarish lozim?
- 8) Qanday (iqtisodiy, sotsial, texnikaviy, ekologik) samara beradi?

Qarorni ishlab chiqish jarayoni vaziyatni tahlil qilish va vazifani aniqlab olishdan boshlanadi. Vaziyatni tahlil qilish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:

- tahlil qilinayotgan obyekt holatini, uning sifat jihatlarini, resurslar bilan ta'minlanganligani tahlil qilish;

- mazkur obyekt samaradorligini eng yuqori samaraga ega bo'lgan o'xshash obyekt bilan taqqoslash;

- taqqoslanayotgan obyektlar ko'rsatkichlari o'rtasidagi tafovutlar sababini aniqlash;

- adabiyotlar manbaini, ilmiy-tadqiqot ishlari bo'yicha hisobotlarni, patent fondi, iste'molchilar imkoniyatlari va shu kabilarni tahlil qilish;

- ishlab chiqaruvchi va raqobatchilardagi ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish;

- mazkur obyektning taraqqiyot yo'nalishlarini shakllantirish va h.k.

Qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni ajratib olish esa mezonlarni tanlash bilan bevosita bog'liq. Mezonlarni tanlash vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo'yicha umumiy tarzda baholanadi. Eng maqbul qarorni ishlab chiqish ko'p jihatdan omilkor kishilarning va ayniqsa, kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri naqadar to'la hisobga olinganligiga bog'liq.

**Qarorlarni bajarish** – bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek, shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar (sex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demak. Qaror eng avvalo, buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

**Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilish** – bu firma, korxonalar, sex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab

chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demakdir.

Bunda har bir bo'linma o'zining funksional vazifasini bajarish bilan band bo'ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. Shu tariqa barcha boshqaruv bo'linmalari bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatib, bosh rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

Rahbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug'ullanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umummanfaatlari bilan muvofiqlashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasi bilangina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab qiladi.

Erishilgan yutuqlarni rahbar faqat o'zining xizmatlari etib ko'rsatmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda, aybdorni jazolashdan oldin buning sabablarini diqqat bilan o'rganish zarur.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilishda, rahbar muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxonada, firma to'g'risidagi qonun yoki **Nizom** ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxonada (bo'linma)ning asosiy vazifalari, huquq va majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'linmaning boshqa xizmatlar bilan funksional aloqalari tartibga solinadi.

***Nazorat** – bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usuli.*

Haqiqiy holatni bilmasdan va dalillarni tekshirmasdan turib, to'g'ri va oqilona rahbarlik qilib bo'lmaydi. Quyi bo'g'inlarni boshqarishda asosan hisobga olishning tezkor va buxgalteriya hisobi turlaridan foydalaniladi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan hisobga olish samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib borish imkonini beradi. Hisobga olishdagi chalkashlik, odatda ishlab chiqarishni boshqarish ahvolding yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

**Nazorat funksiyasi** rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli, u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalariga ham zarar yetkazishi, ya'ni ularning ishida kechikishlar, uzilishlar paydo bo'lishiga sababchi bo'lishi mumkin.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan nazorat ishonchli qaytma (javob) aloqadir. Bunday aloqa bo'lmasa, boshqarish tizimi normal ishlay olmaydi, boshqarish qarorlarining amalga oshirilishiga zarur bo'lgan hollarda tuzatishlar kiritib bo'lmaydi.

Qarorning bajarilishini nazorat qilish xulosalar chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bundan maqsad qarorning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

### **Nazorat savollari**

1. Qaror nima?
2. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
3. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlarni o'z ichiga oladi?
4. Boshqaruv qarorlari qanday tavsiflanadi?
5. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Stereotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
7. An'anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
8. Amal qilish xususiyatiga ko'ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo'linadi?
9. Yakkaboshchilik va yakdillik asosida qaror qabul qilish mumkinmi?

10. Qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to'g'risida nimalar deya olasiz?
11. Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati nimada?
12. Boshqaruvchining shaxsiy fazilatlari ta'sirida qanday qarorlar qabul qilinishi mumkin?
13. Qarorni ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
14. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlashda nimalarga e'tibor beriladi?
15. Mezonlarni tanlash, qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni tanlash qay tarzda amalga oshiriladi?
16. Qarorni ishlab chiqish va uni uzil-kesil qabul qilish kim tomonidan amalga oshiriladi?
17. Qarorni bajarish va uning bajarilishini nazorat qilish deganda, nimani tushunasiz?
18. Qarorning bajarilishini nazorat qilishda qanday me'yoriy hujjatlarga tayaniladi?
19. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?



## VIII BOB. STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH

### 8.1. Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi

Strategiya grekcha (“strategos”) soʻz boʻlib, “general sanʼati” degan maʼnoni bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak. Zero, puxta oʻylangan strategiya Aleksandr Makedonskiy, Amir Temurlarga harbiy yurishlarda qoʻl kelgan.

Oʻzbek tilining izohli lugʻatida ham strategiya atamasi:

- “yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish sanati”;
- “ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish sanati va ilmi”

maʼnosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qoʻmondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish sanʼati maʼnosida ishlatiladi.

**Strategiya — bu:**

- istiqbolni tadqiq qilish, turli ssenariyalarni tahlil qilish sanʼati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi gʻoya;
- korxonaning umumfaoliyati (fondi, quvvati, xarajati, foydasi va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizim.

Korxonada quyidagi strategiyalar ham boʻlishi mumkin:

- maxsus strategiya;
- funksional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya;
- diversifikatsiyalashgan strategiya.

**Maxsus strategiya** bu sodir boʻlishi mumkin boʻlgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida uzoq muddatga tuziladigan strategiyadir.

**Funksional strategiya** korxonaning boʻlim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yoʻllarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyadir.

**Mujassamlashtirilgan strategiya** bu korxonaning yaxlit faoliyatini oʻzida jamlagan moʻljaldir.

**Diversifikatsiyalashgan strategiya** korxonaga (firma)ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini ko'paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

Korxonaga strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va quyidagi muhim jihatlar tahlil qilinadi (8.1.1-jadval).

8.1.1-jadval

### Korxonaga darajasidagi strategiya

Bo'limlar	Aniqlab olinishi zarur bo'lgan jihatlar
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim?</li> <li>• Nima uchun aynan shu korxonaga tovarlari sotib olinishi kerak?</li> <li>• Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim?</li> <li>• Tovarni reklama qilishdan boshlab to'rtinchi bosqichga bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak?</li> <li>• Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim?</li> <li>• Bozor salmog'i mintaqalar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?</li> </ul>
Ishlab chiqarish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ishlab chiqarishning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak?</li> <li>• Investitsiya qaerga va qachon qilinsa ma'qulroq?</li> <li>• Ehtiyot qismlarni sotib olish kerakmi yoki ularni korxonaning o'zida tayyorlagan ma'qulmi?</li> <li>• Ishlab turgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur?</li> <li>• Qancha muddatga etadigan zaxira to'plash kerak?</li> </ul>
Moliya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joriy va kapital xarajatlar ko'lami qanday?</li> <li>• Moliyalashtirish manbalari qanaqa?</li> <li>• Aylanma kapitalni qanday moliyalashtirish kerak?</li> </ul>
Kadrlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tayyorgarlik ko'rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi?</li> <li>• Ishlab turganlar sonini qanday qisqartirish kerak?</li> <li>• Ishchi kuchiga bo'lgan haqiqiy talab qanday?</li> <li>• Xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?</li> </ul>
Tadqiq faoliyati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustuvorlik berish lozim?</li> <li>• Tovarning qaysi jihatlariga qachon o'zgartirish kiritish kerak?</li> </ul>
Ta'minot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tovarni kim etkazib beradi?</li> <li>• Yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?</li> </ul>

Korxonaning istiqboldagi strategiyasini asoslash maqsadida xodimlarning quyidagi holatlarga nisbatan fikrini aniqlab olish o‘rinlidir (8.1.2-jadval).

Bu yerda qoniqarsiz javoblar salmog‘i qanchalik yuqori bo‘lsa, strategiyani aniq belgilash shunchalik xavf ostida qoladi. Misolimizda jami 28 javobdan 18 ta javob qoniqarsiz bo‘lgan. Demak, ularning salmog‘i 64 foizni tashkil qilgan. Bu juda noxush holat hisoblanadi va strategiyani ishlab chiqish jarayonini salbiy javoblarning chuqur tahlilidan boshlash lozimligidan dalolat beradi.

8.1.2-jadval

### Korxonaning istiqboldagi taraqqiyotini aniqlash bo‘yicha savollar

№	Mo‘ljaldagi holatlar	yo‘q	Aniqro- g‘i		ha
			yo‘q	ha	
1.1	Korxonaga o‘z taraqqiyotining aniq maqsadlariga ega.				+
1.2	Reja va topshiriqlar har doim bajariladi.	+			
1.3	Mahsulot aniq standart va me‘yorlar asosida ishlab chiqariladi.		+		
1.4	Mahsulot sifatini yaxshilash bo‘yicha rejali ish olib borilyapti.				+
1.5	Mahsulot assortimenti tez-tez yangilanib turadi.	+			
1.6	Ishlab chiqarish ish bilan to‘la ta‘minlangan.	+			
1.7	Korxonaga doimiy tovar etkazuvchi bilan ishlaydi.		+		
1.8	Ishlab chiqarishning to‘xtab qolish hollari kamdan-kam bo‘ladi.				+
1.9	Korxonaga mahsuloti iste‘molchilarga juda yaxshi ma‘lum.	+			
1.10	Xaridorlarning fikri doimo o‘rganilib boriladi.				+
1.11	Asosiy raqobatdoshlar faoliyati muntazam tahlil qilib boriladi.				+
2.1	Yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarilgan, tartib-buzarlik kabi noxushliklar sodir bo‘lgan hollarda ularning sa-babchilarini aniqlash faollik bilan olib boriladi.				+

## 8.1.2-jadvalning davomi

2.2	Boshqarishning quyi va o'rta bo'g'inlaridagi ko'pgina rahbarlar o'z tinchligini turli yozishma va chiroyli hisobotlarni taqdim etish yo'li bilan saqlaydilar.			+	
2.3	Axborot olishga ruxsat xodimning vazifasiga qarab emas, balki uning egallagan mavqesiga qarab beriladi.			+	
2.4	Korxonaning o'z oldiga qo'ygan maqsadi aniq emas. Ko'plarga bu maqsad noma'lum.				+
2.5	Agar xatoga yo'l qo'yilgan bo'lsa, xatoni unga yo'l qo'ygan xodimning o'zi emas, balki eng avvalo, uning boshlig'i yoki kasbdoshlari biladi.			+	
2.6	Korxonada "korxonada xudbinligi" hukmron.	+			
2.7	Qabul qilingan qarorlarni xodimlar o'zlari uchun emas, balki o'zlariga qarshi qarorlar deb qabul qilishadi.	+			
2.8	Ko'pgina rahbarlar boshqarishni jamoa asosida bo'lishiga intilishmaydi. Ular "Bo'ysunuvchiga buyruq" tarzida ish tutadilar.				+
2.9	Rahbarlar to'g'risida gap borar ekan, odatda "Ular yuqoridagilar" deb shama qilishadi				+
2.10	Ixtiloflar ko'p hollarda mayda-chuydalar tufayli yuzaga keladi.				+
2.11	Majlislar uzoq davom etadi va ko'p hollarda natijasiz tugaydi. Bu yerda gap masalaning mohiyati haqida emas, balki o'zining nafsoniyati uchun kurash to'g'risida boradi.	+			
2.12	Xodimlar qanchalik o'z kasbini biladi va uni qanday darajada uddalayapti, bu haqda rahbar juda kam biladi. Hattoki, u xodim mehnatini qaysi me'yorlar asosida baholashni ham bilmaydi.				+
2.13	Ishda g'ayrat, ishtiyoq, tashabbus kam uchraydi.	+			
2.14	Ko'pgina xodimlar shartnomalarning tuzilganini, ish rejimini va mansabga oid qo'llanmalarni sinchkovlik bilan "kavlashadi". Ular o'zlarining haq-huquqlariga nisbatan hushyor.				+

2.15	Rahbarlarning uquvsizligi ko'pgina xodimlarni taajjubga soladi. Shu saviya uchun ham shuncha uzoq o'qish kerakmi? Unday rahbarlar nimaga qodir ekanliklarini ko'rsata olmaydilar.			+	
2.16	Zoe ketgan vaqt va sifatsiz bajarilgan ish oxir oqibatda korxonaga, qolaversa har bir xodimga ziyon yetkazadi, degan tashvish hamma vaqt ham o'z aksini topmaydi.	+			
2.17	Xodimlar jamoa uslubidagi rahbarlikni unchalik yoqtirmaydilar. Ular korxonaning rivojlanish yo'nalishini aniq bilishni xohlaydilar. Topshiriq olishni va agar u bilan bog'liq bo'lgan qaror noto'g'ri bo'lgan bo'lsa, bu uchun qayg'uradilar.				+

**Strategik boshqaruv** — bu korxonalar (firma)ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatli boshqaruv usuli. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv — bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati.

Ayrim korxonalar (firma)lar turli sabablariga ko'ra strategik boshqaruv jarayoni bilan chuqur shug'ullanmaydilar. Bu sabablarning ayrimlarini keltiramiz:

- yuqori pog'onadagi rahbariyat korxonalar ahvolini to'liq tavsiflovchi axborotga ega emas. Bunday hol mavjud hisob-kitob, axborot tizimining mukammal emasligi oqibatida bo'lishi mumkin. Tabiiyki, bunday sharoitda boshqaruvchilar raqobatdosh korxonalar, bozor talabi, tannarx, baho haqidagi ma'lumotlarga ega bo'la olmaydi;

- ko'pchilik menejerlar korxonalar faoliyatini bilish nuqtai nazardan o'zini yuqori baholaydi. Ular, odatda tanqidiy ma'lumotlarni tan olishmaydi va ularga o'zgartirish kiritishga urinishadi;

- ko'pgina firma rahbarlari mavjud holat yordamida korxonalar nufuzini saqlab turishga harakat qilishadi. Ular yangilikka intilishmaydi, xodimlar tomonidan innovatsiyaga bo'lgan tashabbusni qo'llab-quvvatlamaydi;

- aksariyat rahbarlar korxonaga (firma)ning joriy rejalarini tuzishni afzal ko'rishadi, kundalik vazifalar bilan cheklanishadi. Bu ularni korxonaga istiqboli to'g'risida fikrlashga undamaydi;

- o'tkinchi muvaffaqiyat menejerlarning eskirgan rahbarlik uslubini qo'llashga majbur qiladi. Aynan shunday holat bugungi kun yoki istiqboldagi holatni inkor etishga undaydi.

Bunday va shunga o'xshash salbiy sabablarga qul bo'lgan rahbar korxonaga inqirozga yuz tutgandagina strategik boshqaruvni eslab qoladi.

## **8.2. Strategik boshqaruv usulining vujudga kelishi va amaliyotda qo'llanilishi**

Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotga qo'llanish zaruriyati obyektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunda, eng avvalo, korxonaga ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

**Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli.** Bu bosqichda korxonada o'zgarishlarga nisbatan javob ta'sir (reaksiya) voqea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga xos. Ammo, tez sur'at bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo'l kelmaydi.

**Ekstrapolyasiya qilish asosida boshqarish usuli.** Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Ammo istiqbol (kelajak)ni faqat oldingi davr o'zgarishlari tendensiyasiga asoslanib ekstrapolyatsiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

**O'zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli.** Bu usul o'zgarishlar sur'ati tezlashib, kutilmagan hodisa sodir bo'lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani ishlab chiqish yordamida amalga oshiriladi (strategik rejalashtirish).

**Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli.** Bunday usul bozor talablariga javoban korxonaga faoliyatini tezkorlik bilan o'zgartirish lozim bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Bozor munosabatlari barcha sohalarga shiddat bilan kirib kelayapti. Shunday sharoitda turli-tuman vazifalar tezkor paydo bo'ladi. Ular faqat uzoqni

koʻzlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv).

Umuman olganda, strategik boshqaruv evolyutsion tarzda strategik rejalashtirish zamini paydo boʻladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.

### 8.3. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

**Strategik reja** — bu korxonona (firma) oldidagi uzoq muddatga moʻljallangan vazifalar majmui boʻlib, u korxonona koʻlamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlangʻich nuqta xizmatini oʻtaydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, oʻn yil va undan koʻproq muddatga moʻljallangan rejalaridir.

Strategik rejaning oʻta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi.

- korxononaning aniq maqsadini belgilashga va shakllantirishga imkon beradi;

- korxononani tashqi muhitga moslashtirilishiga yordam beradi;

- samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;

- korxonona tarkibidagi barcha boʻgʻinlar faoliyatini muvofiq-  
lashtirishga sharoit tugʻdiradi;

- korxononaning barcha resurslarini, yaʼni ishchi kuchi, moliyaviy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini taʼminlaydi va hokazo.

Korxonona maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama kompleks ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja, odatda korxonona rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni hayotga tadbiiq qilishda korxononaning barcha xodimlari ishtirok etishadi.

Korxonona maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va masʼuliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun moʻljal vazifasini oʻtaydi. Korxonona mablagʻ faoliyatining bosh maqsadi — kam mablagʻ sarflab, isteʼmolchilarga yuqori sifatli mahsulot yetkazib berish, topshiriq, shartnomalarini bajarish. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik toʻgʻri tanlanganligi va qabul

qilinganligiga bog‘liq. Shu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlarga mos kelishi lozimligini ko‘rsatadi:

- aniq o‘lchovga ega bo‘lishi;
- davr (muddat)ning aniq bo‘lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqlashtirilishini ta‘minlash mumkinligi;
- ustuvorlikka ega bo‘lishi.

**Birinchi mezon** maqsadning aniq me‘yoriy o‘lchovga ega bo‘lishini talab qiladi. Masalan, “shu davr ichida xodimlarning xizmat pillapoyalari orasidagi o‘lishini taxminan 10-15 foizga oshirish”, “sifati a‘lo, ammo bahosi shuncha foiz past bo‘lgan mahsulotni ishlab chiqarish” va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo‘yish bilan rahbar barcha bo‘g‘inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo‘yicha aniq miqdoriy mo‘ljallarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirishdagi **ikkinchi mezon** — bu prognoz qilinyotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligi. Bu mezonga binoan, strategik rejalashtirish uzoq muddatli (besh yildan ko‘proq muddatga), o‘rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo‘lishi mumkin.

Maqsadga erishishning **uchinchi mezoni** ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir. Birinchidan, mo‘ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga katta zarar yetkazishi, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo‘lmagan maqsadning korxonaga oldiga qo‘yilishi band bo‘lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo‘g‘ib qo‘yadi. Bu esa o‘z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so‘ndiradi. Ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning **to‘rtinchi mezoni** — bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishi. Bunday talab to‘la-to‘kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog‘liq. Bu yerda gap qo‘yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to‘g‘risida ketyapti. Bosh maqsad va qo‘shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo‘g‘inlar ishida turli qiyinchiliklar tug‘dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning **beshinchi mezoni** — bu strategik rejalashtirilayotgan obyekt bilan bog‘liq bo‘lib, uning ustuvorligiga



e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, sotsial himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa, u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lamini, kapital qo'yilmalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

#### **8.4. Korxonalar taraqqiyotiga ta'sir etuvchi omillar**

Korxonalar taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash quyidagi ikki omilga bog'liq:

- tashqi muhit omili;
- ichki muhit omili.

Strategik rejalashtirishni amalga oshirishda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Chunki aynan ularni hisobga olish korxonaga xavf soluvchi yoki paydo bo'lishi mumkin bo'lgan xavfning oldini olish imkonini beradi. Bu, albatta, sermehnat va serxarajatli jarayondir. Bu xarajatlilar strategik rejalashtirishga qilinadigan xarajatlarning eng ko'p qismini tashkil qiladi.

**Iqtisodiy omillarni** tahlil qilishda inflyatsiya (deflyatsiya) sur'ati, soliq stavkasi, xalqaro to'lov balansi, aholining bandlik darajasi, korxonaning to'lovga qodirlik darajasi kabilarga e'tibor qaratiladi.

**Siyosiy omillarni** tahlil qilish jarayonida:

- mamlakatlararo savdodagi tarif kelishuvlariga;
- bojxona siyosatida uchinchi mamlakatga qarshi yo'naltirilgan proteksionizm siyosatiga;
- mazkur davlat va uning yetakchi siyosatchilarining antimonopoliya qonuniga bo'lgan munosabatlariga;
- mahalliy hokimiyatlarning kredit siyosati, ularning ssuda olish va ishchi kuchini yollash bo'yicha cheklavlari kabilarga e'tibor beriladi.

**Bozor inijliklari** ham korxonalar faoliyati samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi. Ularni tahlil qilish korxonalar rahbariyatiga korxonalar strategiyasini aniq belgilash va uning mavqesini mustahkamlashda yordam beradi. Bu yerda:

- demografik o'zgarishlar;

- aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi;
  - tarmoqdagi raqobat darajasi;
  - korxonaning bozorda egallagan salmog'i;
  - bozor ko'lamini yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi
- tahlil qilinadi.

**Texnologik omillarni** korxonada rahbariyati o'z diqqat-e'tiboridan chetda qoldirmasligi zarur. Bunday tahlil:

- ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini, uning o'zgarish sur'atini, zamon talabiga javob bera olishini;

- yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirishda, axborotlarni yig'ish, qayta ishlash va ularni uzatishda, aloqada zamonaviy hisoblash texnikalarining qo'llanilayotganligini aniqlashga va rejalashtirishga imkon beradi.

**Raqobat omillarini tahlil qilish** raqobatdosh korxonalarining xatti-harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilish imkonini beradi. Bunday tahlil mohiyatini quyidagi savollarga javob topish orqali bilish mumkin:

- raqobatdosh bozorga nimani taklif qilayapti?
- raqobatdosh nima qilayapti va nima qilishi mumkin?
- raqobatdoshlarni tahlil qilishda to'rt narsa nazarda tutiladi. Bular:
- raqobatdoshlarning kelgusi maqsadlarini aniqlash va tahlil qilish;
- raqobatdoshlarning joriy strategiyasini tahlil qilish;
- raqobatdoshlarning istiqboldagi rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish;

- raqobatdoshlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish.

Raqobatdoshlar faoliyati va xatti-harakatlarini kuzatib borish korxonada rahbariyatiga kelgusida sodir bo'lishi mumkin bo'lgan har qanday xavf-xatarga tayyor bo'lib turish imkonini beradi.

**Ijtimoiy omillar o'z tarkibiga** o'zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar, udumlar, munosabatlar va fe'l-atvorlarni qamrab oladi. Iqtisodiy beqarorlik sharoitida ayni ijtimoiy sohada korxonada faoliyatiga salbiy ta'sir qiluvchi xavflar tug'iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarurdir.

**Xalqaro omillar** tashqi savdo monopoliyasiga barham berilgan sharoitda korxonada uchun o'ta ahamiyatlidir. Zero, xalqaro bozorda ishtirok etish huquqiga ega bo'ldi. Korxonada rahbariyati bunday katta

segmentda sodir bo'layotgan holatlarni kuzatish, ulardan ogoh bo'lish va korxonaga manfaatini ko'zlab harakat qilishi lozim.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- chet eldagi raqobatdoshlarga qarshi hukumat himoyasini aniqlash;
- ichki bozorni mustahkamlash;
- xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.

Shunday qilib, menejerlar tashqi muhit ta'sirini doimo diqqat markazida saqlashlari, o'z korxonalari faoliyatiga oid har qanday qarorni katta hajmdagi axborotni o'rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

### **8.5. Strategik rejalashtirish jarayonida korxonaga faoliyatning tahlili**

Strategik rejalashtirish jarayonida korxonaga faoliyatini tahlil qilishdan maqsad quyidagi ikkita savolga javob topishdir:

- Tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun korxonaga o'zining kuchli tomonlariga egami?
- Korxonaning tashqi xavfga bardosh berolmaydigan qanday kuchsiz tomonlari bor?

Har ikkala savolga javob topish uchun korxonaning quyidagi jihatlarni kuzatish tavsiya etiladi:

- marketing;
- moliya (buxgalteriya hisobi);
- ishlab chiqarish;
- mehnat resurslari;
- madaniyat va korxonaga nufuzi.

**Marketing** — bu korxonaning bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash asosida tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish orqali foyda olishga qaratilgan faoliyati.

Marketing funksiyalarini tekshirish jarayonida uning quyidagi ettita unsurini tahlil qilishni tavsiya qilinadi:

- korxonaning bozordagi salmog'i va raqobatbardoshligi;
- buyumlarning assortimenti va sifati;
- bozor sharoitidagi demografik holat;

- bozorni tadqiq qilish va ishlanmalar holati;
- mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatning sotishdan oldin va sotishdan keyingi darajasi;
- tovarlar harakati, reklama va sotish samaradorligi;
- korxonona foydasi.

Strategik rejalashtirishning marketing sohasidagi parametrlari ko'p jihatdan qayd qilingan unsurlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini to'g'ri aniqlanishiga bog'liq.

Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish, undagi kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirishi mumkin. Moliyaviy tahlilni o'tkazishni ma'qul topadigan (+) va ma'qul topmaydigan (-) fikrlar bor. Ular quyidagilardan iborat:

+	-
• moliyaviy faoliyatni tahlil qilish muammoning echimini topishda yordam beradi	• o'tkinchi tajriba asosida kelajakdagi mo'ljalni aniqlash imkoniyati ko'p hollarda tasdiqlanmagan
• korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini baholashda muhim ahamiyatga ega bo'ladi	• moliyaviy ma'lumotlar subyektiv talqinlar ta'siri ostida bo'ladi
• moliyaviy faoliyatdagi yo'nalishning aksariyat ko'pchilik qismi barqaror hisoblanadi	• iqtisodiyotdagi, bozordagi va texnologiyadagi tez-tez o'zgarishlar ko'p hollarda moliyaviy axborotlarni yaroqsizlantiradi
• raqamlar quruq so'zga qaraganda asosli bo'ladi	• moliyaviy faoliyat tahlili hech qachon ayni shu kunning o'zida amalga oshirilmaydi. U har doim o'tkinchini ifodalaydi

**Ishlab chiqarishning** kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish korxonaning bozor sharoitiga tezroq moslashishiga, raqobat kurashlariga doimo tayyor bo'lishiga zamin tayyorlaydi. Bunday tahlil jarayonida quyidagi savollarga javob olinadi:

• Tovar va xizmatlarni raqobatchilarga nisbatan kam xarajat bilan ishlab chiqarish.

• Korxonaning yangi xom ashyoni jalb qilish imkoniyati bormi? Unda xom ashyo yetkazib beruvchilarni tanlash imkoniyati bormi?

• Korxonada uskunalarining holati qanday? Ular zamonaviymi, ularga xizmat ko'rsatish darajasi qanday?

• Korxonada talab yo'qligi tufayli to'planib qolgan tovar zahirasini kamaytirish maqsadida qanday ishlar rejalashtirilgan?

• Korxonada materiallarning kirimi, ishlab chiqarish jarayonidagi harakati va tovarlarning chiqib ketishini nazorat qilish tizimi mavjudmi?

• Korxonada raqobatdosh korxonalar xizmat ko'rsatolmaydigan bozorlarga kirish imkoniyati bormi?

• Korxonada mahsulot sifatini nazorat qilishning samarali usuliga egami?

• Korxonada ishlab chiqarish jarayoni qanday tashkil etilgan va uni takomillashtirish mumkinmi?

**Mehnat resurslariga** oid muammolarni tahlil qilish nafaqat strategik rejalashtirish jarayoni uchun, balki bozor iqtisodiyoti sharoitida inson omili o'ynaydigan muhim rolni aniqlash uchun ham zarurdir.

Inson omilini tahlil qilishda quyidagi savollarga javob topish tavsiya etiladi:

▪ *Bugungi kunda korxonangizda band bo'lgan xodimlarning tarkibi qanday?*

▪ *Yuqori pog'onadagi rahbarlarning malakasi va omilkorligi qanday?*

▪ *Kadrlar bo'yicha rotatsiya rejalari bormi?*

▪ *Korxonada rag'batlantirishning samarali tizimga egami?*

▪ *Korxonada kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish tizimidan samarali foydalanilyaptimi?*

▪ *Keyingi yillarda korxonadan malakali mutaxassislarning ketib qolish hollari bo'lganmi? Bo'lgan bo'lsa, nima uchun?*

▪ *Korxonada xodimlar faoliyatini baholash tizimi ishlab chiqilganmi? Bunday baholash oxirgi marta qachon amalga oshirilgan?*

Javoblarni tahlil qilish va inson omilini kompleks baholash u yoki bu bo‘g‘indaga zaif tomonlarni aniqlashga va shunga mos ravishda chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoniyatini yaratadi.

## 8.6. Strategiyani tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish

Tashqi xavf va yangi imkoniyatlar aniqlangach, strategiyani tanlashga o‘tish mumkin. **Strategiyani tanlash** — bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo‘ladi:

- muqobil strategiyalarni aniqlash;
- aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga etkazish;
- qiyomiga yetkazilgan strategiyaga baho berish.

Amaliyotda bu bosqichlarni bir-biridan ajratish qiyin. Zero ular yaxlit tahlil jarayonining turli darajasidagi tadbirlardir. Faqat turli bosqichlarda turli usullar qo‘llaniladi.

**Birinchi bosqichda** korxonada qo‘yilgan maqsadni amalga oshirishni ta‘minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bunda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli variantlari ishlab chiqiladi. Bu ishga korxonadagi barcha bo‘g‘inlar boshqaruvchilarini jalb qilish maqsadga muvofiqdir. Bunday yondoshuv tanlash imkoniyatini kengaytiradi va eng yaxshi variantni tanlash imkoniyatini yaratadi.

**Ikkinchi bosqichda** — tanlangan strategiyalar qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand keluvchi ko‘p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

**Uchinchi bosqichda** — tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil variantlar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to‘ldiriladi. Masalan, qiyomiga yetkazilgan umumiy strategiyada korxonaning bozordagi salmog‘ini oshirish, tovarlar sotuvini ko‘paytirish maqsadida quyidagi tadbirlar nazarda tutilgan bo‘lishi mumkin:

- tovar tannarxini raqobatdoshlardagiga nisbatan pasaytirish;
- tovarlar aytiladigan do‘konlar tarmog‘ini kengaytirish;
- tovarlarning yangi modellarini taklif qilish;
- reklama tizimini yaxshilash va undan o‘rinli foydalanish.

Ko'rib turibmizki, korxonani strategiyani tanlashda ko'pdan-ko'p muqobil (alternativ) variantlarga duch kelishi va ulardan keng tanlash imkoniyatiga ega bo'lishi mumkin.

Aniqlangan tashqi xavf va imkoniyat korxonaning ichki imkoniyati va kuchsiz tomonlari bilan taqqoslanadi. So'ngra korxonani rahbariyati "Strategik variantlardan qaysi birini tanlash kerak" degan savolga javob izlashga kirishadi. Menejment sohasidagi tadqiqotchilar muqobilning quyidagi turlarini e'tirof etishadi: cheklangan o'sish; o'sish; kamayish; har uchala strategik muqobilni o'zida aks ettiruvchi variant.

**Cheklangan o'sish.** Bu strategiyani, asosan barqaror texnologiyaga ega bo'lgan korxonalar rahbarlari tanlashadi. Bunda rivojlanishdagi maqsad "erishilgan daraja"ga asoslanib o'rnatiladi va sharoit o'zgarishiga qarab unga tuzatishlar kiritiladi (masalan, inflyatsiya sharoitida). Agar rahbariyat korxonadagi mavjud holatdan qoniqadigan bo'lsa, u holda istiqbolda ham shunday strategiyani (muqobilni) tanlagan bo'ladi. Chunki bu eng oddiy va xatari kam yo'ldir.

**O'sish.** Bu tanlovga eng ko'p tushadigan muqobildir. Uni texnologiyani tez-tez o'zgartirib turadigan va korxonani rivojlantirishda erishilgan daraja ko'lamida to'xtab qolishni emas, balki undan ham yuqori darajaga erishishni mo'ljallaydigan rahbarlar tanlaydi.

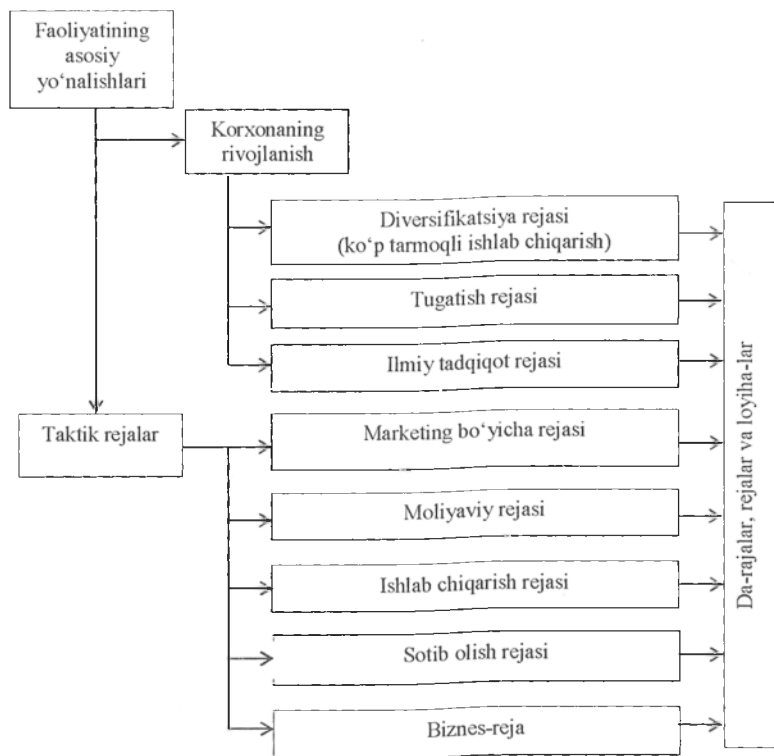
Agar korxonani barqaror rivojlanish sharoitida ishlamayotgan bo'lsa, bankrotlikka uchrashi hech gap emas.

**Kamayish.** Bu juda kamdan kam tanlanadigan muqobildir. Chunki bunda yoki korxonani kichraytirish, yoki ishlab chiqarish hajmini kamaytirish nazarda tutiladi. Bu strategiyani ko'pincha so'nggi vosita deb atashadi. Chunki korxonani faqat nochor holga tushgan sharoitdagina bu strategiyani ishlashga majbur bo'ladi. Aniqrog'i, korxonani rahbarlari quyidagi vaziyatlarda bunday strategiyani tanlashga majbur bo'lishadi: iqtisodiy tanazzul davrida; korxonani juda og'ir sharoitga tushib, uning ahvoli yomonlashib borayotgan sharoitda; ishlab chiqarishni kamaytirish hisobiga.

Bunday hollarda korxonani butkul tugatilishi yoki uning ayrim bo'limlarini birlashtirish sodir bo'ladi.

To'rtinchi muqobil yuqoridagi har uchala muqobilni o'zida mujassamlashtiradi. Yirik (turli tarmoqlarni o'z ichiga qamrab olgan) korporatsiyalarda amalga oshiriladi. Bir vaqtning o'zida mazkur

korporatsiya doirasida bir turdagi faoliyatani qisqartirish, boshqasini esa kengaytirish yoki ko'paytirish strategiyasi qo'llanilishi mumkin (8.6.1- chizma).



8.6.1-chizma. Korxonaning rejalar tizimi.

### 8.7. Biznes-reja va uni ishlab chiqish

**Biznes-reja** — bu shunday hujjatki, firmaning unda o'z ishini qanday boshlashi, qanday ishlab chiqarishni samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqishi, qanday texnologiyani qo'llashi, qachon dastlabki daromad olishi, tavakkalchilik (risk)ni kamaytirishi, sarf-



xarajat darajasi va foyda olishi, raqobat kurashida yutib chiqish kabi ko'rsatkichlarning loyihasi o'z aksini topadi.

Biznes-reja firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biridir. Shu bilan birga firma taraqqiyotining umumiy konsepsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq-tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Yaxshi ishlab chiqilgan biznes-reja firmaga: o'sib borishga; bozorda yangi mavqelarni qo'lga kiritishga; o'z taraqqiyotining istiqbollarni belgilab olishga; yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga; yangi mo'ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi.

Biznes-reja korxonaning ichki hujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganiga ishonch hosil qilishlari va uning samarali ekanligidan xabardor bo'lishlari kerak. Ular sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin biznes-rejani sinchiklab o'rganib chiqishadi. Shundan so'ng ular loyihani ishlab chiqqanlar bilan uchrashadilar. Biznes-reja bozor ehtiyojini inobatga olgan holda firmaning faoliyatini qisqa va uzoq muddatga mo'ljallash, shuningdek, zaruriy resurslarni olish maqsadida tuziladi (8.7.1-chizma).

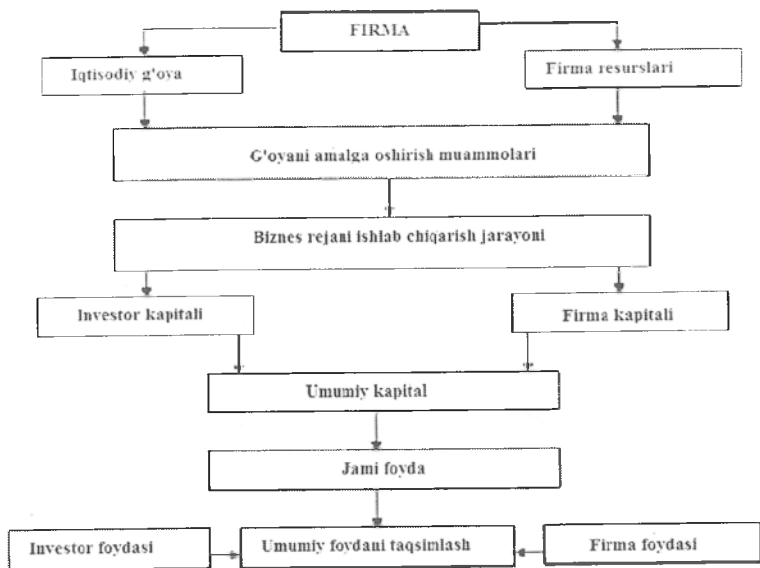
U tadbirkorga quyidagi vazifalarni bajarishga, ya'ni:

- firma faoliyatidagi aniq yo'nalishni, maqsadli bozorlar va u bozorlarda firmaning o'rini aniqlashga;

- firmaning qisqa va uzoq muddatli maqsadini belgilash va ularni amalga oshirish taktikasi hamda strategiyasini ishlab chiqishga. Har bir strategiya ijrosini ta'minlovchi mas'ul, javobgar shaxslarni belgilashga;

- tovar va xizmat turlarini tanlash va iste'molchilarga qilinadigan taklif tarkibini belgilashga, ularni ishlab chiqarish va sotishga sarflanadigan xarajatlarni baholashga;

- firma maqsadini amalga oshirish uchun mavjud kadrlar salohiyatining hamda mehnat motivatsiyasining talab darajada ekanligini baholashga;



8.7.1-chizma. Sherikchilik sharoitida biznes-rejani tuzish jarayoni.

- bozorni o'rganish, reklama, sotishni rag'batlantirish, narx-navo, sotish shaxobchalari va hokazolar bo'yicha firma marketingi faoliyati tarkibini aniqlashga;

- firma maqsadini amalga oshirishida mavjud moliyaviy va moddiy resurslarning muvofiqligini baholashga;

- biznes-rejani bajarishga xalaqit beruvchi, ko'zda tutilmagan qiyinchiliklar, to'g'anoqlarni oldindan ko'ra bilishga yordam beradi.

Firma faoliyatini biznes-reja vositasida rejalashtirish quyidagi afzalliklarga ega:

- firma rahbarlarini firma istiqboli bilan shug'ullanishga majbur qiladi;

- firma maqsadini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniq muvofiqlashtirishga imkon beradi;

- firma faoliyatini nazorat qilish ko'rsatkichlarini o'rnatishga yordam beradi;

- firma rahbari va mas'ul xodimlar majburiyatlarini yanada aniqroq o'rnatishga, ularning javobgarligini oshirishga majbur qiladi;

- firmani bozor vaziyatiga har doim tayyorlab boradi.

Biznes-reja quyidagi o'ta dolzarb vazifalarni yechish uchun ham zarurdir:

- mavjud va yangidan tashkil topadigan xususiy va aksiyador firmalarga kredit olish uchun;

- davlat korxonalarini xususiylashtirish bo'yicha takliflarni asoslash uchun;

- yangi faoliyatni boshlash va firmaning bo'lg'usi yo'nalishini aniqlash uchun;

- chetdan investorlarni jalb qilish uchun;

- qo'shma korxonalarini tashkil qilish uchun;

- buyurtmachi yoki xaridor bilan yirik shartnomani tuzish uchun;

- yangi malakali xodimlarni o'z firmangizga jalb qilish uchun;

- tovaringizni yoki xizmat turlarini chetga chiqarishni asoslash va hokozolar uchun.

Biznes-rejadan yangi hissador, hissadorlar, kreditorlar, biznes sohasidagi sheriklar, mablag' beruvchi homiyilar va chet el investorlarini qidirib topishda hammadan ko'p foydalaniladi. Bunday sharoitda biznes-reja qachon kim va nima uchun degan savollarga javob olish uchun tuziladi .

### **Biznes-rejaga qo'yiladigan talablar**

Tadbirkor uchun uning biznesi hayot-mamotidir. Bank menejeri yoki chet el investori uchun tayyorlangan bu hujjatlar ular qo'liga kelib tushadigan ko'plab hujjatlarning faqat biridir. Siz bu reja bilan ularni ishonтира olishingiz, o'zingizga jalb qila olishingiz va pirovardda uni qo'llab-quvvatlanishiga erisha olishingiz lozim. Buning uchun siz tuzgan biznes-reja quyidagi talablarga javob berishi, ya'ni: aniq va ravon; qisqa va lo'nda; mantiqan kuchli asoslangan; to'g'ri va ishonchli; raqam va faktlar o'z tasdig'ini topgan bo'lishi shart.

Jahon tajribasida biznes-rejani tuzish bosqichlari va uning bo'limlari aniq belgilanmagan. U korxonasi statusi va katta-kichikligi (kichik, o'rta va katta biznes)ga qarab, har xil shaklda va tarkibiy tuzilishda bo'lishi mumkin. Ammo biznes-reja mukammal yoki

oddiylikidan, katta yoki kichikligidan qati nazar o'z mohiyatiga binoan quyidagi bo'limlarni o'zida aks ettirishi lozim:

- 1-bo'lim. Firma nmkoniyatn (rezyume).
- 2-bo'lim. Mahsulot va xizmat turlari.
- 3-bo'lim. Tovar va xizmatlar sotiladigan bozor.
- 4-bo'lim. Raqobat.
- 5-bo'lim. Marketing rejasi.
- 6-bo'lim. Ishlab chiqarish rejasi.
- 7-bo'lim. Tashkiliy reja.
- 8-bo'lim. Huquqiy reja.
- 9-bo'lim. Risk va sug'urtani baholash.
- 10-bo'lim. Moliyaviy reja.
- 11-bo'lim. Loyihaning rentabelligi.

Bo'limlar tarkibida firma imkoniyati (rezyume) bo'limiga alohida ahamiyat berilishi kerak. Chunki u bilan investorlar menejer va tadbirkorlar doimo birinchi navbatda tanishadilar.

### **Nazorat savollari**

1. Strategiya nima? Uning qanday turlarini bilasiz?
2. Korxonada miqyosida strategiya qanday bo'lishi mumkin?
3. Korxonaning istiqboldagi strategiyasini aniqlashda nimalarga e'tibor berish kerak?
4. Strategik boshqaruv deganda nimani tushunasiz?
5. Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotda qo'llanilishi nimalarga bog'liq?
6. Strategik reja deganda nimani tushunasiz?
7. Korxonada maqsadi va vazifalari strategik reja bilan qanday bog'langan?
8. Strategik rejali jarayonda tashqi muhitni tahlil qilishning zaruriyati bormi?
9. Strategik rejalashtirish jarayonida korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilishdan maqsad nima?
10. Strategiyani tanlash deganda nimani tushunasiz?
11. Strategik muqobil nima va uning qanday turlarini bilasiz?

12. Strategik muqobilni rejalashtirish va baholashda qanday uslubiy yondoshuvlar qo'llaniladi?
13. Strategiyani amalga oshirish jarayoni qanday boshqariladi?
14. Biznes-reja nima?
15. Biznes-reja qanday vazifalarni bajaradi?
16. Biznes-rejani ishlab chiqish tartibini bilasizmi?
17. Biznes-rejani tuzishda qanday talablar qo'yiladi?
18. Biznes-reja qanday bo'limlardan iborat?

## IX BOB. ISHLAB CHIQUARISH VA XODIMLARNI BOSHQARISH

### 9.1. Ishlab chiqarishni boshqarish tushunchasi

**Ishlab chiqarishni boshqarish** deganda, ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqarishda ikki tomon:

- ijtimoiy-iqtisodiy;

- tashkiliy-texnik tomonlar farq qilinadi. Bu har ikkala tomonlar o'zaro bog'liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko'ra boshqaruv: sanoat ishlab chiqarishini, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo'linadi. Hududiy boshqarish darajasiga ko'ra boshqaruv: tuman, viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo'linadi.

Boshqarishga korxonalar nuqtai nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

**Korxonani boshqarish** – bu xo'jalik rahbar organlari, korxonalar ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va sotsial natijalarga erishishini ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishiga tartibli ta'sir ko'rsatishdir.

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxonalar darajasida, xoh u mamlakat miqyosida bo'lsin o'zining boshqariluvchisi (obyekti) va boshqaruvchisi (subyekti)ga ega bo'ladi.

**Boshqariluvchi yoki boshqaruv obyekti** ko'p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo'lib, u:

- moddiy va texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlari);

- tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo'yish, o'qitish va hokazo);

• xizmat ko'rsatishni tashkil qilish (energiya berish, ta'mirlash, tashish va hokazo);

• mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o'z ichiga oladi.

**Boshqaruvchi yoki boshqaruv subyekti** – bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadi. Boshqarish obyektlari bo'lmasa, uning subyektlari ham bo'lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, korxonada bo'lg'ida subyekt bo'lib, shu korxonaning direktori va unga bo'ysunuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanadi. Obyekt bo'lib esa shu korxonadagi barcha sexlar va uchastkalar hisoblanadi.

Sex bo'lg'ida subyekt bo'lib, sex boshlig'i va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan obyektning esa barcha sexlar tashkil qiladi.

Uchastka bo'lg'ida boshqariluvchi obyektga ishchilarning ish joylari kiradi. Boshqaruv subyekti bo'lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi.

Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo'lib, u boshqa ko'rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya'ni buyumni boshqarish deyiladi (9.1.1-jadval).

Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, boshqariluvchi tizimning ko'lamini qanchalik katta bo'lsa, boshqaruv organlari tizimi shunchalik katta bo'ladi. Boshqariluvchi tizim qanchalik yaxshi uyushtirilgan va uning mexanizmi yo'lga qo'yilgan bo'lsa, boshqaruvchi tizim ham shunchalik kichik bo'ladi.

Ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi: buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish; odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

### Ishlab chiqarishni boshqarishda “obyekt” va “subyekt” tushunchalari

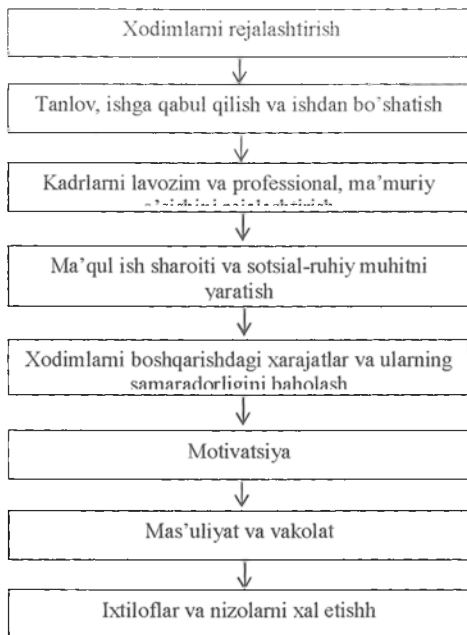
Ishlab chiqarish bo'g'inlari	Boshqariluvchi tizim (obyekt)	Boshqaruvchi tizim (subyekt)
Korxonada	• Sexlar, uchastkalar	• Direktor va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Sexda	• Uchastkalar	• Sex boshlig'i va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Uchastkada	• Ishchilarning ish joylari	• Uchastka boshlig'i va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Ish joylarida	• Mehnat vositalari	• Ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar

Buyumni boshqarish uning o'zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish - ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta'sir ko'rsatishdir.

Masalan, har bir korxonada sexlararo asosiy va yordamchi sexlar o'rtasida, har bir sexda esa uchastkalararo; o'z navbatida har qaysi uchastka yoki brigadalarning ishchilari o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari va munosabatlari mavjud bo'ladi. Bu munosabatlar kooperatsiya va mehnatni, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish darajasiga bog'liq.

Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadilar va boshqarish subyekti rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ishchilar: boshqaruvchi tizimda boshqarishning obyektini (odamlarni boshqarish); boshqariladigan tizimda boshqarishning subyekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar (9.1.1-chizma).

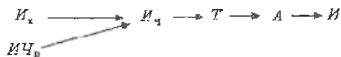




9.1.1-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi.

### Ishlab chiqarishni boshqarish jarayonlari

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil - shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi. Chunonchi:



bu yerda  $H_k$  – ishchi kuchi (shaxsiy insoniy omil).

$H\mathcal{C}_b$  – ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya'ni xom ashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya'ni mashina, asbob-uskunalar, o'lchash, hisoblash asboblari va h.k.).

$H_q$  – ishlab chiqarish jarayoni.

$T$  – taqsimot.

$A$  – ayirboshlash.

$H$  – iste'mol.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi — bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir.

Foyda olish esa:

- ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligiga;
- investitsiya samaradorligiga;
- mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligiga;
- tez va samarali qarorlarning qabul qilinishiga;
- yangi texnika va texnologiyaning joriy qilinish darajasi kabi qator omillarga bog'liqdir.

Demak, ishlab chiqarishni boshqarish bevosita ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o'z ichiga oladi. Chunonchi:

- ishchi kuchini boshqarish;
- ishlab chiqarish vositalarini boshqarish;
- texnika va texnologiyani boshqarish;
- ishlab chiqarish samaradorligini boshqarish;
- mahsulot sifatini boshqarish;
- investitsiya samaradorligini boshqarish;
- innovatsion jarayonni boshqarish va hokazo.

Qayd qilingan obyektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag'batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funksiyalari jarayonida o'z aksini topadi.

## 9.2. Mahsulot sifatini boshqarish

**Mahsulot sifatini boshqarish** deganda, buyumlarni iste'molchilar talablariga butunlay mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi.

Mahsulot sifatini baholash va uni boshqarish zaruriyati:

- rejalashtirish va istiqbolni belgilashda;
- yangi mahsulot yaratish variantini tanlashda;
- normativ (me'yoriy) hujjatlar ishlab chiqishda;

- mahsulot sifatini nazorat qilishda;
- mahsulot sifatini oshirgani uchun xodimlarni rag'batlantirishda;
- sifat to'g'risida axborot yig'ishni tashkil etishda va hokazo hollarda vujudga keladi.

**Sifatli tovar** deganda, uning mustahkamligi, chidamliligi, iste'mol xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, standartlashtirilganlik va takomillashtirilganlik darajasi, tayyorlanish texnologiyasi va boshqalarni o'zida jam etgan tovar tushuniladi.

Mahsulot sifati mazkur tovardan, ma'lum ijtimoiy ehtiyojning mazkur iste'mol qiymatidan qoniqqanlik darajasini ifodalaydi. Mahsulot sifati xom ashyo, ishlab chiqarish vositalarining sifatini oshirishdan olinadigan **iqtisodiy samarada** namoyon bo'ladi.

**Xom ashyo sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samara:**

- materiallar sarfi normalarining kamayishida;
- unga ishlov berishga qilinadigan mehnat sarfining qisqarishida;
- pirovard mahsulot chiqishining ko'payishida;
- mahsulot sifatini yaxshilashida namoyon bo'ladi.

**Mashinalar sifatini oshirishning samaradorligi:**

- mehnat unumdorligining oshishida;
- mashinalar chidamliligining uzayishida;
- zahiradagi mashinalarga bo'lgan talabning qisqarishida;
- ta'mirtalab mashinalar sonining kamayishida;
- kapital sarflariga bo'lgan tejamkorlikda namoyon bo'ladi va hokazo.

**Mahsulot sifatiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:**

- ishlab chiqarish vositalari sifati;
- xom ashyo, materiallar sifati;
- ishlovchilarning malakasi, ish qobiliyati, uyushqoqligi, tashabbuskorligi, izlanuvchanligi va ijodiy yondoshuvi;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish sanati.

**Sifat menejmenti** mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat haqida qayg'urishni anglatadi. Shu nuqtai nazardan sifatni boshqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- ishlab chiqarishgacha - konstruksiyalash, samarali texnologiyani, standartlarni ishlab chiqish va hokazo.

• ishlab chiqarish jarayonida – bu yerda yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarishga yo‘l qo‘ymaslik;

• ishlab chiqarishdan keyingi bosqich – saqlash, sotish, tashish, xizmat ko‘rsatish va boshqa jihatlar ustidan qattiq nazoratni o‘rnatish.

**Sifatni nazorat qilish** ham uch bosqichdan iborat:

• kelayotgan xom ashyo, materiallar, yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarni tekshirishdan iborat bo‘lgan **kirish nazorati**;

• ishlab chiqarish jarayonida mahsulotlar parametrlarni tekshirishdan iborat **ehtiyot** yoki **joriy nazorat**;

• tayyor mahsulotni tekshirishga qaratilgan **qabul qilish** nazoratlariga bo‘linadi.

Sifatni nazorat qilish – mahsulot sifati ko‘rsatkichlarining belgilangan talablarga muvofiqligini tekshirish.

### 9.3. Xodimlarni boshqarish tizimi

“**Xodim**” iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, tibbiyot xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

• inson resurslarini boshqarish;

• xodimlarni boshqarish.

“**Inson resurslarini boshqarish**” tushunchasi – boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, sotsial rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi.

“**Xodimlarni boshqarish**” tushunchasi esa ko‘proq kadrlar bilan **tezkor** ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (9.3.1-jadval).

Iboralarning turlicha ma’no kasb etishi faoliyat turlari va yo‘nalishi bilan bog‘liq. Chunonchi, “xodim” iborasi ko‘p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo‘lgan) korxonalariga, “inson resurslari” iborasi esa

2,5 ming kishidan ortiq band bo'lgan yirik korxonalariga nisbatan qo'llaniladi.

9.3.1-jadval

### Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Kanday funksiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutloq yangi vazifalarni yechishga</li> <li>• Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inson resurslarini rejalashtirish</li> <li>• Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish</li> <li>• Korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish</li> </ul>	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish</li> <li>• Mehnat motivatsiyasini boshqarish</li> <li>• Texnika xavfsizligini nazorat qilish</li> <li>• Nizolarni hal qilish</li> </ul>	Korporatsiya vitse-prezidentiga

**Xodimlarni boshqarish** deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi. **Funksional boshqaruv** deganda, bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va h.k. tushuniladi.

**Tashkiliy boshqaruv** tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv tizimi to'g'risida ikki og'iz so'z. **Xodimlarni boshqarish** tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini

rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish buyicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (9.3.2-jadval).

9.3.2-jadval

### Xodimlarni boshqarish tizimi

№	Tizimosti tizimlari	Boshqarish obyektlari
11	Ish sharoiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish;</li> <li>• mehnat ergonomikasi talabalariga rioya qilish;</li> <li>• mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash;</li> <li>• tabiatni muhofaza qilish va h.k.</li> </ul>
22	Mehnat munosabatlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>• rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>• ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asab-buzarliklarni boshqarish;</li> <li>• kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.</li> </ul>
33	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish;</li> <li>• kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash;</li> <li>• kasbiy yo'nalishlarni aniqlash;</li> <li>• bandlikni ta'minlash.</li> </ul>
44	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish;</li> <li>• kadrlar salohiyatini tahlil qilish;</li> <li>• mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish;</li> <li>• korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbalar bilan aloqasini o'rnatish;</li> <li>• vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash;</li> <li>• kadrlarni joriy baholab borish.</li> </ul>

## 9.3.2-jadvalning davomi

55	Kadrlarni rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish;</li> <li>• qayta tayyorlash va malaka oshirish;</li> <li>• zahiradagi kadrlar bilan ishlash;</li> <li>• amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish;</li> <li>• yangi xodimlarning kasbiy va sotsial-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash.</li> </ul>
66	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat jarayonlarini normalashtirish va tarifikatsiyalash;</li> <li>• ish haqi tizimini ishlab chiqish;</li> <li>• ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish;</li> <li>• foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish;</li> <li>• motivatsiya va uni boshqarish.</li> </ul>
77	Huquqiy xizmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni echish;</li> <li>• xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish;</li> <li>• xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni echish.</li> </ul>
88	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umumovqatlanish muassasalarini boshqarish;</li> <li>• kommunal xo'jalik sohasini boshqarish;</li> <li>• jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish;</li> <li>• sog'liqni muhofaza qilish va xordiq chiqarishni ta'minlash;</li> <li>• bolalar muassasalari bilan ta'minlash;</li> <li>• ijtimoiy nizolarni boshqarish;</li> <li>• xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash.</li> </ul>
98	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish;</li> <li>• boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish;</li> <li>• shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish;</li> <li>• boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.</li> </ul>

## 9.4. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, **ilg'orlik tamoyili** korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi degan savolga javob bersa, **muvoziylik tamoyili** esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo (9.4.1-jadval).

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;
- boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir.

9.4.1-jadval

### Xodimlarni boshqarish tamoyillari

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik
4.	Komplekslik	4.	Ixchamlik
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik
6.	Optimallilik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me'yorlilik
8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko'p bo'g'inlilik	9.	Badastirlik (qulaylik)
10.	Avtonomlilik	10.	Boshqarishda kollegiallilik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko'p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		
16.	Samarali bandlilik		



Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar - ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonada maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga e'tiborlik iqtisodda kam samaralilikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

*Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.*

Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

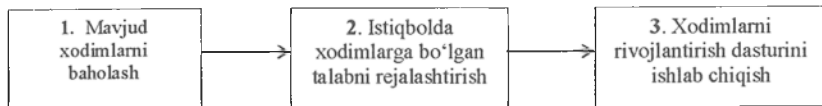
### 9.5. Xodimlarni rejalashtirish jarayoni bosqichlari

**Xodimlarni rejalashtirish** – bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan, mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim (9.5.1-chizma).

Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hokazo.



9.5.1-chizma. Xodimlarni rejalashtirish.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarimoq zarur:

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazo;

- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX salmog'i va hokazo);

- xodimlar qo'nimsizligi;

- ish kunining davomlilikligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomlilikligi va hokazo);

- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, tarif yoki tarifdan yuqori to'lov va hokazo;

- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan sotsial-maishiy xizmat (sotsial ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;

- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;

- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Aniqrog'i, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi va bir yilda o'ratilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i},$$

bu yerda  $T_i$  –  $i$  guruhdagi xodimga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi).

$q_i$  – bir yilda  $i$  mahsulotni ishlab chiqarish rejasi.

$H_i$  –  $i$  mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi.

B, — mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq, ya'ni:

**talab > taklif**

bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo'shimcha manbalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba bo'lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo'shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hokazo.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam, ya'ni:

**talab > taklif**

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng, ya'ni:

**talab = taklif**

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

**Xodimlar malakasinn oshirish** quyidagi vazifalarning bajarilishini nazarda tutadi:

- qisman unutilishi mumkin bo'lgan bilimlarni tiklash;
- fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimidagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o'rganish;

▪ boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishshg tutash kasblarini egallashni talab etuvchi har xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.

Bugungi kunda respublikamiz mustaqilligi sharoitida xodimlarni o'qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlarida ham olib borilmoqda. Bu turdagi o'qitish ham ikkita maqsadni ko'zlaydi:

▪ respublika uchun zarur bo'lgan mutaxassisliklar bo'yicha jahon talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;

▪ mutaxassis xodimlarni, ilg'or xorijiy davlatlar oliy o'quv yurtlarida zamonaviy bilimlarni egallash.

Bu kabi mutaxassis xodimlar Mustaqil O'zbekistonimizning iqtisodiyotini, fan va texnikasini, ishlab chiqarishini jahon talablariga javob beradigan qilib taraqqiy ettirish uchun juda ham zarur.

## 9.6. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq.

**Xodimlarni tanlash** – bu ikki tomonli jarayon. Bir tomondan, korxonada'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan, da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim:

• da'vogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak;

• ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz, shaxsan surishtirib bilganingiz durust. ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. o'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayatganini e'tibor bilan kuzatish kerak;

• har bir da'vogaming oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Birinchi navbatda shuni ta'kidlamoq kerakki, ishga qabul qilina-yotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha

xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo‘lib yurmasin, bunda biror-bir salbiy hollarga yo‘liqmasin.

Da‘vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek, muzokaralar olib borilganda:

- uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
- zarur bo‘lib qolganda kasbiy ma‘lumotini oshira bilishiga;
- texnikaga nisbatan e‘tiboriga;
- fe‘l-atvoriga;
- halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirliigi va to‘g‘riligiga;
- tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
- ishga hamda ish kunining davomiyligiga;
- og‘ir sharoitda o‘zini tutishiga;
- salomatligi, tashqi ko‘rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
- hunari va bo‘sh vaqtlardagi mashg‘ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da‘vogarga u bilan turmushi to‘g‘risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun etarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari shuni unutmaslik kerakki, ishga qabul qilina-yotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo‘lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlari bilan chiqishib ketadigan ham bo‘lishi kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda, yaxshi mutaxassisning ham bahridan o‘tish kerak.

Ishga qabul qilingan odam o‘z hamkasblariga qo‘shilib ketganda o‘zini o‘z uyidagidek his etishi muhimdir. U o‘z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o‘zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

### **Nazorat savollari**

1. Ishlab chiqarishni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda “obyekt” va “subyekt” tushunchalari nima degani?
3. Ishchilar bir vaqtning o‘zida ham boshqarish obyekt, ham boshqaruv subyekt bo‘lishi mumkinmi?

4. Ishlab chiqarishni boshqarish qanday jarayonlarni o'z ichiga oladi?
5. Mahsulot sifatini boshqarish zaruriyati nimada?
6. Xodimlar va ularni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
7. Xodimlarni boshqarish tizimi to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Xodimlarni boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?
9. Xodimlarni boshqarish qanday jarayonlarni o'z ichiga oladi?
10. Xodimlarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
11. Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyoji qanday rejalashtiriladi?
12. Tanlash va ishga qabul qilish chog'ida xodimlarga nisbatan qanday talablar belgilanadi?
13. Xodimlarni tanlashda rahbar nimalarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim?
14. Xodimlarni tanlash va ularga baho berishda qanday usullar qo'llaniladi?
15. Attestatsiya va reyting usulining mohiyati nimada?
16. Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish qanday boshqariladi?
17. Xodimlarni qisqatirish ham boshqariladimi?
18. Xodimlarni boshqarishda qanday xarajatlar qilinadi?
19. Xodimlarni boshqarish samaradorligiga qanday erishiladi?

## X BOB. MOTIVLASHTIRISH

### 10.1. Motivlashtirish va ehtiyoj

**Motivlashtirish** – bu kishilar faoliyatini ruhiy yo‘llar bilan maqsadga muvofiq yo‘naltirish. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir.

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib, uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo‘llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;
- kompleks motivlashtirish modeli.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo‘llaniladi:

- pulni rag‘batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o‘qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta’sirni cheklash va meyorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag‘batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

*Motivlashtirish – bu ruhiy omil bo‘lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollar. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir.*

U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog‘liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo‘ladi. Ehtiyoj cheksiz va turli-tumandir. Uni quyidagi belgilar bo‘yicha guruhlash mumkin (10.1.1-jadval).

## Ehtiyojlar va ularning turlari

T/r	Ehtiyojni guruhlash belgilari	Ehtiyojlar turlari
1.	Ahamiyatiga qarab	a) birlamchi (quyi) ehtiyojlar → fiziologik ehtiyojlar, ya'ni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• oziq-ovqat</li> <li>• kiyim-kechak</li> <li>• uy-joylarga bo'lgan ehtiyojlar</li> <li>• xavfsizlikka va sotsial himoyaga bo'lgan ehtiyojlar</li> </ul> b) yuqori darajadagi ehtiyojlar → sotsial ehtiyojlar, ya'ni: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hurmatga</li> <li>• muhabbatga</li> <li>• e'tiqodga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlar</li> <li>→ ma'rifat va ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar</li> <li>→ o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar</li> </ul>
2.	Tabaqalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• millati</li> <li>• tarixi</li> <li>• geografik joylanishi</li> <li>• jinsi va yoshi</li> <li>• sotsial mavqesi bo'yicha ehtiyojlar</li> </ul>
3.	Tarixiyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o'gkinchi</li> <li>• hozirga</li> <li>• bo'lg'usi ehtiyojlar</li> </ul>
4.	Qoniqish darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to'la qoniqtirgan</li> <li>• qisman qoniqtirgan</li> <li>• umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar</li> </ul>
5.	Tarqalish darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geografik: umumiy, regional</li> <li>• sotsial: daromad bo'yicha tabaqalanish, umumiy, sotsial guruh</li> </ul>
6.	Shakllanishiga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asosiy</li> <li>• ikkilamchi</li> <li>• *egri, bilvosita ehtiyojlar</li> </ul>
7.	Qaytalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bir martalik bo'lgan</li> <li>• vaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan</li> <li>• doimiy bo'lgan ehtiyojlar</li> </ul>
8.	Qo'llanilishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faqat bir soha</li> <li>• bir necha soha</li> <li>• barcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar</li> </ul>



9.	Jamiyatning munosabatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• salbiy</li> <li>• neytral, turg'un</li> <li>• ijobiy ehtiyojlar</li> </ul>
10.	Iste'mol qilish usuliga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yakka</li> <li>• guruh</li> <li>• ijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlar</li> </ul>
11.	Yoshi va daromad darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlar</li> <li>• elastikligi yuqori bo'lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar)</li> </ul>

Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan ehtiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin (10.1.2-jadval).

10.1.2-jadval

## Ehtiyojlar ro'yxati

T/r	Shaxs uchun	T/r	Jamiyat uchun
1.	<b>Asosiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga;</li> <li>• dam olish va sog'liqqa;</li> </ul>	1.	<b>Asosiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatga;</li> <li>• xavfsizlikka;</li> <li>• qo'shimcha mahsulotga;</li> <li>• boshqarishga.</li> </ul>
2.	<b>Ijtimoiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ijodiy mehnatga;</li> <li>• oila va muhabbatga;</li> <li>• bilim va axborotga;</li> <li>• toat-ibodatga, jasoratga;</li> <li>• zuriyotni davom ettirishga;</li> <li>• tartib va barqarorlikka;</li> <li>• bo'sh vaqt va dam olishga;</li> <li>• o'zlikni anglashga.</li> </ul>	2.	<b>Ijtimoiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• barqarorlikka;</li> <li>• ishonchga;</li> <li>• mustaqil taraqqiyotga.</li> </ul>
3.	<b>Rag'bat va talablar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moddiy;</li> <li>• sotsial;</li> <li>• estetik.</li> </ul>	3.	<b>Rag'bat va talablar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zamonaviy ishlab chiqarishga;</li> <li>• ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga;</li> <li>• rahm-shafqatga.</li> </ul>

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- “X” (iks) va “U” (igrik) nazariyasi;
- kutish nazariyasi;
- boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlarida kiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko‘rish mumkin (10.1.1-chizma).



10.1.1-chizma. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.

Bu yerda

1 - rahbar bo‘ysunuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta’sir ko‘rsatadi (bu yerda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqtirmaydi);

2 - qo‘l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta’sir o‘gkaziladi (bu yerda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko‘zlaydi);

3 - boshqarish o‘zaro ta’sir ostida amalga oshiriladi. Bu yerda qarorning bajarilishiga har ikkala tomon manfaatdor;

4 - ta’sir qilish faqat bo‘ysunuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4-yondoshuvlar rahbar bilan xodimlar o‘rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada, rahbar va jamoa, rahbar va ayrim

xodimlar ehtiyojlari o'rtasida nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Shu sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

**Ehtiyojlar ustunligi** nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya'ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qiladi. Chunki boshqa (1, 2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo'lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o'rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

## 10.2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari

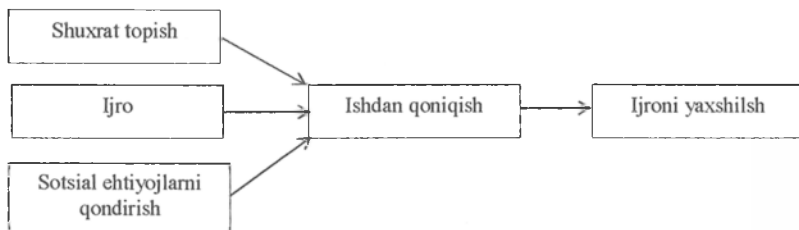
Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib, uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;
- kompleks motivlashtirish modeli.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega.

Bu yerda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondoshish to'g'ri bo'lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabatga putur yetkazib uzoq muddatga zarar yetkazishi mumkin.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (10.2.1-chizma).



10.2.1-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli.

Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emirson Mayo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

**Ichki omillar:** shuhrat topish, ijroni yaxshilash va sotsial ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Go'yoki "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi" emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddaliqdir.

Bu model **Maslou va Xetsberg** yondoshuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek, tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

**1. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi:** ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa, shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

**2. Ish orqali motivlashtirish:** xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

**3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi:** bo'ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga **ijobiy aks aloqaga** imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yangilishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'simi cheklash va meyorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

### 10.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asming 40-yillarida o'zining ehtiyojlar ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar iyerarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (10.3.1-chizma).

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo, ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadaga ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji iyerarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni sotsial ehtiyojlar deb ham yuritiladi.



10.3.1-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha).

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan

tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou iyerarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach, boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Ho'sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Shularning ayrimlarini quyidagi jadvalda keltiramiz.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la-to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

**Frederik Gersbergning** motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiyena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi, degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillarga e'tiborni qaratadi (10.3.1-jadval).

Gersberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, bil'aks uni to'ldiradi.

**Kutish nazariyasi** amerikalik ruhshunos **V. Vrum** tomonidan 1964-yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qondirishga, shuningdek, maqsadga erishish uchun tanlangan xohishga ham bog'liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o'zaro munosabati asosiy o'rinni tutadi:

- mehnat xarajatlari (MH) bilan natija (N) o'rtasidagi farqni kutish (MH-N);

- natija (N) bilan rag'batlantirish (R) o'rtasidagi farqni kutish (N-R);

- rag'batlantirish qiymati (Q), ya'ni qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko'rsatkichi. Har uchala omil o'rtasidagi bog'lanishni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$\text{Motivatsiya (M)} = (\text{MH-N})(\text{N-R})\text{Q.}$$

## Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

T/r	Ehtiyojlar	Ehtiyojlarni qondirish usullari
1	Ijtimoiy ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarga shunday ish beringki, ular bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin;</li> <li>• ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating;</li> <li>• qo'l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o'gkazib turing;</li> <li>• noformal guruhlarni "tinchitish"ga harakat qilmang, (agar uning korxonaga mavqesiga ta'siri bo'lmasa);</li> <li>• xodimlarga korxonaga doirasidan tashqarida ham sotsial faollik qilishga imkon bering.</li> </ul>
2	Hurmatga bo'lgan ehtiyoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qo'l ostidagilarga mazmunliroq ishini taklif qiling;</li> <li>• xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang;</li> <li>• xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring;</li> <li>• xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling;</li> <li>• qo'l ostidagilarga vakolat va huquq bering;</li> <li>• qo'l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko'taring.</li> </ul>
3	O'zligini Isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qo'l ostidagilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering;</li> <li>• qo'l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin;</li> <li>• qo'l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.</li> </ul>

## Ishdan qoniqish omillari

T/r	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)	T/r	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)
1.	Korxonaga va ma'muriyat siyosati	1.	Yutuqlarga erishish
2.	Mehnat sharoiti	2.	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
3.	Ish haqi	3.	Yuqori mas'uliyat
4.	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	4.	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
5.	Mehnat xavfsizligi	5.	Ijodiy va xizmat doirasida o'qish imkoniyati
6.	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi		

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo'ladi. Bu degan so'z - ehtiyoj tushunchasidan tashqari rahbar murakkab, qiyin ishga, astoydil ishlaganga yaxshi haq to'lanadigan va rag'batlantiradigan vaziyatlarni yaratishi kerak. **Kutish nazariyasining** mohiyati ham shuni taqozo etadi. **Adolatlilik nazariyasiga** binoan kishilar o'zlari erishgan rag'bat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan rag'bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi, ya'ni:

**Dj. Adams** fikricha, xarajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishni bajarishga sarflagan mehnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, yoshi, sotsial mavqesi kabilar ham inobatga olinadi.

Agar barcha baholashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo'l qo'yilmaganligi ma'lum bo'lsa, u holda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O'zgalarga qanday yondoshilgan bo'lsa, unga ham xuddi shunday yondoshilsa, bu holda xodim kuchiga kuch qo'shib, mehnat qiladi va aksincha. Ya'ni agar xodim bu yerda adolatsizlikka yo'l qo'yilganini sezsa, rag'batlantirishda tengsizlik bo'lgan bo'lsa, u holda korxonada asab buzilik holati vujudga kelib, ixtiloflarning sodir bo'lishiga sabab bo'ladi. Adolat tarozisi buzilgan bo'ladi.

Toki kishilar mehnatiga, qobiliyatiga, bilim-zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga harakat qilmaydilar. Korxonada hamjihatlik muhiti qaror topmaydi.

Motivlashtirishda X (iks) va U (igrik) nazariyalari ham alohida o'rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos **D. Mak Gregor** bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ifodalaydi.

**X (iks) nazariyasi** bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarliqdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladilar. Shu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxonaga uchun yaxshi ishlaydilar.

**U (igrik) nazariyasida** kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta



foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

- xizmatlarning tan olinishi;
- xizmatdagi o'sishi;
- malakasining oshishi;
- mas'uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan, boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z qo'l ostidagilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman rahbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

- motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan qo'l ostidagilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;
- xodimlarning tashabbusshsh uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.

Motivatsiyaning ana shunday vosita (regulyator)larini quyidagi jadvalda keltiramiz (10.3.3-jadval).

10.3.3-jadval

### Motivatsiya regulyatorlari

T/r	Motivatsiya regulyatorlari	Motivatsiya omillari
1.	Ishchi kuchi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ixcham ish joyi</li> <li>• shovqinning past bo'lishi</li> <li>• ergonomika, dizayn holati</li> <li>• toza, ozodalik darajasi</li> <li>• oshxonaning mavjudligi va h.k.</li> </ul>
2.	Rag'batlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yaxshi ish haqi</li> <li>• mehnatiga yarasha adolatli rag'batlantirish</li> <li>• mukofot, dividendlarni berib turish</li> <li>• sotsial sharoitlarni yaratish (uy-joy, bog'cha, tibbiy xizmat, tekin ovqatlanish, sport va madaniy hordiq).</li> </ul>

3.	Xavfsizlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaga zarurligingizni his etish</li> <li>• hurmat, kasbdoshlar va rahbarlar tomonidan tan olinishi</li> <li>• jamoaga bo'lgan yaxshi munosabat.</li> </ul>
4.	Shaxsiy o'sish, yuksalish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o'qish uchun imkoniyat</li> <li>• amalga ko'tarilish imkoniyati</li> <li>• mas'ullik va ta'sir kuchining o'sishi</li> <li>• tashabbus, o'zini ko'rsatish va sinash imkoniyati.</li> </ul>
5.	Daxldorlik hissi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishingizning foydaliligini his etish</li> <li>• korxona faoliyati, rejalari va istiqboli haqida axborotlarga egaligingiz</li> <li>• rahbariyat tomonidan xodimlar fiqirini hisobga olinishi.</li> </ul>
6.	Qiziqish va undash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maroqli, qiziq, zavqli ish</li> <li>• mahoratni o'stirishni talab qiluvchi murakkab ish</li> <li>• yuksaluvchi mas'uliyat</li> <li>• raqobatga chorlovchi samara</li> <li>• maroqli va murakkab maqsad.</li> </ul>

Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu regulyator va omillarga asoslanib, o'z ishonchi bilan boshqalarga etakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishontiradi atrofiga istiqbolli xodimlarni yig'ib, ularning hurmatini qozonadi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

#### 10.4. Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari

Umuman mehnat natijalarini rag'batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo'llaniladi (10.4.1-jadval).

Motivatsiya – bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

## Motivatsiyanning noqtisodiy va noiqtisodiy omillari

Iqtisodiy omillar	Noiqtisodiy (tashkiliy va ma'naviy) omillar		
	Maqsadli omillar	Mehnatni boyitish omillari	Dahldorlikni oshirish omillari
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ish haqi</li> <li>• tadbirkorlik foydasi</li> <li>• turli imtiyoz va mukofotlar berish, yoki:</li> <li>• jarima</li> <li>• mukofotdan mahrum etish va h.k.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlar oldiga ular faoliyatini yuk-saltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo'yish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish</li> <li>• xodimlar mehnatini boyitish</li> <li>• murakkab ish berish</li> <li>• yanada yuqoriroq bosqichdagi ish berish va h.k.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ijtimoiy masalalarni echishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish</li> <li>• qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish</li> <li>• xodimlarga mas'uliyat yuklash, vakolat berish va h.k.</li> </ul>

Quyida nemis olimlari **V. Zigert** va **L. Langlarning** mehnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo'yicha takliflarini keltiramiz:

- *har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o'ylangan bo'lishi kerak;*
  - *kishilar o'z mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashishi darkor;*
  - *har bir kishi o'z ish joyida o'zini nimaga qodir ekanligini ko'rsatgisi keladi;*
  - *kishilarning o'z ishlarini takomillashtirish to'g'risidagi fikrlarini bilish lozim;*
  - *kishilarni o'zligini anglashga imkon berish kerak;*
  - *maqsadga erishishga o'z dahldorligini his etgan xodim yanada ko'proq kuch bilan ishlashga, o'zini ko'rsatishga harakat qiladi;*
- *yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy, ham ma'naviy tomondan tan olinishga haqlidirlar;*
- *har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo'lishi kerak, buning ustiga tez bo'lishi muhimdir;*

- xodimlarning ish faoliyati yo'nalishini o'zgartirish to'g'risidagi qaror ularning ishtirokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi kerak;

- o'z-o'zini ustidan nazorat bo'lishi kerak;

- ish jarayonida xodimlar yangi bilimlarni ola bilishi lozim;

- xodimlarning suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash darkor;

- xodimlar o'z mehnatlarining sifati to'g'risida axborotga ega bo'lishlari lozim;

- har bir xodim o'z-o'ziga imkoniyat boricha xo'jayin, boshliq bo'lishi kerak;

- har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Amerikalik mutaxassislarning fikriga qaraganda, mana shu maslahatlar hodimlarning ijodiy kuch-quvvatini, tashabbusini oshiradi, ijodiy vaziyat, xayrihohlik vaziyatining vujudga kelishiga va pirovard natijada mehnat unumdorligining ortishiga yordam beradi.

**Demotivlashtirish** – bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkon boricha bilar-bilmas holda xodimlarning tashabbusini bo'g'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qo'rquv va ikkilanish holatida o'zini tutishga majbur etish kabi nomaqbul xatti-harakatlar majmuasi.

### 10.5. Motivatsiyalashtirish yuzasidan rahbarlarga maslahatlar

Amerikalik menejerlar xodimlarning tashabbusini doimo rag'batlantirib turish maqsadida quyidagi maslahatni beradi:

1.	Yangiliklar qo'llab-quvvatlanib, rag'batlantirib borilgandagina vaziyat yaratish uchun mas'uliyatni o'z ustingizga oling. Qo'l ostingizdagilar sizni nechog'li qo'llab-quvvatlashmasin, siz o'zingizning ishonchingiz va tashabbusingizni rag'batlantirishdan manfaatdorligingizni ifoda qilgan	4.	odatdagi rasm-qoidalarga o'z diqqatingizni jalb qiling. *** Ijodiy vaziyat o'z-o'zidan yuzaga kelmasligini esda tuting. Buning uchun siz tegishli zamin yaratishingiz lozim. *** Qo'l ostingizdagi kishilar o'z fikrlari va bilgan narsalari to'g'risida
		5.	

2.	<p>taqdirdagina ularning faoliyati namoyon bo'la boshlaydi. ***</p> <p>Topqir bo'ling, mehnatni doim tashkil etishning yangi shakllarini izlang va xodimlar o'rtasida o'zaro ijodiy ishlarni avj oldirishga harakat qiling. ***</p> <p>Tashkiliy ishlar madaniyatiga, tashabbusni bo'g'ib, cheklab qo'yadigan</p>		<p>6. bir-biri bilan, siz bilan o'rtoqlashishni istaydigan bo'lishlari uchun ochiq ko'ngillik va erkinlik vaziyatini yarating. Boshliqlar bilan xodimlar o'rtasida bo'ladigan tafovutni bo'rttirib ko'rsatadigan bo'lsangiz, yakkalanib qolasiz. ***</p> <p>Ijodiy ravishda yondoshishni talab qiladigan vazifalarni alohida ko'rsatib o'ting. ***</p>
7.	<p>Qimmatli resurslarni, odamlarning vaqt va kuch-quvvatlarini sarflaydigan, lekin biznesingizning rivojlanishiga yordam bermaydigan eski mahsulotlar, xizmatlar, chora-tadbirlardan voz keching. ***</p>	16.	<p>Xodimlarning o'z shaxsiy fazilatlarini va bilimlarini namoyon qilishlari uchun hamma imkoniyatlarni yaratib bering. Kishi nechog'li ko'proq bilimdon bo'lsa, mehnatga rag'batini, o'ziga ishonch bilan qarab mustaqil ishlay olsa, mehnatining qadri shuncha yuqori bo'ladi. ***</p>
8.	<p>Vaqt va resurslarni, yangiliklarni joriy etish talablariga mos ravishda taqsimlang. ***</p>	17.	<p>Xodimlaringizga shunday ishni topshiringki, toki bu ishni bajarish o'sha xodimlarda shaxsiy qanoat hissini hosil qilsin. Busiz ular ishga chinakam qiziqish bildirmaydilar. ***</p>
9.	<p>O'z qo'l ostingizdagi xodimlarni yangi g'oyalar va ilg'or tajribani ko'proq tatbiq etadigan bo'lishiga o'rgatib bering. ***</p>	18.	<p>Xodimlarning kasbiy manfaatlarini doirasidan chetga chiqmaydigan loyihalarni afzal biling. ***</p>
10.	<p>O'z xodimlaringizning shaxsiy xususiyatlarini bilib oling va hisobga oladigan bo'ling. Har bir kishining qobiliyatlarini alohida baholang. Xodimga o'z sohasining eksperti deb muomala qiling. ***</p>	19.	<p>Qo'l ostingizdagi kishilarga ulardan katta kasb mahoratini talab qiladigan vazifalarni topshirar ekansiz, bunga kim talabgor deb so'rab ko'ring. Tashabbuskor ijrochilarga ular xuddi avvalgi safargidek yaxshi rag'batlantiriladi deb kafolat bering. ***</p>
11.	<p>Maqsad va vazifalarni shu tariqa shakllantiringki, toki ular mazkur ishlarni bajarishda qatnashadigan</p>	20.	<p>Qo'l ostingizdagi kishilar yangi vazifani o'z kasb mahoratlarini sinov usuli deb bilishlari uchun ularga</p>
12.			

13.	<p>xodimlarning shaxsiy manfaatlariga imkoni boricha ko'proq mos keladigan bo'lsin.</p> <p style="text-align: center;">***</p>	21.	<p>yordam bering. Bu narsa ularni ishga qiziqtiradi va qiyinchiliklarni engib o'tishda yordam beradi.</p> <p style="text-align: center;">***</p>
14.	<p>Xodimning o'z qadrini bilishiga va oldiga qo'yilgan vazifani uddalashga bo'lgan istagini qo'llab-quvvatlab boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p>	22.	<p>Ijodiy faollik ko'rsatadigan xodimlargina mansabi ortishiga umid qila oladi, deb hammani ishontiring.</p> <p style="text-align: center;">***</p>
15.	<p>Boshqalarning o'z umrini yashab bo'lgan eski uslubidan voz keching. Mayda-chuyda narsalarga ham "otalik" qilavermang.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Befarqlik va hatto qarshilikka ham duch kelib qolishingiz mumkin, bunga tayyor turing. Ishning foydasi uchun ijodiy tashabbus kerakligini izchillik bilan tushuntirib borish yo'li bilan bularni asta-sekin engib o'tish mumkin.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Yangi vazifalarni aniq-ravshan, tushunarli va yaqqol qilib ta'riflab boring. Ularning qanday ado etilayotganligini doimo nazorat qilib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p>	23.	<p>Plyuralizmni qo'llab-quvvatlang. Tanlab olgan ish uslubingiz eng yaxshi uslub deb o'ylamang.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Bilib olingki, boshchilik qilib borishning tabiatan har xil odatlarga bir xilda mos tushadigan usuli, boshqarishning universal usuli yo'q. Yaxshi boshliq - kerak paytda boshqarishning yo liberal yoki demokratik usuli yoki avtoritar usulini tanlab oladigan yaxshigina psixolog kishi.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Muammolarni ijodiy yo'l bilan hal etish uchun mehnat resurslari va moddiy resurslardan foydalanishning mumkin qadar ko'proq usullarini qo'llang.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Jami kuch-g'ayratni pirovard natijaga</p>
26.	<p>erishishga qarating.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Vazifani boshqa xodimlar bilan birgalikda belgilab oling. Bu narsa uni bajarishning eng yaxshi dasturini ishlab chiqishga yordam beradi.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Muammoni hal qilishning o'ziga xos usuli topilmaguncha</p>	27.	<p>bering. G'oya mualliflarini shu g'oyani amalga oshirishga doir ishga jalb eting. Boy tajribaga ega bo'lgan g'oyalar berib tura oladigan yoki qanday bo'lmasin biror muammoni o'ziga xos uslubda tasavvur eta oladigan boshqa mutaxassislarni ham ishga jalb eting.</p> <p style="text-align: center;">***</p>

28.	uning ustida qayta-qayta bosh qotirish hollarini ragʻbatlantirib boring. ***		Rahbarlikni toʻgʻridan-toʻgʻri tazyiq oʻtkazish va buyurish yoʻli bilan emas, balki ishontirish va bilvosita ragʻbatlantirib borish yoʻli bilan
29.	Yuksak, lekin oqilona ish andozalarini belgilang. Ammo eng olijanob maqsadlar ham tashkilotning texnik va moliyaviy imkoniyatlari doirasidan tashqariga chiqmaydigan boʻlishi lozimligini yodda tuting. ***	35. 36.	35. amalga oshiring. Vazifaning aniq doiralarini belgilab bering va uni ado etishning muqobil variantlarini bemalol qoʻllanishi uchun imkon qoldiring. ***
30.	Ish sifatiga qoʻyiladigan talablar uning barcha bosqichlariga singib ketadigan boʻlishiga erishing. ***	37.	Kishilarning koʻproq fikr qilib, oʻylab koʻrishlari mumkin boʻlishi uchun muammoni eng boshidanoq keng qilib taʼriflab bering. ***
31.	Mehnat intizomiga rioya etilishini nazorat qilib bormasdan iloj yoʻq, lekin mehnat intizomi har bir xodimning masʼuliyatni sezishi va uni intizomga oʻrgatib boradigan boʻlishi kerak. ***	38.	Gʻoya tugʻilib, pishib etiladigan boʻlishi uchun boshidanoq etarlicha vaqt ajrating. ***
32.	Turli xodimlar oʻzlarining ijodiy qobiliyatlariga qanday baho berishini va shu qobiliyatlarini ularning har biri qay tariqa namoyon qilmoqchi ekanliklarini oʻylab koʻring. Har bir tashkilotda tashabbuskor, ishbilarnon odamlar boʻladi. Shularning orasidan oʻziga xos echimlarni qidirib topishda yordam bera oladigan “ongli komandalar” tuzing. ***	39.	Xodimning oʻz ishida koʻproq uchun imkon erkinlik bilan va mustaqil boʻlib ishlashi bering. Juda boʻlmaganda ixtisoslashishi kerak boʻlgan sohasini ularga belgilab bering va qulay payti kelganda, har safar bu sohani kengaytirib boring. ***
33.	Ijod qilishga tabiatan layoqatli kishilarni izlang, qoʻllab-quvvatlang va ragʻbatlantirib boring. ***	40.	“Avrallar” boʻlishiga va xodimlarni nihoyatda shoshilinch masalalar bilan band qilishga yoʻl qoʻymaslik uchun harakat qiling, chunki bunday masalalar muqarrar ravishda chillaki yechimlarga olib boradi. ***
		41.	Ishni shunday tashkil etingki, ijodiy faollik koʻrsatadigan kishilar tez-tez yangi vazifalar olib turmaydigan boʻlsin. Oʻylab koʻrish uchun ularga vaqt zarur boʻladi. Shu bilan birga ularga bitta muammo ustida koʻp vaqt sarflashga yoʻl qoʻymang. ***

	Vazifani aniq-ravshan qilib oʻrtaga qoʻying va kutiladigan natijani taxminan tasvirlab bering. Ishning birinchi galdagi yoʻnalishini belgilab		Ijodiy faollik koʻrsatadigan xodimlarga tashkiliy jihatdan qulay sharoitlar yaratib bering va ularni hammadan muhim boʻlgan murakkab ishni bajaruvchi xodimlar sifatida har tomondan ragʻbatlantirib turing. *** Qoʻl ostingizdagi kishilar muammoni ijodiy ravishda hal qilishda oʻzlariga zarur resurslarni, axborotni olib biladigan,
42.	ekspertlar fikrini bila oladigan boʻlishi toʻgʻrisida qaygʻuring. *** Ishga doir oʻyinlarni ragʻbatlantirib boring. Fikr qilib, erkin mulohaza yuritish, xayol surish, tasavvur qilish ijodiyotning asosidir. ***	50.	boʻlsa, buning uchun azoblanishdan koʻrqish odatini yoʻqotib boring. ***
43.	Gʻoyani birdan inkor qilmasdan, balki oldin uning oqilona maʼnosini qidirib koʻrishga oʻzingizni va boshqalarni oʻrgatib boring. Birinchi qarashda odam gʻoyaning fazilatlaridan, odatda 10 foizini payqab oladi va ayni vaqtda 90 foizini nazardan qochirib qoʻyadi. ***	51.	Gʻoya manzur boʻlmagan yoki ishlab chiqilmaydigan boʻlsa, bu uning batamom barbod boʻlganini bildiradigan gap emasligini tushunib olishga hamisha imkon bering.
44.	Jamoada oʻzaro hurmat hukm suradigan va raqiblik, gumonsirash, ishonchsizlik imkoni boricha kamroq boʻladigan vaziyat qaror topishini nazorat qilib boring. ***	52.	Qilingan xatti-harakatlarning hammasi chippakka chiqdi degan gap ijod kishisi uchun hammadan yomon. *** Hato qilishga yoʻl qoʻymaslik uchun tish-timogʻi bilan harakat qiladigan rahbarlar koʻpincha “burgaga achchiq qilib koʻrpani ham kuydirishadi”. Gʻoyaning oʻziga xos, yangiligiga tan bering. Dastlabki munosabat hamisha ijobiy boʻlishi kerak. Shuning uchun ham yangi gʻoyani koʻrib chiqishda, avvalo uning barcha ijobiy tomonlari va afzalliklarini oʻrganib chiqish va shundan keyingina uni qay tariqa amalga oshirsa boʻlarkin va bunda qanday qiyinchiliklar tugʻilarkin, deb oʻylab koʻrish kerak. ***
45.	Bosh qotirib oʻylab koʻrish uchun, bir yoki bir necha kishi alohida oʻtirishi mumkin boʻlishi uchun maxsus xona ajrating. ***	53.	Qoʻl ostingizdagi kishilarning “puch” xayollarini amalga oshirishga ularga vaqt-bevaqt imkon berib turing va
46.		54.	



<p>47.</p> <p>48.</p> <p>49.</p>	<p>Oqilona qilinadigan tavakkalni ragʻbatlantirib boring. Busiz yangiliklar yaratish va ularni hayotta joriy etishni xayolga ham keltirib boʻlmaydi.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Boshqalarning xato va kamchiliklariga qatta sabru toqat bilan qarata.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Haddan tashqari qattiq jazo bermang. Jazoning qattiqligi beriladigan ragʻbatdan koʻra aksari bir necha barobar ortiq boʻladi. Shu bilan hayron qolarliki, baʼzi yoʻl qoʻyilgan xato uchun beriladigan jazo hech narsa qilmay, bekor oʻtirganlik uchun beriladigan jazodan koʻra ortiqroq boʻladi. Shu bilan birga kishi bir marta qoqilsa bormi, oʻzining qobiliyatiga ishonchini yoʻqotib qoʻyishi mumkin.</p> <p>Erishilgan yutuq va muvaffaqiyatlar uchun ragʻbatlantirib boring va kamchiliklarni imkoni boricha sezmagandek boʻlib ketavering.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Oʻziga xos yangi bir gʻoya batamom barbod</p>	<p>55.</p> <p>56.</p> <p>57.</p> <p>58.</p> <p>59.</p>	<p>bunda ularni birdan tanqid ostiga olmang.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>“Odam ishda xato qilib, oʻrganib boradi” degan gapni esda tuting. Bundan foydali saboqlar chiqarib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Odamlar bilan gaplashganda oʻzingizni xotirjam tuting va xayrixohlik koʻrsatib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Oʻz qoʻl ostingizdagilarga “qarshi” emasligingizni, balki hamisha siz “ular tomonida” ekanligingizni oʻz xatti-harakatlaringiz va munosabatingiz bilan doimo namoyish qilib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Samimiy va xayrixoh boʻlishga intiling. Oʻz toʻgʻringizda qoʻlingiz ostidagi kishilarda qanday taassurot borligi va buni qanday qilib yaxshilash mumkinligi bilan qiziqib koʻring.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Qoʻl ostingizdagi kishilarga ularning oʻz koʻngillaridagi qoʻrquv va ishonchsizlikni yoʻqotib, ancha mustaqil</p>
<p>59.</p> <p>60.</p>	<p>ravishda ishlaydigan boʻlishiga yordam bering.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Hukmdorlikni taqsimlash yoʻli bilan uni kuchaytirishga erishib boring. Jamoa boʻlib rahbarlik qilib borish usullarini oʻylab toping.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Oʻzingizni shunchaki boshliq va “xoʻjayin” emas, balki aqli,</p>	<p>68.</p> <p>69.</p>	<p>almashishni kengaytirib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Tashabbusni cheklab qoʻymasdan, balki ragʻbatlantirib, avj oldirib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Xodimlar tashkilotning maqsadlari va shu kungi vazifalarini, shuningdek, bularni bajarishda oʻz shaxsiy hissalarining ahamiyatini hamisha tushunib boradigan boʻlishiga erishing.</p>

61.	<p>topqir odam deydi bo'lishlariga erishg. ***</p> <p>O'z qo'l ostingizdagi kishilarga nisbatan ochiq ko'ngil bo'ling va ularning sizga nisbatan ochiq ko'ngil bo'lishlari usulini qidirib toping. Sadaqa berish va majbur qilish yo'li bilan ochiq ko'ngillikka erishib bo'lmaydi. Ochiq ko'ngillik o'zaro hurmat-e'tibor natijasidir, unga har kuni birgalikda ishlab borish yo'li bilangina erishish mumkin. ***</p> <p>Hushfe'l, yoqimtoy va o'ziga talabchan odam bo'ling, vaziyatga qarab jiddiylik, ochiq ko'ngillik ko'rsating. O'z qo'lingiz ostidagi kishilarning so'zlarini diqqat bilan tinglang va ular bilan birgalikda chin ko'ngildan kuling. ***</p> <p>Qat'iyatlik bilan tajovuzkorlik o'rtasidagi tafovutning farqiga borib turing va o'zingizni shunga yarasha tuting. ***</p> <p>Qo'l ostingizdagi kishilar bilan tashqaridan keladigan talablar va muammolar o'rtasida to'g'ondek bo'lib turing. ***</p> <p>Xodimlarga ularning o'zlari qaror qabul qilishiga imkon berib qo'ying. ***</p> <p>Qarorlarni tanlash va uzoq muddatli rejalarni shakllantirish jarayoniga ijodiy ravishda</p>	70.	<p>***</p> <p>Ijodiy hissa va tashabbus uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullarini takomillashtirib, yangilab boring. Hokimlik qilish, amaldor bo'lish orqasidan quvish, ba'zan janjalkashlik, laganbardorlik, pismiqlik singari yaramas hulqlarni uyg'otadi. Bu ijodkorlik vaziyatini tagidan qo'poradi. ***</p> <p>Mansablar pog'onasidan ko'tarilib borish tartibini shunday takomillashtiringki, toki barcha darajadagi xodimlar faqatgina ishda ko'rsatgan xizmatlari uchungina yuqori lavozimga ko'tariladigan bo'lsin. ***</p> <p>Xodimlarning rag'batlantirish tizimida ijodiy faollik mezonini asosiy mezonlarning biri qilib qo'ying. ***</p> <p>Ijodiyotda qozongan katta muvaffaqiyatlari uchun xodimlarga rag'batlantirish tariqasida dam olishga qo'shimcha vaqt bering. ***</p> <p>Yaxshi ish uchun shaxsan tashakkur bildiring, bunda butun xodimlar guruhi yoki bo'limning qo'shgan hissasini emas, balki xodimning qo'shgan hissasini alohida ko'rsatib o'ting. ***</p> <p>Qo'lga kiritilgan muvaffaqiyatlarni oshkora va ko'rgazmali qilib, masalan, yorqin diagramma - plakatlar shaklida namoyish eting. ***</p> <p>Xodimning ko'rsatgan alohida xizmatlari uchun tashkilotning eng yuqori raxbarlari tomonidan</p>
62.		71.	
63.		72.	
64.		73.	
65.		74.	
66.		75.	
67.		76.	
		77.	

	<p>ishlaydigan faol xodimlarni mumkin qadar ko'proq jalb eting. ***</p> <p>Tashkilot ichida axborot bilan</p>	<p>topshiriladigan yorliq yoki tashakkurnoma tashkil eting. ***</p> <p>Faollik bilan o'zini ko'rsatgan xodim to'g'risida o'z korxonangiz gazetasi sahifalaridan yoki hatto mahalliy</p>
78.	<p>matbuotdan joy olishga erishish. ***</p> <p>Korxonada ichidagi kommunikatsiya tizimini rivojlantirib boring.</p>	<p>87. yuritayotgan yakka kishining ishiga to'sqinlik qilmang. ***</p> <p>Masalani hal qilishga qo'shgan hissasi uchun shaxsan odamlarning o'ziga tashakkur bildirib, mukofotlar bering.</p>
79.	<p>***</p> <p>Turdosh fanlarga oid muammolar yuzasidan ijodiy ravishda fikr yuritadigan kishilarning muloqot- da bo'lishi uchun shart-sharoitlar yaratib bering. Muammoga har xil nuqtai nazardan qaraydigan va turli mutaxassisliklarga ega</p>	<p>88. Foya va fikrlar plyuralizmini, ularning kimdan chiqqanligidan qat'i nazar tabriklang va qo'llab-quvvatlang. ***</p> <p>89. Xodimlar ustidan tushgan shikoyatlar yoki noroziliklar to'g'risida xodimlarni xabardor qiling, shunda birgalashib chora topsa bo'ladi. ***</p>
80.	<p>bo'lgan xodimlar bilan majlis o'tkazib turing. ***</p> <p>Umumiy masalalarni odamlar birgalikda va ochiqchasiga muhokama qila olishi uchun boshqaruv apparati bilan ishlab chiqarish shtatining qo'shma kengashlarini o'tkazib turing. ***</p>	<p>90. Jamoada ijodiy vaziyat yuzaga kelti- rish masalalari bilan bevosita shyg'yl- lanadigan psixolog, sotsiologlarni, boshqaruvchi mutaxassislarni ular tashkilotingizdagi xodimlar bilan maxsus o'quv mashg'ulotlari va ishga doir o'yinlar o'tkazib turishlari uchun vaqt-vaqti bilan taklif qilib turing. ***</p>
81.	<p>Ishda xatolarga yo'l qo'yilgan bo'lsa, ularni o'zingizga yozib olish va qanday qilib bunday xatolarga yo'l qo'ymaslik yoki ularni bartaraf etish to'g'risidagi mavzu yuzasidan o'quv mashg'ulotiga o'xshash biror narsa tayyorlang. ***</p>	<p>91. Rahbarlik lavozimlariga boshqalarning ijodiy qobiliyatlarini va tashabbuslarini qo'llab-quvvatlay oladigan kishilarni tayinlang. ***</p>
82.	<p>Tajriba almashinuv kurslari tashkil etib, o'z xodimlaringiz- ning malakasini oshirib boring.</p>	<p>92. O'quv mashg'ulotlariga qatnashish, maxsus adabiyotni o'qib turish va ishga doir o'yinlarda ishtirok etib borish yo'li bilan o'zingizning ijodiy</p>
83.		93.

84.	<p style="text-align: center;">***</p> <p>Odamlarning erkinlik bilan bemalol muloqot qilib borishlari uchun imkon tug'dirib bering va bunga kishilarni ko'proq jalb etib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p>	94.	<p>qobiliyatlaringizni takomillashtirib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Xodimlarning bevosita o'z vazifalaridan tashqari ancha keng doiradagi masalalarga taalluqli fikrlarni ham bayon qilish istaklarini rag'batlantirib boring.</p> <p style="text-align: center;">***</p>
85.	<p>Birinchi galdagi qanday imkoniyatlarni ishga solish kerakligi muhokama qilinadigan uchrashuvlar va shaxsiy suhbatlarni o'tkazib turing va bunda yangidan amalga oshirilayotgan aniq g'oya to'g'risida albatta so'z ochish.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Bo'linmalar orasidagi to'siqlar harakatlar va oson engib o'tiladigan bo'lishi kerak.</p> <p>Bo'linmalar o'rtasida raqobat bo'lishiga yo'l qo'ymaydi.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Garchi "bir bosh yaxshi, ikkitasi esa bundan ham yaxshi" va jamoa hamkorligi ancha samarali bo'lsa-da, ko'pchilikning fikriga qarama-qarshi fikr</p>	95.	<p>Tashabbusni paycalga solmay, aniq-tayin g'oyalarga, takliflarga va ishlarga aylantirish uchun shart-sharoitlarni yaratib bering. Qo'lni qovushtirib kutib o'turish yaramaydi.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Yangiliklarni joriy etish g'oyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishning tashkiliy mexanizmini yarating.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>Qo'l ostingizdagi kishilarning yuqori rahbariyatga yuboriladigan tashabbusini o'z tavsiyanomangiz bilan qo'llab-quvvatlang. Qanday bo'lsa ham javoban aloqa bo'lishini ta'minlang.</p>
97.	<p style="text-align: center;">***</p> <p>Yuqori tashkilotning rahbarlari bilan yangi echimlarning mualliflari o'rtasida o'ziga xos, g'ayri rasmiy munosabatlar o'rnatilishini har tomonlana qo'llab-quvvatlang va bunga yo'l ochib boring.</p>	99.	<p>Tamomi hafsalam pir bo'ldi, deb yurgan xodimlarda ishga bo'lgan qiziqishini qay tariqa yangitdan uyg'otsa bo'larkin, deb o'ylab ko'ring.</p> <p style="text-align: center;">***</p>
98.		100	<p>Ijodiy tashabbusni rag'batlantirishga qo'shimcha ishlatiladigan bir hiyla deb qaramang, uni umuman boshqaruvga oid siyosatning ajralmas bir qismi deb hisoblang.</p>

## Nazorat savollari

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirishning "Oqilona" (ratsional), "insoniy munosabatlarni motivlashtirish" va "o'z-o'zini muhimlashtirish" modellarining mohiyati nimada?
5. Motivlashtirish strategiyalari va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?
7. Ierarxiyaning yuqori darajasidagi ikkilamchi ehtiyojlarni qondirishning qanday usullarini bilasiz?
8. F. Gersbergning moti vatsiya nazariyasida qanday omillarga e'tibor qaratiladi?
9. Kutish va adolatlilik nazariyalalarining mohiyati nimada?
10. X (iks) va U (igrik) nazariyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
11. Iqtisodiy va noiqtisodiy motivlarga nimalar kiradi?
12. Xodimlar tashabbusini rag'batlantirishda 100 maslahat nimalardan iborat?

# XI BOB. BOSHQARUV VAKOLATLARI

## 11.1. Vakolat va uning zaruriyati

O‘zbek tilining izohli lug‘atida vakolat tushunchasi quyidagicha berilgan:

**Vakolat** – bu biror shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va shu kabi-lar nomidan ish qilish uchun berilgan huquq, vakillik huquqi. Masalan, xalq noibi o‘zining yuksak vakolatini saylovchilardan oladi.

Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o‘z qo‘li ostidagi xodimlarga o‘zi javobgar bo‘lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish huquqini berib qo‘yishi **boshqaruv vakolatlari** deb yuritiladi. Vakolatlarni topshirib qo‘yish tufayli rahbar boshqa ish-larning talayginasini bajarishi, istiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e‘tiborini ko‘ppiq jalb etish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Ayni chog‘da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o‘z qo‘lida saqlab qoladi.

Demak, vakolatni mas‘uliyat bilan adashtirmaslik kerak, chunki vakolatlar boshqa odamlar ishini boshqarishni nazarda tutadi. Boshqa tomondan, bu ikkala tushuncha bir-biri bilan chambarchas bog‘liqdir. Ya‘ni, vakolatli shaxs qabul qilgan qarorlari, u qarorlarning to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri ekanligi, ishchan yoki ishchan emasligi to‘g‘risida yuqori rahbariyatga hisobot berishi kerak. U shularga mas‘uldir va javobgardir.

**Vakolat** – bu korxonada rusurklaridan foydalanish va kishilarni boshqarish bo‘yicha u lavozimdagi shaxsga cheklangan shart bilan berilgan huquq.

**Vakolatli** – vakolati bor, vakillik huquqiga ega bo‘lgan subyekt. Masalan, vakolatli muassasa, tashkilotlar bo‘lmasa xalq demok-ratiyasining bo‘lishi mumkin emas.

**Vakolatnoma** – vakillik huquqini beruvchi hyjjat, ishonch qog‘ozi, tilxat.

**Vakolatxonasi** – biror davlat tomonidan o‘ziga yerda ta‘sis ztilgan va uning manfaatlarini ko‘zlab ish ko‘radigan muassasa. Masalan, O‘zbekistonning chet eldagi muhtor vakolatxonasi.

Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o'z qo'li ostidagi xodimlarga o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish huquqini berib qo'yishi **boshqaruv vakolatlari** deb yuritiladi. Vakolatlarni topshirib qo'yish tufayli rahbar boshqa ishlarning talayginasini bajarishi, istiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborini ko'proq jalb etish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ayni chog'da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi.

Vakolat shaxsga emas, balki lavozimga beriladi. Shaxsning lavozimi o'zgarishi bilan unga berilgan vakolat ham o'z kuchini yo'qotadi. Masalan, mahsulotni sotish bo'limida rahbar bo'lib ishlagan, co'ngpa mahsulot rusumiga javob beruvchi yuqori lavozimga ko'tarilgan bo'lsa, endi u oldingi bo'limdagi xodimlarga to'g'ridan to'g'ri buyruq bera olmaydi.

Bunday hollarda, ya'ni bo'shagan lavozimga rahbar tayinlanmaganligi sababli, odatda vakolat lavozimga emas, balki individ (shaxs)ga vakillik beriladi.

## 11.2. Boshqaruv mas'uliyatlari

**Vakolat** – bu vakillik huquqi bo'lsa, ma'suliyat bu biror ish, xatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlik. Demak, vakolatni mas'uliyat bilan adashtirmaslik kerak, chunki vakolatlar boshqa odamlar ishini boshqarishni nazarda tutadi. Boshqa tomondan, bu ikkala tushuncha bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Ya'ni, vakolatli shaxs qabul qilgan qarorlari, u qarorlarning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligi, ishchan yoki ishchan emasligi to'g'risida yuqori rahbariyatga hisobot berishi kerak. U shularga mas'uldir va javobgardir.

Mas'uliyat qanchalik yuqori bo'lsa, uni ta'minlash mexanizmi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Odatda ikki turdagi mas'uliyatni ajratishadi:

- umumiy mas'uliyat;
- funksional mas'uliyat .

Umumiy mas'uliyat – bu korxonaning boshqaruv faoliyatini ta'minlovchi shart-sharoitlarni yaratish bo'yicha mas'uliyatlar majmuasi. Masalan, kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, hujjatlarni

tayyorlash va h.k. Bu ishlarni odatda korxonalar rahbari bajaradi va u shularga mas'uldir.

Funksional mas'uliyat – bu aniq ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lib, u odatda bajaruvchilarga yuklanadigan mas'uliyat.

Boshqaryuv vakolati va mas'uliyati bir-biri bilan hamoxang bo'lishi kerak. Aks holda, korxonalar va uning xodimlari uchun kutilmagan nohyshliklar paydo bo'lishi hech gap emas. Masalan, topshirilgan vakolatning mas'uliyatdan baland bo'lishi ma'muriy beboshlikka, dabdababozlikka yo'l ochadi. Chunki bunday sharoitda rahbarlarning xatti-harakati jazolanmasdan qolishi mumkin.

Buning teskarisi esa, ya'ni mas'uliyatning vakolatdan baland kelish holatlari faol harakatni shol (falaj) qilishgacha olib keladi. Chunki bunday sharoitda kishilar o'zlariga nohush holatlarni tyg'dirib qo'yishlaridan havotirda bo'lib, ortiqcha harakat qilishdan o'zlarini tiyadilar.

Shu sababli vakolat bilan mas'uliyatning mutanosibliigi boshqarishning har bir bo'g'inidagi rahbar va xodimlar uchun o'ta zarurdir. Shundagina korxonalar faoliyati bir maromda taraqqiy etishi mumkin. Bu nisbatlarni quyidagicha tasvirlash mumkin.

### 11.3. Vakolat va uning chegaralari

Vakolatning ham chegarasi bo'ladi. Aks holda vakolat huquqini olgan lavozim egasi, mas'uliyatsiz bo'lsa, mansabiga xos bo'lmagan qarorlarni qabul qilmasligi kerak. Ularga vakolat berilsa "Do'ppisini desa boshini olib" keladi. Shu sababli:

*Vakolat – bu korxonalar rusurklaridan foydalanish va kishilarni boshqarish bo'yicha u lavozimdagi shaxsga cheklangan shart bilan berilgan huquq.*

Korxonalar miqyosida bu cheklovlar mansabga oid qoidalar qo'llanmalar, turli boshqarish bo'g'inlarining funksiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan belgilanadi va qonunlashtiriladi. Ular yozma yoki og'zaki tarzda xodimlarga yetkaziladi.

O'rnatilgan cheklovlar doirasidan chiqqan shaxs o'z vakolatini oshirgan bo'ladi. Masalan, aniq stanokda ishlashga ruxsat, ya'ni



vakolat olgan ishchi boshqa ishchining stanogida ruqsatsiz o'tib ishlasa, hattoki o'zining stanogi buzilib qolgan taqdirda ham, u o'z vakolatini oshirgan bo'ladi, ya'ni bu yerda vakolat chegarasi buzilgan bo'ladi.

Boshqarish bo'g'ini yuqorilashib borgan sari vakolat chegarasi ham muayyan darajada kengayib boradi. Ammo bu degan so'z yuqori rahbarlarning vakolati cheksiz degan so'z emas. Ularning vakolati ham cheklangan bo'ladi. Masalan, yirik ochiq shakldagi aksionerlar jamiyatining prezidenti yoki direktorlar kengashining raisi tomonidan qilingan xarajatlar umumiy byudjetdan olib ketsa, buning uchun ular prezident yoki rais bo'lishlaridan qat'i nazar, o'zlariga yuklatilgan vakolat chegarasida aksionerlar oldida javob beradilar.

Rahbarlar o'matilgan qonun-qoidalarga zid bo'lgan yumyishlarni bajarish uchun vakolat berishga haqli emasdirlar. Masalan, firma oldingi zabt etgan bozoriga pora talab qilingani sababli, olayotgan yuqori foydasidan voz kechib endi o'z tovarlarini u bozorga chiqarishni to'xtatib qo'ydi, deylik. Agar shunday holatda rahbar bu ishga mas'ul bo'lgan xodimga biznesni davom ettirishga vakolat bersa, bu yerda u qonunni qo'pol ravishda buzgan bo'ladi. Chunki qonun poraxo'rlikka nisbatan ayovsizdir.

#### 11.4. Boshqaruv vakolatlarini berish zaruriyati

Rahbarga qo'yiladigan muhim talablardan biri – kundalik mayda-chuyda ishlar bilan band bo'lib qolmaqlik va strategik, shuningdek, korxonada faoliyati uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan, ya'ni rahbardan boshqa hech kim hal eta olmaydigan masalalarga diqqat-e'tiborni qaratish. Rahbar “bajarish qiyin emas, balki o'ylab topish qiyin” degan rus naqlini yodda tutishi kerak.

Bu xususda P.M.Kerjensev bunday degan edi:

*“Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'ralashib qolib, ularga o'z vaqtini sarflasa, bu juda hunuk ish bo'ladi... Tashkilotchining qoidasi - ishni boshqalarga topshirish, o'zi esa shuning bajarilishi ustidan rahbarlik va nazorat qilishi kerak”.*

Darhaqiqat, korxonadagi mavjud va paydo bo'ladigan muammolarning barchasini faqat bitta rahbarning o'zi yechishga qodir emas. Yumushlarning ko'pligi, rahbar vaqtining yetishmasligi, muammolarning turli-tumanligi tufayli ularni bajarish uchun malakali shaxslar qarorlarining zarurligi kabilar lavozimli shaxslarga vakolat berish zaruriyatini tug'dipadi.

Vakolat berish bilan rahbar, bir tomondan, ikkinchi darajali ishlar-dan o'zini ozod etsa, ikkinchi tomondan, qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash joyini yaqinlashtiradi. Boshqarishning u yoki bu bo'g'iniga topshiriladigan vakolat miqyosi yechiladigan muammolarning:

- \* murakkabligiga;

- \* muhimligiga;

- \* turli-tumanliligi kabi omillarga bog'liq. Qanchalik shu jihatlar mavjud bo'lsa, shunchalik vakolat miqyosi, ko'lamini kengayadi.

Mehnat taqsimotining chuqurlashuvi va ishlab chiqarishning bir me'yorda bo'lishi vakolat miqyosini kamaytirishga olib keladi. Chunki birinchi holda mehnat ixtisoslashadi, bajariladigan operatsiyalar soddalashadi. Ikkinchi holatda ham ish faoliyati ancha osonlashadi. Natijada xodimlarning o'zi bu jarayonlarni boshqarishiga qodir bo'ladi. Endi chetdan vakolatli shaxslarni jalb qilib, tegishli qarorlarni qabul qilinishiga hojat qolmaydi.

Vakolatlarni topshirib qo'yish imkoniyati qo'l ostidagi kishilarning tayyorgarlik darajasi va tarkibiga bog'liq. Masalan, xodimlar qanchalik malakali va mustaqil bo'lsa, ularga vakolatlarni topshirib qo'yish shunchalik oson bo'ladi.

Kommunikatsiya, aloqa vositalarining rivojlanganlik darajasi ham vakolat miqyosiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Agar bu soha rivojlangan bo'lsa, rahbar vakolat topshirmasdan to'g'ridan-to'g'ri yuqori rahbariyatdan topshiriq olishi va quyi rahbarlarga topshiriq berishi mumkin.

### **Markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv vakolatlari**

Boshqarish tizimida vakolatni taqsimlash hap doim ham bir xilda bo'lavermaydi. Ular u yoki bu sabablarga binoan boshqarishning yo yuqori bo'g'inida yoki quyi bo'g'inida to'planishi mumkin. Shunga qarab vakolatlar:

- markazlashgan;
- markazlashmagan boshqaruv vakolatlariga bo‘linadi.

Chizmalardan ko‘rinib turibdiki, vakolatlar butkul markazlashgan yoki batamom markazlashmagan bo‘lishi mumkin emas. Zero: to‘liq markazlashish joylardagi imkoniyatga shubha tug‘dirsa, to‘liq markazlashmaslik, ya‘ni quyi bo‘g‘inlarga vakolat bermaslik esa joylarda boshqarishning pala-partish bo‘lishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Markazlashgan boshqaruv vakolatlariga ustuvorlik berishda quyidagilar nazarda tutiladi:

- boshqaruvda strategik yo‘nalishni kuchaytirish va barcha pesurslarni korxonaning eng muhim tomonlariga safarbar qilish;
- qaror qabul qilish jarayonini joylardagi ahvolni juda yaxshi biladigan, tajribali kishilar qo‘lida jamlash.

Ammo bunday ustuvorlik o‘zining salbiy tomonlariga ham ega. Binobarin: axborotlarni uzatish ko‘p vaqtni talab qiladi, shu jarayonda ularning aksariyam qismi yo‘qolib va buzib yetkazilishi mumkin; muhim qarorlar joylardagi aniq holatni aniq va batafsil bilmaydigan kishilar tomonidan qabul qilinadi va ular joylardagi faoliyatga zo‘rlab o‘tkaziladi. Natijada qabul qilingan qarorlar samarasiz bo‘lib, amaliyotga o‘z tatbiqini topishi besamar bo‘ladi.

Bugungi sharoitda, ya‘ni xo‘jalik yurituvchi subyektivlarining turli-tumanligi, ular sonining katta hududlarda keng tarqalgani, kon‘yunkturaning juda tez-tez o‘zgarib turishi, qabul qilinadigan qarorlarning geometrik progress bilan ko‘payib borishi markazlashmagan boshqaruv vakolatlariga ustuvorlik berishni taqozo etadi.

Vakolatlarni taqsimlash usullariga ham katta e‘tibor beriladi. Vakolatlarni topshirib qo‘yishda rahbar uchun eng muhim vakolatlar topshirib qo‘yilgan qo‘l ostidagi xodimning ana shu vakolatlar doirasidagi xatti-harakati uchun ham, chora ko‘rish lozim bo‘lgan vaziyatda hech nima qilmaslik uchun ham javobgarligini belgilab ko‘yish muammosidir.

Rahbar o‘zi tanlagan ijrochi uchun to‘la-to‘kis javob beradi, bu esa albatta, ijrochining shaxsiy mas‘uliyatini coqit qilmaydi. Vakolatlarni topshirib qo‘yish tufayli rahbar ishining ancha katta qismini bajarish mumkin, hamda ictiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e‘tiborni jalb etish imkoniyati vujudga keladi. Ayni chog‘da, u umumiy rahbarlik

va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi. Shu nuqtai nazardan vakolatlar bo'laklangan va qobiqlangan usullarda taqsimlanadi

### Nazorat savollari

1. Boshqaruv vakolatlari deganda nimani tushunasiz?
2. Vakolat va mas'uliyat bir xil tushunchalarmi?
3. Vakolatning chegarasi bo'ladimi?
4. Vakolat berish zaruriyati nimada?
5. Markazlashgan va markazlashmagan vakolatlar to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. Rahbarlar har doim ham vakolat berishni hush ko'padilarmi?
7. Bo'ysunuvchilar jon dili bilan vakolatni qabul qiladilarmi?
8. Boshqaruv vakolatlari qanday turlarga bo'linadi?
9. Farmoyishli vakolatning mohiyati nimada?
10. Idoraviy vakolatlar deganda, nimani tushunasiz?
11. Idoraviy vakolatlar qanday ko'rinishlarda bo'ladi?

### 12.1. Nizo, ularing kelib chiqish sabablari va turlari

O‘zbek tilining izohli lug‘atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi:

*“Nizo – bu o‘zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasidan tug‘ilgan holat, munosabat; ixtilof, nifoq”.*

Adovat, ixtilof, nifoq tufayli o‘zaro janjallar sodir bo‘ladi. Odamlar janjal haqida o‘ylaganlarida dushmanlik, qo‘rqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

**Boshqarish jarayonida nizo** – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyat.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi va ularning ish qobiliyatirini pasaytiradi, jamoadagi “ruhiy iqlim”ni yomonlashtiradi, kadrlar qo‘nimsizligini ko‘paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e’tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta’minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo‘lmasin va u qay darajada katta bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan etishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko‘rsatishicha, “ruhiy iqlim” yaxshi bo‘lgan hamda intizom ancha yuqori bo‘lgan joyda faqat iqtisodiy ko‘rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o‘z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko‘zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba’zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo‘lishi mumkin.

Jamoa aʼzolarining prinsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga koʻra vujudga kelishi mumkin. Ulardan: mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni; haq toʻlashning takomillashtirilmagani; yomon mehnat sharoitlarini; mehnat haqidagi qonunlarni buzishini; rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini; oʻzaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni koʻrsatish mumkin.

**Ichki shaxsiy nizo** bir kishining oʻziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob boʻlgan hollarda vujudga keladi. Masalan, universal magazinda boʻlim boshligʻi sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay, xaridorlarga xizmat qilishni talab qildi, deylik. Keyinroq esa u sotuvchidan bu ishga nihoyat koʻp vaqt sarflagani va natijada boʻlimni yangi tovarlar bilan toʻldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid boʻlib chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana sizga nizoli vaziyat.

Boshqa bir misol. Ishlab chiqarish boʻlimining boshligʻi ishchidan mahsulot sonini koʻp ishlab chiqarishini talab qilsa, mahsulot sifati buyicha rahbar esa undan mahsulotni rejadan oshirmay, hattoki uni bajarmasa ham uning sifatini oshirishni talab qiladi. Xoʻsh, bechora ishchi nima qilishi kerak? U *“ikki oʻt”* orasida, nima qilishini bilmaydi. Koʻrib turibsizki, bu yerda ham nizoli vaziyat koʻz oʻngimizda.

Jamoa aʼzolari orasida nizolarning koʻpchiligi ayrim sabablar tufayli sodir boʻladi (12.1.1-jadval).

Birinchi misolimizda bir kishining oʻziga qarama-qarshi, bir-biriga zid talab qoʻyish natijasida nizoli vaziyat vujudga kelgan boʻlsa, ikkinchi misolimizda bunday vaziyat boshqarishda - yakka hokimlik tamoyilining buzilishi natijasida yuzaga keldi.

## Nizo sabablari

T/r	Nizo sabablari	Izoh
1.	Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik	• Hattoki eng ulkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo'ladi. Rahbariyat materiallar, mehnat va moliyaviy resurslarni o'z tasarrufidagi bo'limlarga umumkorxonaga maqsadini amalga oshirish nuqtai nazardan taqsimlashi kerak. Biriga asossiz ko'p, biriga oz taqsimlash so'zsiz nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Hamma ham ko'proq undirib olish payida bo'ladi.
2.	Vazifalarning o'zaro bog'liqligi	• Mehnat taqsimoti barcha bo'g'inlarni bir-biri bilan bog'lab qo'yadi. Bunday sharoitda bir kishi yoki bir guruh kishilarning bajaradigan ishi boshqa bir kishi yoki boshqa bir guruh ishiga bog'liq bo'lib qoladi. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi xodimlardagi mehnat unumdorligining past darajada ekanligini ulardagi uskunalarining yomon sifatli ta'mirlanganligi bilan bog'lab, ta'mirlash bo'limiga ayb qo'yadi. Ta'mirlash bo'limi esa o'z navbatida, bo'lim uchun zarur bo'lgan mutaxassislarni o'z vaqtida ishga qabul qilmagan kadrlar bo'limiga shunday e'tirozni bildiradi va hokazo. Ko'rib turibsizki, noroziliklar hamma bo'g'inlarda bor. Aynan shular nizoni kelib chiqishiga sabab bo'ladi.
3.	Maqsadlardagi har xillik	• Ixtisoslashtirish qanchalik chuqurlashsa, shunchalik bo'limlar ko'proq o'z e'tiborlarini korxonaning umumiy maqsadini bajarishga emas, balki xususiy o'z bo'limi maqsadini amalga oshirishga qaratadi. Masalan, sotish bo'limi o'zining ish ko'lamini oshirish va raqobatbardoshligini mustahkamlash maqsadida ishlab chiqarish bo'limidan imkoniyat boricha mahsulot assortimentini ko'paytirishni talab qiladi. Ammo ishlab chiqarish bo'limi uchun mahsulot assortimentini xilma-xil qilib ishlab chiqarish emas, balki xarajat va samaradorlik nuqtai nazardan assortimenti turli-tuman bo'lmagan mahsulotni ishlab chiqarish ma'qulroqdir. Ko'rib turibsizki, bu yerda ham manfaatlar turlicha.
4.	Erkinlik, mustaqillik va o'z qadrini bilishdagi har xillik	• Bu sabab eng ko'p hollarda uchraydigan sabablardan hisoblanadi. Masalan, bo'ysunuvchi o'z fikrini aytishga har doim haq-liman deb aytsa, rahbar bunga javoban fikringizni faqat biz "so'ragan paytda aytishingiz mumkin" desa. o'z-o'zidan nizo uchun vaziyat tug'iladi. Yoki, tadqiqot bo'limidagi yuqori malakali xodim ham nima uchun o'z qadrini bilmasligi kerak? U ham maslahat berish huquqiga ega-ku.

5.	Manmanlik, qaysarlik	• Shunday hodimlar borki, faqat o'zining fikrini ma'qulaydi, murosaga hech ham bormaydi. Bunday odamlar g'alvaning ini. Ular bilan nihoyatda ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish kerak.
6.	Kommuni-katsiya - o'zaro aloqaning qoniqarsizligi	• Axborotning xodimlarga yetib bormasligi yoki uning juda ham sust bo'lishi nizo chiqish uchun o'am sabab, ham oqibat bo'lishi mumkin. Agar rahbariyat xodimlariga o'z vaqtida yangi joriy qilinayotgan ish haqi tizimi to'g'risidagi axborotni yetkazmasa, demakki xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishdagi manfaatdorligi o'zgarmay qoladi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o'z ishidan qoniqmaganlik, o'ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzilishi holatlarining tez-tez sodir bo'lib turishi natijasida vujudga kelishini ko'rsatadi.

**\* ishlab chiqarishda:**

▪ xodim bilan xodim o'rtasida;

▪ xodim bilan rahbar o'rtasida;

▪ rahbar bilan rahbar o'rtasida va hokazolar o'rtasida bo'lishi mumkin. Buni quyidagicha tasvirlash mumkin.

**Shaxslar o'rtasidagi** nizo ko'p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo'yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'ldagi odamlar hamma vaqq ham birbirlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda bizga shunday tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75—80 foizi moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo'ladi.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolar, odatda, ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo'lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh dotsenti o'zining asosiy ish joyidan tashqari pul topish maqsadida boshqa 2—3 joyda, shu jumladan, firmada



ishlayotgani umumkafedra manfaatiga zid keladi. Chunki kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmay, o'lda-jo'lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o'rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

Xuddi shunday holat rahbarning biror-bir bo'lim xodimlariga nisbatan qo'llagan noo'rin jazosi rahbar bilan guruh o'rtasidagi to'qnashuvga olib kelishi mumkin.

Mavhumligiga qarab nizolar ochiq yoki yopiq ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

**Ochiq nizolar** odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunga qadar to'liq etilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli, korxonada uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

**Yopiq nizolar** o'ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali "etilgan" yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda, nizo kishilar "ichida" bo'lsa, bilingki, bu nihoyatda xavfli va uni boshqarish juda qiyin. Yopiq nizolar ko'pincha fitna, ig'vo, hiyla-nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg'unchilikka qaratilgan bo'lib, yolg'on-yashiq, uydirma, bo'hton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko'pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da'vat etishda o'z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o'zlariga qarama-qarshi bo'lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarining manfaatini o'zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar obyektiv yoki subyektiv nizolarga bo'linadi.

**Obyektiv nizolarga** korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal "ruhiy iqlim"ni yaratish uchun xizmat qiladi.

**Subyektiv nizolarga** kishilarning u yoki bu voqelikka boʻlgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati boʻyicha his-tuygʻuga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan koʻra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga qarab, nizolar konstruktiv va destruktiv nizolarga boʻlinadi.

**Konstruktiv nizolar** korxonada maqsadga muvofiq oʻzgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega boʻlmasa, unda bu nizo **destruktiv nizo** deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar oʻrtasidagi munosabatlarni barbod etadi, soʻngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida boʻladi.

Shuni nazarda tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar oʻz vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, yaʼni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, boʻlar-boʻlmasga tirnoq ostidan kir izlash, har bir soʻzdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr-qimmatini yerga urish, oʻzining fikrini zoʻrlab tirkash, etilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida boʻlaveradilar.

Aksariyat hollarda, konstruktiv nizolarning destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy xislatlari bilan bogʻliq boʻladi. Mutaxassislar kishilar oʻrtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi boʻluvchi olti toifadagi “nizoli” shaxslarni ajratishadi:

*\* **Namoyishkorona shaxs.** Bular har doim diqqat markazida boʻlishga intiladilar. Har qanday ehtirosli bahslarning tashabbuskoridirlar.*

*\* **Kibr-havoli shaxs.** Bular:*

- oʻzlari haqida yuqori fikrda boʻladilar;*
- oʻzgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar;*
- oʻzlarining xatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar;*

*• jizzaki, terisi yupqa, salga xafa boʻladilar;*

*• atrofdagilarga zahrini sochib “qovushtirib” tarqatadilar.*

\* **Jilovsiz shaxs.** Bular:

- o'z-o'zini juda ham sust nazorat qiladilar;
- beixtiyor harakatlari bilan ajralib turadilar;
- tajovuzkor bo'ladilar;
- juda ham tushunib bo'lmaydigan kishilardir.

\* **O'ta aniq shaxs.** Bular:

- ortiqcha talabchan bo'ladilar;
- har doim shubhada bo'ladilar;
- vahimachi bo'ladilar;
- ikir-chikirga berihuvchan bo'ladilar.

\* **Maqsadga yo'naltirilgan shaxs.** Bular:

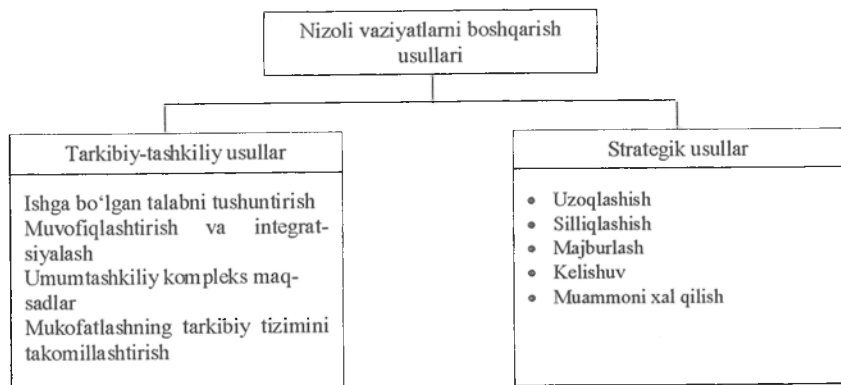
• nizoni o'zlarining shaxsiy manfaatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko'radilar;

• o'z manfaati yo'lida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

\* **Nizosiz shaxs.** Bular: o'zlarining harakatlari bilan ko'nglini topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

## 12.2. Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yo'llari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo'lish mumkin (12.2.1-chizma).



12.2.1-chizma. Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari

Ta'kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta'sir etuvchi faktorlarning faqat bittasidir. Shu sababli rahbar, eng avvalo, nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so'ngra esa u yoki bu usulni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psixolog) va tarbiyachi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qiladi, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy iqlim yaratish uchun rahbar quyidagilarga, ya'ni:

- har xil xodimning shaxsiy fazilatlariga;
- yoshi, qobiliyati, malakasi, iste'dodiga;
- ishchilar o'rtasidagi hamjihatlikka;
- o'zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromiga;
- raqobat muhitini tashkil qilinganiga;
- korxonada pirovard natijalar uchun har bir xodimning mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlanganlik darajasiga;
- jamoa a'zolari ishining unumdorligiga;
- motivlashtirish darajasi kabilarga e'tibor berish lozim.

Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak.

### 12.3. Stress va uni boshqarish

**Stress** – inglizcha (stress) soʻzidan olingan boʻlib, asabiylik, keskinlik degan maʼnolarni anglatadi. Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tugʻilgan paytlarda, zarur choralarni zudlik bilan topishga majbur boʻlganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: “u asabiylashdi” deb aytiladi. Shu maʼnoda asabiy tushunchasi:

- salga asabiylashaveradigan, boʻlar-boʻlmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;

- asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;

- asablarning qoʻzgʻalishi bilan bogʻliq boʻlgan holat (janjal, baqiriq-chaqiriq) kabilar maʼnosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuk fiziolog Gans Sels asabiylashishni uch bosqichga boʻlinadi:

- 1) boshlangʻich taʼsirchanlik (emotsional) tuygʻusi (gʻalayon); aʼzoi badandagi kuchlarning safarbarlikka tortilishi;

- 2) qarshilik koʻrsatish bosqichi;

- 3) toliqish bosqichi.

Stress – bu oddiy va koʻp uchrovchi holat. Qattiq bezovta boʻlish, xayajon va uyqusizliqdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozigina stresslarning ziyoni boʻlmasligi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:

- yoʻl qoʻyilishi mumkin boʻlgan;

- haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmogʻi lozim. Nol holatdagi asabiylashish boʻlishi mumkin emas. Yaʼni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yoʻq. Tanida joni bor har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo:

*Haddan tashqari asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan nohushlikka olib keladi.*

Stressga duchor boʻlmaslik uchun hayrli ishlarni, masalan, mahalla, qarindosh-urugʻ, ishda ijodiy ishlarni koʻproq qilish kerak. Sabr-qanoatli boʻlish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor boʻlish,

o'zini chalg'itish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech bo'lmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda hushfe'l, tavozelek bo'lish, o'zaro hurmat va hushmuomalali inson bo'lish kerak.

Stressning sodir bo'lishiga asosan ikki yo'nalishdagi omillar sabab bo'ladi.

**Ish faoliyatidan qoniqmaslik** stressga sabab bo'luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutilayotganligini, bu ishni qanday qilish kerakligi va bu ish qanday baholanishini bilsagina xotirjam ishlaydi.

Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta'sir ko'rsatadi. Haddan tashqari **ko'p ish** yoki aksincha, **beishlik** ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo'lgan asabiy-lashish eng ko'p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko'payib ketganda bezovtalanish, moddiy boyliklarga nisbatan befarq bo'lish hissiyoti kuchayadi. Xuddi, shuningdek, ish bilan kam ta'minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi.

**Qiziqmagan ish** bilan band bo'lish ham stressni yuzaga keltiruvchi sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko'rsatadiki, ish qancha qiziqarli bo'lsa, xodim shuncha kam bezovtalanadi, kam betob bo'ladi. Yana bu sabablarga qo'shimcha: yomon ish sharoitlari, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo'yishi, uquvsiz rahbarning uquvsiz muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

**Ruhiy sabablarga** - qattiq qo'zg'alish, ishtahani yo'qolishi, voqealarga, odamlarga nisbatan e'tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o'zining (xudbinona) ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa, ya'ni shuhratparastlik, hasadgo'ylik farovonlikka erishuv yo'lidagi qo'rquv, hokimiyatga intilish tufayli nopok faoliyat ko'rsatsa va uning bu holati o'zini mard va olijanob deb bilgan tushunchalarga mos kelmasa - shu holatda u o'z-o'zi bilan ziddiyatta, jazavaga tushgan holatda bo'ladi.

Suhbat davomida quyidagilarga e'tibor berish kerak:

- uning faoliyatini qiziqib kuzatib borayotganingizni, uning muammolariga jiddiy e'tibor berishingizni bildirishingiz kerak;
- unga ushbu suhbat, shu xonadan tashqariga chiqmasligi, hech kim xabardor bo'lmashligini eslatib;
- uning muammosi uning "aybi" deb qaralmasligini tushuntirib;
- xodimni so'zlashiga imkon bering, bir oz qiynalsa ham, to'xtalib qolganida ham so'zini bo'lmang, bu unga nisbatan betoqatlik va hurmatsizlikni bildiradi;
- uning muammolarini hal bo'lishiga yordam bera oladigan savollarni bering. Balki ziddiyatli, keskin deb anglanayotgan holat vahima qiladigandek unchalik jiddiy emasdir.

Xodim bilan ushbu ruhdagi qilingan har bir suhbat, oqilona yordam, xodimni o'zini qo'lga olishi, o'ziga-o'zi yordam bera olishiga olib keladi. Agar shu muammoni rahbarning bir o'zi hal etib qo'ya qolsa, xodimni o'sish imkoniyatidan mahrum etgan bo'ladi. Bunday tadbirkorona suhbatlar maxsus ajratilgan xonalarda, ya'ni kommunikatsiyalashgan joylarda o'tkazilgani yaxshi.

Bu jarayonda rahbar shunga e'tibor berishi kerakki, har bir asabiylashgan holat, ziddiyatga kirishgan har ikki tomonning hozirgacha oshkor bo'lmagan kuchlarini ayon etadi, yuzaga chiqaradi.

XX asrning buyuk ruhshunoslaridan biri Venalik mashhur olim Zigmund Freyd bunday degan edi:

"Bizning barcha intilishlarimiz asosida ikki maqsad yotadi, shulardan biri mashhur va nufuzli inson bo'lishdir". Amerikalik o'zbek faylasuf, professor Jon Dyui aynan shu fikrni sal boshqacharoq ifodalaydi. Uning ta'kidlashicha, inson tabiatiga xos bo'lgan umumiy orzu-istak - el orasida nufuzli kishi sifatida tanilib, izzat-obro' bilan yashash.

### Nazorat savollari

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolarning qanday xillarini bilasiz?

4. Shaxslararo va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab nima?

5. Guruhlararo nizolar to'g'risida nimalar deya olasiz?

6. Ochiq va yopiq nizolar obyektiv va subyektiv nizolardan nimalar bilan farq qiladi?

7. Konstruktiv va destruktiv nizolar deganda nimani tushunasiz?

8. Nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?

9. Nizoning funksional va disfunktsional oqibatlari deganda nimani tushunasiz?

10. Tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati nimada?

11. Strategik usullar to'g'risida nimalar deya olasiz?

12. Rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo'l tutishi kerak?

13. Stress nima?

14. Stressning sabablar nimada?

15. Stress qanday boshqariladi?

16. D. Karnegining tinchlik va baxt yaratishning yetti yo'li nimalardan iborat? Baxt va halovatga erishishning yetti qoidasi-chi?



### 13.1. Tavakkalchilik va xavf turlari

O‘zbek tilining izohli lug‘atida “tavakkal” tushunchasi: uzoq mulohaza qilib o‘tirmay, nima bo‘lsa bo‘lar, “yo ostidan, yo ustidan” zaylida qilingan harakat ma’nosida talqin qilinadi. Tavakkalchi tushunchasi esa tavakkaliga, tavakkal bilan ish qiluvchi ma’nosini beradi.

Amerikalik ishbiarmonlarga xos bo‘lgan tavakkalchilikni Amerika iqtisodiyotiga “chapani” muhojirlar olib kelganlar va singdirganlar. Ular o‘troq va ehtiyotkor erli aholini o‘z ishbiarmonlik faoliyatida tavakkalchilik ham qilib turishga majbur etishgan.

Amerikacha ta’rifga ko‘ra, tavakkalchilik – bu biror ish bilan shug‘ullanish oqibatida zarar ko‘rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati. Albatta, ba’zi xavflarni sug‘urta kompaniyalari bilan shartnoma tuzish orqali oldini olish mumkin. Biroq xavfning asosiy og‘irligi, ya’ni:

- menejerning xatosi;
- narx o‘zgarishi;
- talabning susayishi;
- noto‘g‘ri tanlangan loyiha;
- ishchilarning noroziliklari va boshqalar ishbiarmonning yelkasi-ga tushadi.

Ammo umuman, xorij tajribasi ishbiarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Kimki hech bir tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xonavayron bo‘ladi.

Ishbiarmon o‘n ming yoki millionlarni hali chiqarmagan mahsulotining bozori yurishishi kafolatiga ega bo‘lmasdan, ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir harakatida omadsizlik xavfi yashiringan.

Xavflilik omili mablag‘ va quvvatlarni tejashning kuchli rag‘batlantiruvchisi hisoblanadi. U:

- korxonalar (firma)ning loyihalar rentabelligini ming bora tahlil etishga;
- xarajatlar bo‘yicha hisob-kitobni puxta bilishga;

• quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o‘ta jiddiy yondoshishga majbur etadi.

Shunday qilib, tavakkalchilik har qanday ishlab chiqaruvchi yoki har qanday bank faoliyatining vaziyatga bog‘liq bo‘lgan tomoni bo‘lib, shu faoliyatning oxiri nima bilan tugashi noaniqligini va omad yurishmasa, oqibatda zarar ko‘rishi mumkinligini aks ettiradi.

Tavakkalchilik foydadan mahrum bo‘lish va boshqa sababalarga ko‘ra zarar ko‘rish singari yomon oqibatlar ro‘y berish ehtimoli bilan ifodalanadi. Shu ma’noda:

Tavakkalchilik – bu oqibatning yaxshi bo‘lishiga umid bog‘lab, xavf ehtimolligini zimmasiga olingan holda qilinadigan harakat.

Tavakkalchilik – bu resurs yoki daromaddan to‘la yoki qisman yo‘qotish xavfi.

Tavakkalchilik – bu noaniqlik sharoitida har qanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyat. Tavakkal – botirning ishi.

Tavakkalchilnk – bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Bugungi kunda adabiyotlarda tavakkalchilik bilan bog‘liq bo‘lgan ehtimollikni turlicha tushunchalarda, ya’ni:

- xavf;

- xatar;

- xavf-xatar iboralarida ifoda etilyapti. Shunchalik turli yondoshuvlar maqsadga muvofiqmikan? Ularning qaysi birini qo‘llasa ma’qul bo‘lardi?

Yana o‘zbek tilining izohli lug‘atiga murojaat qilamiz. Unda bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

Xavf – biror ko‘ngilsiz hodisa yoki falokat yuz berish ehtimolligi, xatar, qo‘rqinch.

Xatar – biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo‘lgan sharoit; xavf; tahlika.

Xavf-xatar – xavf va xatar, biror narsadan qo‘rqish.

Ko‘rib turibmizki, xavf tushunchasi ehtimollik bilan bog‘lanila-yotgan bo‘lsa, xatar iborasida esa asosiy urg‘u sharoitga, vaziyatga berilyapti. Uchinchisida har ikkala tushuncha bir xil ma’noda talqin qilinyapti. Bizning fikrimizcha, boshqarishda, xususan, tavakkalchilikda xavf tushunchasini qo‘llash ma’qulroqdir. Chunki aynan bu

tushuncha ehtimollik, noaniqlik tushunchalari bilan o‘zaro hamohangdir. Masalan, yanglishish xavfi, rejaning bajarilmaslik xavfi yoki ehtimolligi, kompyuterning ishlamaslik xavfi, qaror qabul qilishda yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan xavf, tavakkalchilikdagi xavf va hokazo. Albatta, bu yerda yanglishish xatari yoki rejaning bajarilmaslik xatari va hokazo yuqoridagidek purma‘nolikni bermaydi va u ehtimollik darajasi bilan emas, balki aniq bir sharoit, vaziyat bilan chambarchas bog‘langan holda qaraladi. Shunday qilib, tavakkalchilik bir butun jarayondir. Uni quyidagicha tasvirlash mumkin. Tadbirkoming yoki rahbaming tavakkalchilik darajasiga qarab xavf va ehtimollik darajasi, shuningdek, foyda yoki zarar darajasi turlicha bo‘ladi.

### **13.2. Sug‘urta bilan bog‘liq bo‘lmagan xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari**

Rahbar yoki ishbilarmon faoliyatida duch keladigan xavfning turli ko‘rinishlari mavjud. Ular sug‘urta bilan bog‘liq bo‘lgan va uni sug‘urta qilib qo‘yish maqbul bo‘lgan turlarga bo‘linadi (13.2.1-jadval).

13.2.1-jadval

#### **Sug‘urta bilan bog‘liq bo‘lmagan xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari**

T/r	Xavf turlari	Xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari
1.	Menejerlar xatosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekshirish va nazoratning mukammal tizimini ishlab chiqish;</li> <li>• biznesda menejering xatosi juda qimmatga tushadigan o‘rinlarida, o‘zini oqlovchi, ishni obdon qayta ko‘rib chiqishni yo‘lga qo‘yish;</li> <li>• qimmat turuvchi loyihalarga qo‘l urishda yuz berish ehtimoli bo‘lgan menejerlar xatolarining o‘ziga xos modelini tuzish va hokazo.</li> </ul>
2.	Tijoratchilikdagi xavf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moliyaviy koeffitsiyentlar nisbatining yo‘l qo‘yib bo‘ladigan so‘nggi chegarasini aniqlash;</li> <li>• mazkur loyihaga sarflanayotgan mablag‘ning bo‘lg‘usi rentabelligini oshiruvchi usullarini to‘g‘ri tanlash va hokazo.</li> </ul>

3.	Resurslarni noto'g'ri taqsimlanish xavfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• resurslarni taqsimlashda ular miqdorini e'tiborga olgan holda, kimga qancha zarurligini aniqlash va to'g'ri belgilash ishlab chiqariladigan mahsulotlar miqdorini, sonini aniq bilib olish marketing tadqiqotlarini olib borish, matritsa uslubidan foydalanish va hokazo.</li> </ul>
4.	Iqtisodiy beqarorlik va talabning o'zgarishi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samarali rejalashtirish;</li> <li>• bozorni o'rganish;</li> <li>• narx-navoni o'rganish;</li> <li>• istiqbolni belgilash va hokazo.</li> </ul>
5.	Raqobatdoshlarning harakati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raqiblar amalga oshirish mumkin bo'lgan harakatlarni chuqur o'rganish;</li> <li>• ularning marketing faoliyatini, bozordagi nufuzini aniqlash va hokazo.</li> </ul>
6.	Moliyaviy xavf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moliyani to'g'ri boshqarish;</li> <li>• nofaol mablag'larni tezda daromad keltiruvchi loyihalarga sarflash yoki qarzga berish;</li> <li>• mablag' firmalarni ham qimmat loyihalarga jalb etish orqali ularga xavfning bir qismini o'tkazish va hokazo.</li> </ul>
7.	Narx, talab, daromadlar darajasining o'zgarish xavfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• istiqbolni belgilash bo'yicha izchil izlanish;</li> <li>• xavfning oqibatlarini yumshatish usullarini ishlab chiqish;</li> <li>• mavjud usullardan samarali foydalanish va hokazo.</li> </ul>
8.	Kutilmagan iqtisodiy va tabiiy falokatlar, ekologik ofatlar xavfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buni oldindan hisobga olish mumkin bo'lmasada ularning ko'p yillik o'sish darajasini kuzatib borishni tashkil etish.</li> </ul>
9.	Loyihani tanlashda xato qilish xavfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mazkur loyihani olish va olmaslik xususidagi barcha dalillarni aql tarozusining ikki pallasiga qo'yib ko'rish.</li> </ul>
10.	Mazkur biznes uchun og'ir oqibatlar keltiruvchi kutilmagan siyosiy voqealar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buni hamma vaqt ham oldindan sezib ehtiyot chorasini ko'rib chiqishning iloji yo'q. Biroq baribir uni ham etiborga olib qo'yish va qandaydir qat'i va ruhiy chizmalar tuzib qo'yish kerak.</li> </ul>
11.	Milliy va millatlararo ko'tarilishlar xavfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buni ham oldindan bilish va hisobga olib qo'yish mumkin. Uning og'ir oqibatlarini jamoatchilik bilan aloqalar sohasida mazkur joyning milliy-ruhiy o'ziga xosliklarini e'tiborga olgan holda, to'g'ri ish olib borish yordamida yumshatish yoki bartaraf etish mumkin.</li> </ul>

12.	Hukumatning kutilmagan qarorlari (qonunlardagi, narx va soliqlardagi o'zgartirishlar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bozor iqtisodiyoti sharoitida bu ayniqsa, muhim. Shu bois qonunlarni diqqat bilan o'rganish bilan birga, umumiy ahvoldan ham xabardor bo'lib turish lozim.</li> <li>• umuman kutalmagan qarorlar bo'lmaydi. Ular jamoatchilikni tayyorlab, so'ngra qabul qilinadi.</li> </ul>
13.	Xodimlarning noroziligi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tugal o'ylangan iqtisodiy-sotsial dasturlar tuzish;</li> <li>• xodimlarning talab va ehtiyojlarini hisobga olish;</li> <li>• yaxshi ruhiy-ma'naviy muhit, sharoit yaratish va h.k.</li> </ul>
14.	Firma boyligi nuqtai nazardan uncha ulkan bo'lmagan mol-mulkning nobud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ichki tadbirlar yordamida oldindan ehtiyot choralarini ko'rish va h.k.</li> </ul>
15.	Ko'p sonli, bir tipli mol-mulkning nobud bo'lish xavfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oldindan ehtiyot chorasini ko'rib qo'yish;</li> <li>• o'z-o'zini "sug'urta qilish";</li> <li>• maxsus zaxira fondini tashkil qilish va h.k.</li> </ul>

### 13.3. Sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflar va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari

**Sug'urta** – bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo'ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshqa voqealar natijasida yetkazilgan zarar hamda, talafotlarni jismoniy va yuridik shaxslar to'lagan sug'urta badallari (sug'urta puli)dan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to'liq va qisman qoplash bilan jismoniy va yuridik shaxslar manfaatlari sug'urtalashini ta'minlashga doir munosabatlar, demakdir.

Sug'urtalashdan maqsad, tabiiy ofatlar va ko'ngilsiz hodisalarda keltirilgan zararlarni qoplash uchun pul fondlarini hosil qilishdir. Jismoniy va yuridik shaxslar hisobidan shakllanadigan bu fondlarni hosil qilishda sug'urta tashkilotlari bilan sug'urtalanuvchilar o'rtasida munosabat yuzaga keladi. O'zbekiston sharoitida bu munosabat yuzlab sug'urta tashkilotlari bilan minglab korxonalar va tashkilotlar, fuqarolar o'rtasida shakllanadi.

Sug'urta obyektini bo'lib mulk sug'urtasida: moddiy boyliqlar, mol-mulk; shaxsiy sug'urtada: fuqarolarning hayoti, sog'lig'i va mehnat qobiliyati hisoblanadi. Sug'urta predmeti qayd qilinganlarning tarkibiy qismlaridir. Qishloq xo'jaligi sug'urtasi obyekt bo'lsa, ekinlar (hosil), chorva mollarining soni, mol-mulk xillari - binolar, inshootlar, transport vositalari sug'urta predmeti hisoblanadi.

Shaxsiy sug'urta predmetiga ma'lum yoshga etish, mehnat qobiliyatini yo'qotish va vafot etish hodisalari misol bo'la oladi.

Rahbar va tadbirkorlarning sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflarni va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yo'llarini bilib qo'yganlari foydadan holi bo'lmas edi (13.3.1-jadval).

13.3.1-jadval

### Sug'urta qilib qo'yish maqbul bo'lgan xavflar va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish yo'llari

T/r	Xavf turi	Xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari
1.	Yong'in va boshqa tabiiy ofatlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ehtimol qilinadigan zarar miqdorini sug'urta qildirish;</li> <li>• yong'in va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash;</li> <li>• qishloq xo'jaligi ekinlarini qurg'oqchilik va boshqa tabiiy ofatlardan sug'urtalash;</li> <li>• chorva mollari o'lati va majburan so'yib yuborishdan sug'urta va hokazo.</li> </ul>
2.	Avtomobil halokatlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avtomobilni sug'urta qildirish.</li> </ul>
3.	Yukning tashilishda buzilishi yoki nobud bo'lish xavfi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yuk qiymatini sug'urta qildirish.</li> </ul>
4.	Firma xodimlari ehtiyotsizligi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlar ehtiyotsizligidan ko'rilishi ehtimoli bo'lgan zarar miqdoriga sug'urta qildirish.</li> </ul>
5.	Firmaga xodimlar nosofdilligi bois yetkaziladigan moddiy va ma'naviy zarar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sug'urta kompaniyasidan "sofdillik" bondlarini sotib olish.</li> </ul>

6.	Butun loyihaning bajarilishiga javobgar bo'lgan xodimlardan biri yoki bir guruhning o'z vazifalarini bajar-masligiga aloqador xavf	• kafolat bondlarini sotib olish.
7.	Korxonaning (turli sabablarga ko'ra) ish faolligining vaqtincha to'xtab qolishi	• biznes to'xtab qolgan butun davr mobaynida ko'rilishi mumkin bo'lgan zararni sug'urta qilishdir.
8.	Firma rahbari, etakchi xodim yoki boshqa firmaning muvaffaqiyati uning faoliyat ko'rsatashi bilan bog'liq bo'lgan mutaxassisning o'limi yoki kasalligidan yuzaga keladigan xavf	• ko'rilishi ehtimoli bo'lgan zarar miqdorida sug'urta qildirish. Bu mas'uliyatli davrlarda ayniqsa, muhim ahamiyat kasb etadi.
9.	Xodimning o'limi, kasal bo'lib qolishi yoki baxtsiz hodisaga uchra-shi bilan bog'liq xavf	• sug'urta kompaniyalarida sug'urta qildirish.

Respublikada sug'urta kompaniyalari mol-mulk, uy hayvonlarini, tijorat ishlarini, fuqarolarni (xususiy kishilarni) sug'urta qiladilar. Ko'chmas mulkning hamma turlari sug'urta qilishga qabul etiladi. Bundan tashqari yuklarni tashish, bankrotlik, valyuta investitsiyalari, foydalar, kreditlar, to'lovlar, xodimlar, ishsizlik sug'urta qilinadi.

#### **Quyidagi hollarda xavf darajasi ortishi mumkin:**

- to'satdan va kutilmaganda o'rtaga muammo ko'ndalang bo'lib qolganida;

- bankning ilgari orttirgan tajribasiga to'g'ri kelmaydigan yangi vazifalar o'rtaga qo'yilganda;

- rahbariyatning zarur va shoshilinch choralar ko'ra olmaydigan va bu narsa moliyaviy zarar yetkaza oladigan mahallarda;

- bank yoki boshqa tashkilot faoliyatining mavjud tartibi yoki qonunlarning nomukammalligi aniq vaziyatga to'g'ri keladigan chora-tadbirlarni ko'rishga halal beradigan mahallarda.

### **Bulardan tashqari tijoratga doir quyidagi xavflar, ya'ni:**

- tovarlarni bozorda sotishga aloqador xavf;
- yuklarni tashish mahalidagi xavf yoki transportga aloqador xavf;
- tovarni xaridor tomonidan qabul qilinishga aloqador xavf;
- xaridorning haq to'lashga qodir yoki qodir emasligiga aloqador xavf;

- xaridorning haq to'lashni istamasligiga aloqador xavf.

### **Siyosatga doir xavflar:**

- xaridor mamlakatda importning taqiqlanishiga aloqador xavf;
- yuklarni xaridorga tashib yetkazib berish mahalidagi ish tashlashlar (urush, g'alayonlar)ga aloqador xavf;
- valyutalarning almashinishiga yoki pul o'tkazishning ta'qiqlab qo'yilishiga aloqador xavf.

### **Iqtisodiyotga doir xavflar:**

- pulning qadrsizlanishi;
- ishsizlik darajasi;
- soliq siyosati;
- texnologik o'zgarshilar;
- xom ashyo bazasi bilan bog'liq xavflar ham xavf darajasining ortishiga olib kelishi mumkin.

## **13.4. Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirish usullari**

Rahbar, xususan, xavf bo'yicha menejer belgilangan rentabellik darajasini saqlagan holda, yuz berishi ehtimoli bo'lgan xavf darajasini imkon boricha qanday kamaytirishni bilishi kerak. Bundan tashqari, u korxonaga uchun juda nohush voqea yuz bergan sharoitlarda ham xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish imkoniyatlarini oldindan hisobga olib qo'yishi lozim.

Xavfni boshqaruv sohasidagi ishlarni malakali yo'lga qo'yish, uning bir qismini boshqa hamkorlarga o'tkazish, biznesni va xodimlarni sug'urta qildirish orqali ancha kamaytirish mumkin.

Bank, birja, tijorat amaliyotida valyuta xatarini sug'urta qilishning turli usullari ham xejirlash deb yuritiladi.



• qo‘shimcha ishchi kuchiga, bozorning ahvoli va xususiyatlari to‘g‘risidagi axborotga etarlicha moliyaviy mablag‘larga ega bo‘lgan korxonalar orasida sheriklar axtarish;

• tor sohalarning qaysi birida xavf hammadan ko‘p bo‘lsa, o‘sha sohada tashqi maslahatchi-ekspertlar xizmatidan foydalanish;

• xavfni oldindan bilish, tasmollash: tor joylarni va xavf manbalarini aniqlab olish;

• o‘zini sug‘urta qilish uchun korxonaga aylanma mablag‘larining bir qismi hisobiga zaxira jamg‘armasi tuzish;

• biznesni va xodimlarni sug‘urta qilish yo‘li bilan xavfning bir qismini boshqa shaxslar yoki tashkilotlarga o‘tkazish.

So‘nggi ikkita usul, ya‘ni o‘z-o‘zini va biznesni sug‘urta qilish maxsus zaxira fondini tashkil etish va zararlarni aylanma moliya mablag‘lari hisobidan qoplash bilan bog‘liq. Bu usuldan foydalanish yo‘qotilishi mumkin bo‘lgan mol-mulk butun biznesning mulkiy va moliyaviy miqyoslarga nisbatan juda kichik bo‘lgan hollarda mantiqan to‘g‘ri bo‘ladi.

Masalan, yirik korporatsiyaning kichik binoda joylashgan ozgina uskunalarini yirik sug‘urta kompaniyasi orqali yong‘indan sug‘urta qildirish maqsadga muvofiq emas. Sug‘urtani o‘z bo‘yniga olish usuli korxonaning bir xil mahsuloti ko‘p, ularning ishdan chiqish ehtimoli kam bo‘lgan hollarda ham juda qo‘l keladi. Masalan, yuzlab tankerlarga ega yirik neft kompaniyalari shu usuldan foydalanishadi. Chunki firmaga yiliga bitta tankerni yo‘qotish (bu yuz bermasligi ham mumkin) hamma tankerlar uchun sug‘urta solig‘i to‘lashdan ko‘ra arzonroq tushadi.

**Xejir** (yo‘qotishlardan saqlanish) qilish degan sug‘urta shakli ham bor. Uning mohiyati shundayki, aytaylik, xom ashyoni qayta ishlashga ixtisoslashgan firma kutilayotgan daromadlarining xavfini boshqa tomonga o‘tkazish orqali sug‘urta qiladi. Xejirlashda sotuvchi (xaridor) fyuchers kelishuvi tuzish bilan ayni bir vaqtda o‘z savdosiga teng keladigan fyuchers shartnomalarini xarid qiladi (yoki sotadi).

Xejirlash tomonlar ko‘radigan ehtimoldagi ziyonni kamaytirish imkonini beradi. Tovar narxi o‘zgarishi bilan ko‘riladigan zarar fyuchers bo‘yicha olinadigan yutuq bilan qoplanadi.

Bank, birja, tijorat amaliyotida valyuta xatarini sug'urta qilishning turli usullari ham xejirlash deb yuritiladi.

*Xejir – bu baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi; fyuchers shartnomasi.*

Quyidagi omillar xavfdan holi bo'lishiga yordam beradi:

- milliy valyutadagi qat'iy baholar yoki chet el valyutasining milliy valyutaga nisbatan kursining oldindan belgilanishi;
- eksport va import xavfini o'zaro moslashtirish;
- o'z milliy banklaridan foydali shartlar bilan qarz olish;
- banklar bilan ma'lum muddatga mo'ljallangan maxsus valyuta bitimlari tuzish va hokazo.

### 13.5. Tavakkalchilik turlari

Amaliyotda rahbar yoki tadbirkor o'z faoliyatida:

- mol-mulk talafotiga;
- moliyaviy yo'qotishlarga;
- daromadlarning kamayishiga;
- foyda darajasini aniqlashdagi xatoliklarga yo'l qo'ymaslik va shu jihatlarni yaxshilash maqsadida turli-tuman tavakkalchilikka boradilar. Shunday sharoitda qaysi bir turdagi tavakkalchilikni tanlash, qaysi biri ko'proq samara berishi mumkinligini aniqlash ko'p jihatdan tavakkalchilik turlarining ilmiy asoslangan tavsifnomasini bilishni taqozo etadi.

**Sof tavakkalchilik** salbiy (zarar, ziyon) yoki nol natijaga erishish ehtimolini bildiradi. Bunday turdagi tavakkalchilikka tabiat, ekologiya, siyosat, transport va qisman tijorat bilan bog'liq tavakkalchiliklar kiradi.

**Chayqovchilik (spekulyativ) tavakkalchilik** ham salbiy (zarar, ziyon), ham ijobiy natija (yutuq, foyda)ga erishish ehtimolini bildiradi. Bu turdagi tavakkalchilikka moliya bilan bog'liq bo'lgan ikki turdagi, ya'ni investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklar kiradi.

Sof tavakkalchilik, yuqorida ta'kidlaganimizdek, tabiatga, ekologiyaga, siyosatga, transportga va qisman tijorat bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlarini o'z ichiga oladi.

**Tabiat bilan bog‘liq tavakkalchilik** turiga tabiiy ofatlar oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar kiradi, masalan, yer qimirlashi, suv toshqini, dovul, epidemiya va boshqalar tufayli ko‘rilgan zarar darajasi.

**Ekologiya bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu atrof-muhitning ifloslanishi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo‘shimcha xarajat.

**Siyosat bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu siyosat beqarorlik oqibatida ehtimol qilinadigan moddiy (moliyaviy) zararlar. Bu tavakkalchilik korxonalar faoliyatiga emas, balki mamlakatdagi sotsial-siyosiy barqarorlikka bog‘liq. Bunga ommaviy tartibsizliklar, ish tashlashlar, g‘alayonlar, embargoni joriy qilish, hukumatning oldingi shartnomalarini bajarishdan bosh tortish kabi oqibatlar natijasida ko‘rilishi tavakkal qilinadigan zararlar kiradi.

**Transport bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu avtomobil, temir yo‘l, dengiz, havo transportlarida yuklarni tashish jarayonida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar.

**Tijorat bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu xo‘jalik subyektlarining tadbirkorlik faoliyati oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar. Bunday turdagi tavakkalchilik o‘z navbatida ishlab chiqarish, savdo va qisman moliya bilan bog‘liq bo‘lgan tavakkalchiliklarga bo‘linadi.

**Ishlab chiqarish bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu ishlab chiqarish jarayonining to‘xtab qolishi yoki bir maromda ishlamayotganligi, texnologiyaning buzilishi, sifatsiz xom ashyo oqibati yoki xodimlarning sifatsiz ishlashlari evaziga ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo‘shimcha xarajatlardir.

**Savdo bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu o‘zaro to‘lovlarning kechiktirilishi, shartnoma shartlarining bajarilmasligi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki olinmaydigan daromad.

**Moliya bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu ehtimol qilinadigan moliyaviy zararlar bo‘lib, u o‘z navbatida, investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog‘liq bo‘lgan, oxirgisi esa o‘z navbatida:

- inflyasiya va
- valyuta bilan bog‘liq bo‘lgan tavakkalchilik turlariga bo‘linadi.

**Inflyatsiya bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu olingan daromadlarning qadri yuqori inflyatsiya oqibatida tezroq qadrsizlanishini bildiradi.

**Valyuta bilan bog‘liq tavakkalchilik** – bu chet el valyutasi kursining o‘zgarishi oqibatida ko‘riladigan katta zararni bildiradi. Bu tavakkalchilik eskport-import operatsiyalarini, shuningdek, valyuta operatsiyalarini baholashda o‘ta zarurdir.

**Investitsiya bilan bog‘liq tavakkalchilik** quyidagi turlarga bo‘linadi.

**Tizimli tavakkalchilik** – u yoki bu bozorda konyunkturaning yomonlashishi yoki tushib ketishi oqibatida ehtimol qilinadigan zarar. Bu tavakkalchilik investitsiyani aniq bir obyektga emas, balki muayyan bozor (masalan, valyuta bozori, qo‘zg‘almas mulk bozori va boshqalar) uchun barcha qo‘yilgan mablag‘ bo‘yicha tavakkalchilikni ifodalaydi. Bunda investor katta zarar yetkazmasdan turib o‘z mablag‘ini qaytara olmaydi.

Tizimli tavakkalchilik usulida investitsiyani qaysi bir aktivga (aytaylik, qimmatli qog‘ozlargami yoki qo‘zg‘almas mulkka) tavakkal qilib sarflash maqsadga muvofiqligi aniqlanadi.

**Selektiv tavakkalchilik** – u yoki bu bozorda investitsiya obyektini noto‘g‘ri tanlab olinishi oqibatida ko‘riladigan tavakkal zarar yoki boy berilgan naf. Masalan, qimmatli qog‘ozlar portfelini shakllantirishda, fond birjasidagi qimmatli qog‘ozlar turini noto‘g‘ri tanlash oqibatida ko‘riladigan zarar shunday tavakkal turiga kiradi.

**Kredit tavakkalchilik** – bu qarz olgan tomonning o‘z majburiyatlarini to‘lay olmaslik xavfi. Bank yaxshi foyda ko‘rishi uchun kreditlash xavfini kamaytirishi shart. Bank hamisha qarzning o‘z vaqtida va foiz bilan qaytib kelishi qay darajada mumkinligini nazarda tutib tavakkalga boradi. Bunday tavakkalchilikka kreditni to‘lash muddatini kechiktirish yoki obligatsiyalarga to‘lashni muzlatib qo‘yish misol bo‘ladi.

**Regional tavakkalchilik** – muayyan regionlarning iqtisodiy holati bilan bog‘langan bo‘lib, u:

- mazkur regionning asosiy mahsulotiga (masalan, respublikamizda paxtaga) bo‘lgan kon’yunktura narxining pasayishi oqibatida ko‘rilishi mumkin bo‘lgan zarar xavfi;

• iqtisodiy yoki siyosiy mustaqillikka erishish oqibatida ko‘rilishi mumkin bo‘lgan zarar xavfi;

• ishlab chiqarishning keskin tushib ketishi yoki ishsizlik darajasining oshishi oqibatida ko‘rilishi ehtimol qilinadigan zarar xavfini ifodalaydi.

**Tarmoq bilan bog‘liq tavakkalchilik** – ayrim tarmoq iqtisodiyoti bilan bog‘liq bo‘lib, u ikkita omil ta‘siri ostida bo‘ladi:

• tarmoqdagi davriy beqarorlikka;

• tarmoq ishlab chiqarishining hayotiy bosqichlariga.

Ya‘ni kirish, o‘sish, etilish, to‘yinish, tushkunlik davriga qarab turib tadbirkorlik faoliyati yoki investitsiya tavakkalchiligi turlicha darajada bo‘ladi.

**Korxonaviy tavakkalchilik** investitsiya obyekti bo‘lgan aniq korxonaviy faoliyati bilan bog‘liq. Garchi bu tavakkalchilik tarmoq va regional tavakkalchiliklar ta‘siri ostida bo‘lsa-da, undagi tavakkalchilik darajasi korxonaning bozordagi mavqesi, doimiy mijozlar (iste‘molchilar)ning bo‘lishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va boshqalarga bog‘liq. Korxonaviy faoliyatidagi tavakkalchilik quyidagi ko‘rinishlarda bo‘ladi:

• ishlab chiqarilgan mahsulotni iste‘molchi tomonidan talab qilib olmasligi oqibatida ko‘riladigan tavakkal zarar;

• xo‘jalik shartnomalarini bajarmaslik oqibatida ko‘riladigan tavakkal zarar;

• raqobatning kuchayishi oqibatida ko‘riladigan tavakkal zarar;

• ko‘zda tutilmagan xarajatlarning vujudga kelishi va daromadning kamayishi oqibatida ko‘riladigan tavakkal zarar;

• korxonaviy mablag‘ining talafoti tufayli ko‘riladigan tavakkal zarar.

**Investitsiya tavakkalchiligi** deganda, yangi tovar yoki xizmat, yangi texnologiyani ishlab chiqish va joriy qilish uchun sarflangan xarajatlarning qoplanmasligi oqibatida ko‘riladigan tavakkal zarar tushuniladi.

**Tavakkal kapital** – bu fan-texnika yangiliklarini joriy etib, yangi texnologiyani o‘zlashtirib, bozor raqobatiga bardosh beradigan yangi tovarlarni ishlab chiqarish uchun tavakkalga qo‘yiladigan (sarflanadigan) kapital.

Tavakkal kapital egasi ma'lum iqtisodiy xafvni o'z zimmasiga oladi, chunki yangi ishga solingan kapitalning naqadar foyda berishi yoki bermasligi oldindan aniq ma'lum bo'lmaydi. Lekin kapital tasmollanib, ko'r-ko'rona qo'yilmaydi, balki u yangilikka bo'ladigan talabni, bozorning umumiy holatini hisobga oladi, biznes sohasida maslahat beruvchi firmalar xizmatidan foydalanadi.

Tavakkal kapitalni, odatda mayda biznes vakillari yoki ularga aloqador yirik firmalar qo'yadi. Tavakkal kapital fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy etishda katta rol o'ynaydi.

Investitsiya obyekti bo'lishi u yoki bu tovarni sotish jarayonida uning sifatini baholashdagi o'zgarish oqibatida ko'zlangan zarar xavfi investitsiya obyekti (qimmatli qog'ozlar, qimmatbaho nodir metallar, qo'zg'almas mulk va hokazo)ning tugatilishi tavakkalchiligi deb ataladi.

### 13.6. Tavakkalchilikni boshqarish

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, aksariyat hollarda iqtisodiy baholashlar va boshqaruv qarorlari ko'p variantli bo'lib, ehtimollik xarakteriga ega. Shu sababli xato va yanglishishlar bu jarayonda tabiiy bo'lganda, baribir nohush holdir. Shunday sharoitda menejer:

- tavakkalchilikdagi xavf ehtimolini;
- u xavf darajasini pasaytirish choralari;
- ehtimol qilinayotgan zararni qoplash yo'llarini oldindan hisob-kitobini qilishi lozim. Tavakkalchilikni boshqarishning mohiyati ham ana shunda.

**Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad** – bu korxonani faqat bankrotlikdan saqlab qolish emas, balki qanday sharoitda bo'lsa ham foydani minimal darajadan past bo'lishiga yo'l qo'ymaslik.

Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. Shuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermog'i lozim.

Bu o'rinda menejer oldidaga asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

- yuqori xavf sohasini bilib olish;
- xavf darajasini baholash;

- tadbirlarni ishlab chiqish va ularni qo‘llash;
- xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.

Amaliyotda quyidagi sabablar oqibatida yuqori darajadagi xavflarning tug‘ilish hollari uchraydi:

- noto‘g‘ri qarorlar qabul qilinganda;
- bo‘ysunuvchilarning topshiriqlarni qoniqarsiz bajarganlarida;
- bajaruvchilarni noto‘g‘ri tanlashda;
- marketing istiqbolini aniqlashda xatoga yo‘l qo‘yilganda;
- rahbariyatning menejer taklifini qat‘i rad etgan hollarda.

### 13.7. Tavakkalchilik samaradorligiga baho berish usullari

Tavakkalchilikning egri chizig‘ini chizish, undagi xavf zonalarini aniqlash, tavakkalchilik samaradorligiga baho berish bir qator usullarini qo‘llashni talab qiladi. Ular quyidagilar:

- statistik usul;
- ekspert usuli;
- analitik usul.

**Statistik usul** – yordamida o‘xshash faoliyat bilan shug‘ullanadigan xo‘jaliklarda ko‘riladigan zarar, uning darajalari va takrorlanib turish hollari o‘rganiladi.

**Ekspert usuli** – yordamida tajribali tadbirkorlar fikri yig‘iladi, u qayta ishlanadi, menejer va mutaxassislarning aniq tijorat operatsiyalarida xavfning kutilishi darajalari to‘g‘risidagi fikrlari tahlil qilinadi.

**Analitik usul** – ehtimollar nazariyasi, o‘yinlar (teorii igr) nazariyasidagi matematik modellarni qo‘llashga asoslanadi.

Tavakkalchilikni boshqarish faoliyati menejment sohasida eng tez rivojlanib borayotgan professional faoliyat hisoblanadi. G‘arb firmalarining shtatida aynan shu xavfni kamaytirishga javob beruvchi tavakkalchilik bo‘yicha lavozim mavjud (tavakkalchi-menejer). Ular firma rahbarlari bilan bir qatorda xavf-tavakkalchilik bo‘yicha qabul qilinadigan qarorlarda qatnashadilar va uning oqibati uchun babbarobar javob beradilar. Tavakkalchilikni boshqarish quyidagi faoliyatlarni o‘z ichiga oladi:

- tavakkalchilikni aniqlash, tahlil qilish va uning darajasini baholash;

- tavakkalchilikni ogohlantiruvchi tadbirlarni ishlab chiqish, uni minimallashtirish va sug'urtalash tadbirlarini belgilash;

- tavakkalchilik oqibatida ko'rilgan zararlarni qoplash va korxonani tiklash yo'lini izlash.

Bulardan tashqari tavakkalchilikni strategik boshqarish yuzasidan quyidagi savollarga javob topish zarurdir:

- korxonada aynan qaysi bir turdagi tavakkalchilikni o'z faoliyatiga qo'llashi kerak?

- shu singari tavakkalchilikni boshqarish uchun qaysi bir usullarni qo'llash ma'qul?

- korxonada o'z zimmasiga qay darajadagi tavakkalchilikni olishi mumkin?

Ammo tavakkalchilikni boshqarish strategiyasini belgilab olishning o'zi etarli emas. Bundan tashqari, bu strategiyani amalga oshirish mexanizmini, ya'ni tavakkalchilikni boshqarish tizimini ishlab chiqish lozim. Bu quyidagilardan iborat:

- qabul qilinadigan qarorlarni samarali baholash va uni nazorat qilish tizimini yaratish;

- korxonada tavakkalchilikni boshqarish uchun maxsus bo'limni tashkil qilish yoki shaxsni tayinlash;

- tavakkalchilikni sug'urtalash, zarar va yo'qotishlarni qoplash uchun maxsus mablag'lar va zaxiralar ajratish.

Amaliyotning tasdiqlashicha, bu tadbirlardan tashqari, tavakkalchilikni boshqarish bo'yicha maxsus qo'llanmalar ishlab chiqishni taqozo etadi. Aynan shu qo'llanmada har bir bo'lim va menejerlarning tavakkalchilikka borish me'yorlari ko'rsatilgan bo'ladi.

Tavakkalchilikning miqdoriy o'lchovi zararining mutloq va nisbiy ko'rsatkichlari bilan ifodalanadi. Mutloq ifodalanish natural yoki qiymat ko'rinishida, nisbiy ifodalanish esa kutilishi mumkin bo'lgan zararining kapital, xarajatlar summasi yoki foydaga nisbati ko'rinishida bo'ladi.

Tavakkalchilik korxonasi bankrotlikka olib boradimi yoki aksigami - buning miqdoriy o'lchovini bilish o'ta zarur. Shu maqsadda tavakkalchilik koeffitsiyenti hisoblanadi:



$$K_1 = \frac{3}{\text{ЖМ}}$$

bu yerda

$K_1$  – tavakkalchilik koeffitsiyenti;

Z – maksimal imkoniyat darajasidagi zarar;

ЖМ – jami mablag‘lar summasi.

Empirik tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, tavakkalchilik koeffitsiyentining optimal darajasi 0,3; korxonani bankrotlikka olib boradigan darajasi esa 0,7 ni tashkil qiladi.

### Nazorat savollari

1. Tavakkalchilik (risk)ni boshkarish deganda nimani tushunasiz?
2. Tavakkalchilik xavfmi yoki xatarmi? Yoki xafv-xatarmi?
3. Xavfning qanday turlarini bilasiz? Qaysi xavflar sug‘urta bilan bog‘liq bo‘lmagan xavflar hisoblanadi?
4. Qanday xavflar sug‘urta qilib qo‘yish maqbul bo‘lgan xavflardir?
5. Qaysi hollarda xavf darajasi ortishi mumkin?
6. Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirishning qanday usullarini bilasiz?
7. Tavakkalchilik qanday taqsimlanadi?
8. Sof tavakkalchilik nima va uning qanday turlarini bilasiz?
9. Moliya bilan bog‘liq tavakkalchilik deganda nimani tushunasiz?
10. Investitsiya bilan bog‘liq tavakkalchilik qanday turlarga bo‘linadi?
11. Tavakkal kapital deganda nimani tushunasiz?
12. Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad nima?
13. Zarar ko‘rish xavfini kamaytirish yoki uning oldini olish mumkinmi?
14. Tavakkalchilik zonasi nima?
15. Tavakkalchilik egri chizig‘i qanday ko‘rinishga ega?
16. Tavakkalchilik qanday usullar yordamida boshqariladi?
17. Tavakkalchilik koeffitsiyenti qanday hisoblanadi?

## XIV BOB. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

### 14.1. Axborotlar tizimi

**Axborot** bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi obyektning holati hamda boshqariluvchi obyektga bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi obyektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga xom ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.
- Tashqi axborotlar, ya'ni:
  - yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
  - mahsulot iste'molchilari talablari;
  - boshqa korxonalarining ilg'or tajribalari;
  - raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
  - bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
  - inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
  - byudjetga to'lovlar va hokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxonada ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

## **14.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar**

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- to'liqlik;
- tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manyovr qila olishi, har bir konkret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot tushunarli bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur etkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorligi ham juda muhimdir. U boshqaruv jara-yonining, binobarin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga

halal beradi. Va, nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qiymati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi tejamkorlikni ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysunuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Ishlab chiqarishni va davlat boshqaruvining barcha darajalarida mustahkam teskari aloqa mavjudligi xarakterlidir. Oddiy bir misol. Mamlakatimizning iqtisodiy va sotsial rivojlanishi bo'yicha ishlab chiqiladigan barcha qonunlar, albatta umumxalq muhokamasiga qo'yiladi, ularga mehnatkashlarning mulohaza va istaklari hisobga olinib, qo'shimchalar va o'zgartirishlar kiritiladi.

Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotai yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'ladi.

**Teskari aloqa** – bu eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga nisbatan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan

shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligini, qo'llab-quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'y-sunuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqeliqdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

### **14.3. Boshqarishda axborotning ahamiyati**

Hozirgi davrda xalq xo'jaligining turli bo'linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog'liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv obyektining faoliyati ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohaları ham turli-tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o'ta murakkabligi va davom etish sur'atlarining yuqoriligi bilan bog'liqdir.

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlarga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi. Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin (14.3.1-jadval).

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish obyektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

## Axborot turlari

T/r	Turkumlash belgilari	Guruhlar
1.	Mazmuniga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iqtisodiy</li> <li>• huquqiy</li> <li>• sotsial</li> <li>• texnikaviy</li> <li>• tashkiliy</li> </ul>
2.	Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ichki axborot</li> <li>• tashqi axborot</li> </ul>
3.	Kimga mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaga uchun</li> <li>• bo'lim uchun</li> <li>• sex uchun</li> <li>• uchastka uchun</li> </ul>
4.	Barqarorlik xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddiy axborot</li> <li>• shartli-doimiy axborot</li> <li>• o'zgarib turuvchi axborot</li> </ul>
5.	Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dastlabki axborot</li> <li>• oraliq axborot</li> <li>• yakuniy axborot</li> </ul>
6.	Davriyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smenali axborot</li> <li>• sutkali axborot</li> <li>• kvartallik va h.k. axborot</li> </ul>
7.	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direktiv axborot</li> <li>• hisobot ko'rinishidagi axborot</li> <li>• hisobga olish bo'yicha axborot</li> <li>• nazorat qilish bo'yicha axborot</li> </ul>
8.	Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarixiy axborot</li> <li>• joriy axborotlar</li> <li>• perspektiv axborotlar</li> </ul>
9.	Mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bir maqsadli axborotlar</li> <li>• ko'p maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muam-molarni yechishga mo'ljallangan axborotlar</li> </ul>
10.	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• og'zaki axborotlar</li> <li>• yozma axborotlar</li> <li>• ovozli axborotlar</li> <li>• tasvirli axborotlar va h.k.</li> </ul>
11.	Muhimligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o'ta muhim axborot (ko'rsatma, qo'llanma)</li> <li>• muhim bo'lmagan axborotlar va h.k.</li> </ul>

12.	To'liqligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to'liq, kompleks axborotlar</li> <li>• to'liq bo'lmagan axborotlar</li> </ul>
13.	Xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individual axborotlar</li> <li>• funksional axborotlar</li> <li>• universal axborotlar</li> </ul>
14.	Ishonchliligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishonchli axborotlar</li> <li>• ehtimolli axborotlar</li> </ul>

Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak. Noto'g'ri, past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olishi darkor. Funksional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

#### 14.4. Kommunikatsiya

**Kommunikatsiya** – bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvi. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz inglizlik rahbarlar kommunikatsiya qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq, deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 ta turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masalalardan biri, deb biladilar.

Umuman, har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

- kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- telefonda so'zlashuv qobiliyati;
- rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

**Korxonona (tashkilot) kommunikatsiyasi** – bu o‘ta murakkab, ko‘p bosqichli tizim bo‘lib, o‘z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek, uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi.

**Tashkilot** – bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi obyekt bo‘lib, u o‘zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma‘lumotlar, axborotlar berib turadi.

**Tashqi kommunikatsiya** – bu tashkilot bilan tashqi muhit o‘rtasidagi axborot almashuvi. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan, yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik, qo‘mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo‘ladi.

**Ichki kommunikatsiya** deganda, korxonona ichidagi bo‘limlar o‘rtasidagi, korxonona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo‘lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu yerda boshqaruv bo‘g‘inlari (vertikal kommunikatsiya) va bo‘limlararo (gorizontal kommunikatsiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.

**Rahbar va bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi kommunikatsiya** – bu tashkilotda eng ko‘p uchraydigan axborot almashuvi. Masalan, sex boshlig‘i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o‘z qarorini bildiribgina qolmay, bo‘ysunuvchilarga ta‘sir ko‘rsatishi, ularda qarorni yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va xohish uyg‘otishi mumkin. Qo‘pollik bilan baqirish, “so‘kinish”ga va hokazolarga aslo yo‘l qo‘ymaslik kerak. Rahbarning shaxsiy obro‘si ko‘p jihatdan u o‘z fikrini qay tarzda bildirishiga, qanday so‘zlashiga bog‘liq.

**Noformal kommunikatsiya** – bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo‘lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo‘lishi kerak.

**Kommunikatsion jarayon** – bu ikki va undan ortiq odamlar o‘rtasidagi axborot almashish jarayoni. Bu jarayonda to‘rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- axborotni jo‘natuvchi;
- axborotning o‘zi (xabar);
- aloqa kanali, ya‘ni axborotni uzatish vositasi;
- axborotni qabul qiluvchi.



Ana shu to'rt unsur bir-bin bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayonni quyidagi 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin.

**1. Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish.** Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

**2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish.** Bu yerda axborotni jo'natuvchi o'zining g'oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

**3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish.** Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shaxobchasi va boshqalar kiradi.

**4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish.** Dekodlashtirish deganda, uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo'l-yo'lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo'qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

**5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish.** Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

**6. Javobni uzatish.** Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

**Ma'naviy (semantik) to'siq** uzatilayotgan axborotni kodlash-tirishda qo'llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar

didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mentalitet, milliy urf-odatlarini nuqtai nazardan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Simvol (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida **noverbal**, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralari, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda yetkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotning 90 foizigacha qismi so'z orqali emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinadi ekan.

**Filtrlash** – axborotning iste'molchiga tez etib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush "ma'lumotlar"dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli xulosalar chiqariladi. Bundan tashqari, quyi bo'g'indagi rahbarlar, o'zlari xohlamagan, ammo yuqori bo'g'indagi rahbarlar bilishi shart bo'lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtrlanadi.

**Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko'payib ketishi** ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining yetishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

**Noma'qul tashkiliy struktura** ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar birbirini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga etib borishi sekinlashadi. Natijada, shu davr ichida har bir bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan "tuzatishlar" kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'inlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi.

Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor **Kit Devis** samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini keltiradi (14.4.1-jadval).

Tabiat odamga ikkita quloq, ammo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmoqchi bo'lsak, bu degan so'z - gapirishdan ko'ra ko'proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri - so'z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi - so'zlovchi hissiyatini ilib olish uchun kerak.

## Samarali quloq solishiing 10 qoidasi

T/r	Qoidalar	Izoh
1.	So'zlashdan to'xtang	Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo, "hech kimga ovoza qilma" degan naql bor.
2.	So'zlovchiga o'zini erkin tutishiga yordamlashing	Gapiruvchi kishiga o'zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko'pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi.
3.	O'zingizni so'zlovchiga quloq solayotganizgizni ko'rsating	O'zingizni manfaatdor ekanligingizni ko'rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So'zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o'qimang. Eshita turib unga rad qilish bahonalari izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling.
4.	G'ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	Rasm chizib turmang, stolga urmang, qo'g'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshik yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi.
5.	Bardoshli bo'ling	Vaqtini ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang. Chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang.
6.	So'zlovchiga hamdard bo'ling	So'zlovchini o'zingizning o'ringizga qo'yib ko'ring.
7.	Xarakteringizni saqlay biling	G'azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo'ladi.
8.	Bahsga va tanqidga yo'l qo'ymang	Bunday hol so'zlovchini himoyaga o'tishga majbur qiladi. U jim bo'lib qolishi yoki jahli chiqishi mumkin. Aynan bahsda g'olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo'lasiz.
9.	Savollar bering	Bu so'zlovchini ilhomlantiradi, u sizning uni quloq solayotganingizga yana bir bor iqror bo'ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi.
10.	So'zlashdan to'xtang	Birinchi maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog'liq. Siz gapirishdan to'xtamas ekansiz, demak, samarali quloq solishni ham bilmaysiz.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun etarli axborotni olishga muvaffaq bo'lmaydilar. O'zingizning quloq solish qobiliyatingizni o'stirish niyatida bo'lsangiz so'zlashuvdan so'ng o'zingizga o'zingiz baho berishga harakat qiling. Buning uchun shu jarayonda qayd qilingan 10 qoidaga binoan qanday samarali ish qilganingizni o'zingizdan so'rang. Shundan so'ng qaysi qoidalar ustida ishlashingiz va o'zingizni takomillashtirishingiz ayon bo'lib qoladi.

## 14.5. Hujjatlar va ularni yuritishni tashkil qilish

**Hujjat** – bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar, faktlar to'g'risidagi axborotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasi. Boshqacha qilib aytganda, hujjat - bu narsaning nimaligini, miqdori, sifati va shu kabilarni ko'rsatuvchi rasmiylashtirilgan ish qog'ozi yoki kimning kimligini, mashg'ulotini, biror tashkilotga a'zolicini tasdiqlovchi ish qog'ozi (pasport, guvohnoma, reyting daftarchasi va h.k.).

**Hujjatlashtirish** deganda, biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

**Ish yuritish** – bu korxonalarining o'z funktsiya va vazifalarini bajarish davomida hujjatlar ustida olib boradigan ish usullari va jarayonlari majmuasi. Bu jarayon hujjatlashtirish, ular ustida ishlash usullarini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan axborotlarning eng muhim shakli – bu yozma axborot, ya'ni hujjat. Hujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning barcha jarayonlariga singib ketadi. Hujjatlarsiz boshqarishning birorta ham funktsiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Barcha boshqarish xodimlari u yoki bu tarzda hujjatli axborotni qayta ishlashda band bo'ladilar. Mutaxassislarining anchagina qismi (biznes rejani tuzuvchilar, iqtisodchilar, buxgalterlar, statistlar, konstruktor-injenerlar, kotibalar va hokazolar) uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi. Hujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi.

**Birinchiidan**, boshqaruv mehnatining umumiy hajmida ish yuritish operatsiyalarining salmog‘i katta bo‘lib, 30-60 foizgacha yetadi. Yirik va o‘rta korxonalarni boshqarish jarayonida minglab xilma-xil hujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati hujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nihoyasiga yetkaziladi.

**Ikkinchiidan**, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va hokazolarga uning bevosita ta‘sir o‘tkazishi bilan belgilanadi.

Ish yuritish ijroni ta‘sirchan nazorat qilishda muhim rol o‘ynaydi. Hujjatlar yuridik ahamiyatga ham ega. Hujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo‘lga qo‘ymay turib, korxonani rejali boshqarib bo‘lmaydi.

Korxonalarda xilma-xil va turli-tuman hujjatlardan foydalaniladi. Ularni quyidagicha turkumlash mumkin (14.5.1-jadval).

Demak, hujjatlar ikki guruhga ajratilgan ekan. Birinchi guruhga korxonalarining farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan hujjatlari kiradi. Bular tashkiliy farmoyishli hujjatlashtirish bo‘lib, unga tashkiliy hujjatlar (nizom, qoida, qo‘llanma), farmoyishlar (qaror, buyruq, yechimlar), ma‘lumot - axborotlar (xat, akt, hisobot va hokazo) kiradi.

Ikkinchi guruhdagi hujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos hujjatlar (moliya, buxgalteriya hujjatlari va hokazo), shuningdek, transport, aloqa, statistika, yurisprudensiya hujjatlari va hokazodan iborat bo‘ladi.

Ish yuritish hujjatlarni qayd qilish, ko‘paytirish, hujjatlarni tahlil qilish, ma‘lumotnoma axborot xizmati ko‘rsatish, hujjatlarni saqlash, ijroni nazorat qilish, tashish, arxivda saqlashga tayyorlashdan iborat bo‘ladi. Ish yuritishning asosini quyidagi tamoyillar tashkil qilmog‘i lozim:

- korxonaning barcha bo‘linmalarida hujjatlar qabul qilishning bir xil usullari, hujjat shakllari, ijroni nazorat qilish kabi usullar qo‘llanilishi lozim;

- korrespondensiyalar bir joyda qabul qilib olinishi va qayd qilinishi lozim;

## Hujjatlarning turlari

T/r	Guruhlash belgilari	Hujjat turlari	
		Umumiy	Maxsus
1.	Obyektiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Xizmatga oid hujjatlar:</li> <li>• Lavozimli shaxs imzolaydi.</li> <li>• Obyekt-korxonalar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Shaxsiy hujjatlar:</li> <li>• ariza, xat, tarjimai hol.</li> <li>• obyekt – xodim. U o'z nomidan yozadi va imzolaydi.</li> </ul>
2.	Foydalanish joyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ichki hujjatlar:</li> <li>• buyruqlar</li> <li>• aktlar</li> <li>• qo'llanmalar</li> <li>• nizomlar</li> <li>• hisob hujjatlari va h.k.</li> </ul> <p>Bular korxonaning ichki faoliyati uchun qo'llaniladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tashqi hujjatlar:</li> <li>• xatlar</li> <li>• iltimosnomalar</li> <li>• javoblar</li> <li>• reklamatsiyalar.</li> </ul> <p>Boshqa korxonalar va yuqori organlar bilan yozishmalar.</p>
3.	Rekvizitlar soniga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oddiy hujjatlar:</li> <li>• ma'lumotnoma</li> <li>• ilova xatlari</li> </ul> <p>Bitta ko'rsatkich yoki savollardan iborat bo'ladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Murakkab hujjatlar:</li> <li>• buyruqlar</li> <li>• rejalar</li> <li>• hisobotlar</li> </ul> <p>Juda ko'p rekvizitlar yoki savollardan iborat bo'ladi.</p>
4.	Yuridik mavqesiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Standart bo'lmagan hujjatlar:</li> <li>• xatlar</li> <li>• qarorlar</li> <li>• aktlar</li> <li>• buyruqlar</li> </ul> <p>Bular yakka tartibda tayyorlanadi va erkin xarakterda bo'ladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Standart hujjatlar:</li> <li>• schyotlar</li> <li>• to'lov talabnomalari</li> <li>• nakladnoylar</li> </ul> <p>Bular yuqori tashkilotlar tomonidan tasdiqlangan rasmiy hujjatlardir.</p>
5.	Ijro etish muddatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Shoshilinch hujjatlar:</li> <li>• telegrammalar</li> <li>• telefonogrammalar</li> <li>• faks va h.k.</li> </ul> <p>Ma'lum muddat ichida ijro etishni talab qiladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Shoshilinch bo'lmagan hujjatlar:</li> </ul> <p>Bu hujjatlarning ijro etish muddati belgilanmaydi.</p>

6.	Aslligiga qarab	* Asl nusxadan ko'chirma hujjatlar: Asl hujjatlarning ko'paytirilgan hamda lavozimli shaxslar (kotiba, ish yurituvchi) tomonidan imzolangan nusxalari.	* Asl nusxadagi (original) hujjat: Dastlabki, tegishli tarzda rasmiylashtirilgan va imzolangan hujjat. Arxivda saqlanadigan hujjat tariqasida dalollatlarda saqdanadi.
7.	Boshqaruv funksiyasiga qarab	*Umumma'muriy hujjatlar: <b>1.Xizmat-axborot hujjatlari:</b> • xatlar • telegrammalar • ma'lumotlar • aktlar <b>2. Farmoyish hujjatlari:</b> • buyruqlar • qo'llanmalar • qarorlar • sirkulyarlar <b>3. Shaxsiy tarkibga oid hujjatlar:</b> • xodimlar hisobi • guvohnomalar • tavsiyanomalar • xizmat safari qog'ozlari Umumiy ma'muriy hujjatlarda tashkiliy jarayonlar aks ettiriladi.	* Maxsus hujjatlar. Bu hujjatlarda funksional xizmatlar faoliyati aks ettiriladi. Jumladan: • fan-texnika • texnologiya • iqtisodiyot • hisob-kitob • moliyaga oid • yuridik • reja • statistikaga oid hujjatlar.
8.	Konfiditsialligiga qarab	* Oshkor hujjatlar, ya'ni hamma o'qiydigan va bosib chiqarishga ruxsat etilgan hujjatlar. * Oshkor qilish ta'qiqlangan hujjatlar.	* Yopiq hujjatlar, (maxfiy, mutlaqo maxfiy). Bularni ruxsatnomasi bo'lgan kishilargina o'qiy oladilar. Bosishga ruxsat etilmaydi.
9.	Bajarilishiga qarab	* Qo'lda yozilgan hujjatlar, ya'ni qo'lda siyoh yoki qalamda yozilgan hujjatlar.	* Bosma qilingan, ya'ni mashinka yoki kompyuterda terilgan hujjatlar.

•hujjatlar bir marta qayd qilinishi kerak, qayd qilish tizimi hujjatlarni ijro etishni nazorat qilish tizimi bilan o‘zaro va bog‘langan bo‘lishi kerak;

•hujjatlar ijro etilishi bosqichlarida shunday saqlanishi kerakki, toki zarur ma’lumotnomalarni tuzish uchun kerakli hujjatni tez topish mumkin bo‘lsin;

•hujjatlar tezkorlik bilan hamda eng oz mehnat saqlangan holda doiraviy aylanishi lozim.

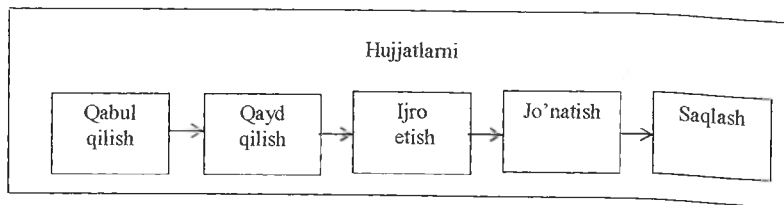
Hujjatni bayon qilish uslubi ravon, aniq va qisqa bo‘lishi hamda ayni vaqtda mazmun tizimni to‘la aks ettirilishi lozim. Ishga oid yozuvlarni iloji boricha qisqartirmaslik, balki qisqartma so‘zlarning faqat qabul qilingan shakllaridan foylanish zarur.

Hujjatlarni bayon qilishning izchilligi, ya’ni uchta mantiqiy unsur:kirish;

•tahlil; xulosaning uyg‘ushashtirilishi muhim ahamiyatga ega. Kirishda - hujjat tuzish sababi ko‘rsatiladi. Tahlilda - masalalar bayonining mazmuni, isboti aks ettiriladi. Xulosada esa hujjatning asosiy mazmuni beriladi. Oddiy hujjatlarda, albatta bu uchta unsurning ham bo‘lishi shart emas.

Davlat standartlarida bayon etilgan hujjatlarni tuzish qoidalari qog‘oz o‘lchami (formati), rekvizitlar sostavi, hujjatlarda ularning tartibi va joylashtirish o‘rni, hujjat blankalarini va rekvizitlarini rasmiylashtirish tartibi, akt, qaror, telegramma, bildirishnoma (raport), xat, buyruq, xizmat yuzasidan xat, qaror, farmoyish kabi hujjatlarni tuzish tartibi va uslubini ko‘zda tutadi.

Hujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat (14.5.2-chizma).



5.2-chizma. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni.



Korxonaga kelgan hujjatlar **kirish korrespondensiyasi** deb ataladi. Qabul qilingan korrespondensiyaning adres bo'yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar, hujjatlarga zarar etkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi.

Hujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. **Hujjatlar oqimi** deyilganda, hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan jo'natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi.

*\*Nominal belgi – bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, aktlar, qarorlar, buyruqlar va h.k.) birlashtiriladi.*

*\*Xronologik belgi – bunda hujjatlar kalendar davrlari bo'yicha guruhlanadi (oylar, yillar bo'yicha hisobotlar).*

*\*Korrespondensiyalar belgisi – bunda hujjatlar kelish manbalariga (vazirliklar, qo'mitalar, birlashmalar, konsernlar va h.k.) ko'ra birlashtiriladi.*

*\*Yo'nalishlar bo'yicha – bunda hujjatlar yo'nalishlar (fan-texnika kengashining, maxsus ilmiy kengash qarori va h.k.) bo'yicha birlashtiriladi.*

*\*Geografik belgi – bunda hujjatlar bir shahar yoki tumanda bo'lgan korxonalar, tashkilotlar bo'yicha guruhlanadi.*

Hujjat oborotini tartibga solish uchun axborot oqimini, uning barqarorligini, paydo bo'lishi va vazifasini o'rganish lozim. Bu hol turli usullar (og'zaki so'rash, anketalash, tadqiq qilishning maxsus kartalari) yordamida bajariladi.

Hujjat oborotini o'rganishda hujjat qaerda kelishini, qaerda qayd qilinishini, qaerga berilishini, bu hujjat asosida qanday hujjatlar ishlab chiqilishini, hujjat tayyorlash davriyligini, nusxasi va h.k.larni aniqlash talab qilinadi. Buning natijasida hujjat oboroti marshruti tuziladi.

Shundan so'ng hujjat oboroti tizimi loyihalalanadi, bunda hujjat shakllarini yaxshilash, ularning oborot vaqtini qisqartirish, hujjat bilan ishlashni maqsadga muvofiqlashtirish hamda ijroni nazorat qilishning turli yo'llari topiladi.

Hujjat oboroti tizimida korrespondensiyalarning ekspeditsiyadan korxonaning tarkibiy bo'linmalariga ma'lum tartibda yetkazib berilishi

muhimdir. Hujjatlar hajmi katta va korxonada hududi ancha tarqoq yoki ko'p joyni egallagan bo'lsa, transport vositalaridan foydalanish, halqa marshrutini tashkil etish maqsadga muvofiqdir.

Hujjat oborotini takomillashtirish ko'p jihatdan korxonaning o'ziga, uning hujjat ustida ishlash madaniyatini ko'tarish uchun qunt bilan ish olib borishi va tashabbus ko'tarishiga hamda qog'ozlarni rasmiylashtirish va ular harakati to'g'risidagi eskicha qarashlarga keskin barham berishga bog'likdir.

Ish yuritish yagona davlat tizimi, bu qo'llanma emas, u korxonada va tashkilotlarda hujjatlashtirish ishlarini tashkil etishni ko'rsatib bermaydi. Unda prinsipial qoidalar, me'yoriy talablar va tavsiyalar bor, xolos. Ulardan har bir idora, uning muassasa va korxonalarida ish yuritish bo'yicha aniq yo'l-yo'riqlar ishlab chiqish uchun foydalanish lozim. Hujjat oborotida hujjat ustida ishlash operatsiyalarini kamaytirish yoki umuman takroriy operatsiyalarga yo'l qo'ymaslik lozim.

### Nazorat savollari

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Axborotlarning qanday tizimlarni bilasiz?
6. Rahbarning axborot bilan ishlash uslubi qanday bo'lishi kerak?
7. Kommunikatsiya nima?
8. Shaxslararo axborot almashuvda qanday muammolar tug'ilishi mumkin?
9. Hujjat nima?
10. Hujjatlarning qanday turlarini bilasiz?
11. Korxonada (firma)larda ish yuritish qanday tamoyillarga asoslanadi?
12. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
13. Hujjat oqimi (oborot) deganda nimani tushunasiz?

### 15.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi

**Marketing** – insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondirishga karatilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o‘rganish, iste‘molchi buyurtmasiga ko‘ra mahsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste‘molchiga yetkazib berish bilan bog‘liq tadbirkorlik faoliyati kiradi.

Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha mushkul bo‘lib, katta hajmda reja-hisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, boshqaruv vazifa va usullarini tubdan o‘zgartirishni talab qiladi. Faqat korxonada, butun iqtisodiyot xo‘jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendensiyasini qo‘llash mumkin. Aks holda korxonada tez o‘zgaruvchan talabga moslasha olmay raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxonada foyda ko‘rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlarga olib keladi. Chunki faqat iste‘molchilar ehtiyojini hisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o‘z mahsulotini sotishdan foyda olishi mumkin.

Bu ma‘noda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini ta‘kidlab o‘tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo‘lganligini so‘raganlarida quyidagicha javob bergan: «Juda oson. Men o‘z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o‘z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko‘p haq to‘laganman». Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagan uchun millioner bo‘ldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o‘z-o‘zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaho xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo‘jalik faoliyatini iste‘molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, boshqaruv tamoyili va usullarini qayta qurish, korxonada maqsad va vazifalarini o‘zgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi Filipp Kotler o‘zining mashhur «Marketing bo‘yicha boshqaruv» qo‘llanmasida marketing turlarining klassifikatsiyasini bergan (14.5.1-jadval).

Marketing strategiyasi jamiyat va korxonaga jamoasining o'zviy manfaatlari ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini hal qilishga xizmat qilish kerak.

### *Marketing bosqichlari*

1-bosqich – talab konyukturasini o'rganish. Korxonaga bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o'rganadi, talab konyukturasini, shuningdek, xaridor imkoniyatlarini o'rganadi.

14.5.1-jadval

### **Marketing turlari**

Talab holati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yuk	Talabni rag'batlantirish	Rag'batlantiruvchi marketing
Mumkin bo'lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
O'zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxrommarketing
To'liq talab	Talabni qo'llash	Qo'llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo'lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

2-bosqich – bozor sig'imini o'rganadi. Korxonaga ko'zda tutilgan savdo sig'imini aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

3-bosqich – mavjud bozor sharoitida korxonaga maqsad va imkoniyatlarini aniqlash. Bozor ehtiyojlarini bilish ularni korxonaga imkoniyatlari bilan taqqoslashga imkon beradi.

4-bosqich – marketing reja va strategiyasini ishlash. Ham maqsadga erishishning umumiy strategiyasi, ham korxonaga yo'nalishi va bo'linmalari uchun batafsil reja sifatida ishlanadi.

5-bosqich – limiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo'llari belgilangandan so'ng bevosita sotish

uchun mahsulot ishlab chiqarishga ilmiy-tadqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va h.k.ga o'tiladi. Nihoyat, mahsulot yaratildi.

6-bosqich – mahsulotni bozorga kiritish. Buning eng muhim sharti bozorga chiqishning eng maqbul yo'lini tanlash bilan birga, narx siyosatini ham belgilashdir.

7-bosqich – reklama bozorda uylab samarali ish yuritmay muvaffaqiyatga erishib bo'lmaydi. Tovar haqida xaridorlarga axborot berish va uni sotib olishga undash - murakkab va ma'suliyatli vazifa bo'lib, u bilan bir vaqtda savdoni rag'batlantirish haqida ham g'amho'rlik qilish kerak.

8-bosqich – mahsulot assortimentini boshqarish. Talab xaridorning assortiment o'zgarishiga talabi o'zgarishini o'rganish. Assortimentni o'zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga to'zatisht kiritish.

9-bosqich – savdo faoliyatini boshqarish. Savdo, yukni tashish, yuklarni qadoqlashga alohida e'tibor beriladi.

10-bosqich – savdodan keyingi xizmat ko'rsatish, iste'molchiga servis xizmati kursatish, tovardan foydalanishda ko'maklashish.

11-bosqich – marketing faoliyatini nazorat qilish. Butun faoliyat dasturini nazorat qilish. Oxirgi bosqichning tugashi, birinchi bosqichning boshlanishini bildiradi.

Marketing strategiyasini bilish «marketingni boshqarish» tushunchasiga ta'rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish – bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi hissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta'minlash, mustahkamlash maqsadida o'rganish va tahlil etishdir.

## **15.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish**

Bozor o'zgarmas emas va doimo uni o'rganishi, savdo imkoniyatlari masalasi bo'yicha ma'lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o'rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini to'zishdan belgilanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari taxlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo'yicha mutaxassislar fikri o'rganiladi. Axborot turli manbaalar:

matbuot, reklama, telefon orqali, so'rov anketalari tarqatish va yig'ish vositasida yigiladi. Anketa so'rovi intervyu olish yoki telefon orqali so'rov o'tkazish bilan to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta'minlov - savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z holatini aniqlash lozim. Bozor potensial sig'imi deganda ma'lum vakt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15-2g yilni, o'rta muddatli 5 yil, qisqa muddatli 1-2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo'ladi:

1. Qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va h.k.).

2. Yangi texnologiyalarni, imkoni bo'lsa qo'shma korxonalar to'zish Yo'li bilan sotib olish.

3. Iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo'li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish.

4. Xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish.

5. Korxonani ulgurji savdo bilan shugullana oluvchi yuqori samarali xo'jalikka aylantirish.

Bozorni segmentlarga ajratish – bu iste'molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruhlarga bo'lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga e'tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini, ularga xos xususiyatlarini o'rganish asosida tasvirlash ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai nazaridan korxonalar uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxonalar bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Xaridorlar negabir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Shunday qilib, bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazaryasidan ijodiy foydalanish korxonalar uchun xo'jalik mexanizmini ham xarajat tizimlar tomoniga o'g'ishtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni iste'molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berish lozim.

### 15.3. Korxonalar bozori

Korxonalar bozori – bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uchkuna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha un minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar.

Korxonalar bozorlarning uch turi mavjud: sanoat uchun zarur tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori – boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida boshqarish va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarning nomenklaturasi va pul oboroti hajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol tovarlari bozoriga ustun bo'ladi.

Oraliq tovarlar bozori boshqa iste'molchilarga qayta sotish yoki ijaraga turish yo'li bilan foyda ko'rish maqsadida, yoki o'z xususiy korxonasi beto'xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo'ljallangan qayta sotish uchun mo'ljallangan juda katta hajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko'radilar. Bundan tashkari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar buyicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini hal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozoriga tovar birjalari, ulgurji savdo va chakana savdo firmalari kiradi.

Davlat muassasalari bozori o'z vazifalarini bajarishi uchun tovarlar sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi respublika hukumati muassasalari, avtonom respublika va mahalliy hokimiyat tashkilotlari kiradi. Hukumat mamlakat miqyosida eng yirik xaridordir. Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni hal etish uchun

zarur turli tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va h.k.) sotib olinadi. Korxonada butun marketing faoliyati va rejalashtirishni amalga oshiruvchi marketing tizimini yaratishi kerak. Agar bu kichik korxonada bo'lsa, marketing xizmatini bir kishi bajarishi kerak. U ham marketing tadqiqotlarini olib boradi, ham savdo va reklamani tashkil etadi, ham mijozlarga xizmat ko'rsatishni amalga oshiradi. Agar korxonada katta bo'lsa, marketing xizmatini bilan marketing bo'limi shug'ullanadi. Marketing xizmatini tashkil etishning eng keng tarqalgan turi - funksional tur bo'lib, unda marketing buyicha mutaxassislar marketing faoliyatining turli vazifalarini bajarishga rahbarlik qiladilar. Ular faoliyatini tartibga soluvchi marketing bo'yicha vitse-prezident (direktor o'rinbosari)ga bo'ysunadilar.



## XVI BOB. HUQUQIY MENEJMENT

### 16.1. Boshqaruvning huquqiy muammolari

Davlat boshqaruvini xar bir sohada tashkil etish, ayniqsa, iqtisodiyotda, huquqiy boshqaruvsiz tasavvur etish qiyin. Bunda boshqaruv organlarini huquqiy majburiyatlarini aniqlash, ularning faoliyatining forma va usullarini reglamentlash va hokazolar. Boshqaruv sohasida huquqiy tartibga solishning eng birinchi vazifasi boshqaruv organlarining kompetensiya masalalarini xalo etish, bu organlarning haq-huquqlari va majburiyatlarini aniqlash; ularni turli organlar, struktura bo'linmalari va boshqaruv shaxslari o'rtasida taksimlanishi, u yoki bu boshqaruv qarorlarini qaysi darajada qabul qilinishini ko'rsatish. Bu masalalar tez va doimiy ravishda yechilmaydi va ijtimoiy rivojlanish doimo ko'rib chiqishni taqozo etadi.

Huquqiy tartibga solish masalalarning ko'pchiligi bozor talabiga binoan o'z yechimi uchun mutlaqo boshkacha yondashuvni talab etadi. Bu yerda yangi muammolar ham paydo bo'ladi, ya'ni davlat mustaqilligi va ilmiy-texnikaviy progress bog'liq.

Korxonalarni davlat mulkidan chiqarish va xususiy lashtirish, tarmoqlarning, korxonalar va aksioner kompaniyalarning xo'jalik hisoblarini mustahkamlanishi, ularning erkinligining kengayishi, mehnatning iqtisodiy ko'rsatkichlarining oshishi, ularning huquqlarini aniq mustahkamlash va ularning yuqori boshqaruv organlari bilan o'zaro aloqasini tartibga solishni talab etadi. Boshqaruv sohasida huquqiy tartibga solishning asosiy vazifasi uni nafaqat tartibga solish, balki boshqaruv qarorini ishlab chiqish va qabul qilish jarayonini ham tartibga solishdadir. Qabul qilinayotgan qarorlarni optimallashtirish boshqaruv organlarining qaror ishlab chiqish va qabul qilish jarayonini reglamentlovchi aktlar tizimini ishlab chiqish sharoitida ta'minlanishi mumkin.

### 16.2. Korxonada huquqiy boshqaruv

Korxonada huquqiy boshqaruv deganda boshqaruvning huquqiy munosabatlarini tartibga solish tushuniladi. Bu korxonaning ma'muriy va xo'jalik faoliyati qonunlar va tegishli huquqiy hujjatlarga asosan amalga oshirilishi zarur deganidir.

Huquqiy boshqaruv tashkilotida huquqni suiste'mol qilish volyuntarizm va boshqaruvning ma'muriy-buyruqbozlik usullari vujudga kelishi uchun obyektiv sharoitlar yaratishini hisobga olish kerak. Afsuski, korxonalaridagi ko'pgina ijrochilarga majburiyatlar istalgancha yuklanadi-yu, ammo hech qanday huquqlar berilmaydi. Barcha huquqlarni rahbarlar o'z qo'llariga oladilar. Bu xodimlarning boshqaruv tashkilotiga ta'sirini chegaralaydi, ularning manfaatlarini kamsitadi. Huquqiy boshqaruv tashkiloti har qanday mansabdor shaxs va boshqaruv organi belgilangan qonun-qoidalar va normalarni bo'zganlik uchun javob berishini nazarda tutadi. Boshqaruv mehnat huquqi, ma'muriy va xo'jalik huquqi, fuqarolik huquqini chuqur bilish, normativ va qonun hujjatlari tizimi asosiga qurilishi lozim.

Huquqiy boshqaruv tashkilotining vazifasi alohida shaxslar va ishlab chiqarish jamoalariga faol ta'sir ko'rsatib, har qanday qonunbo'zarliklarning oldini oladigan huquqiy munosabatlarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash hisoblanadi. Huquqiy boshqaruv tashkiloti qabul qilinadigan huquqiy hujjatlarning qonun va huquq normalariga mosligi, mehnat jamoasi a'zolarining manfaatlarini huquqiy himoyalash, mehnat, ma'muriy va xo'jalik qonunlarini takomillashtirish hamda huquqiy bilimlar targ'ibotini ta'minlashi lozim. Korxonada huquqiy boshqaruv boshqaruv tizimida mehnatdan foydalanish sohasida (intizomni mustahkamlash, shaxsiy mas'uliyatni oshirish, kadrlarning qo'nimsizligi darajasini pasaytirish, tashkilot to'zilmagini takomillashtirish va h.k.), boshqaruv apparati xodimlarining mehnat predmetlaridan foydalanish sohasida (axborot oqimlarini ratsional tashkil qilish, axborotni o'z vaqtida tayyorlash, materiallar, qog'oz, elektr energiyasi va yoqilg'ini sarflash normalarini ishlab chiqish) hamda iqtisodiyotning boshqaruv tizimida mehnat vositalaridan foydalanish sohasida (bino va inshootlar, texnik vositalar, avtotransport, asbob-uskunalar, hisoblash texnikasidan foydalanish) zaxiralardan maksimal foydalanishga yo'naltirilishi lozim.

### **16.3. Korxonada moliyalarini huquqiy boshqaruvi**

Korxonada moliyasi – bu o'z-o'zini boshqarish tamoyiliga asoslangan xo'jalik faoliyatining iqtisodiy asosi. Shuning uchun korxonada moliyasini boshqarishda belgilangan tarkibiga uning jihatdan

mustaqil darajasi bog'liq bo'ladi. Bozor munosabatlariga utish xo'jalik hisobidagi korxonalarin mustahkam moliyaviy bazasini yaratish. Material va moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligini oshiruvchi iqtisodiy qo'llashni talab etadi. Bu esa o'z navbatda moliyani boshqarish sohasida vujudga kelayotgan huquqiy tartibga solish aloqalarining o'zgarishga olib keladi. Ushbu o'zgarishlar direktiv ko'rsatmalarni va markazlashtirilgan korxonalar moliyaviy resurslardan foydalanishi yunalishlari va tartibini belgilovchi ko'rsatmalar doirasini qisqartirdi. Yuqori boshqaruv organlari tomonidan korxonalar moliyaviy resurslardan foydalanishi masalalariga aralashish imkoniyatlari chegaralangan. Korxonalar o'z moliyaviy resurslaridan foydalanish huquqlari kengaymoqda. Yuqori keltirilgan yo'nalishdagi xo'jalik qonunchiliklarning rivojlanishi davom etmoqda va uni tartibga solish bo'yicha normativ aktlarni ishlab chiqish borasida ko'p ishlarni amalga oshirishi ko'zda tutilmoqda. Shuning bilan birga korxonalar berilgan huquqlarni amalga oshirishda to'siq bo'luvchi bir katta omillar mavjud. Bu omillar qatoriga quyidagilar kiradi:

- moliyani boshqarish tartibini reglamentlovchi huquqiy normalarining o'zaro mosligi va ayrim hollarda kerakli bog'liqlikning yukligi amalga oshirilayotgan soliq solish tartibi hali mukammal emas va qayta qurishi talab etadi;

- foydani taksimlash ichki tizimning obyektiv mezonlarini yo'qligi moliyaviy rejalashtirishda subyektivizmga, yuqori boshqaruv organlarining korxonalar moliyaviy faoliyatiga aralashuviga asos bo'ladi va tizimning turli bo'g'inlari o'rtasida moliyani aniq taqsimlashga to'siq bo'ladi;

- boshqaruv organlarining, ayniqsa, boshqaruvnin o'rta bo'g'inlari bozor sharoitida samarali boshqarishni amalga oshirishga imkon beruvchi keng va mustahkam shaxsiy moliyaviy bazasini yukligi;

- amaldagi konunchilikda korxolardan mablag'larni qonuniy olib quyish amaliy imkoniyatnin huquqiy bazasini mavjudligi.

Huquqiy tartibga solishni bu va boshqa kamchiliklarning hal etish korxonaning moliyaviy bazasini doimiylashtirish va korxonalar moliyalarini boshqarish jarayonida korxonalar va yukori boshqaruv organlari o'rtasida yuzaga kelayotgan huquqiy munosabatlarni tartibga solishga imkon beradi. Bu masalalarning yechimi iqtisodichilar va

yuristlarning birgalikdagi hamkorligiga bog‘liq. Foydani taqsimlash optimal proporsiyalari va formalari masalalarida so‘nggi so‘z iqtisodiy nazariya namoyondalariga tegishli. Ushbu masalarning yuridik aspekti korxonada iqtisodiy mexanizmini faolitini huquqiy vositalar bilan ta‘minlash xo‘jalik tiziminig turli bo‘g‘inlari o‘rtasida moliyani boshqarish bo‘yicha kompetensiyalarni aniq chegaralash va bu sohada ularni huquqlarini amalga oshirishdir.

## XVII BOB. BOSHQARUV SAMARADORLIGI

### 17.1. Boshqaruv samaradorligi to‘g‘risida tushuncha va uning mezonlari

Dastlab “samara” va “samaradorlik” tushunchalari to‘g‘risida ikki og‘iz so‘z. O‘zbek tilining izohli lug‘atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

“**Samara** – bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi”.

“**Samaradorlik** – bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat”.

Iqtisodiyotda “samara” – bu yaratilgan:

- yalpi ichki mahsulot (YAIM);
- yalpi milliy daromad (YAMD);
- yalpi sof mahsulot (YASM);

• yalpi sof daromad (YASD) kabilarda o‘z aksini topadi. Ammo birgina samaraning o‘zi kishi faoliyatini to‘liq ifodalay olmaydi. Eng muhimi, shu samaraga qanday xarajatlar orqali erishilganini aniqlashdir. Zero, bir xil xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo‘lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag‘larini sarflab ko‘proq samaraga erishishdir. Bu degan so‘z, erishilgan samarani (S), sarflangan xarajatga (X) bo‘lish kerak. Bunday taqqoslash samaradorlik (SD) nisbiy ko‘rsatkichini beradi.

$$SD = \frac{C}{X}$$

Kasming maxraji – bu absolyut miqdorlar bo‘lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayonida sarflangan:

- yalpi mehnat (YAM);
- yalpi xom ashyo (YAX);
- yalpi fondlar (YAF);
- yalpi investitsiya (YAI)lardir.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondoshish boshqarish obyektiga, ya'ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatta noto'g'ri bo'lardi. Chunki bu yerda asosiy urg'u boshqariluvchi obyekt (korxonalar, firma va h.k.) samaradorligiga emas, balki ko'proq **boshqaruv mehnati samaradorligiga**, xususan, boshqaruv funksiyalarining samaradorligiga beriladi. Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi – bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iborat.

**Mezon (kriteriya)** – bu taqqoslash yoki baholash uchun o'lchov, andoza. Masalan, mehnat – kishi qadr-qimmatining mezoni. Yoki aniqroq misollar (17.1.1-jadval):

17.1.1-jadval

### Mezonlar

T/r	Mezonlar	Hisoblash tartibi	Izoh
1.	Samaradorlik mezoni	$\frac{C}{X} > 1$	S - samara, X - mazkur samara uchun sarflangan xarajat.
2.	Intensivlik mezoni	$\frac{J_{\mu y}}{J_{\phi x}} > 1$	$J_{\mu y}$ - mehnat unumdorligini o'sish sur'ati, $J_{\phi x}$ - fond bilan qurollanishning o'sish sur'ati.
3.	Iqtisodiy barqarorlik mezoni	$\frac{J_{\mu y}}{J_{\omega \phi}} > 1$	$J_{\omega \phi}$ - ish haqi fondining o'sish sur'ati
4.	Davlat byudjetidagi taqchillik mezoni	$\frac{B_o}{B_x} = 0,97$ yoki 0,965	$B_o$ - byudjetning daromad qismi, $B_x$ - byudjetning xarajat qismi. Bu taqchillik 3-3,5 foizdan oshmasligi kerak.
5.	Ehtiyojni qondirish mezoni	$\frac{H\Phi_n}{A} > 1$	$H\Phi_n$ - oziq-ovqat, kiyim-kechak, oyoq kiyimi va hokazolarning jon boshiga iste'mol qilish me'yori. A - standartlashgan aholi soni.

Boshqaruv mehnati samaradorligining mezonini quyidagicha ko'rishga ega:

$$\frac{C}{B_x} \geq 1$$

bu yerda

S – samara;

B<sub>x</sub> – boshqaruv xarajatlari.

### **Boshqaruv xarajatlari:**

- axborot olish va uni qayta ishlash bilan bog'liq xarajatlar;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar;

• ilmiy ishlanmalar, loyihalash, tajriba va seriyali ishlab chiqarishni o'z ichiga oluvchi bosqichlar xarajati;

- mahsulotlardan foydalanish xarajatlari iboratdir.

Boshqacha qilib aytganda, bunga boshqaruvning barcha funksiyalarini bajarish bilan bog'liq xarajatlar kiradi.

**Ko'rsatkich** – bu biror narsaning rivoji, o'zgarishini bildiruvchi belgi yoki narsa. Ko'rsatkichlar mutlaq va nisbiy ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Mutlaq ko'rsatkichlar aniq sharoitda sodir bo'lgan voqea va hodisaning miqdorini, hajmini, qiymatini ifodalaydi. Nisbiy ko'rsatkichlar esa u yoki bu mezonning intensivlik darajasini tavsiflaydi.

**Boshqarish obyekti** faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

#### **\* Umumlashtiruvchi mezonlar:**

- Resurslar samaradorligi → tax
- Xarajatlar samaradorligi → tax

#### **\* Xususiy mezonlar:**

- mahsulot ishlab chiqarishga eng kam jonli mehnat sarflash;
- eng kam moddiy resurslar sarflash;
- eng kam moliyaviy resurslarni sarflash.

#### **\* Sifat mezonlari:**

- yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;
- shartnomalarni muddatida bajarish;
- xodimlarning barqarorligi;

▪ raqobatbardosh texnologiyaga erishish va h.k.

Binobarin, boshqarish jarayoni samaradorligini oshirish berilgan mezonlar yoki mezonlar tizimiga muvofiq ravishda boshqaruvchi organ tomonidan muayyan natijaga erishish maqsadida aniq obyektning eng qulay, eng samarali boshqarish usullarini topishdan iboratdir.

**Boshqarish subyekti** faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

\* **Boshqarish tizimidagi moliyaviy xarajatlarni tejash.**

▪ Boshqarish apparati xarajatlarining kamayishi boshqariluvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezonini bo'lishi mumkin. Bu o'rinda boshqaruv apparati shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish kabilar tejamkorlikning muhim omillari ekanligini ta'kidlash zarur.

\* **Boshqarish tizimida jonli va buyumlashgan mehnatni tejash.**

▪ Bu mezon kuchlarni eng ko'p darajada tejash va mehnatdan eng unumli foydalanishni ko'zda tutadi. U sermehnat ishlar va operatsiyalarni qisqartirishda, moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi. Mehnatni tejashga boshqaruv tarkibi va texnologiyasi jarayonlarini ratsionalizatsiyalash, boshqaruv apparatidagi mehnatni kompyuterlashtirish yo'li bilan erishiladi.

\* **Ayrim operatsiyalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo'ladigan vaqt.**

▪ Bu mezonda bosh omil - vaqt. Axborot to'plash va uni qayta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf bo'ladigan vaqtni har tomonlama qisqartirish, biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni qisqartirish, tezkor topshiriqlarni yetkazish muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarini tezkorlik bilan baholash bilan iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

Qayd qilingan mezonlarning har biri mazkur davr uchun iqtisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxonalar yoki tarmoqning aniq ish sharoitlari e'tiborga olingani holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiq lashtirish uchun ham mezon tanlanadi.



## 17.2. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari

Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo'lish mumkin:

**\* Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar, ya'ni:**

- boshqaruvdagi jonli mehnatning tejallishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejallishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalshini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

**\* Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari, ya'ni:**

- boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

- boshqaruv apparati xodimlarining malakasi darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

- boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

- boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va h.k.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligiga baho berish uchun juda ko'p turli-tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni quyidagi tarzda taqqoslash kerak:

- biror davr haqiqiy ko'rsatkichlarini rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;

- joriy davr haqiqiy ko'rsatkichlarini o'tgan davrlar ko'rsatkichlari bilan;

- bir korxonada haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxonada haqiqiy ko'rsatkichlari bilan.

Shundagina iqtisodiy tahlil ham makon, ham zamon nuqtai nazardan amalga oshirilgan bo‘ladi.

Boshqaruv mehnati samaradorligi (bir yil hisobida) quyidagicha hisoblanadi:

$$J_{bc} = \frac{C_1}{BX_1} : \frac{C_0}{BX_0},$$

bu yerda

$J_{bc}$  – boshqaruv samaradorligi indeksi;

$S_0$  va  $S_1$  – bazis va joriy davrlarda erishilgan samara (yalpi yoki tovar mahsuloti);

$BX_0$  va  $BX_1$  – bazis va joriy davrlardagi boshqaruv xarajatlari.

Yillik boshqaruv xarajatlari quyidagi xarajatlarni o‘z ichiga oladi:

- muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilar ish haqi;
- material uchun xarajatlar;
- EHM va orgtexnikani ekspluatatsiyasi uchun sarflangan xarajatlar;

▪ qo‘shimcha va bir yo‘la qilnadigan xarajatlar (boshqaruv texnikasi va uskunalarini sotib olish, tashkiliy loyihalarni moliyalashtirish va h.k.).

Ishlab chiqarishni boshqarish uchun sarflanadigan yillik umumiy sarf ( $BX_{bax}$ ) quyidagicha aniqlanadi:

$$BX_{bax} = \mathcal{J}X_u + E_n \cdot BIX,$$

bu yerda  $BX_{bax}$  – boshqarish uchun sarflangan bir asosga keltirilgan xarajatlar;

$JX_i$  – yillik joriy xarajatlar;

$E_n$  – samaradorlikning normativ koeffitsiyenti (0,15);

$BIX$  – bir yo‘la harajatlar.

Yillik joriy harajatlar quyidagicha hisoblanadi:

$$JX_i = BMX + IH_b(1+a)$$

Bu yerda:

$IH_b$  – boshqaruv xodimlarining ish haqi uchun sarflar;

$BMX$  – boshqarish uchun zarur bo'lgan materiallarga sarflangan xarajatlar;

$a$  – qo'shimcha va turli xarajatlar koeffitsiyenti.

Qo'shimcha xarajatlar:

▪ xizmat safarlari;

▪ transportni moliyalash;

▪ ixtiro va ratsionalizatorlik takliflarini tatbiq qilishga ajratilgan sarflar;

▪ mehnatni himoya qilish kabi xarajatlardan tashkil topadi.

Bir yo'la xarajatlar ( $BYX$ ) quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$BYX = X_{bt} + X_{ii}$$

bu yerda:

$X_{bt}$  – boshqaruv texnikalarini sotib olish uchun xarajatlar;

$X_{ii}$  – boshqaruvni takomillashtirish uchun bajarilgan ilmiy ishlanmalar, loyihalar uchun xarajatlar.

Boshqaruv xodimlari:

▪ korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulotning mehnat talabchanlik darajasini qisqartirishga;

▪ korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlashga;

▪ ishlab chiqarishni moddiy-texnik bazasini mustahkamlashga;

▪ biznes-reja va texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni optimallashtirishiga katta ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli mehnat unumdorligining oshishi evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari (mehnat)ni ( $IT_{mu}$ ) aniqlash o'ta zarurdir:

$$IT_{mu} = J_{mu} : J_{bs}$$

bu yerda

$J_{mux}$  – mehnat unumdorligi indeksi;

$J_{bs}$  – boshqaruv xarajatlari indeksi.

Boshqaruv xodimining mehnat unumdorligi quyidagicha aniqlanadi:

$$MY_{6x} = \frac{YAM(TM)}{T_b}$$

bu yerda

$MU_{6x}$  – boshqaruv xodimlarining mehnat unumdorligi;

$YAM(TM)$  – bir yilda ishlab chiqarilgan yalpi yoki tovar mahsuloti, so‘m;

$T_b$  – boshqaruv xodimlarining o‘rtacha yillik soni, kishi.

Agar mehnat unumdorligi oshib borsa, u holda mehnat sarfi kamayadi, ammo to‘g‘ridan-to‘g‘ri nisbatda kamaymaydi, ya‘ni ishlab chiqarishning o‘sishi mehnat sarfining kamayish foiziga teng emas. Bu bog‘lanishni quyidagicha ifodalash mumkin:

Mehnat		
Sarfining kamayish foizi	$\frac{\text{Mehnat unumdorligini oshirish foizi}}{100 + \text{Mehnat unumdorligini oshirish foizi}} \cdot 100 = \frac{15}{100 + 15} \cdot 100 = 13\%$	

Masalan, agar mehnat unumdorligi 15 foizga oshsa, u holda mehnat sarfi 13 foizni tashkil qiladi.

Mehnat		
Unumdorligining oshish foizi	$\frac{\text{Mehnat sarfining kamayishi}}{100 \cdot \text{Mehnat sarfining kamayishi foizi}} \cdot 100 = \frac{15}{100 + 15} \cdot 100 = 17\%$	

Masalan, agar mehnat sarfi 15 foizga kamaysa, u holda mehnat unumdorligi 17 foizga ortadi.

Boshqaruv xodimlari mahsulot tannarxining, xususan, shartli o‘zgaruvchan xarajatlar ( $IT_{sho'x}$ )ning pasayishiga ta‘sir ko‘rsatadi. Buni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$\text{ИИТ}_{шх} = \frac{\text{ИТ}_{шх}}{\text{EX}},$$

bu yerda

$YIT_{sho'x}$  – shartli o‘zgaruvchan xarajatlarning pasayishi evaziga erishilgan yillik iqtisodiy tejam;

$BX$  – yillik boshqaruv xarajatlari;

$IT_{sho'x}$  – shartli o‘zgaruvchan xarajatlarning yillik tejami, ya’ni:

$$IT_{sho'x} = T_{mx} + T_e + T_{ih} + T_{im} + T_{ux} + T_{icho'} + T_u,$$

bu yerda

$T_{mx}$  – moddiy xarajatlarning pasayishi evaziga olingan tejam;

$T_e$  – yoqilg‘i va energiyaning tejalishi evaziga olingan tejam;

$T_{ih}$  – ishchilarning shi haqi va uning tejalishi evaziga olingan tejam;

$T_{yam}$  – yaroqsiz mahsulotning kamayishi evaziga olingan tejam;

$T_{uh}$  – unumsiz xarajatlarning kamayishi evaziga olingan tejam;

$T_{ichu}$  – ishlab chiqarishni o‘zlashtarishdagi sarflarning kamayishi evaziga olingan tejam;

$T_u$  – uskunalarni saqlash va ekspluatatsiyasi bilan bog‘liq bo‘lgan sarflarning kamayishi evaziga olingan tejam.

Foydaning qo‘shimcha o‘simi asosida boshqaruv xodimining iqtisodiy samaradorligi ( $BX_{is}$ ) quyidagicha aniqlanadi:

$$BX_{is} = \frac{YIT_{\Phi}}{BX},$$

bu yerda

$YIT_f$  – foydaning qo‘shimcha o‘sishi evaziga erishilgan yillik iqtisodiy tejam;

$BX$  – yillik boshqaruv xarajatlari.

$$YIT_{\Phi} = \frac{(A_2 - A_1)}{A} \cdot \Phi_1 + \frac{(T_1 - T_2)}{100} \cdot A_2$$

bu yerda

$A_1$  va  $A_2$  – boshqaruv ishini takomillashtirmagan ( $A_1$ ) va takomillashtirishdan so‘ng ( $A_2$ ) realizatsiya qilingan yillik mahsulot hajmi;

$T_1$  va  $T_2$  – boshqaruv ishini takomillashtirilmagan ( $A_1$ ) va takomillashtirishdan so‘ng ( $A_2$ ) realizatsiya qilingan bir so‘mlik mahsulotning tannarxi;

$F_1$  – boshqarish ishini takomillashtirgungacha realizatsiya qilingan mahsulotdan kelib tushgan foyda.

Tejamni boshqaruv sohasining o‘zida ham aniqlash mumkin. Bu yerda unga quyidagi omillar ta‘sir ko‘rsatadi:

- boshqaruv xodimlaridagi mehnat talabchanligining pasayishi;
- boshqaruv xodimlarining shartli qisqarishi;
- ish vaqti yo‘qotilishining qisqarishi.

Axborotni qayta ishlashdagi mehnat talabchanlikning pasayishi evaziga olingan iqqisodiy samara ( $IS_{mT}$ ) quyidagicha aniqlanadi:

$$IS_{mT} = \sum (MM_T - MT_2) S$$

bu yerda

$MT_1$  va  $MT_2$  –  $i$  operatsiya boshqarishini takomillashtirilmagan ( $MT_1$ ) va takomillashtirishdan so‘nggi mehnat talabchanlik ( $MT_2$ ) darajasi, odam-kun.

$S$  – boshqaruv xodimi bir ish kunining o‘rtacha yillik qiymati.

Mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish tufayli boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish - korxonada faoliyatini yaxshilashning muhim yo‘nalishlaridan bo‘lib hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan xarajatni aniqlash katta ahamiyatga ega.

$$TX_{\text{shqx}} = \left[ \frac{IVF_1}{IVF_2} - 1 \right] \cdot XS \cdot IX$$

bu yerda

$TX_{\text{shqx}}$  – shartli qisqargan xodimlar evaziga tejalgan xarajat;

$IVF_1$  va  $IVF_2$  – boshqarishni takomillashtirilmagan ( $IVF_1$ ) va takomillashtirishdan so‘nggi bitta xodimga to‘g‘ri kelgan ish vaqti fondi ( $IVF_2$ ), soat;

$XS$  – boshqarishni takomillashtirilgungacha bo‘lgan xodimlarning soni, kishi;

$IX$  – bitta xodimga to‘g‘ri kelgan yillik o‘rtacha ish haqi.

Unumsiz ish vaqtining kamayishi va unumsiz boshqaruv xarajatlarining pasayishi evaziga olingan tejam ( $T_{uivk}$ ) quyidagicha aniqlanadi:

$$T_{uivk} = (U_{ivq}U_{xs}IVF)OS_q,$$

bu yerda

$U_{ivq}$  – ish kuni davomida unumsiz ish vaqti va unumsiz boshqaruv xarajatining kamayishi, soat;

$U_{xs}$  – unumsiz ish vaqtini kamaytirgan xodimlar soni, kishi;

$IVF$  – boshqaruv xodimining yillik ish vaqti fondi, kun;

$OS_q$  – boshqaruv xodimi bir ish soatining o‘rtacha yillik qiymati, so‘m.

Ma‘lumki, ishlab chiqarish jarayoniga kadrlar qo‘nimsizligi ham juda katta ziyon etkazadi. Shu sababli boshqaruv xodimlari korxonada optimal ish sharoitini yaratishga, mehnatni to‘g‘ri tashkil qilishga, shaxsiy ehtiyojlarni qondirishga va jamoada me‘yordagi sotsial-ruhiy muhitni yaratishga o‘z faoliyatlarini qaratmog‘lari lozim.

Kadrlar qo‘nimsizligining kamayishi evaziga olingan tejam quyidagicha aniqlanadi:

$$\Pi T_{kk} = \sum 3_{kk} \left( \frac{KK_x}{KK_k} \right)$$

bu yerda

$\Pi T_{kk}$  – kadrlar qo‘nimsizligining kamayishi evaziga olingan tejam;

$Z_{kqi}$  – kadrlar qo‘nimsizligining oqibatida ko‘rilgan o‘rtacha zarar (ikki hafta ichida ishdan bo‘shayman deydigan xodimlar mehnat unumdorligining pasayishi; ishga yangi qabul qilinganlar mehnat unumdorligining pastligi; o‘qish bilan bog‘liq xarajatlar va h.k.)

$KK_h$  va  $KK_q$  – kadrlar qo‘nimsizligining haqiqiy va kutiladigan koeffitsiyentlari.

Kadrlar qo‘nimsizligi koeffitsiyenti ( $KQ$ ) muayyan muddat ichida o‘z ixtiyori bilan ishdan bo‘shagan ( $IK_{ik}$ ) va mehnat intizomini buzganligi uchun ishdan bo‘shatilgan ( $MIB_{ib}$ ) xodimlar sonini jami

ishlovchilarning ro'yxatdagi o'rtacha soniga (T) nisbati tarzida hisoblab chiqiladi.

$$KK = \frac{ИХ_{нг} + МИБ_{нг}}{T} \cdot 100$$

### 17.3. Boshqaruv tizimi samaradorligini hisoblash usullari

Boshqaruv tizimi samaradorligini tavsiflash uchun umumlashtiruvchi ko'rsatkich va bir guruh xususiy ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Umumlashtiruvchi ko'rsatkich quyidagicha hisoblanadi:

$$BTS = \frac{BX \cdot 100}{A\Phi \cdot K_1 + O\Phi \cdot K_2}$$

bu yerda

BTS – boshqaruv tizimi samaradorligi;

BX – yillik boshqaruv xarajatlari;

AΦ – asosiy ishlab chiqarish fondlari (aktiv);

OΦ – aylanma fondlar;

$K_1$  va  $K_2$  – ishlab chiqarishni kooperativlashtirish va konsentrat-siyalash (to'plash) darajalari.

$$K_1 = \frac{d_{mk}}{d_{tk}}$$

bu yerda

$K_1$  – kooperativlashtirish koeffitsiyenti;

$d_{mk}$  – mazkur korxonada mahsuloti qiymatidagi kooperativlashgan yarim fabrikatlar salmog'i;

$d_{tk}$  – taqqoslanayotgan (taqqoslash bazasi qilib qabul qilingan) korxonaning umumiy tannarxidagi kooperativlashgan mahsulot salmog'i.

$$K_2 = \frac{A\Phi_{\text{kor}}}{A\Phi_{\text{me}}}$$



bu yerda

$K_2$  – konsentratsiyalash darajasi;

$AF_{mk}$  – mazkur korxonaning asosiy fondlari qiymati;

$AF_{ik}$  – taqqoslash bazasi qilib shartli qabul qilingan korxonaning asosiy fondlari qiymati.

Yuqorida ta’kidlaganimizdek, boshqarilayotgan obyekt, ya’ni korxonada ishlab chiqarish samaradorligi korxonada sof mahsulotiga asoslanib hisoblangan mehnat unumdorligi darajasi bilan ifodalanadi, ya’ni:

$$ИЧС = \frac{СМ}{Т} \cdot 100,$$

bu yerda

ИЧС – ishlab chiqarish samaradorligi.

СМ – korxonaning sof mahsuloti.

Т – korxonada band bo’lgan xodimlarning o’rtacha soni.

Boshqarish tizimi samaradorligi ko’rsatkichi ( $K_{bts}$ ) quyidagi bog’lanishda o’z aksini topadi:

$$K_{bts} = \frac{БТС}{ИЧС}$$

Shunday qilib,  $K_{bts}$  qancha kichik bo’lsa, boshqarish tizimi samaradorligi shuncha yuqori bo’ladi, chunki, boshqarish uchun xarajat darajasi kam bo’lib, mehnat unumdorligi yuqori bo’lsa, ishlab chiqarish shuncha tejamliligi va maqsadga muvofiq boshqarilgan bo’ladi.

Boshqaruv tizimi samaradorligini batafsil tahlil qilish maqsadida quyidagi xususiy ko’rsatkichlar tizimi qo’llaniladi (17.3.1-jadval).

17.3.1-jadval

### Boshqaruv tizimi samaradorligini tavsiflovchi xususiy ko’rsatkichlar

T/r	Xususiy ko’rsatkichlar	Hisoblash tartibi
1.	Boshqaruv apparati tarkibi va sonining normativga bo’lgan nisbati koeffitsiyenti ( $K_m$ )	$K_m = \frac{ББС_n \cdot БХС_n}{ББС_x \cdot БХС_x}$ <p><math>K_m</math> - muvofiqlik koeffitsiyenti; <math>ББС_n</math> va <math>БХС_n</math> - boshqaruv bo’g’inlarining normativ va haqiqiy soni; <math>ББС_x</math> va <math>БХС_x</math> - boshqaruv xodimlarining normativ (me’yoriy) va haqiqiy soni.</p>

2.	<p>Boshqaruv apparatining operativ ishlash koeffitsiyenti (<math>K_{bo}</math>)</p>	$K_{bo} = \frac{\sum_{i=1}^{m1} (D_1 - d_1)k_1 + \sum_{i=1}^{m2} (D_2 - d_2)k_2 + \dots + \sum_{i=1}^{mn} (D_n - d_n)k_n}{\sum_{i=1}^{m1} D_1K_1 + \sum_{i=1}^{m2} D_2K_2 + \dots + \sum_{i=1}^{mn} D_nK_n}$ <p>bu yerda  <math>D_1, D_2, \dots, D_n</math> - yuqori tashkilotlar, korxonalar rahbariyati va bo'limlar rahbarlari tomonidan bajariladigan topshiriqlarning muddati, kun;  <math>d_1, d_2, \dots, d_n</math> - tegishli topshiriqlarning o'ratilgan muddatdan kechiktirilib bajarilishi, kun;  <math>m_1, m_2, \dots, m_n</math> - topshiriqlar soni;  <math>k_1, k_2, \dots, k_n</math> - muhimlik koeffitsiyenti.</p> <p>Bu ko'rsatkich qaror, buyruq va farmoyishlarning belgilangan muddatda bajarilish darajasini ifodalaydi. U hujjatlarning ijro etilish muddatidan chetga chiqilgan (muddati cho'zib yuborilgan) jami vaqtning belgilangan jami vaqtga nisbati tarzida hisoblab chiqiladi. Belgilangan jami vaqtni hisoblashda turli hujjatlarning muhimligini baholash koeffitsiyenti e'tiborga olinadi. Masalan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yuqori tashkilotlar hujjatlarining muhimlik koeffitsiyenti (<math>K_1</math>)-1.0</li> <li>▪ Zavod boshqarmasi hujjatlariniki (<math>K_2</math>)-0.8</li> <li>▪ Sex va xizmat bo'limlariniki (<math>K_3</math>)-0.6</li> </ul> <p>Agar topshiriq muddatdan oldin bajarilsa, u holda <math>K_{bo}</math> nolga teng deb olinadi.</p>
3.	<p>Muhandis boshqaruvchilar mehnatining texnika bilan ta'minlanish koeffitsiyenti (<math>K_{mb}</math>)</p>	$K_{mb} = \frac{TB_b}{ITXX \cdot ITXX_x}$ <p>bu yerda  <math>TB_b</math> - ishlab chiqarishni boshqarishdagi texnik vositalarning haqiqiy qiymati;  <math>ITXX</math> - injener-texnik xodimlar va xizmatchilarning texnik vositalar bilan norma bo'yicha o'rtacha ta'minlanganlik darajasi;  <math>ITXX_h</math> - injener-texnik xodimlar va xizmatchilarning haqiqiy soni.</p>

4.	Boshqaruvchanlik koeffitsiyenti ( $K_b$ )	$K_b = \frac{1}{\Sigma} \sum_{i=1}^m \frac{T_x}{T_n}$ <p>bu yerda  <math>Z</math> - boshqaruv bo'g'inlar soni (korxonalar - sex - uchastka - potok liniya);  <math>m</math> - mazkur boshqaruv bo'g'inidagi rahbarlar soni;  <math>T_n</math> va <math>T_{hi}</math> - boshqaruv darajasida bitta boshqaruvchiga to'g'ri kelgan normativ va haqiqiy bo'ysunuvchi xodimlar.</p>
5.	Boshqaruv koeffitsiyenti va uning bajarilish sifati koeffitsiyenti ( $K_{bf}$ )	$K_{bf} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{\text{qut}}}{\sum_{i=1}^m \Phi_{\text{cm}}}$ <p>bu yerda  <math>t_{\text{qut}}</math> - boshqaruvning tegishli funksiyasini qoniqsiz yoki kechiktirilib bajarilishi natijasida yo'qotilgan ish vaqti;  <math>n</math> - boshqaruv funksiyalar soni;  <math>F_{\text{sm}m}</math> - bo'limdagi, smenadagi vaqt fondi;  <math>m</math> - bo'limlar soni.</p>
6.	Ishlab chiqarishni boshqarishda mexanizatsiya va orgtexnikadan foydalanish koeffitsiyenti ( $K_{\text{mot}}$ )	$K_{\text{mot}} = \frac{T_{\text{mot}x}}{T_{\text{mot}n}}$ <p>bu yerda  <math>T_{\text{mot}n}</math> va <math>T_{\text{mot}h}</math> - ishlab chiqarishni boshqarishda texnik vositalardan foydalanish bo'yicha normadagi va haqiqatdagi o'rtacha vaqt, soat.</p>
7.	Boshqaruv hujjatlarining maqsadga muvofiqligi koeffitsiyenti ( $K_{bh}$ )	$K_{bh} = \frac{\Sigma(BB_{\sigma} + BX_{ct} + BX_{\sigma st})}{\Sigma BX}$ <p>bu yerda  <math>BX_b</math> - bir xillastirilgan hujjatlar soni;  <math>BX_{st}</math> - standartlashgan hujjatlar soni;  <math>BX_{bqt}</math> - bir qolipga tushirilgan hujjatlar soni;  <math>\Sigma BX</math> - ishlab chiqarishda qo'llanilayotgan jami boshqaruv hujjatlari.          Bu ko'rsatkich boshqaruvdagi hujjatlarning ixchamlanishini, takomillantirilganlik darajasini karakterlaydi.</p>

8.	Bir maromdagi ko'effitsiyent ( $K_{bm}$ )	$K_{bm} = \frac{\sum g_x < P}{\sum g_p}$ <p>bu yerda  <math>K_{bm}</math> - mahsulotni bir maromda ishlab chiqarilishi darajasini tavsiflovchi ko'effitsiyent;  <math>g_n &lt; r</math> - muayyan davr (kunlar, haftalar, o'n kunliklar va h.k.) ichida ishlab chiqarilgan mahsulotning haqiqiy, ammo rejadagi darajadan ko'p bo'lmagan darajasi.  <math>g_r</math> - shu davr ichida ishlab chiqarilishi rejalashtirilgan mahsulot hajmi.</p>
9.	Ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilishning umumiy ko'effitsiyenti ( $K_{bu}$ )	$K_{bu} = 8 \sqrt{K_m \cdot K_{so} \cdot K_{mo} \cdot K_o \cdot K_{of} \cdot K_{mot} \cdot K_{ox} \cdot K_{om}}$ <p>Bu ko'rsatkich yuqorida qayd qilingan xususiy ko'rsatkichlarning o'rtacha geometrik tortilgan hosilasi bo'lib, ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilish samaradorligini umumlashtirib tavsiflaydi.</p>

### Nazorat savollari

1. Boshqaruv samaradorligi deganda nimani tushunasiz?
2. "Mezon" (kriteriya) va "ko'rsatkich" bir xil tushunchalarmi?
3. Boshqarish obyekti faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo'llaniladi?
4. Boshqarish subyekti faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo'llaniladi?
5. Boshqarish samaradorligini tahlil qilishda qanday ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
6. Mehnat unumdorligini oshirish evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari qanday hisoblanadi?
7. Foydaning qo'shimcha o'sishi asosida boshqaruv xodimining iqtisodiy samaradorligini aniqlash mumkinmi?
8. Qanday ko'rsatkich yordamida boshqaruv tizimi samaradorligi aniqlanadi?
9. Qanday ko'rsatkichlar boshqaruv tizimini xususiy ko'rsatkichlari bo'lib hisoblanadi?
10. Boshqaruv samaradorligini tavsiflovchi xususiy ko'rsatkichlar qanday hisoblanadi?

## GLOSSARIY

1. **Attestatsiya** – bu mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek, ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

2. **Axborot** – bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun uta zarurdir.

3. **Assotsiatsiya** – bu korxonalarining paychilik asosida ko'ngilli birlashmasidir.

4. **Adolat** – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolat-parvar rahbarning axloqiy xislatlari bimalol qonun o'rmini bosa oladi.

5. **Algoritm** – qat'iy belgilangan qoidalar bo'yicha qo'llaniladigan va qo'yilgan masalaning yechimiga olib keluvchi izchil harakatlar tizimi.

6. **Analogiya** – ikkita obyektlarning yaqqol o'xshashligi yoki ularning shakllari va vazifalarining mantiqiy aloqa va yoki ekvivalentlik yo'qligidagi o'xshashligi. Keyingi analogiyani model'dan farqlantiradi.

7. **Avantyuers** – xatarning turli tumanligi, ya'ni tasodifiy muvofaqiyatga mo'ljallangan va haqiqiy kuch, sharoitlar va imkoniyatlarni hisobga olmasdan amalga oshiriladigan tadbir (harakat).

8. **Axborot mahsuloti** – saqlash, qayta ishlash va uzatish obyekti bo'lgan ma'lumotlarning materiallashtirilgan shakli.

9. **Baho** – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir.

10. **Biznes-inkubator** – korxonalar (bo'lim, laboratoriya)ning biznesning yangi shakllarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

11. **Biznesning reinjiningi** – innovatsiyani ishlab chiqarish va sotish asosida tadbirkorlik faoliyatini qayta qurish bo'yicha muhandislik – maslahat xizmatlari.

12. **Biznes – reja** – korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonalar rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.

13. **Brend strategiyasi** – xo‘jalik yurituvchi subyekt obro‘si (imiji)ni bozorda uni brendini ilgari siljitish asosida majmuaviy ishlab chiqish.

14. **Bozorni frontlashtirish** – boshqa xo‘jalik yurituvchi subyekt tomonidan egallangan bozorni yoki xorijiy bozorni bosib olish bo‘yicha jarayon.

15. **Davlatning innovatsion siyosati** – davlatning io‘lab chiqarishga mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarish va shu asosda mamlakat tovarlarini sotish bozorlarini knga ytirish maqsadida ta’sir ko‘rsatish shakllari, usullari va yo‘nalishlari yig‘indisi.

16. **Delfi usuli** – bu bashorat usuli, undagi tadqiqot jarayonida guruh a’zolari o‘rtasidagi bevosita muloqot istichno qilinadi va ekspertlarning ularning bo‘lg‘usi gipotetik hodisalarga nisbatan fikrlarini aniqlash uchun anketalardan foydalanish bilan shaxsiy so‘rovi o‘tkaziladi.

17. **Evristika** – nazariy tadqiqot va haqiqatni izlashning uslubiy qoidalari haqidagi mantiqiy usullarning yig‘indisi.

18. **Evristik bashorat** – kelajak modeli asosida qilingan va oddiy ekstropolyasiya uchun talab qilinadiganga qaraganda bilimlarning kattaroq darajasi mavjudligini ko‘zda tutuvchi bashorat.

19. **Ekzogenli** – xulqini ushbu model asosida ta’riflash mumkin bo‘lmagan o‘zgaruvchan.

20. **Eksklyuziv** – favqulodda predmetlarning cheklangan darajasiga tarqaluvchi.

21. **Ekstropolyasiya** – hodisaning bir qismini kuzatishdan olingan xulosalarni boshqa qismiga tarqatishdan iborat ilmiy tadqiqot usuli.

22. **Eleminatsiyalash** – o‘chirish, bartaraf etish, chiqarib tashlash.

23. **Empirik model** – hodisalarni to‘g‘ridan to‘g‘ri kuzatish yoki eksperimental ma’lumotlarni tahlil qilish yo‘li bilan olingan ma’lumotlar asosida nisbatlarni belgilash yo‘li bilan oldindan aytib berish mumkin bo‘lgan xulqning modeli.

24. **Endogenli model** – o‘zgaruvchan hulqning dinamikasi belgilangan model, prodagma yoki ko‘rib chiqilayotgan fandan kelib chiqqan holda to‘liq tushuntirilish va bayon qilishning mumkin bo‘lgan o‘zgaruvchani.

25. **Vakolat** – vakillik huquqi bo‘lsa, mas’uliyat biror ish, xatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo‘lgan javobgarlikdir.

26. **Vazifa** – bu amalga oshirilishi, hal kilinishi lozim boʻlgan masala, ishilishi lozim bulgan, kuzda tutilgan maqsad. Yoki biror bir topshirik, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.

27. **Vazirlik** – bu oʻziga tegishli tarmokning xoʻjalik tizimida boshkarishning eng oliy buinidir.

28. **Venchurli sarmoyalar** – sarmoyalarni xatarli kiritish.

29. **Globallashish** – butun yer sharini qamrab oluvchi va innovatsiyalar tomonidan pul sarmoyasi aloqalarini mustahkamlash maqsadida jahon bozorida faol harakat qiluvchi yangi aqliy – axborot texnologiyalaridan tashkil topgan universal jarayondir.

30. **Gruvill** – firmaning imiji, uning bozordagi pulli aloqalarining pulli baholash.

31. **Gʻoya** – yangi loyihaning taklifi, u texnik–texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin.

32. **Gʻoyani texnik-iqtisodiy asoslanishi** – buyum (yaʼni mahsulot) shaklida topilgan innovatsion gʻoyani materiallashuvini iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, zarurligi va texnik imkoniyatini tasdiqlanishi.

33. **Innovatsiyalar benchmarketingi** – boshqa tadbirkorlar biznesini oʻzining innovatsiyalarini ishlab chiqish uchun asosiy taʼriflarini aniqlash maqsadida oʻrganish.

34. **Innovatsiyalarning biznes jarayoni** – vaqtda va joyda ishlashning boshi va oxirini koʻrsatilishiga ega tartibga solingan majmuasi.

35. **Innovatsiya brendi** – yangi mahsulot va jarayonlarning xarakterli (moddiy va nomoddiy) xususiyatlari tizimi, u isteʼmolchining ongini shakllantiradi, bu innovatsiyaning, hamda uning ishlab chiqaruvchisi va sotuvchisining bozordagi oʻrmini belgilaydi.

36. **Innovatsiyalarning diffuziyasi** – bir marta oʻzlashtirilgan innovatsiyalarni tarqalishi .

37. **Innovatsiyalarning yashash davri** – vaqtning belgilangan davri, uning davomida innovatsiyalar bozorda faol yashash qobiliyatiga ega boʻladilar va ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchiga foyda va yoki boshqa haqiqiy foydani keltiradilar.

38. **Imitatsiya** – kimgadir, nimagadir taqlid qilmoq, qayta ishlab chiqarish.

39. **Iqtisodiyotdagi imitatsiya** – haqiqiy xo‘jalik vaziyatlarining modelini yaratish va bu model bilan haqiqiy dunyo haqidagi xulosalarni olish maqsadida manupulyasiya qilish.

40. **Investitsiyalar** – pulli bahoga ega, tadbirkorlik va /yoki boshqa faoliyatga foyda olish va /yoki boshqa foydali samaraga erishish maqsadida kiritiladigan pul mablag‘lari, qimmatbaho qog‘ozlar, boshqa mulk, shu jumladan mulkiy huquqlar.

41. **Innovatsiyalar injiniringi** – bu o‘z ichiga innovatsiyalarni yaratilishi, amalga oshirilishi, ilgariga qarab siljirilishi va diffuziyasini oluvchi innovatsion loyihani yaratish bo‘yicha ishlab va xizmatlarning majmuasidir.

42. **Inklyuziv** – menedjejlarning kengroq doirasiga tarqaluvchi.

43. **Inkubator** – korxonalar (bo‘lim, laboratoriya)ning biznes (ya‘ni tadbirkorlik)ning yangi shakllari yoki texnologiyalarning yangi turlarini ishlab chiqish bilan shug‘ullanuvchi tarkibiy bo‘linmasi.

44. **Innovatsion faoliyat** – yakunlangan ilmiy–texnik yutuqlar va ishlab chiqishlar natijalarini amalga oshirish yoki bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotlardagi boshqa ilmiy–texnik yutuqlar, amaliy faoliyatda foydalanadigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga qaratilgan jarayon, hamda uning bilan bog‘liq qo‘shimcha ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqishlar.

45. **Innovatsion infratuzilma** – innovatsion faoliyatni amalga oshirishga ko‘maklashuvchi tashkilotlar (muassasalar), ya‘ni bo‘ysunish va yordamchi xarakterga ega bo‘lgan, innovatsiyaga xizmat qiluvchi va innovatsion jarayonni me‘yoriy o‘tishi sharoitlarini ta‘minlovchi tashkilotlar (muassasalar) majmuasi. Infratuzilmaning tarkibiga innovatsion texnologik markazlar, texnologik inkubatorlar, texnoporklar, o‘quv – o‘yin markazlar va boshqa ixtisoslashgan tashkilotlar kiradi.

46. **Iyerarxiya** – bir butun qismlari va elementlarini yuqoridan pastga tartibida joylashishi.

47. **Ixtiro** – inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama.

48. **Imitatsion model** – haqiqatan mavhumlik, ammo foydali kuzatishni berish, bu haqiqatni tahlil qilish va baholash uchun haqiqiy haqiqatga ancha yaqin.



49. **Innovatsion dastur** – resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalarni o'zlashtirish va tarqatish bo'yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta'minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi.

50. **Innovatsion spiral** – insoniyatni tug'ilishi tongidagi qayndaydir boshlang'ich nuqtadan doimiy ravishda tezlashib boruvchi o'ramlarni qiluvchi egri chiziq, ular vaqtda doimiy ravishda tezlashib boradilar.

51. **Innovatsion muhit** – innovatsilarni yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o'rab turuvchi holat.

52. **Innovatsion soha** – innovatsion mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) ni ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni, o'z ichiga innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni oluvchi faoliyat sohasidir.

53. **Innovatsion kontur** – milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, atrof – muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

54. **Innovatsion salohiyat** – o'z ichiga innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, moliyaviy, aqliy, axborot, ilmiy – texnik resurslarni oluvchi resurslarning har xil turlari majmuasi.

55. **Innovatsion mahsulot** – innovatsiyaning xuddi o'zi.

56. **Innovatsion jarayon** – innovatsion faoliyatning xuddi o'zi.

57. **Innovatsion xatar** – sarmoyalarni yangi mahsulotlar va yangi texnologiyalarni amalga oshirishga juda katta (odatda kapital kiritmalarga nisbatan 1000 %dan ko'proq) foyda olish niyatida va bu jarayonlar, mahsulotlar, texnologiyalarni amalga oshirishning juda qisqa (1 oydan ko'p bo'lmagan) muddatga ixtiyoriy kiritish bilan bog'liq xatar.

58. **Innovatsiya** – bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko'rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.

59. **Insayt** – ba'zi bir muammoni hal qilinishini anglash, subyektiv ravishda insaytni tasodifiy anglab etish, erishish sifatida boshdan kechiradilar.

60. **Intuitsiya** – bevosita, xuddi tasodifiydan mantiqiy o‘ylab ko‘rmasdan muammoning to‘g‘ri yechimini topish qobiliyati.

61. **Interatsiya** – o‘xshashlar, seriyasida qandaydir matematik jarayonlarni qo‘llanishi oluvchi natija.

62. **Ilmiy (ilmiy-texnik) muammo** – ilmiy yo‘nalishning uni hal qilishning ehtimol bo‘lgan yo‘llaridan birini beruvchi qismi.

63. **Ilmiy mavzu** – ilmiy muammoni rejalashtirish va moliyalashtirish mustaqil birligi bo‘luvchi qismi.

64. **Ilmiy (ilmiy–texnik) yo‘nalish** – fanning qandaydir sohasi rivojlanishining muhim masalalarini hal qilishga qaratilgan yirik mustaqil ilmiy ish.

65. **Ixtiro** – oldin noma‘lum bo‘lgan ma‘lumotlarni olish yoki oldin noma‘lum bo‘lgan tabiiy hodisalarni kuzatish jarayoni.

66. **Izlanish bashorati** – mavjud tendensiyalarning gipotetik oqibatlari neytral kuzatuvchi nuqtai nazaridan ta‘riflanadigan jarayon.

67. **Innovatsiyalarni ilgari surish** – innovatsiyalarni amalga oshirishga qaratilgan va o‘z ichiga axborot mahsulotlarini ishlab chiqarish va foydalanish, reklama tadbirlari, savdo nuqtalari (innovatsiyalarni sotish bo‘yicha shaxobchalar, xaridorlarga maslahatlar berish, innovatsiyalarni sotishni rag‘batlantirish) ishini tashkil qilishga qaratilgan choralar majmuasi.

68. **Innovatsiyalarning produtsenti** – bu ushbu innovatsiyani ishlab chiqaruvchisi.

69. **Innovatsiyalar senariyasi** – innovatsion loyihani tanlash bo‘yicha bir birlari bilan sabab – natija aloqa bilan mantiqiy bog‘langan epizodlarning vaqtdagi tartibga solingan izchilligi.

70. **Insof** – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg‘usi, ishda, kishilarga munosabatda xalollik turlilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatguylikdir.

71. **Intizomiy javobgarlik** – bu xizmat burchlarini buzish, su‘istemol kilish natijasida kelib chikadi.

72. **Kengash** – bu muayyan masalani muhokama etish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir.

73. **Konsern** – bu ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik, ko‘p tarmoqli korporatsiyadir.

74. **Korporatsiya** – bu rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.

75. **Konsensus** – bu qarorlarni ishlab chikish jarayonida barcha bahsli masalalar vav turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

76. **Kelishuv** – bu nizoli xolatda muvaffakiyatli chikishning eng muhim sharti – bu murosaga kela olishlikdir.

77. **Kommunikatsiya** – bu kishilar oʻrtasidagi oʻzaro axborot almashuvidir.

78. **Katta sonlar qonuni** – statistikaning qonuni, unga koʻra additiv (qoʻshish yoʻli bilan olinadigan) makro oʻzgaruvchi (yaʼni koʻlgins tarkibiy qismlarning summasi boʻlgan) oʻzining oʻrtacha miqdoridan oʻzini tashkil qiluvchi har qanday tarkibiy qismga qaraganda, keyingilar oʻlchami boʻyicha deyarli bir xil doirada oʻzgaradilar.

79. **Kvazimodel** – metaforalar ki oʻxshashlari yordamida olingan bashoratlarga qaraganda aniqroq, ammo modellar asosidagi bashoratlarga qaraganda kamroq aniq boʻlgan bashoratlarni olishga imkon beruvchi bir qator qonuniyatlar.

80. **Kvantifikatsiya** – sifatii alomatlarni miqdoriy aks ettirilishi (masalan, ballardagi baho).

81. **Krizis** – juda keskin burilish, qandaydir jarayoning ogʻir oʻtish holati.

82. **Katta sonlar qonuni** – statistikaning qonuni, unga koʻra additiv (qoʻshish yoʻli bilan olinadigan) makro oʻzgaruvchi (yaʼni koʻlgins tarkibiy qismlarning summasi boʻlgan) oʻzining oʻrtacha miqdoridan oʻzini tashkil qiluvchi har qanday tarkibiy qismga qaraganda, keyingilar oʻlchami boʻyicha deyarli bir xil doirada oʻzgaradilar.

83. **Kvazimodel** – metaforalar ki oʻxshashlari yordamida olingan bashoratlarga qaraganda aniqroq, ammo modellar asosidagi bashoratlarga qaraganda kamroq aniq boʻlgan bashoratlarni olishga imkon beruvchi bir qator qonuniyatlar.

84. **Kvantifikatsiya** – sifatii alomatlarni miqdoriy aks ettirilishi (masalan, ballardagi baho).

85. **Krizis** – juda keskin burilish, qandaydir jarayoning ogʻir oʻtish holati.

86. **Lavozim** – bu korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bogʻliq bulgan vazifa.

87. **Motivlashtirish** – bu ruhiy omil bulib, shaxs faoliyatining manbai, sababi, dalili va har xil ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga ragʻbatlantiruvchi kuchli vositadir.

88. **Monte Karlo usuli** – haqiqiy hodisalarni tiklanishini yaqinlashtirish uchun imitatsiyalash usuli. Usul kiruvchi oʻzgaruvchanlar sezuvchanligining tahlili va ehtimollarini taqsimlanishining tahlilini birlashtiradi.

89. **Model** – mustaqil muhokama etish va tahlil qilish mumkin boʻlgan haqiqatga nisbatan baʼzi bir munosabatlarga nazariy kirishish.

90. **Merzener** – bitta firmani boshqa kompaniya tomonidan yutib yuborilishi.

91. **Muloqot** – maʼnoli mazmunga ega xabarni bir shaxsdan boshqasiga uzatilishi jarayoni.

92. **Mezon** – bu takkoshlash yoki baxolash uchun ulchov, andoza. Masalan, mehnat – kishi kadr-kimmatining mezonidir.

93. **Novatsiya** – oldin boʻlmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi boʻyicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan katta majburiyatni boshqa majburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.

94. **Nizo** – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

95. **Ontologik yondoshish** – ilmiy–texnik va moliyaviy rivojlantirish jarayonlari oʻzini oʻzi rivojlantiruvchi, yaʼni ichidan boshqariluvchi sifatida izohlanadigan nuqtai nazar.

96. **Obru** – bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga ortirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir.

97. **Publik reyeshnz** – ommaviy axborotning barcha vositalari (matbuot, radio, televidenie, Internet va boshqalar)ni keng jalb qilishga ega reklama ishi shaklidan iborat mahsulot yoki innovatsiya sotuvchisi haqidagi ijobiy jamoa fikrini shakllantirish boʻyicha faoliyat.

98. **Paradigma** – farazlar, konsepsiyalar, gipotezalar, modellar, nazariyalarning soddalashtirilgan majmuasi.

99. **Partiya** – o‘yinni aniq amalga oshirilishini bildiruvchi o‘yinning elementi, belgilangan natijaga olib keluvchi qoidalarni amaliy qo‘llanishi.

100. **Proeksiya** – kelajak haqida shartli bayon qilish. Proeksiya odatda imkoniyatlarning qandaydir doirasini qamrab oluvchi bir butun majmuadan bitta hodisaga nisbatan qilinadi.

101. **Psixologiya** – insonning ruhiyatini, o‘rganuvchi fanidir. Inson ruxiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e‘tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining ruxiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, kobiliyat, fe‘l-atvor va mijoz kiradi.

102. **Struktura** – lotincha suz bulib, narsalar tarkibiy qismlarining uzaro bog‘lik ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

103. **Sugurta** – bu inson faoliyaining turli sohalarida sodir bo‘ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshka voqealar natijasida yetkazilgan zarar hamda talofatlarni jismoniy va huquqiy shaxslar to‘lagan sug‘urta badallaridan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to‘liq va qisman qoplash orqali jismoniy va huquqiy shaxslar manfaatlari sug‘urtalashni ta‘minlashga doir munosabatlar demakdir.

104. **Subsidiya** – bu davlat tomonidan anik maqsad yo‘lida ishlatish uchun qaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablagidir.

105. **Sanatsiya** – iktisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni tang holatdan chikarib, ularning bir me‘yorida ishlab turishini ta‘minlash hamda korxonalarni ommaviy bankrot bulishiga yo‘l bermasdan, raqobatchi korxonalar sonini kerakli miqdorda saqlab turish maqsadlarida amalga oshiriladi.

106. **Strategiya** – grekcha «strategos» iborasidan olingan bulib, «general san‘ati» ma‘nosini bildiradi.

107. **Stress** – inglizcha suzdan olingan bulib, asabiylik, keskinlik degan ma‘noni anglatadi.

108. **Tanlov** – o‘yinning partiyada haqiqatdan ham tanlangan variantini bildiruvchi elementi.

109. **Taksomaniya** – odatda ierarxik qurilishga ega haqiqatni murakkab tashkil qilingan sohalarini tasniflash va tizimlashtirish, u birgalikda bo‘ysunuvchi guruhlar va kategoriyalarning o‘zaro munosabatini tadqiqot qiladi.

110. **Teologik yondoshish** – ilmiy–texnik va moliyaviy rivojlanish jarayonlari tashqi rag‘batlar (ehtiyotlar, zaruratlar, mo‘ljallar, maqsadlar)ga javob qaytarilish sifatida izohlanadigan nuqtai nazar.

111. **Texnologik inkubator** – korxonada (bo‘lim, laboratoriya)ning ilg‘or texnologiyalarni ishlab chiqish bilan shug‘ullanuvchi tarkibiy bo‘linmasi.

112. **Xizmat ko‘rsatish belgisi** – xizmat ko‘rsatishning yaxshi sifatini kafolatlovchi, mijozni jalb qiluvchi, uni xizmatning xarakteri haqida xabardor qiluvchi tasviriy, grafik yoki kombinatsiyalangan belgi.

113. **Retsipient** – qabul qiluvchi, korxonada – boshqa xo‘jalik yurituvchi subyekti, yakka tadbirkor yoki homiydan yordam oluvchi korxonada.

114. **Reproduktiv ishlab chiqarish** – ko‘paytirishga qodir ishlab chiqarish, ya‘ngi seriyali mahsulot ( tovar, xizmatlar)ni ommaviy ishlab chiqarish.

115. **Retsipient** – xo‘jalik faoliyatiga ushbu faoliyatni faollashtirish yoki yordam ko‘rsatish uchun sarmoyalar kiritiladigan korxonada.

116. **Selektiv xatarlar** – bu investitsion portfelni shakllantirishda sarmoya kiritish, qiymatbaho qog‘ozlar turlarini qiymat baho qog‘ozlarning boshqa turlariga nisbatan noto‘g‘ri tanlash xatarlari.

117. **Sinektika** – g‘oyalarni kasb egalarining ixtisoslashgan guruhlari tomonidan vujudga kelgan muammolarni har xil analogiyalar va assotsiatsiyalardan foydalanish bilan hujum qilish yo‘li bilan qidirib topish usuli.

118. **Sinergetika** – fanning har xil shoxlari ichki sohalarini birlashtiruvchi fanlararo yo‘nalish. Boshqacha nomi – noto‘g‘ri chiziqli dinamika.

119. **Sinergizm** – ish amaliyotidagi umumiy natija ushbu natijaga kiruvchi alohida samaralar summasidan oshib ketuvchi hodisa.

120. **Senariy** – syujet chizmasi, ya‘ni nimanidir amalga oshirishning oldindan tayyorlangan rejasi.

121. **Uslub** – bu ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yo‘l, usul ma‘nosini anglatadi.

122. **Fazilat** - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.

123. **Faraz** – to‘liq bo‘lmagan ma‘lumotlar asosidagi mulohaza

124. **Foydali modelning yangiligi** – foydali modelning patent qobiliyati shartlaridan biri. Foydali model agar jidiy alomatlarining yoig‘indisi texnika darajasidan noma‘lum bo‘lsa yangi bo‘ladi.

125. **Fonomenologik model** – bashoratlash uchun foydalanish mumkin bo‘lgan kuzatilayotgan hodisalar majmuasini qamrab oluvchi model. Bunda bu hodisaning asosida yotgan sabablarni izohlash yoki ularni umumiy qonunlar bilan bog‘lash maqsadi qo‘yilmaydi.

126. **Fetish** – xususiy modelni haddan tashqari namoyon bo‘lishi, u bozorni tez qamrab oladi, cho‘qqiga etadi va ham tez yo‘q bo‘ladi.

127. **Firma bloki** – tovar belgisi va logotipni, hamda har xil izoh beruvchi yozuvlar (mamlakat, pochta manzili, telefon, teleks) va firmaning tijorat va texnik malakasini aks ettiruvchi firma shiorini kompozitsiyaga birlashtirilishi.

128. **Firma stili** – barcha reklama materiallarini moliyaviy grafik dizayni bazasida berilishida xarakterni yaratuvchi badiiy usullarining majmuasi.

129. **Fluktuatsiya** – tizimning katta sonini uning o‘rtacha miqdori sonidan tasodifiy chetga chiqishini ta‘riflovchi miqdori.

130. **Fronting** – bozorni fronlashtirishning xuddi o‘zi.

131. **Firmaning narxi** – firmaning bozordagi joylashgan o‘rni va uni rivojlanishi istiqbollari ko‘rsatkichi.

132. **Xejir** – bu baho bo‘yicha tavakkalchilik sug‘urtasi, f‘yuchers shartnomasi.

133. **Qaror** – bu bajarilishi mumkin bulgan ishning aniq yo‘lini tanlab olishdir.

134. **Qaror qabul qilish** – mavjud holatning bo‘lishi lozim bo‘lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

## I. Xorijiy adabiyotlar

1. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc.p. 815.

2. Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015/ Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education/ Ltd.p. 547.

## II. O'quv adabiyotlar

3. Бизюкова И.В. Подбор и оценка кадров управления.- М.: “Экономика”, 1996. -220с.

4. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя.- М.: АО “Ассиана”, 1996. -230с.

5. Бошқариш функциялари. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т., ТДИУ, 1997.

6. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. - Т.: ТошДУ, 1997. -190 б.

7. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. - М.: “Машиностроение”, 1993. -200с.

8. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 2012. -160 с.

9. Веснин В. Р. Основы менеджмента. -М.: “Триада ЛГД”, 2010. -160 с.

10. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.:, 1995. -180 с.

11. Вудок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер: Пер. с англ. М., “Дело”, 2017, 150с.

12. Гастев А. Как надо работать. -М.:, 2019. -214 с.

13. Герчикова И. Менеджмент. -М.:, ЮНИТИ, 2018. -200с.

14. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург, 2015, 300 с.

15. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.:, ТашГАУ, 2019.

16. Ибрагимова С.А., Шагаипова Г.З. “Менежмент”. Ўқув-услубий қўлланма. -Т.: ТДТУ. 2019. - 190 б.



17. Ибрагимова С.А., “ Менежмент асослари”. Ўқув- қўлланма. –Т.: ТДТУ. 2008. - 210 б.
18. Ибрагимова С.А., “ Менежмент асослари”. Ўқув- услубий қўлланма. –Т.: ТДТУ. 2008. - 180 б.
19. Ибрагимова С.А., “ Ишлаб чиқариш менежменти”. Ўқув қўлланма. –Т.: ТДТУ. 2009. - 205 б.
20. Ибрагимова С.А., Урманова Д.Т. “Инновация менежменти”. Ўқув қўлланма. –Т.: ТДТУ. 2009. – 226 б.
21. Игнатъева А. Основы менеджмента. -М., Экон. образ., 2015.
22. Йўлдошев Н.К., Набоков В.И. “Менежмент назарияси”. Дарслик. –Т.: ТДИУ. 2013. -433 б.
23. Yo‘ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo‘djamuratova G. Y. “Menejment va marketing asoslari”: (O‘quv qo‘llanma). -Т.: TDIU, 2012, -258 b.
24. Махкамова М.А., Ибрагимова С.А., Хашимова С.Н. “Иқтисодиёт ва менежмент”. Ўқув қўлланма. –Т.: ТДТУ. 2015. - 233 б.
25. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т., “Меҳнат”, 2018, 210 б.
26. Муракаев И., Саифназаров Н. Менежмент асослари. -Т.: ТДИУ, 2019, -200б.
27. Михеев В.Н. Стиль и методы работы руководителя. -М.:, 1975, -180 с.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ.). - М.:, 1992, -250 с.
29. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Ўқув қўлланма. -Т.:, “Меҳнат”, 2000, -350 б.
30. Qosimova M.S. Menejment nazariyasi: darslik. –Т.: Tafakkur bo‘stoni, 2011. -335b.

### III. Интернет сайтлари

31. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)
32. [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)
33. [www.skopus.com](http://www.skopus.com)
34. [www.ziyonet.com](http://www.ziyonet.com)
35. [www.zivonet.uz](http://www.zivonet.uz)
36. [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)

37. <http://uza.uz>.
38. <https://www.scienceforum.ru>
39. <https://www.forbes.ru>.
40. [www. management ru](http://www.management.ru)

## MUNDARIJA

Kirish .....	3
<b>I BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI</b>	
1.1. “Menejment” fanining predmeti va metodi.....	5
1.2. “Menejment” fanining tahlil usullari.....	7
1.3. Menejment nazariyasining evolyutsion rivojlanishi.....	9
1.3.1. “Ilmiy” menejment maktabi ta’limotlari.....	9
1.3.2. “Mumtoz yoki mamuriy menejment” maktabi ta’limotlari.....	14
1.3.3. “Inson munosabatlari maktabi” ta’limotlari.....	16
1.3.4. “Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy” menejment maktabi ta’limotlari.....	18
1.4. Menejment qonun-qoidalari, prinsiplari va tamoyillari.	20
<b>II BOB. BOSHQARUV MAQSADI</b>	
2.1. Boshqaruv maqsadi. Boshqaruv maqsadiga qo‘yiladigan talablar.....	23
2.2. Boshqaruv maqsadi turlari.....	24
2.3. Maqsadga qo‘yiladigan o‘ziga xos sifatlar.....	29
2.4. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli mohiyati.....	31
2.5. Maqsadli boshqaruv usuli afzalliklari.....	34
<b>III BOB. BOSHQARUV FUNKSIYALARI</b>	
3.1. Boshqaruv funksiyalari mazmuni va mohiyati.....	36
3.2. Boshqaruvning aniq va umumiy funksiyalari .....	37
3.2.1. Boshqaruvning asosiy funksiyalari .....	39
3.2.2. Boshqaruvning ijtimoiy, iqtisodiy, ma’naviy va tashkiliy funksiyalari .....	40
3.2.3. Boshqaruvning hududiy va tarmoq funksiyalari .....	41
3.3. Boshqaruvning o‘ziga xos aniq funksiyalari.....	42
<b>IV BOB. BOSHQARISHNING TASHKILiy TUZILMALARI</b>	
4.1. Boshqarish tuzilmalari haqida tushuncha.....	46
4.2. Boshqarish bo‘g‘ini va bosqichlari.....	46
4.3. Boshqaruv tuzilmalarini tashkiliy turlari.....	49

4.3.1.	Chiziqli tuzilmaning mohiyati.....	50
4.3.2.	Chiziqli-shtabli tuzilma.....	51
4.3.3.	Funksional tuzilma va uning o'ziga xos xususiyatlari.....	52
4.3.4.	Dasturli-maqсадli tuzilma va uning turlari.....	54
4.4.	Boshqarish tuzilmalarini takomillashtirish yo'llari.....	57
4.5.	Boshqarishning tarmoq organlari.....	59

## **V BOB. BOSHQARUV USULLARI**

5.1.	Boshqaruv usullari mazmuni va tushunchasi.....	67
5.1.1.	Funksional tizimosti obyektlarini boshqarish usuli.....	67
5.1.2.	Boshqaruv funksiyalarini bajarishda qo'llaniladigan usullar.....	68
5.1.3.	Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qo'llaniladigan usullar.....	70
5.2.	Boshqaruvning tashkiliy - ma'muriy usullari.....	72
5.2.1.	Boshqarishning huquqiy vositalari.....	78
5.3.	Boshqarishning iqtisodiy usullari.....	79

## **VI BOB. MENEJER VA RAHBARLIK USLUBI**

6.1.	Menejer va boshqaruv uslubi.....	90
6.2.	Rahbarlik uslubi. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi.....	92
6.3.	Rahbar fazilatlarini.....	96
6.4.	Rahbarga qo'yiladigan talablar.....	99
6.4.1.	Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar.....	101
6.4.2.	Rahbar obro'siga putur etkazuvchi unsurlar.....	103
6.4.3.	Rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish yo'llari.....	106
6.5.	Rahbar madaniyati.....	111
6.5.1.	Rahbar madaniyati baho berishda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar.....	113
6.5.2.	Xodimlar qabul qilish madaniyati.....	115
6.5.3.	Kengash va majlislarni olib boorish madaniyati.....	117

## **VII BOB. BOSHQARUV QARORLARI**

7.1.	Boshqaruv qarorlari. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.....	129
7.2.	Boshqaruv qarorlari tasnifi.....	133

7.3.	Qarorni ishlab chiqish , qabul qilish va nazorat qilish.	139
<b>VIII BOB. STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH</b>		
8.1.	Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi.....	144
8.2.	Strategik boshqaruv usulining vujudga kelishi va amaliyotda qo'llanilishi.....	149
8.3.	Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari.....	150
8.4.	Korxonada taraqqiyotiga ta'sir etuvchi omillar.....	152
8.5.	Strategik rejalashtirish jarayonida korxonada faoliyatning tahlili.....	154
8.6.	Strategiyani tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish .....	157
8.7.	Biznes-reja va uni ishlab chiqish.....	157
<b>IX BOB. ISHLAB CHIQRISH VA XODIMLARNI BOSHQARISH</b>		
9.1.	Ishlab chiqarishni boshqarish tushunchasi.....	165
9.2.	Mahsulot sifatini boshqarish.....	169
9.3.	Xodimlarni boshqarish tizimi.....	171
9.4.	Xodimlarni boshqarish tamoyillari.....	175
9.5.	Xodimlarni rejalashtirish jarayoni bosqichlari.....	176
9.6.	Xodimlarni boshqarish samaradorligi.....	179
<b>X BOB. MOTIVLASHTIRISH</b>		
10.1.	Motivlashtirish va ehtiyoj.....	182
10.2.	Motivlashtirish modellari va strategiyalari.....	186
10.3.	Motivlashtirish nazariyalari.....	188
10.4.	Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari.....	193
10.5.	Motivatsiyalashtirish yuzasidan rahbarlarga maslahatlar.....	195
<b>XI BOB. BOSHQARUV VAKOLATLARI</b>		
11.1.	Vakolat va uning zaruriyati .....	205
11.2.	Boshqaruv ma'suliyatlari.....	206
11.3.	Vakolat va uning chegaralari.....	207
11.4.	Boshqaruv vakolatlarini berish zaruriyati.....	208
<b>XII BOB. NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH</b>		
12.1.	Nizo, ularning kelib chiqish sabablari va turlari.....	212

12.2.	Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf qilish yoʻllari...	218
12.3.	Stress va uni boshqarish.....	220
<b>XIII BOB. TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH</b>		
13.1.	Tavakkalchilik va xavf turlari.....	224
13.2.	Sugʻurta bilan bogʻliq boʻlmagan xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari.....	226
13.3.	Sugʻurta qilib qoʻyish maqbul boʻlgan xavflar va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari.....	228
13.4.	Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirish usullari...	231
13.5.	Tavakkalchilik turlari.....	233
13.6.	Tavakkalchilikni boshqarish.....	237
13.7.	Tavakkalchilik samaradorligiga baho berish usullari...	238
<b>XIV BOB. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA</b>		
14.1.	Axborotlar tizimi.....	241
14.2.	Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qoʻyiladigan talablar.....	242
14.3.	Boshqarishda axborotning ahamiyati.....	244
14.4.	Kommunikatsiya.....	246
14.5.	Hujjatlar va ularni yuritishni tashkil qilish.....	251
<b>XV BOB. MARKETING MENEJMENTI</b>		
15.1.	Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.....	258
15.2.	Bozor imkoniyatlarini oʻrganish.....	260
15.3.	Korxonada bozori.....	262
<b>XVI BOB. HUQUQIY MENEJMENT</b>		
16.1.	Boshqaruvning huquqiy muammolari.....	264
16.2.	Korxonada huquqiy boshqaruv.....	264
16.3.	Korxonada moliyalarini huquqiy boshqaruvi.....	265
<b>XVII BOB. BOSHQARUV SAMARADORLIGI</b>		
17.1.	Boshqaruv samaradorligi toʻgʻrisida tushuncha va uning mezonlari.....	268
17.2.	Boshqaruv samaradorligi koʻrsatkichlari.....	272
17.3.	Boshqaruv tizimi samaradorligini hisoblash usullari.....	279
<b>GLOSSARIY.....</b>		284
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....</b>		295

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
1.1. Предмет и метод дисциплины «Менеджмент».....	5
1.2. Методы анализа дисциплины «Менеджмент».....	7
1.3. Эволюционное развитие теории менеджмента.....	9
1.3.1. Научная школа менеджмента.....	9
1.3.2. Классическая или административная школа менеджмента.....	14
1.3.3. Школа человеческих отношений.....	16
1.3.4. Количественная, системная или современная школа менеджмента.....	18
1.4. Законы, закономерности и принципы менеджмента.....	20
<b>ГЛАВА 2. ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
2.1. Цель управления. Требования к цели управления.....	23
2.2. Виды целей управления.....	24
2.3. Специфические качества целей управления.....	29
2.4. Сущность целевого метода управления.....	31
2.5. Преимущества целевого метода управления.....	34
<b>ГЛАВА 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
3.1. Понятие и значение функций управления.....	36
3.2. Конкретные и общие функции управления.....	37
3.2.1. Основные функции управления.....	39
3.2.2. Социологические, экономические, духовные, организационные функции управления.....	40
3.2.3. Региональные и отраслевые функции управления.....	41
3.3. Специфические функции управления.....	42
<b>ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ</b>	
4.1. Понятие структуры управления.....	46

4.2.	Структура и этапы управления.....	46
4.3.	Организационные виды структур управления.....	46
4.3.1.	Сущность линейной структуры управления.....	50
4.3.2.	Линейно-штабная структура.....	51
4.3.3.	Функциональная структура и ее специфические свойства.....	52
4.3.4.	Программно-целевая структура и её виды.....	54
4.4.	Пути совершенствования структур управления.....	57
4.5.	Отраслевые органы управления.....	59

## **ГЛАВА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

5.1.	Сущность и понятие методов управления.....	67
5.1.1.	Методы управления объектом функциональной подсистемы.....	67
5.1.2.	Методы, используемые при выполнении функций управления.....	68
5.1.3.	Методы, используемые при принятии управленческих решений.....	70
5.2.	Организационно-административные методы управления.....	72
5.2.1.	Юридические методы управления.....	78
5.3.	Экономические методы управления.....	79

## **ГЛАВА 6. МЕНЕДЖЕР И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

6.1.	Менеджер и стиль управления.....	90
6.2.	Стиль руководства. Определение типов руководителей по типу лидерства.....	92
6.3.	Отличия руководителя.....	96
6.4.	Требования к руководителю.....	99
6.4.1.	Принципы определения качеств руководителя.....	101
6.4.2.	Негативные факторы, влияющие на репутацию руководителя.....	103
6.4.3.	Способы устранения негативных факторов из стиля управления.....	106
6.5.	Этика и культура руководителя.....	111
6.5.1.	Показатели оценки культуры руководителя.....	113
6.5.2.	Культура подбора персонала.....	115



6.5.3. Культура проведения собраний и заседаний.....	117
--	-----

## **ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

7.1. Управленческие решения. Сущность управленческих решений и требования к ним.....	129
7.2. Классификация управленческих решений.....	133
7.3. Разработка, принятие и контроль управленческих решений.....	139

## **ГЛАВА 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ**

8.1. Понятие стратегии и стратегического управления.....	144
8.2. Формирование и применение на практике метода стратегического управления.....	149
8.3. Стратегическое планирование и его этапы.....	150
8.4. Факторы, влияющие на развитие предприятия.....	152
8.5. Анализ деятельности предприятия в процессе стратегического планирования.....	154
8.6. Выбор стратегии и разработка ее реализации.....	157
8.7. Бизнес-план и его разработка.....	159

## **ГЛАВА 9. ПРОИЗВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

9.1. Управлении производством и его сущность.....	165
9.2. Управление качеством продукции.....	169
9.3. Система управления персоналом.....	171
9.4. Принципы управления персоналом.....	175
9.5. Этапы управления кадрами.....	176
9.6. Эффективность управления персоналом.....	179

## **ГЛАВА 10. МОТИВАЦИЯ**

10.1. Мотивация и потребности.....	182
10.2. Модели и стратегии мотивации.....	186
10.3. Теории мотивации.....	188
10.4. Экономические и неэкономические факторы мотивации.....	193
10.5. Советы руководителям по управлению мотивацией.....	195

## **ГЛАВА 11. ПОЛНОМОЧИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

11.1. Полномочия и их необходимость.....	205
11.2. Ответственность управления .....	206
11.3. Полномочия и его пределы.....	207
11.4. Необходимость передачи полномочий по управлению.....	208

## **ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ**

12.1. Конфликт, причины его возникновения и виды конфликтов.....	212
12.2. Управление конфликтами и пути их устранения.....	218
12.3. Стресс и управление стрессом.....	220

## **ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ**

13.1. Риск и виды риска.....	224
13.2. Виды нестраховых рисков и способы снижения их негативных последствий .....	226
13.3. Риски, подлежащие страхованию, и способы снижения их негативных последствий.....	228
13.4. Методы снижения риска и повышения рентабельности.....	231
13.5. Виды риска.....	233
13.6. Управление риском.....	237
13.7. Методы оценки эффективности риска.....	238

## **ГЛАВА 14. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ**

14.1. Информационная система .....	241
14.2. Требования к информации в управленческой деятельности.....	242
14.3. Значение информации в управлении .....	244
14.4. Коммуникация.....	246
14.5. Документация. Организация ведения документооборота.....	251

## **ГЛАВА XV. МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГА**

15.1. Понятие, виды и стратегия маркетинга.....	258
15.2. Изучение рыночных возможностей.....	260
15.3. Рынок предприятия.....	262

## **ГЛАВА XVI. ПРАВОВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

16.1. Правовые проблемы управления.....	264
16.2. Правовое управление на предприятии.....	264
16.3. Правовое управление финансами предприятия.....	265

## **ГЛАВА 17. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ**

17.1. Понятие об эффективности управления и его принципы.....	268
17.2. Показатели эффективности управления.....	272
17.3. Методы оценки эффективности системы управления.....	279
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>284</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>295</b>

## CONTENTS

INTRODUCTION.....	3
<b>CHAPTER 1. DEVELOPMENT OF THE THEORY OF MANAGEMENT</b>	
1.1. Subject and method of “ Management” course .....	5
1.2. “Management” course analysis method.....	7
1.3. Evolutionary development of management theory.....	9
1.3.1. The doctrine of "Scientific" School of “Management”.....	9
1.3.2. The doctrine of "Classical or administrative “ management schools .....	14
1.3.3. The doctrine of School "Relations of People" .....	16
1.3.4. The doctrine "Quantitative, systemic or modern" management schools .....	18
1.4. Laws and patterns, principles of management .....	20
<b>CHAPTER 2. PURPOSE OF MANAGEMENT</b>	
2.1. Requirements to the purpose of management .....	23
2.2. Types of the purpose of management .....	24
2.3. Specific qualities of the purpose of management.....	29
2.4. The essence of Goal-Oriented method of management.....	31
2.5. The advantages of Goal-Oriented method of management.....	34
<b>CHAPTER 3. MANAGEMENT FUNCTIONS</b>	
3.1. The concept and meaning of the management functions.....	36
3.2. Exact and general functions of management .....	37
3.2.1. Main management functions of the .....	39
3.2.2. Sociological, economic, spiritual, organizational functions of management.....	40
3.2.3. Regional and network functions of management .....	41
3.3. Specific functions of management .....	42

## CHAPTER 4. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT

4.1. Management structure concept.....	46
4.2. Link and stages (stages) of management .....	46
4.3. Organizational types of management structures.....	49
4.3.1. Linear structure basis.....	50
4.3.2 Line staff structure.....	51
4.3.3. Functional structure and its specific properties.....	52
4.3.4. Target program structure and its types.....	54
4.4. Ways to improve management structures.....	57
4.5 Industry governing bodies.....	59

## CHAPTER 5. MANAGEMENT METHODS

5.1. The meaning and concept of methods of management.	67
5.1.1. Management methods of functional subsystem object.....	67
5.1.2. Methods used in the execution of management functions.....	68
5.1.3. Methods used in making management decisions.....	70
5.2. Organizational and administrative management methods.....	72
5.2.1. Legal means of management .....	78
5.3. Economic methods of management .....	79

## CHAPTER 6. MANAGER AND CONTROL STYLE

6.1. Manager and management style.....	90
6.2. Leadership style. Defining types leaders by the method of leadership.....	92
6.3. Features of the leader.....	96
6.4. Requirement for leaders.....	99
6.4.1. Principles for determining the qualities of a leader.....	101
6.4.2. Negative Factors Affecting a Manager's Reputation.....	103
6.4.3. Ways to extract negative factors from management style.....	106
6.5. Culture of the leader.....	111
6.5.1. Indicators for assessing the ethics of a leader.....	113
6.5.2. Employee acceptance ethics.....	115

6.5.3. Ethics of holding meetings and boards.....	117
---	-----

## **CHAPTER 7. MANAGEMENT DECISIONS**

7.1. Management decisions. The essence of management decisions and requirements for them.....	129
7.2. Classification of management decisions.....	133
7.3. Development, acceptance and control of management decisions.....	139

## **CHAPTER 8. STRATEGIC MANAGEMENT AND PLANNING**

8.1. The concept of strategy and strategic management.....	144
8.2. The emergence and use in practice strategic management method.....	149
8.3. Strategic planning and its stages.....	150
8.4. Factors influencing the development of the enterprise.....	152
8.5. Analysis of the enterprise in the process of strategic planning.....	154
8.6. Choosing a strategy and planning for its implementation.....	157
8.7. Business plan and its development.....	159

## **CHAPTER 9. PRODUCTION AND PERSONNEL MANAGEMENT**

9.1. The concept of production management.....	165
9.2. Product quality management.....	169
9.3. Personnel management system.....	171
9.4. The principle of personnel management.....	175
9.5. The degree of the personnel planning process.....	176
9.6. Efficiency of personnel management.....	179

## **CHAPTER 10. MOTIVATION**

10.1. Motivation and need.....	182
10.2. Motivation models and strategies.....	186
10.3. Motivation theories.....	188
10.4. Economic and non-economic factors of motivation.....	193

10.5. Motivation Tips for Leaders .....	195
---	-----

## **CHAPTER 11. MANAGEMENT AUTHORITY**

11.1. Authority and its necessity.....	205
11.2. Management responsibility.....	206
11.3. Authority and its limits.....	207
11.4. The need to transfer management authority.....	208

## **CHAPTER 12. CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT**

12.1. Conflict, causes of its occurrence and types of conflicts .....	212
12.2. Conflict management and ways to eliminate it .....	218
12.3. Stress and stress management . .....	220

## **CHAPTER 13. RISK MANAGEMENT**

13.1. Risk and types of risk .....	224
13.2. Non-insurance risk types and methods reducing their negative consequences .....	226
13.3. Risks to be insured and methods reducing their negative consequences .....	228
13.4. Methods to reduce risk and increase profitability .....	231
13.5. Types of risk .....	233
13.6. Risk management .....	237
13.7. Methods for assessing the effectiveness of risks.....	238

## **CHAPTER 14. INFORMATION AND COMMUNICATION IN MANAGEMENT**

14.1. Information system.....	241
14.2. Information requirement used in management.....	242
14.3. The value of information in management .....	244
14.4. Communication .....	246
14.5. Documentation and organization of maintenance .....	251

## **CHAPTER XVI. MARKETING MANAGEMENT**

15.1. Concept, types and strategy of marketing .....	258
--	-----

15.2. Market opportunity study .....	260
15.3. Enterprise market .....	262
<b>CHAPTER XVII. LEGAL MANAGEMENT</b>	
16.1. Legal problems of management .....	264
16.2. Legal management at the enterprise .....	264
16.3. Legal management of Enterprise Finance.....	265
<b>CHAPTER 17. MANAGEMENT EFFICIENCY</b>	
17.1. The concept of management efficiency and its criteria.....	268
17.2. Management efficiency indicators .....	272
17.3. Methods for calculating the effectiveness of the management system .....	279
<b>GLOSSARY .....</b>	<b>284</b>
<b>LIST OF USED LITERATURE.....</b>	<b>295</b>



M. A. MAXKAMOVA, S. A. IBRAGIMOVA,  
G. Z. SHAGAIPOVA

# MENEJMENT

Toshkent – «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi» – 2021

Muharrir:	Sh.Kusherbayeva
Tex. muharrir:	Sh.Mirqosimova
Rassom:	U.Ortiqov
Kompyuterda sahifalovchi:	N.Rahmatullayeva



**E-mail: [tipografyacnt@mail.ru](mailto:tipografyacnt@mail.ru) Tel: 97-450-11-14, 93-381-22-07.**

**Bosishga ruxsat etildi 28.12.2021.**

**Bichimi 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «Times New Roman» garniturasida.**

**Ofset bosma usulida bosildi.**

**Shartli bosma tabog'i 19,25. Nashriyot bosma tabog'i 19,0 .**

**Tiraji 300. Buyurtma № 205.**

**«Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi»  
bosmaxonasida chop etildi.**

**Toshkent sh., Foziltepa ko'chasi, 22 b uy.**