

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

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

A.N.Norchaev, E.T.Rabbimov, K.M.Xursandov

MENEJMENT NAZARIYASI

(O‘quv qo‘llanma)

T O S H K E N T - 2 0 1 1

Mas'ul muharrir: dots., A.Eshtayev

Taqrizchilar: prof. A.Abduvohidov, dots. S.Zokirova

A.N.Norchaev, E.T.Rabbimov, K.M.Xursandov. - Menejment nazariyasi. - O'quv qo'llanma. - TDIU, 2011 y. - 224 b.

O'quv qo'llanma O'zbekiston Respublikasi mustaqilligining 20 yilligiga va Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining 80 yillik yubileyiga bag'ishlanadi.

Ushbu o'quv qo'llanma bir-biri bilan mantiqan bog'langan o'n beshta mavzudan iborat bo'lib, bozor munosabatlari sharoitida korxonalar faoliyatining barcha boshqaruv mexanizmlarini qonunchilik doirasida va iste'mol bozorlarining holatini hisobga olgan holda, ushbu mexanizmni hozirgi iqtisodiy sharoitga bog'lash orqali ko'rib chiqadi. U tezkor va strategik ahamiyatga ega bo'lgan tashkiliy texnologik, iqtisodiy va moliyaviy masalalarga oid savollarni o'z ichiga oladi.

O'quv qo'llanma oliy va o'rta maxsus ta'lim tizimida iqtisodchi mutaxassislar, menejerlar tayyorlovchi o'quv yurtlari va fakultetlarida o'quv mashg'ulotlar, ilmiy seminar va suhbatlar olib borish uchun mo'ljallangan. O'quv qo'llanma ayrim kamchiliklardan holi bo'lmasligi mumkin. Kitobxonlarning bu boradagi barcha fikr-mulohazalari va takliflari mualliflar tomonidan minnatdorchilik bilan qabul qilinadi.

MUNDARIJA

KIRISH.....	5
I-BOB. MENEJMENT NAZARIYASINI RIVOJLANISHI.....	7
1.1. Menejment ob'ekti va sub'ekti tushunchalari.....	7
1.2. Menejment nazariyasining evolyutsion rivojlanishi.....	9
1.3. Menejment maktabi ta'limotlari.....	13
1.4. Sobiq ittifoq olimlarining menejment nazariyasini rivojlanishiga qo'shgan hissalar.....	20
1.5. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari.....	21
1.6. Menejment qonun-qoidalari va tamoyillari.....	23
1.7. Boshqaruv tamoyillarini shakllanishi va uning tarixiy ildizlari.....	25
1.8. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari.....	27
II BOB. BOSHQARUV MAQSADI.....	33
2.1. Boshqaruv maqsadi. Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan talablar.....	33
2.2. Boshqaruv maqsadi turlari.....	34
2.3. "Maqsadlar shajarasi" yoki maqsadlar ierarxiyasi.....	40
2.4. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli mohiyati.....	42
2.5. Maqsadli boshqaruv usuli afzalliklari.....	44
III- BOB. BOSHQARUV FUNKTSIYALARI.....	47
3.1. Boshqaruv funktsiyalari mazmuni va mohiyati.....	47
3.2. Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi.....	48
3.3. Boshqaruvning o'ziga xos funktsiyalari.....	52
IV- BOB. BOSHQARISHNING TASHKILIY TUZILMALARI.....	57
4.1. Boshqarish tuzilmalari haqida tushuncha.....	57
4.2. Boshqarish bo'g'ini va bosqichlari.....	57
4.3. Boshqaruv tuzilmalarini aniqlovchi belgilar.....	59
4.4. Boshqaruv tuzilmalarini tashkiliy turlari.....	60
4.5. Boshqarish tuzilmalarini takomillashtirish yo'llari.....	69
V-BOB. BOSHQARUV USULLARI.....	97
5.1. Boshqaruv usullari mazmuni va tushunchasi.....	97

5.2. Boshqaruvning tashkiliy - ma'muriy usullari.....	100
5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari.....	106
5.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari.....	112
 VI-BOB. MENEJER VA RAHBARLIK USLUBI.....	119
6.1. Menejer va boshqaruv uslubi.....	119
6.2. Rahbarlik uslubi. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi.....	121
6.3. Rahbar madaniyati.....	134
 VII- BOB. BOSHQARUV QARORLARI.....	151
7.1. Boshqaruv qarorlari. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.....	151
7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi.....	155
7.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish.....	160
7.4. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.....	164
 VIII-BOB. STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH.....	170
8.1. Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi.....	170
8.2. Strategik boshqaruv usulining vujudga kelishi va amaliyotda qo'llanilishi.....	175
8.3. Strategiyaning tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish.....	182
8.4. Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, rejalashtirish va baholashda qo'llaniladigan uslubiy yondoshuvlar.....	184
8.5. Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes-rejani ishlab chiqish.....	185
 IX- BOB. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA.....	195
9.1. Axborotlar tizimi.....	195
9.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar..	196
9.3. Hozirgi davrda xalq xo'jaligini boshqarishda axborotning ahamiyati.....	198
9.4. Kommunikatsiya.....	201
9.5. Hujjatlar va ularni yuritishni tashkil qilish.....	207

ATAMALAR LUG‘ATI-----	215
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR-----	221

*O'zbekiston Respublikasi mustaqilligining
20 yilligiga va Toshkent Davlat iqtisodiyot
universitetining 80 yillik yubileyiga
bag'ishlanadi.*

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.

2010 yil yakunlariga ko'ra, mamlakatning yalpi ichki mahsuloti 8,5 foizga, sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi 8,3 foizga, qishloq xo'jaligi mahsulotlari etishtirish hajmi 6,8 foizga, qurilish ishlari hajmi 8,1 foizga, chakana tovar aylanmasi 14,7 foizga, pullik xizmatlar 13,4 foizga ko'paydi. Iqtisodiyotga soliq yukining kamaytirilgani holda Davlat byudjeti yalpi ichki mahsulotga nisbatan 0,3 foiz miqdorda profitsit bilan ijro etildi. Inflyatsiya darajasi belgilangan prognoz ko'rsatkichidan oshmadi¹.

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, "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi" asosida oliy ta'lim sohasida olib borilayotgan jiddiy islohotlarni hayotga joriy qilishda ziyolilarimiz zimmasiga katta ma'suliyat yuklatiladi.

Iqtisodiy masalalarni tezroq hal qilish, ularni echimini 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

¹ Каримов И. "Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади" мавзусидаги маърузаси. // Халқ сўзи. 2011 йил 22 январь.

bog'liqdir. Menejment nazariyasi 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 tadbiq etishni, ishlab chiqarish va boshqarish masalalarini ilmiy asosda bozor talablarini hisobga olgan holda, echa olishlari zarurdir.

Ushbu o'quv qo'llanma bir-biri bilan mantiqan bog'langan o'n beshta mavzudan iborat bo'lib, bozor munosabatlari sharoitida korxonalar faoliyatining barcha boshqaruv mexanizmlarini qonunchilik doirasida va iste'mol bozorlarining holatini hisobga olgan holda, ushbu mexanizmni hozirgi iqtisodiy sharoitga bog'lash orqali ko'rib chiqadi. U tezkor va strategik ahamiyatga ega bo'lgan tashkiliy texnologik, iqtisodiy va moliyaviy masalalarga oid savollarni o'z ichiga oladi. Ushbu fanning asosiy vazifasi bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqarishning eng oddiy tushunchasidan, uning iqtisodiy-ijtimoiy samaradorligigacha bo'lgan tushunchalarni o'z ichiga olgan holda o'rganiladi.

O'quv qo'llanmada strategik boshqaruv va tezkor nazorat qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan moliyaviy, iqtisodiy, me'yoriy, rejali va amaliy masalalar echimlari xususida yo'llanmalar berilgan.

I- BOB. MENEJMENT NAZARIYASINI RIVOJLANISHI

1.1. Menejment ob'ekti va sub'ekti tushunchalari

1.2. Menejment nazariyasining evolyutsion rivojlanishi

1.3. Menejment maktabi ta'limotlari

1.4. Sobiq ittifoq olimlarining menejment nazariyasini rivojlanishiga qo'shgan hissalar

1.5. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari

1.6. Menejment qonun-qoidalar va tamoyillari

1.7. Boshqaruv tamoyillarini shakllanishi va uning tarixiy ildizlari

1.8. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari

1.1. Menejment ob'ekti va sub'ekti tushunchalari

Menejment **ob'ekti** haqida so'z yuritganda, eng avvalo, ob'ekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi. Shu ma'noda ob'ekt - 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 korxona, qurilish, ayrim uchastka va h.k.

Demak, ob'ekt 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 erda boshqaruv ob'ekti bo'lib mashina hisoblanadi. Yoki "U kishi o'zini juda yaxshi boshqara oladi". Bu erda boshqaruv ob'ekti bo'lib kishi, shaxs hisoblanadi. Futbol komandasi yoki shahar transporti harakatini boshqarish, tuman, viloyat, mamlakatni boshqarish va h.k.lar menejmentning yoki boshqarishning ob'ektlaridir.

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

Menejment ob'ekti va sub'ekti

MENEJMENT		
No	OB'EKTI (boshqariluvchi hodisa voqelik)	SUB'EKTI (boshqaruv organi, rahbarlik)
I. Makrodarajada		
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
3.	Tuman	- QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari - Tuman (shahar) xalq deputatlari - Tuman (shahar)lar hokimliklari - Tuman (shahar) sudlari
II. Megodarajada		
4.	Kontsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	- Qo'mitalar va ularning raislari
5.	Sektor (tarmoq)	- Vazirliklar va vazirlar
III. Mikrodarajada		
6.	Korxona (firma) korporatsiya	- Jamoa kengashi va raislar, prezident
7.	Xodimlar	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
8.	Ishlab chiqarish	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
9.	Samaradorlik	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
10.	O'z-o'zini boshqarish	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari - Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

Shunday qilib, har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob'ekt va boshqaruvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil topadi.

1.2. Menejment nazariyasining evolyutsion rivojlanishi

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib,

Yu.T.Sezar, A.Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejerlari 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 ushlash" 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(1.2.1-jadval).

1.2.1-jadval

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

No	Maktab nomlari (yillar)	Namoyandalari	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
1	2	3	4

1.	Ilmiy menejment 570-632 yillar	Payg'ambarimiz Muhammad Sallallohu Alayhi Vasallam	• Boshqaruviing diniy ta'limotga asoslangan nazariy ppintsipini yaratdi. Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san'atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta'limotlar (Quroni Karim, hadislar)ning tizimini yaratdi.
	1340-1400 yillar	Amir Temur	• 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. • Boshqarishning murakkab, chiqarilgan voqea-hodisalarini, ijtimoiy hayotni biror qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlarining turkumlariga asos soldi va h.k. • Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi. • 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-qoidalar, pand-nasihatlar O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. • Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi.
			• 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.

	1404-1499 yillar	Ulugʻbek Muhammad Taragʻay	39 yillik sultonlik davrida: • Fanning juda koʻp daholari, xususan matematika, falakiyot, musiqashynoslik, tarix va boshqarish ilmlari boʻyicha zabardast olim, madaniyatning ulkan homiysi sifatida tanildi. • Uning ilmiy merosi, u taʼsis etgan va rahnamolik qilgan Samapqand munajjimlik maktabi, uning koʻp yillik izlanishlarining asosiy mahsuli boʻlmish “Ziji jadidi Koʻpagoniy” (“Ulygʻbek Koʻpagoniyning astronomik jadvali”) asari bilan tarixda izini qoldirdi. • Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalari bilai bogʻliq boʻlgan xilma-xil muammolari boʻyicha oʻz qarashlariga ega boʻlgan siyosiy arbob.
	1450-1501 yillar	Alisher Navoiy	• Davlat ishlarini boshqarish, muzokaralar olib borish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan. • “Vaqfiya”, “Ixlosiya”, “Saddi Iskandariy”, “Tarixi mulki Ajam” kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-sinoatlari haqidagi taʼlimotni yaratgan. • Eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shohni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shoh, omma va fanning roli kabi masalalarni amaliyotga tadbqiq qilgan.
	1490-1530 yillar	Zahiriddin Muhammad Bobur	• Buyuk Boburiylar caltanatini tuzib, oʻzaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi. • Mashhur “Boburnoma” asarini yaratdi. U oʻz asarida boshqarishga oid boʻlgan printsiplar, xususan odillik va tadbirkorlik, jasurlik va mohirlik, isteʼdod va maʼrifat masalalarini yoritdi. • Boburiylar (Jahongirshoh) tomonidan davlatni idora qilishning 12 modddadan iborat dasturi yaratilgan. • Boburiylar tomonidan maʼmuriy boshqaruv sohasini isloh etish, xazina masalalari borasida - kurruriya (viloyat va tuman hokimlari) deb ataladigai hukymat amaldorligi mansabi joriy etildi va h.k.

	(1885-1920)	F.Teylor, G.Emerson va boshqalar	• Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash. • Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va yning o'qitilishini ta'minlash. • Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash. Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida, xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.
2.	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A.Fayol, M.Veber va boshqalar	• Boshqaruv printsiplarini rivojlantirish. • Boshqaruv funktsiyalarini bayon etish. • Tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondoshuvni asoslash.
3.	"Inson munosabatlari" maktabi (1950 yildan hozirgacha)	E. Meyo, R. Laykert va boshqalar	• Mehnat unumdopligini oshirish maqsadida, o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash. • Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.
4.	Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 yildan hozirgacha)	G. Saymon, P. Duruker, E. Deyl va boshqalar	• Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida, turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash. • Murakkab vaziyatlarning echimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

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

- 50-60-yillarda boshqaruvning diqqat markazida **tashkiliy tarkibi** typgan bo'lsa,

- 60-70-yillarda **strategik rejalashtipish** vujudga keldi.

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

Hozirgi zamon boshqaruv fani - fanlararo fan. Boshqaruvning hap bir funktsiyasini bugun maxsus fanlar:

- inductpial-muhandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (ergonomika);
- marketing kabilar o'rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan yyg'unlashuvi boshqarishning bozor kontseptsiyasini vujudga kelishiga asos bo'ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan

o'zgarishlar "Tinch boshqarish inqilobi" nomini olgan.

1.3. Menejment maktabi ta'limotlari

"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) typgan 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.

Uning printsiplariga binoan:

• mehnatning hap bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq, puxta ixtisoslashtirilishi shart;
• har bir mehnat turi qat'i vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
• hap bir mehnat jarayoni va hatto hap bir hapakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;
• yuqoridan belgilab berilgan ish usyllari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
• ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;
• boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

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'sishiga olib kelgan.

Ayniqsa, qo'llagan xaronometraj usuli diqqatga sazovordir.

F.Teylor nazariyasiga ko'pa, rahbar va mytaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyryqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'pcatmacdan 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 Evropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko‘pinishida rivojlanib bordi.

Teylorning 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. Dispetcheplash.
8. Me‘yoplar va jadvallar.
9. Sharoit bilan ta‘minlash.
10. Jarayonlarni me‘yoplash.
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‘rganib, 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‘yorni bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshiriladi (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 korxona, 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 shyg‘yllana 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‘inida 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 nyqtai nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. Maqsad – boshqarishning unversal 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 gypylapga 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.

“Mumtoz yoki ma’muriy menejment” maktabi ta’limotlari

A.Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan frantsuz olimlaridandir. U Frantsiyadagi ko‘mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A.Fayol o‘zining boy amaliy tajribasini “Umumiy va sanoat boshqaruvi” (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari cypgan quyidagi boshqaruv g‘oyalari hozirgi kunda ham o‘z ahamiyatini yo‘qotmagan.

1.3.1-jadval

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

№	Tamoyillar	Izoh
1	2	3

1.	Mehnat taqsimoti	• Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.
2.	Vakolat va mas'uliyat	• Vakolat - bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Qaepda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha erda mas'uliyat vujudga keladi.
3.	Intizom	• Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshlik	• Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishning bir xilligi	• Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'pcatayotgan hap bir gypuh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysundirish	• Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	• Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashish	• Hamma o'z o'pnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi ierarxiya	• Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.
10.	Tartib	• Hamma o'z o'pnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	• Tashkilotda adolatning hukm surishi - bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyliigi	• 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.
13.	Tashabbus	• Tashabbus - bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash.
14.	Korporativ puh	Ittifoq - bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi natijasi hamjihatlik va manfaatlarning hamohanglashuvi bo'lishi mumkin.

A.Fayol boshqarishni:

o kelajakni quruvchi;

o faoliyatni tashkillashtiruvchi;

o tashkilotni idora qiluvchi;

o faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
o qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qyrol deb ataydi. Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi.

“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’i normalashtirildi;*
- *mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat’ilashtirildi;*
- *mehnatga “jucmonan majburla” joriy qilindi;*
- *yollanma ishchidan “fikrsiz robot” sifatida foydalanish usuli qat’i o‘rnatildi.*

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 myqobil harakat sifatida “teylorizm”ga qandaydir darajada qarshi turuvchi yangi nazariya – “insoniy munosabatlar” maktabi paydo bo‘ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruhshunoc E.Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

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

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

o tashabbuskorlikdan;

o ishchilar bilan hamkorlikdan;

o 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 etishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo‘rqitib turish zarur.

U (igrik) nazariyasi birinchisiga qapama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o‘z zimmasiga mas’uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday tarzda menejerning vazifasi kishilar o‘z maqsad va manfaatlariga g‘oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo‘lgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag‘batlantirish va ynga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, hap ikkala nazariya ham faqat - nazariya. Amaliyotda ular sof ko‘rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o‘zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san‘at ekanligi ham ana shu, ikki jihatni yyg‘ynlashtirishdir.

“Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy” menejment maktabi ta’limotlari

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

- mizumli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlim mizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko‘rib chiqishdi;
- bir qancha o‘zgaruvchi omillarning boshqaruvga ma’sirini o‘rganishdi.

Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to‘rt yondoshuvni asoslab beradi (5-

jadval).

1.3.2-jadval

“Tizimli” yoki “zamonaviy” menejment

№	Boshqarishga yondoshuv turlari	Izoh
1	2	3
1.	Tizimli yondoshuv	• 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.
2.	Vaziyatli yondoshuv	• 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. • 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.
3.	Funksional yondoshuv	• Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo‘llarini ishlab chiqish imkonini beradi shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi vazifalarni bajaradi: • rejalashtirish; • tashkillashtirish; • rahbarlik qilish; • muvofiqlashtirish; • nazorat qilish va h.k.
4.	Miqdorli yondoshuv	• Bunday yondoshuvda asosan: • menejmentning muomala printsipiga; • qaror qabul qilish nazariyasi printsiplariga; • matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e‘tibor qaratiladi. • Miqdorli yondoshuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat matematik, statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan birga sotsiologiya ruhshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi.

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va

vositalarni qo'llagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta'minlashni o'z oldiga vazifa qilib qo'yadi.

1.4. Sobiq ittifoq olimlarining menejment nazariyasini rivojlanishiga qo'shgan xissalari

Sobiq ittifoqning A.K.Gastev, P.M.Kerjentsev, V.G.Afanas'ev, D.V.Gvishiani, S.E.Kamenitser, O.V.Kozlova, D.M.Kruk, A.M.Omarov, G.X.Popov kabi olimlari menenjment nazariyasini rivojlantirishga o'zlarining salmoqli hissalarini qo'shganlar. Sobiq ittifoqda mehnatni ilmiy tashkil qilish va boshqarish sohasini ilmiy tadqiq qilish 1920 yillarda boshlangan. O'sha yillari Markaziy mehnat inctityti MMI tashkil etilib, mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha qator konferentsiyalar o'tkazildi. Maxsus jurnallar chop etilishi yo'lga qo'yildi. O'quv yurtlarida mehnatni ilmiy tashkil qilish fani o'qitila boshlandi.

A.K.Gastev (1882-1941) o'zining "Qanday ishlash kerak?", "Mehnatni normalash va tashkil qilish" kabi qator asarlarini chop ettirdi. Markaziy mehnat instituti (MMI)ning tashkilotchisi ham Gastev bo'lgan. MMI va Gastevning ilmiy ishlanmalari negizida mehnatni ilmiy asosda tashkil qilish borasida qator muvaffaqiyatlarga erishilgan.

Chunonchi, mehnatni ilmiy asosda tashkil qilish bo'yicha o'qitish va xodimlarning malakasini oshirish tizimi yaratilgan bo'lib, bu ilg'or tajriba chet davlatlarda ham ommalashgan.

P.M.Kerjentsev (1881-1940) ham boshqarish bo'yicha qator asarlar chop ettirgan. Bular qatoriga "Mehnatni ilmiy tashkil etish", "Boshqarishni tashkil qilish printsiplari", "Vaqt uchun kurash" kabilar kiradi. Ular boshqarish bo'yicha darsliklarni yozishda asos qilib olindi. 1920 yilning boshlarida Kerjentsev tashabbusi bilan "Vaqt" ligasi tashkil etildi. Liga o'z e'tiborini:

- mehnatni tashkil qilishda tartibsizliklarning g'oyatda ko'pligiga;
- behuda ishlarga vaqtning ko'p sarflanayotganligiga;
- boshqaruv tizimida funktsiyalarning nooqilona taqsimoti kabilarga qaratdi va ularni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqdi.

1950 yillarning oxiridan boshlab boshqarish nazariyasining rivojlanishi yanada kuchaydi. Shu yillarda mehnatni ilmiy tekshirish instituti, boshqarish va normativ bo'yicha markaziy ilmiy-tadqiqot institytlari tashkil etildi.

Mamlakatning etakchi oliy o'quv yurtlarida (MDU, MMI, KXXN, MXXN, TXXI va boshqalar) "Mehnatni ilmiy tashkil qilish", "Boshqarish" kafedralari, fakul'tetlari tashkil etilib, ular bo'yicha maxsus

fanlar o'qitila boshladi.

Rossiyada hozircha yagona Moskva boshqaruv inctityti tashkil qilingan bo'lib, u korxona yoki tarmoq faoliyatining boshqaruv tomonini takomillashtirish masalalari bo'yicha direktor maslahatchilari deb yuritiladigan boshqarishni tashkil qilish bo'yicha mytaxassislarni tayyorlaydi.

1.5. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy printsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur hukymronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yopqin misol bo'la oladi.

"Temur tuzuklari" jahonga mashhup asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va boshqalar) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qicm Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni hap jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudpatli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi bo'lgan. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va mahalliy hokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatlari hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

"Tuzuklar" muallifining fikricha, har bir sohibi toj davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim. Xazrat Amir Temur "Tuzuklar"ida ma'lum qilishicha, o'z faoliyatida quyidagi 12 ijtimoiy-siyosiy guruhga tayanib ish olib borgan:

1. Xazrat Payg'ambarimiz Muhammad Sallallohu Alayhi Vasallamning aziz va mukarram avlodi bo'lmish sayidlar, ulamo va shayxlar.

2. Hayotning achchiq-chuchugini totgan bilimdon kishilar.
3. Duogo'y taqvodorlar.
4. Amirlar, sarhanglar, sipohsolorlar, ya'ni lashkar va qo'shin boshliqlari.
5. Sipoh bilan raiyat, ya'ni qopa xalq.
6. Saltanat ishlari, uning siru asrorini bilgan, kengasha bo'ladigan dono va ishonchli kishilar.
7. Vazirlar, sarkitob va devon bitiklari.
8. Xakimlar, tabiblar, munajjimlar va myhandislar.
9. Xadis olimlari va roviylar, ya'ni rivoyat aytuvchilar (tarixshunoslar).
10. So'fiy va oriflar.
11. Hunar va san'at ahli, ya'ni kosiblar va san'atkorlar.
12. Har turli mamlakatlardan kelgan sayyoh va tijorat ahli.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga alohida ahamiyat bergan. Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'pa masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulyg'vorlik.

2. Aqlu farosatlik.

Z. Sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'psatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish;

4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, Amir Temur o'z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom hududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yo'g'i etti nafar vazir yordamida boshqargan. Bular quyidagilar (6-jadval).

1.5.1-jadval

Vazirlar va ularning vazifalari

No	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
1	2	3
1.	Mamlakat va raiyat vaziri	Bu vazir el-yurtning myhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat harajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan.

2.	Sipoh vaziri	• Sipohiylarning maosh va tanholarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini ko'rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan.
3.	Mol-mulk, daromad, harajatlar vaziri	• Turli sabablarga ko'ra, egasiz qolib ketgan er-suv va mol-mulkni boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddilik qilgan.
4.	Sarkori xocca va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	• Podshohga qarashli er-suv va mol-mulk, shuningdek, davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
5.	Qozikalon	• Adliya muassasalarini boshqargan.
6.	Jalol ul-islom	• Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7.	Vaziri devoni insho	• Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.

El-yurtning obodonligi, saltanatning uctyvorligi ko'p jihatdan mana shy vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shy tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlandi. Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar Amir Temurning "Temur tuzuklari"da o'z aksini topib, hozirgacha ham o'zining qimmatini yo'qotmagan. Aksincha; bugungi mustaqil O'zbekistonning iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda ham boshqarishni tashkil qilishda myhim dasturulamal sifatida qo'llanilmoqda.

1.6. Menejment qonun-qoidolari va tamoyillari

Dastlab qonun-qoida va tamoyil so'zlarining lyg'aviy ma'nolari to'g'risida ikki og'iz so'z.

Qonun - bu ob'ektiv 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, ijtimioy gypuh va shu kabilarda qabul qilingan odat tusiga kirgan qoida, rasm, odat.

Tamoyil - mayl, moyillik, tendentsiya.

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

Qonun va printsiplarda menejmentning ob'ekti va sub'ekti o'rtasidagi ob'ektiv, myhim, takrorlanadigan, nisbiy, typg'yn, 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 printsiplari faqat hamma uchun majburiy bo'lgan norma, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin.

1.6.1-jadval

Menejmentning printsiplari

No	Printsiplar	Izoh
1	2	3
1.	Demokratiyalash printsipi	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilish, kengash va maslahatlar orqali bajarilishini talab qiladi.
2.	Ierarxiya printsipi	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.	Rejalashtirish printsipi	Boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.
4.	Yakkahokimlik printsipi	Boshqarish tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, ynga boshqariladigan ob'ekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib toshiriladi. 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 printsipl amal qiladi.
5.	Ilmiylik printsipl	Menejrlardan chuqur bilimni, o‘z sohasi bo‘yicha iqtisod, mantiq, puhiyat, 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‘rqmaydigan mytaxacsis bo‘lishini ham talab qiladi.
6.	Qayta aloqalar printsipl	Topshiriqni berishda “tushundirlarmi?” deb so‘rash etarli emas. Bunday savolga javobgar shaxsdan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to‘g‘ri tyshynganligini so‘rash kerak.
7.	Javobgarlik printsipl	Bu eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas’uliyatsiz rahbar korxona va xodimlarning sho‘ri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o‘ta yuqori bo‘lishi kerak.

Shunday qilib, boshqarish printsipl deganda, boshqaruv organlari va rahbarlari faoliyatining negizini tashkil etuvchi asosiy qonun-qoidalar tushuniladi. Boshqarish printsiplari - bu boshqaruv amaliyotida ob‘ektiv qonunlardan ongli foydalanish qobiliyati.

1.7. Boshqaruv tamoyillarini shakllanishi va uning tarixiy ildizlari

Boshqaruv tamoyillarining shakllanishi chyqur tarixiy ildizlarga ega. O‘zining ixcham, tezkor boshqarish devoniga ega bo‘lgan Amir Temur saltanatidek buyuk davlat:

- *ilmiylik*;
- *yakkahokimlik*;
- *ierarxiya*;
- *bilimdonlik*;
- *demokratiya* kabi printsiplar asosida boshqarilgan.

Xurosonlik yirik shayx va shayxulislom, Amir Temurning e‘tiqod qo‘ygan piri, tinchliksevar va raiyatparvar inson Zayniddin Abubakr Toybodiy Temurga maktub yozib, uning saltanat yumushlarida quyidagi

“to‘pt ishni qo‘llashini tavsiya etgan, ya’ni:

1. Kengash.
2. Mashvapaty maclahat.
3. Hushyopligy mulohazakorlik.
4. Ehtiyotkorlik.

Shunday ekan, saltanatni boshqarishda mashvaratu maslahat va tadbir bilan ish yuritgan, toki oqibatda nadomat chekib, pyshaymon bo‘lmagaysan. Yana shuni ham bilgilkim, saltanat ishlarining bir qismi sabru toqat bilan bo‘lgay, yana bir qismi esa bilib-bilmaslikka, ko‘rib-ko‘rmaslikka solish bilan bitur. Xullas tadbirlardan ogoh qilingandan keyin shuni aytish joizdirkim, qat‘iylik, sabr, chidamlilik, hushyorlik, ehtiyotkorlik va shijoat bilan barcha ishlar amalga oshirilgay. Vassalom”.

Maktybni o‘qib Amir Temur o‘z “Tuzuklari”da: “U menga saltanat ishlarining to‘qqiz ulushi mashvarat, tadbir va kengash, qolgan bir ulush esa qilich bilan bajo keltirishni anglatdi. Tajribamda ko‘rilgankim, azmi qat‘iy, tadbirkor, hushyor, jang ko‘rgan, mard, shijoatli bir kishi mingta tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshipoqdir. Chunki tajribali bir kishi minglab odamga ish buyuradi”, - deb yozgan edi.

Ma‘muriy buyruqbozlik tizimi sharoitida boshqarish ishlari quyidagi printsiplar asosida amalga oshirilgan (1.7.1-jadval).

1.7.1-jadval

Ma‘muriy buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqarish pritsiplari

No	Printsiplar	Izoh
1.	Byurokratlarcha markazlashuv	Boshqarish ob‘ektiga nisbatan bo‘lgan munosabat maksimal ravishda, qat‘i darajada buyruqlashgan. Bu tamoyil demokratiyaga o‘ta yotdir.
2.	Nomenklatura	Lavozimlarga faqat yuqori tashkilotlar tomonidan qat‘i ravishda oldindan ro‘yxatga kiritilgan kishilar tayinlanadi. Aynan shu tartib shaxsga sig‘inishni vujudga keltiradi.
3.	O‘z-o‘ziga xizmat qilish, shaxsiy manfaatni ustun qo‘yish	Garchi sotsializm - bu inson manfaatini himoya qiluvchi, uning farovonligini oshiruvchi tuzum deb ta‘lim berilgan bo‘lsa-da, aslida bu tuzumning qonun-qoidalari, printsiplari amaldorlarning manfaatlari uchun xizmat qiladi.
4	Demokratiyani tan olmaslik	Demokratiyani tan olish degan so‘z ular uchun hokimiyatni yo‘qotish bilan barobar edi. Ma‘muriy buyruqbozlik tizimi uchun demokratiya bu “tabiiy dushman”.

5.	Buyruqbozlik	Boshqacha bo'lishi mumkin emas. Faqat shundagina kuch ishlatish, qo'pol ravishda majburlash kabilar o'z ijrosini topishi mumkin. "Gilam usti"ga chaqirish, tezkor tashkiliy xulosalarni yasash, dahshatli qarorlar chiqarish kabilar buyruqbozlikning o'ta ayovsiz ko'rinishlaridir.
6.	Formalizm, rasmiyatchilik	Formalizm qog'ozbozlikning "ota"si, to'rachilikni yaratuvchi dahshatli tamoyildir. Har qanday qo'llanmani pesh qilib, uning orqasida qonuniy narsalarni tan olmaslik, munosabatlarda rasmiyatchilik bilan yondoshish bu tamoyilning bosh maqsadi bo'lib hisoblanadi.
7.	Mahdudlik	Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi o'zining sir-asrorlarini yashirishga, mahfiy tutishga hapakat qiladi. To'ralarni oshkoralik va demokratiyaning hujumidan aynan shu mahdudlik himoya qiladi, mahfiy ma'lumotlarga etib borishga halaqit beruvchi qalqon vazifasini bajaradi.
8.	Konservatizm	Yangilikka nisbatan ayovsiz tamoyil. Garchi biror-bir yangilik u yoki bu faoliyatni yaxshilashga olib kelishini bilsa-da, bu yangilikni iloji boricha kechiktirib yoki chala-chulpa joriy qilishga tarafdor.

Bu printsiplarning ustuvorligi sobiq ittifiqni tanazzulga olib keldi. Partiya, davlat nomenklaturasining qattiq iskanjasi iqtisodiyot, siyosat, ma'naviyat va ma'rifatni ezib tashladi. Muhim qarorlarni partiya tor doirada qabul qilar va bu qaror butun mamlakat uchun majburiy bo'lib qolar edi. Joylarda tashabbus bo'g'ilar edi. Demokratiyani bo'g'ish Konstitutsiyada e'lon qilingan haq-huquqlarni ham ommaviy ravishda buzishga olib keldi. Natijada sobiq ittifoq parchalanib ketdi.

1.8. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonning siyosiy-ijtimoiy va iqtisodiy istiqbolga erishishining asosiy yo'llari Prezidentimiz I.Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining birinchi majlisidagi ma'ruzasida (23.02.95) quyidagicha yoritilgan².

1.8.1-jadval

Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish printsiplari

No	Printsiplar	Izoh
----	-------------	------

² Каримов И.А. Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари. Т., "Ўзбекистон", 1995, 6-бет.

1	2	3
1.	Demokratiya printsiplari	• insonning o'z xohish-irodasini erkin bildirishi hamda uni amalga oshirishi; • ozchilikning ko'pchilikka bo'ysunishi; • barcha fuqarolarning tengligi; • davlat va jamiyat boshqaruvida qonun ustuvorligi; • davlatning asosiy organlari saylanishi, • ularning saylovchilar oldida hisob berishi; • tayinlash yo'li bilan shakllanadigan davlat organlarining saylovchi tashkilotlar oldidagi javobgarligi va boshqalar.
2.	Iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash printsiplari	• monopollashgan iqtisodiyotdan erkin iqtisodiyotga; • sotsialistik musobaqadan erkin raqobatga; • qat'i belgilangan narxlardan erkin narxlarga; • davlat mulkidan mulkchilikning turli shakllariga tayangan iqtisodiyotga o'tish.
3.	Yuksak ma'naviyat printsiplari	Muqaddirlilik tafakkurini kengroq tyshynish, ya'ni: • O'zbekistonning istiqboli va istiqloli haqida qayg'ypish; • o'zining va o'z xalqining, vatanning qadry qimmatini, or-nomusini anglab, uni himoya qilish; • yuksak g'oyalar, yangi fikriy kashfiyotlar, niyatlar og'ushida mehnat qilib, iste'dodi, bor imkoniyatini, kerak bo'lsa, jonini yurt iqboli, eliga baxshida etishdip.
4.	Milliy xavfsizlikni ta'minlash printsiplari	• respublikaning dunyo jamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish; • turli xalqaro davlat va nodavlat tashkilotlari, birinchi galda, BMT, NATO, Evropa xavfsizlik va hamkorlik tashkiloti ishlariga faol ishtirok etishni ta'minlash.

O'zbekiston - bozor munosabatlariga o'tishining o'ziga xos yo'li Islom Karimovning bozor munosabatlariga o'tish yuzasidan olg'a chiqqan besh tamoyilga asoslanadi. Ularning mohiyati quyidagicha (1.8.2-jadval).

1.8.2-jadval

Beshta asosiy tamoyil³

No	Tamoyillar	Tamoyillarning mohiyati
1	2	3

³ Karimov I.A. Ўзбекистон – бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли. Т., “Ўзбекистон”, 1993, 42-бет.

1.	Iqtisodiyotning siyosatdan ustunligi	Iqtisodiy iclohotlar hech qachon siyosat optida qopmasligi kerak, u biror mafkuraga bo'ysundirilishi mumkin emas. Buning ma'nosi shyki, iqtisodiyot siyosatdan ustun turishi kerak; ham ichki, ham tashqi iqtisodiy munosabatlarni mafkuradan holi qilish zarur.
2.	Davlat asosiy iclohotchi	Davlat bosh ilohotchi bo'lishi lozim. U iclohotlarning ustuvor yo'nalishlarini belgilab berishi, o'zgartirishlar siyosatini ishlab chiqishi va uni izchillik bilan o'tkazishi, jaholatparastlar (retrogradlar) va konservatorlar qarshiligini bartaraf etishi shart.
3.	Qonunlar va ularga rioya qilish ustuvorligi	Qonun va qonunlarga rioya etish ustuvor bo'lishi lozim. Buning ma'nosi shuki, demokratik yo'l bilan qabul qilingan Konstitutsiya va qonunlarni hech istisnosiz hamma hypmat qilishi va ularga og'ishmay rioya etishi lozim.
4.	Kuchli ijtimoiy siyosat yurgizish	Aholining demografik tarkibini hisobga olgan holda kuchli ijtimoiy siyosatni o'tkazish bozor munosabatlarini joriy etish bilan bir vaqtda aholini ijtimoiy himoyalash yuzasidan oldindan ta'sirchan choralar ko'pilishi lozim. Bu bozor iqtisodiyoti sharoitida eng dolzarb vazifa bo'lib kelgan va bundan keyin ham shunday bo'lib qoladi.
5.	Bozor iqtisodiyotiga sekin-asta, bosqichma-bosqich o'tib borish	Bozor iqtisodiyotiga o'tish ob'ektiv iqtisodiy qonunlarning talablarini hisobga olgan holda, o'tmishdagi "inqilobiy sakrashlar"siz, ya'ni evolyutsion yo'l bilan, puxta o'ylab, bosqichma-bosqich amalga oshirilishi kerak.

Bu beshta tamoyilga Germaniya kantsleri Gelmut Kol o'z munosabatini shunday bildirdi:

“Davlat rivojunung besh tamoyilini ishlab chiqib, uni qo'rqmay olamga e'lon qilayotgan yangi davlatning rahbari tutgan yo'l muvaffaqiyatning garovidir”.

Bu tamoyillar O'zbekictonning o'ziga xos sharoitlarini hisobga olgan holda, izchillik bilan shakllantirib borishni, unga asta-sekin, bosqichma-bosqich, xalqni himoya qilib borib, ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash orqali bozor munosabatlariga o'tishni bildiradi.

Qayd qilingan printsip va tamoyillar qatorida boshqarish quyidagi usullarga ham tayanadi:

“To'rt maqsad” usuli:

- *boshqaruv tartib-qoudasi;*
- *iqtisodiy ishlab chiqarish;*
- *“nou-xau”;*

- *Ijtumoiy humoya.*

Shu to'pt maqsadga oid miqdoriy ko'rsatkichlar belgilanib, hamma resurslar shu maqsadga erishishga yo'naltiriladi.

“7-s” tamoyili. Korxona (firma) o'z oldiga qo'ygan iqtisodiy natijaga erishish uchun quyidagi yo'nalishlarda ish olib borishni nazarda tutadi:

- *strategiya;*
- *struktura;*
- *tizim;*
- *xodimlar tarkibi;*
- *boshqaruv qoidaci;*
- *boshqaruv mahorati;*
- *yakuniy natijalar.*

Buning uchun eng avvalo, iqtisodiy ko'rsatkichlarni hisoblab chiqishni, ularga erishish uchun lozim darajadagi ishlab chiqarish tuzilmasini yaratish, resurslar bilan ta'minlash, xodimlarni tanlash, o'qitish, boshqaruvda eng samarali usul va tajribalarni qo'llash lozim bo'ladi.

“Kaban” usuli yaponlarga tegishli bo'lib, boshqaruv ilmi tarixida eng samarali hisoblanadi. U ishlab chiqarishning uzluksiz harakatini ta'minlovchi boshqaryv tizimi sifatida xom ashyoni tayyor mahsulotga aylantirib, iste'molchilarga etkazib berishni ta'minlaydi. Shu bilan birga:

- *xodimlarni tanlash va ishga yollash mahopatini baholash;*
- *attestatsiyadan o'tkazish;*
- *o'qitish va malakasini oshirish;*
- *xodimlar oldiga aniq maqsad va vazifalar qo'yishi;*
- *lavozimlarni almashtirib turish (rotatsiya) kabilar yapon menejmentining o'ziga xos xususiyatlaridandir.*

Yaponlar menejment sohasida ulkan yangiliklar yaratgan mamlakat bo'lib, xozir xam bu soxada dunyoda etakchi davlatlardan biri hisoblanadi. Ular boshqaruv, avvalo to'la berilib ishlash, agar kerak bo'lsa, o'zni qurbon qilishga ham tayyor turish, deb tushunadilar. Firma manfaati boshqa hamma manfaatlardan ustun qo'yiladi. Firmada ishlovchilar katta oila ruhida tarbiyalanadilar. Rahbarlar va ishchilarning taqdiri bir deb qaraladi, ular hatto bir oshxonada ovqatlanadilar va doimo birga bo'ladilar.

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Menejment nima?
2. Menejment fani nimani o'rgatadi?
3. Menejment ob'ekti va sub'ekti 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 printsiplarni olg'a suradi?
9. "Mumtoz menejment"ning mohiyati nimada?
10. "Mumtoz menejment"ning namoyandasi A.Fayol qaysi printsiplarni olg'a surgan?
11. "Inson munosabatlari" maktabining mohiyati nimada?
12. "Inson munosabatlari" maktabining namoyandasi D.MakGregorning X (iks) va U (igrik) nazariyasi to'g'risida nimalar deya olasiz?
13. "Tizimli" yoki zamonaviy menejmentning mohiyati nimada?
14. Sobiq Ittifoqda menejment nazariyasini rivojlantirishda kimlar o'z hissalarini qo'shgan?
15. O'zbekistonda menejment nazariyasi qachon shakllana boshlagan?
16. Menejment qonun-qoidalari va printsiplari deganda nimani tyshynasiz?
17. Amir Temur davlatni boshqarishda qanday printsiplarni asos qilib olgan?
18. Ma'muriy-buyryqbozlik tizimi sharoitida davlat qanday printsiplarga asoslanib boshqarilgan?
19. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish uchun qanday printsiplar asos qilib olingan?
20. Bozor munosabatlariga o'tishning besh tamoyili to'g'risida nimalar deya olasiz?
21. "To'rt maqsad", "7-s" printsip va "Kaban" usullari to'g'risida nimalarni bilasiz? Ularni bizning sharoitda qo'llash mumkinmi?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий

ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.

3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.

4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.

5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ қаби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.

6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.

7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.

8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.

9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.

10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.

11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Меҳнат”, 1997.

12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.

13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.

14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.

15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.

16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.

17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.

18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.

19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.

20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Меҳнат”, 1997 й.

21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.: “Финансы и статистика”, 1993 й.

22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

II-BOB. BOSHQARUV MAQSADI

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

2.2. Boshqaruv maqsadi turlari

2.3. "Maqsadlar shajarasi" yoki maqsadlar ierarxiyasi

2.4. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli mohiyati

2.5. Maqsadli boshqaruv usuli afzalliklari

2.1. Boshqaruv maqsadi. Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan talablar

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan myshtapak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, co'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'pi belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- Boshqarish funktsiyalari;
- 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.	Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak.	Agar qaerga borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham xojat qolmaydi.

2.	Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak.	Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamroh bo'la olmaydi. Maqsad – bu navbatdagi bosqichda “jang” bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqi. Buni zinhor unutmaslik darkor. Shu “jang”da g'oli6 chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kepak. Undan optiqcha ham, kam ham emas, vassalom.
3.	Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak.	Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.
4.	Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.	Maqsad, uni boshqarish printsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda etkazilishi kerak.
5.	Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak.	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.	Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak.	Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, “Maqsadlar shajarasi” (derevo tseley)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

No	Maqsadni turkumlash belgilari	Maqsadlar
1	2	3
1.	Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab	· siyosiy maqsadlar · iqtisodiy maqsadlar · ijtimoiy maqsadlar · ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar · xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshqalar

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

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

Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar o'rtasidagi farq

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

2.2.2-jadval

Joriy maqsaddar

No	Korxona 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 · Aktsiyadan 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 ³ ga kamaytirish

Maqsadlarni belgilashga joriy maqsadlar nuqtai nazaridan yondoshuv, yaъni 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.

Istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar deganda, besh yil yoki undan ortiq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, Respyblikamizda ishlab chiqilgan “Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi”ni ro‘yobga chiqarishdek ulyg‘vor maqsad quyidagi uch bosqichdagi muddatni o‘z ichiga oladi:

- 1997-2001 yillar - mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy saloxiyatini saqlab qolish asosida ushbu tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huqyqiy, kadrlar jihatdan ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.

- 2001-2005 yillar - milliy dasturni to‘liq ro‘yobga chiqarish, mehnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olgan holda unga aniqliklar kiritish.

- 2005 va undan keyingi yillar - to‘plangan tajribani tahlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariга muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish⁴.

⁴ Қаранг: Ўзбекистон Республикаси “Қадрлар тайёрлаш Миллий дастури”. Т., 1997, 30-41-бетлар.

Uzluksiz maqsadlar deganda, har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tyshyniladi. 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 tyg‘ilran hollarda paydo bo‘ladigan maqsadlar tyshyniladi. Masalan, korxonani qayta uskunalash, jahozlarni yangilash, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvini o‘zgartirish goho ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo buladi.

Boshqarish jarayonida **bir maptalik maqsadlarga** ham zaruriyat tyg‘ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda korxona uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni echish 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.

Muammoli va innovatsion maqsadlar

Boshqarishga maqsadli yondoshyv namoyandalari barcha maqsadlarni qyyidagi to‘rtta guruhga bo‘lishadi:

- *oddiy, qotub qolgan an’anaviy maqsadlar;*
- *muammolu maqsadlar;*
- *unnovatsion maqsadlar;*
- *xodumlar malakasunu, mahoratini oshurush bo‘yucha 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 korxona 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 sabablarunu aniqlashnu;

· ko'p omilli korrelyatsion-regressuon tahlulnu amalga oshirishni;

· eng maqbul qarorlar qabul qilushnu taqozo etadu.

Innovatsion maqsadlar - bu yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan **uchinchi guruhdagi maqsadlardir**. 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, hatto innovatsion bo'lishi ham mumkin. Rahbarlardan biri o'sha maqsadni echish usullarini mukammal biladi, ya'ni uning bilimi, mahorati etarli bo'lib, uni hech qiynalmay echadi. 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'ptinchi guruh maqsadlar - bu korxona xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi.

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

Yakka maqsadlar va ularga qo'yiladigan talablar

Korxona umumiy maqsadining camaradorligi 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'g'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 korxona maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

· xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqcadagi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak. Agar ularning soni o'ndan oshsa, kutgan natijaga erishish qiyinlashadi, oqibatda korxonaning umumiy maqcadiga putur etkazishi mumkin;

- *yakka maqcadning 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, hap bir kishi maqcadga erishishning yuli og'ip va murakkab bo'lishi mymkinligini anglashi kerak. U o'z maqsadiga osonlik bilan erishishga umid bog'lamacligi kepak. Shyndagina u hap qanday kytilmaran muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, tyshkynlikka tyshmaydi.

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

Har qanday maqsadning samaradorligi erishilgan natijaga to'g'pi 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.

Maqsadga qo'yiladigan o'ziga xos sifatlar

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

- *tobe bo'lushluk;*
- *yoyub bo'lushluk;*
- *o'zaro munosabat (bog'lanush)da bo'lushluk.*

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

Maqsadninr yoyib bo'lishligi sifati deganda, uning:

- *o'z mohuyatu bo'yucha;*
- *amalga oshurush davri (vaqti) bo'yucha;*
- *nog'onalar bo'yucha;*
- *bo'g'unlar va hokazalar bo'yucha bur qatop lokal va xususiy maqsadlarga yoyulushu tushunuladu.*

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

2.3. “Maqsadlar shajarasi” yoki maqsadlar ierarxiyasi

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya’ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo’ysunishi (tobe bo’lishi), yuqori maqsadning qyyi 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 tyg’pisidagi axborotga ega bo’lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o’rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo’li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga etkazishni ta’minlaydi.

“Maqsadlar shajarasi” ierarxiya ko’rinishidagi bir necha darajalardan:

- *bosh maqsad*;
- *I darajalu kuchuk (asosiy) maqsadlar*;
- *II darajalu kuchuk maqsadlar* va hokazolardan tashkil topadi.

“Maqsadlar shajarasi”ning tashkiliy ishlanmasini mamlakatimiz oldiga qo’yilgan bosh maqsadning qator lokal maqsadlarga bog’liqligi misolida ko’rishimiz mumkin.

1991 yilning 31 avgustida O’zbekiston Respyblikasining davlat mustaqilligi e’lon qilindi. Shunday bir sharoitda respyblikada davlat va iqtisodiyotni qayta qurishning **bosh maqsadi** Prezidentimiz I. Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi:⁵

Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yo’naltirilgan barkamol bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo’lgan kychli demokratik huquqiy davlatni va fyqarolik jamiyatini barpo etishdan iboratdip.

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 qyyidagi to’rt guruhdagi birinchi darajali maqsadlarga ajratildi:

1. *Ijtumouy-suyosuy sohadagu maqsadlar*;

⁵ Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т., “Ўзбекистон”, 1995, 9-бет.

2. *Ijtumouy-uqtusoduy sohadagu maqsadlar;*
3. *Ma'naviyat cahasudagu maqsadlar;*
4. *Xalqaro munosabatlar cohadudagu maqsadlar.*

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

- 1.1. *Ma'muruy-buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmi va tuzilmalarudan qutilish;*
- 1.2. *Davlat qurilishunung demokratuk-huquqiy tamoyil va me'yorlaruga o'tush;*
- 1.3. *Fuqaroluk jamuyatuga o'tushnug poydevorini qurush va boshqalar.*

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

- 2.1. *Iqtusoduy faoluyat erkunluguga o'tush;*
- 2.2. *Mulkchiluknug xulma-xilluguga erushush;*
- 2.3. *Narx erkunlugunu ta'munlash;*
- 2.4. *Raqobat kurashuga o'tush;*
- 2.5. *Insonning ishlab chiqarish vositalaridan begonalashuvidan, rejali-taqsumotchilik tuzumidan voz kechish;*
- 2.6. *Ko'p tapmoqli iqtisodga hamda bozor munosabatlarga 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 tarbuyalash va boshqa xususiy maqsadlarga erishish.*

Xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar:

- 4.1. *Butun dunyo tapaqqiyotidan ajralub qolishdan, o'zini chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish.*
- 4.2. *Jahon hamjamuyatuga kirub borish va y bilan teng huquqli hamkorlikka yo'l ochish va boshqa kichik maqsadlarga bo'lunadi.*

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

Masalan, mulkchilikning xilma-xilligiga o'tish maqsadi (2:2)ning amalga oshirilishi quyidagi qator tadbirlarni ishlab chiqishga va ularning qaysi birini tanlab olinishiga bog'liq bo'ladi:

2.2.1. Davlat korxonalarini aktsionerlik jamiyatiga aylantirish, uning mol-mulki hisobidan chiqarilgan (emissiya qilingan) aktsiyalarni xalqqa sotish. Aktsiya sotib olgan kishi mulkdorga aylanadi.

2.2.2. Ijaraga berilgan davlat korxonasini ijarachilar jamoasiga o'zi ishlab topgan puliga yoki qarzga sotib va korxonani jamoa mulkiga aylantirish. Bunda yangi mulkdor xalq emas, faqat korxona jamoasi bo'ladi.

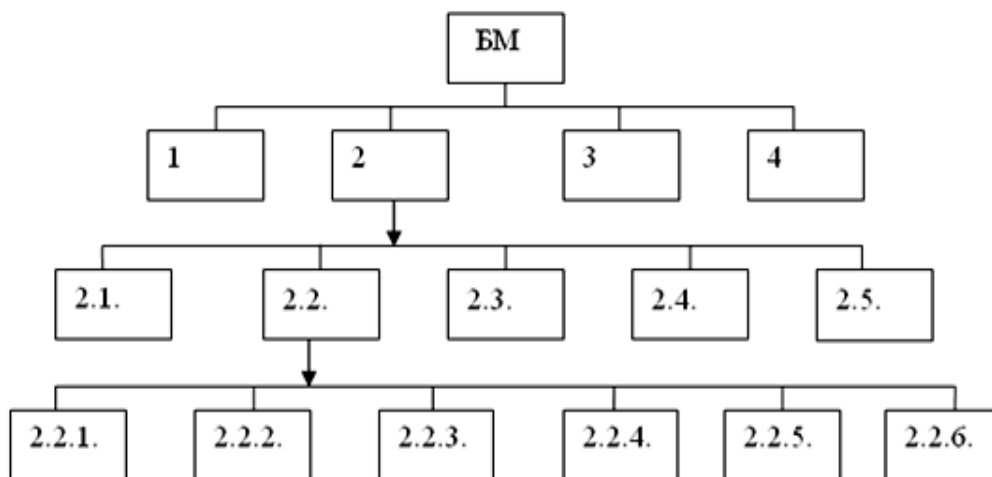
2.2.3. Davlat mulkini chiqarilgan (emissiya qilingan) sertifikatlar yoki vaucherlar qiymatiga binoan fuqarolarga bepul berish. Bunda mulk xalq o'rtasida taqsimlanadi, chunki vaucher va sertifikat korxona aktsiyasini olish xyqqini beradi.

2.2.4. Davlat mulkini faqat mehnati bilan tanilgan, ishning ko'zini biladigan, mas'uliyatni zimmasiga ola oladigan tadbirkorlarga, boshqaruvchilarga (menejerlarga) sotish. Bunda ma'lum qatlamgina mulk sohibiga aylanadi.

2.2.5. Davlat mulkini xorijiy qarzni uzish evaziga chet el firmalari va fuqarolariga berish. Bunda milliy mulk hisobidan xorijiy mulk o'sadi.

2.2.6. Davlat mol-mulkini kimoshdi savdosi orqali sotish. Bunda ham faqat ma'lum toifadagi kishilargina yangi mulk sohibiga aylanadilar.

Shunday qilib, maqsadning tobe bo'lishlik, yoyib bo'lishlik va zanjirlash mumkinligi kabi sifatleri umumiy maqsadni lokal, xususiy va yakka maqsadlarga ajratishga, ularni ustuvorlik darajasiga qarab tartiblash imkoniyatini yaratishga yordam beradi. Quyidagi chizmada yuqoridagi bosh maqsadni (BM) "Maqsadlar shajarasi" ko'rinishida tasvirlaymiz (2.3.1-chizma).



2.3.1-chizma. Maqsadlar shajarasi.

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:

- *Maqcad (purovard natuja);*
- *Nazoram.*

Bu usulning mohiyati quyidagicha izohlanadi:

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

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

2-pog'onadagi maqcadlar 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 sohaları miqyosida bo'ladi. Bular turkumiga:

- *ushlab chuqarush;*
- *moliyavuy;*
- *mehnatni boshqarush;*
- *marketing;*
- *rentabellik* kabu sahalar maqsadlaru kiritiladi.

Bu sohalar maqsadlari o'z aksini odatda miqdoriy ko'satkichlarda 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 echishga to'g'ri keladi. Masalan, maqsadni kim belgilashi lozim:

- *ehtumol, maqcadni rahbar belgilaganu o'runludur;*
- *ehtimol, hap bur xodim o'z maqcadini o'zu belgilaganu ma'quldur;*
- *ehtimol, maqcad boshluq bilan itoat etuvchu hamkorluguda belgilash to'g'rudur;*
- *ehtimol, maqcadni belgilashga chetdan mutaxassis takluf qilingani maqsadga muvofuqdur?*

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 erda inobatga olinmaydi. Bunday yondoshuv noto'g'ridir. Hamma gap shundaki, hech qanday rahbar o'z xodimining salohiyatini, qobiliyatini, iste'dodini to'latish bilan 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, ynga 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 korxona 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:

- Korxona 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 rejasi bilan uzviy bog'liqligini ta'minlaydi.

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

- Erishilgan natijaga aniq miqdoriy ko'pgatikichlar yordamida ob'ektiv 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 tyg‘diradi.
- Rahbarlar bilan itoat etuvchilar, rahbarlar bilan rahbarlar o‘rtasida munosabatlarning yyg‘ynligini ta‘minlashga va bu jarayonning yaxshilanib borishiga xicca 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 ularnir faoliyatini maqsadga muvofiq ravishda hapakatga keltiruvchi (motivlashtiruvchi) dalillar, sabablar, vajlar majmuini ko‘paytirishga xizmat qiladi va hokazo.

O‘z-o‘zini tekshirish uchun savollar

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 ierarxiyasi deganda, nimani tushunasiz?
8. Boshqarishda maqsadli yondoshuv usulining mohiyati nimada?
9. Maqsadli boshqarish usulining qanday afzal tomonlari bor?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамалакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим

- устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
 4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
 5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
 6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.
 7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
 8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
 9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
 10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
 11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Меҳнат”, 1997.
 12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.
 13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.
 14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.
 15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.
 16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.
 17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.
 18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.
 19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.
 20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Меҳнат”, 1997 й.
 21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.: “Финансы и статистика”, 1993 й.
 22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

III-BOB. BOSHQARUV FUNKTSIYALARI

3.1. Boshqaruv funktsiyalari mazmuni va mohiyati

3.2. Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi

3.3. Boshqaruvning o'ziga xos funktsiyalari

3.1. Boshqaruv funktsiyalari mazmuni va mohiyati

Dastlab “funktsiya” va “vazifa” iboralarining lyg‘aviy ma’nosi to‘g‘risida ikki og‘iz so‘z.

“**Funktsiya**” - bu lotincha so‘z bo‘lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma’nolarni bildiradi.

“**Vazifa**” - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo‘lgan masala, erishilishi lozim bo‘lgan, ko‘zda tutilgan maqsad. Yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumyush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

“Funktsiya” tyshinchasi “vazifa” tyshinchasiga nisbatan torroq ma’noga ega. Zero, funktsiya faqat o‘z faoliyat doirasidagi vazifalarni o‘z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxona muhandisining funktsiyasiga kirmaydi, chunki u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. “Vazifa” esa o‘z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo‘lishi mumkin.

Boshqarish funktsiyasi deganda, u yoki bu ob’ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qapatilgan bir tipdagi ishlar majmui tyshyniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o‘rganish boshqaruv jarayonini to‘g‘ri tashkil qilishning muhim shartidir.

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

- *loyihalash;*
- *konstruktorlik;*
- *rejalashtirish* kabi ishlarni bajarish bilan bog‘liq funktsiyalar paydo bo‘ladi.

Keyingi funktsiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya’ni:

- *mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;*
- *mehnat normalari, materiallar sarfini belgilash;*
- *asbob-uskunalarini tayyorlash* kabi ishlarni bajarish bilan bog‘liq funktsiyalar paydo bo‘ladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni yzlyksiz 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 qatop tashkiliy funktsiyalar kelib chiqadi.*

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

Funktsiyalar faoliyat turlarini, sub'ektning boshqarish ob'ektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishini aks ettiradi.

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

3.2. Boshqaruv funktsiyalarini turkumlanishi

Boshqarish funktsiyalari - ko'p qirrali tushuncha. Shu sababli ularni muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi.

Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvning aniq va umumiy funktsiyalari. Farb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funktsiyalarini tasniflashda, eng avvalo, uning quyidagi asosiy (umumiy) funktsiyalariga ustuvorlik beradi:

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

Bu funktsiyalar boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi.

Demak, boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni ragʻbatlantirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda muvofiqlashtirish barcha funktsiyalar jarayonida oʻz aksini topadi.

Bu funktsiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos boʻlgan umumiy xususiyatlarga ega boʻlib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mytaxassislari faoliyatida mavjud boʻladi. Ularni, , shuningdek,, boshqaruvning hamma tomonlarini qampagan funktsiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham boʻyiga (vertikal), ham eniga (gorizontal) qampab oladi.

Boshqarish funktsiyasini tasniflashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar boʻyicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funktsiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy Farb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam boʻlmagan funktsiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- *asosiy ishlab chuqarushnu boshqarush;*
- *qoʻshimcha ishlab chuqarushni boshqarish;*
- *ishlab chiqarushga xuzmat qiluvchu ishlab chuqarishnu 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.

Boshqaruvning asosiy funktsiyalari. Boshqarishning yuqorida sanab oʻtilgan asosiy funktsiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim oʻrin tytishi zarur boʻlganligi tufayli ularni mufassal koʻpib chiqamiz (3.2.1-jadval).

3.2.1-jadval

Boshqarishning asosiy funktsiyalari

No	Asosiy funktsiyalar	Funktsiyalarniig mazmuni va oʻrni
1.	Rejalash-tirish	Boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada: boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi; vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;

		xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi. Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyidagi faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.
2.	Tashkil qilish	Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan, tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab, amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funktsiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.
3.	Muvofiqlashtirish va tartibga solish	Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turli qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir. 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. 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.
4.	Nazorat	Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ektida sodir bulayotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, rejalardan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bulmaydi.

Boshqaruvning ijtimoiy, iqtisodiy, ma'naviy va tashkiliy funktsiyalari.

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

***Boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari, ya'ni:**

- *mablag'larning doiraviy aylanishini amalga oshirish;*
- *mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;*

- *marketing xuzmatini uyushtirish;*

- *foyda olishni taʼminlash va h.k.*

**boshqarishning sotsial funktsiyalari, yaʼni:*

- *mehnat sharoitini yaxshulash;*

- *xodumlarning uy-joyga boʻlgan ehtiyojini, sotsial madaniy-maʼnaviy ehtiyojlarini qondirish,*

- *moddiy ragʻbatlantirishni taʼminlash;*

- *ujtumoij humoyani taʼminlash va h.k.*

**boshqarishninr maʼnaviy-maʼrifiy funktsiyalari, yaʼni:*

- *xodimlarni insoniylik, yaxshulik, mehr-shafqatli va oʻzaro munosabatlarda sabr-toqatli boʻlish ryhida tarbuyalash;*

- *xodimlarni vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbuyalash, adolat tuygʻusini, bulum va maʼrifatga intulishni tarbuyalashga xuzmat qulish va h.k.*

**boshqarishning tashkiliy funktsiyalari, yaʼni:*

- *ishlab chiqarishni tashkil qulish;*

- *oʻzaro aloqalarni oʻrnatish va muvofiqlashtirish;*

- *barcha boʻgʻin va boʻlumlar oʻptacuda vazifalar taqcumoti, vakolat va boshqarish apparati xodumlari oʻptacuda masʼuluyatlarni belgulash;*

- *boshqarishning aniq uslu6ini tanlash va qaror qabul qulishda ish tartibi izchullugi, axborotlar oqumini tashkil qulish va h.k.*

Qayd qilingan funktsiyalar bir-biri bilan bogʻliq va maʼlum darajada tartibga solingan koʻp unsurlardan, tarkibiy qicmlardan iborat boʻlib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham eʼtibordan chetda qolmasligi kerak.

Boshqaruvning hududiy va tarmoq funktsiyalari. Boshqarishninr fnktsiyalaridan yana biri - bu tapmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini taʼminlash. Har bir korxona 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 koʻzda tytishi lozim. Tapmoqqa doir boʻlgan boshqaruv funktsiyalari zarur. Buningsiz tarmoq “yoʻqoladi”, yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa taallyqli boshqa masalalarni hal etish qiyin boʻladi.

Biroq ayni vaqtda, boshqarishning hududiy fynktsiyaari ham zarur. Bu funktsiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli tapmoqlap (sektorlar)ga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional

aloqalarni o'rnatilishini ta'minlaydi. Hududiy funktsiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish, noratsional tashyvlarni kamaytirish va pirovard oqibatda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funktsiyalardan tashqari boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari ham bor.

3.3. Boshqaruvning o'ziga xos aniq funktsiyalari

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

Tegishli funktsiyalarning 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 (15-jadval) korxona (firma, jamoa xo'jaligi)ni boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz.

3.3.1-jadval

Boshqarishning o'ziga xos funktsiyalari

No	Bo'limlar	Mas'ul shaxs	Aniq funktsiyalar
1.	Korxona	Direktor, rais	· hukumat qarorlarini korxona faoliyatiga izchillik bilan tatbiq qilinishini ta'minlash; · davlat byudjeti, buyurtmachilar, etkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlarning bajarilishiga javob berishni ta'minlash; · korxona faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish va nazorat qilish va h.k.
2.	Reja-iqtisod bo'limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	· joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash; · biznes-rejani tuzish; · moddiy va mehnat harajatlari normativlarini ishlab chiqish; · texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish; · ishlab chiqarish bo'yicha hisobot tayyoplash va h.k.
3.	Kostruktorlik bo'limi	Bosh myhandis	· yangi konstruksiyadagi buyumlarni yaratish; · eski buyumlarni modernizatsiya qilish; · mahsulotninr texnik estetikasiga, ishlab chiqarishning iqtisodiy texnologiyasi amalda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash;

			· yangi buyumlarni sinab ko'rishda qatnashish va h.k.
4.	Standartlashtirish bo'limi	Bosh myhandis	· standartlashtirish va normalashtirish ishlarini rejalashtirish va bajarish; · hujjatlashtirish texnikasini va yangi mahsulotni nazorat qilish; · yangi va amaldagi standart va texnik shart-sharoitlarni ishlab chiqarish va h.k.
5.	Mehnatni tashkil qilish va ish haqi bo'limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	· mehnat qonunlariga rioya qilishni nazorat qilish; · ish haqi fondi sarflanishini tahlil qilish; · mehnatni normalash ishini uyushtirish va uni amalga oshirish; · tarif stavkasi va koeffitsientlarining to'g'ri qo'llanilishini ta'minlash; · xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borish va h.k.
6.	Mehnatni muhofaza qilish bo'limi	Bosh myhandis	· mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va sog'lom mehnat sharoitlarini yaratish; · mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo'riqnomalar, qoida va normalarga rioya qilinishini nazorat qilish; · xavfsizlik texnikasi bo'yicha yo'riqlar berish va h.k.
7.	Kadrlar bo'limi	Bosh myhandis	· korxonani ma'lum kasb va ixtisosga ega bo'lgan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta'minlash; · ishlab chiqarish ta'limi va malaka oshirishni uyushtirish; · kadrlar qo'nimsizligi sabablarini o'rganish; · mehnat intizomining holati va ichki tartib qoidalariga rioya qilinishini nazorat qilish va h.k.
8.	Moddiy-texnika ta'minoti va sotish bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	· moddiy resurslarga bo'lgan talabni rejalashtirish; · korxonani materiallar, texnika, yoqilg'i va h.k. bilan ta'minlashini uyushtirish; · shartnomalarni tuzish; · ombor xo'jaligini uyushtirish va h.k.
9.	Buxgalteriya bo'limi	Bosh buxgalter	· pul mablag'larining to'g'ri sarflanishini nazorat qilish; · hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish; · buxgalteriya balanslarini tuzish; · xodimlarga ish haqi to'lash bo'yicha hisob-kitob qilish; · moliyaviy faoliyatni tashkil qilish;

			· byudjet, bank, etkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan hisob-kitob olib borish va h.k.
10.	Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish bo'limi	Direktor (rais)ning ishlab chiqarish bo'yicha o'pinbosari	· korxona, tsex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendar grafiklar tuzish; · ishlab chiqarishning borishini tezkor ravishda tartibga solish; · korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash; · korxona va tsexlarga xizmat qiluvchi bo'limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k
11.	Mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limi	Direktor (rais)	· tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish; · korxonaga keltiriladigan xom ashyo va materiallarning sifatini nazorat qilish; · nazorat o'lchov asboblari holatini tekshirish; · mahsulotni attestatsiyadan o'tkazishga taqdim etish va h.k.
12.	Ta'mirlash va energiya bilan ta'minlash bo'limi	Bosh mexanik va bosh energetik	· korxonani barcha energiya turlari bilan ta'minlash; · ishlab chiqarish binolarini isitish; · ventilyatsiya ishini yo'lga qo'yish; · binolar va inshootlarni ta'mirlanishini, saqlanishini ta'minlash; · jihozlarning to'g'ri ishlatilishi ustidan nazorat o'pnatish va h.k.
13.	Transport xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	· yuklarni tashish, ortish va tushirishni, bu sohadagi ishlarni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishni uyushtirish; · transport vositalari uchun qulay marshrutlar va grafiklar tuzib chiqish va h.k.
14.	Ma'muriy xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo'yicha o'rinbosari	· korxonaga qarashli binolar va hududlarni yaxshi holatda saqlash; · korxona bo'limlarini mebel, inventar, kantselyariya tovarlari bilan ta'minlash; · hududni obodonlashtirish va ko'klamzorlashtirish va h.k.
15.	Axborot hisoblash markazi	Bosh muhandis	· avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini loyihalash va uyushtirish; · axborot oqimini takomillashtirish; · zamonaviy komp'yuterlardan foydalanishni ta'minlash va h.k.

16.	Kantselyariya	Boshliq	· korxonaga keladigan va jo'natiladigan xat-xabarlarni, hujjatlar tayyorlashni nazorat qilish; · arxiv ishlarini uyushtirish; · ish yuritish, xizmat hujjatlarini ko'chirish, ko'paytirish va h.k.
-----	---------------	---------	--

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

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

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎЗР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.:

- “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
9. Каримов И.А Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Меҳнат”, 1997.
12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.
13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.
15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.
16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.
17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.
18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.
19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.
20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Меҳнат”, 1997 й.
21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.: “Финансы и статистика”, 1993 й.
22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

IV-BOB. BOSHQARISHNING TASHKILIY TUZILMALARI

- 4.1. Boshqarish tuzilmalari haqida tushuncha
- 4.2. Boshqarish bo‘g‘ini va bosqichlari
- 4.3. Boshqaruv tuzilmalarini aniqlovchi belgilar
- 4.4. Boshqaruv tuzilmalarini tashkiliy turlari
- 4.5. Boshqarish tuzilmalarini takomillashtirish yo‘llari

4.1. Boshqarish tuzilmalari haqida tushuncha

“Struktura” lotincha so‘z bo‘lib, narsalar tarkibiy qismlarining o‘zaro bog‘liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqarish strukturasi deganda, boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog‘langan turli boshqaruv organlari va bo‘g‘inlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo‘ysunishi va ular o‘rtasidagi o‘zaro 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) bo‘limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasi ishlab chiqarish strukturasi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo‘lib hisoblanadi. U o‘zaro bog‘langan asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchi jarayonlardan iborat bo‘lib, bu jarayonlar bo‘limlar va xodimlar o‘rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo‘limlari va ularga xos bo‘lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo‘linmalar yig‘indisi, ularning tarkibi va o‘zaro aloqa shakllari korxonalarning ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxona o‘ziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob‘ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

4.2. Boshqarish bo‘g‘ini va bosqichlari

Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bug‘inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo‘ladi.

Boshqarish bo'g'ini - bu boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasi bo'limlari (15-jadvalga karang). Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontall xarakterga ega.

Boshqarish bosqichi - bu ierarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan bo'g'in. Masalan:

Vazirlik → birlashma → korxona → tsex → 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.

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

- butun halq xo'jaligini (tarmoqlarni va mamlakat tumanlarini) boshqarish;
- har bir tarmoq va tuman tasarrufidagi korxonalarni boshqarish;
- korxonalar ichidagi bo'limlarni (tsexlar, uchastkalar va hokazolarni) boshqarish.

O'z navbatida, butun xalq xo'jaligini boshqarish ham uni "tarmoq", "birlashma" va "korxona" darajalaridagi ierarxiya bosqichlar miqyosida amalga oshiriladi. Buni quyidagi chizmada ifodalash mumkin.

"Xalk xo'jaligi tizimi" bir necha "tarmoq"lardan iborat kichik tizimga, "tarmoq" esa, o'z navbatida, bir necha "birlashma"lardan iborat kichik tizimga bo'linadi, "birlashma" xam bir necha "korxona"lardan tashkil topadi. Bu ierarxik tizimda korxona xalq xo'jaligining birlamchi bo'g'ini hisoblanadi.

Miqyos jihatdan bu bo'g'inlarni quyidagicha zanjirlash mumkin:

$$X/x > T > B > K$$

Tizim:

Tizim:
"Korxona"

$$\begin{aligned} X/x &= \sum T \\ T &= \sum B \\ B &= \sum K \end{aligned}$$

4.3. Boshqaruv tuzilmalarini aniqlovchi belgilar

Boshqarish strukturasini guruhlash belgilari vositasida yanada yaqqollashtirish mumkin. Quyidagi belgilar boshqarish strukturasini aniqlovchi belgilar hisoblanadi. (4.3.1-jadval).

4.3.1-jadval

Boshqarish strukturasini belgilovchi omillar

No	Belgi guruhlari	Belgilar va omillar
1.	Strukturani aniqlovchi belgilar	* boshqarish maqsadi; * boshqarish funktsiyalari va vazifalari; * xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi; * ish vaqti tartibi, oralig'i va boshqalar.
2.	Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar	* tashqi muhit; * texnologiya; * korxonaning katta-kichikligi; * biznes strategiyasi; * xodimlar soni; * qabul qilinadigan qarorlar tizimi; * shakllangan struktura va boshqalar.
3.	Strukturani maqbullashtiruvchi belgilar	* yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, unchalik katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar; * ko'p bo'lmagan boshqaruv bug'inlari; * o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik; * yuqori darajadagi unumdorlik; * past darajadagi harajatlar; * ish grafigining bevosita iste'molchilarga moslashganligi va boshqalar.

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

Xolbuki, bu jarayon aksincha bo'lishi kerak, ya'ni dastlab maqsadga binoan funktsiyalar soni aniqlanishi, shundan so'ng boshqarish strukturasini tashkil etishga kirishish kerak. Masalan, agar funktsiya miqyosi uncha katta bo'lmasa, u holda mazkur korxonada biror-bir bo'linmani tashkil qilishga yoki qo'shimcha lavozimni kiritishga harajat 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 harajatlarining 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, murakkabligi, boshqarish ob'ektlarining joylashuvi xam ta'sir ko'rsatadi.

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

4.4. 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 funktsional 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.

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 korxona faoliyatining samarali tashkil qilinishiga imkon beradi.*

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

Chiziqli tuzilmaning mohiyati. Chiziqli struktura boshqarish strukturasining eng sodda turi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega (10-chizma).

Bunda boshqarishning hamma funktsiyalari korxona 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, korxona direktori tsex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal linyasi va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi.

Chiziqli stukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor (4.4-jadval).

4.4.1-jadval

Chiziqli strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

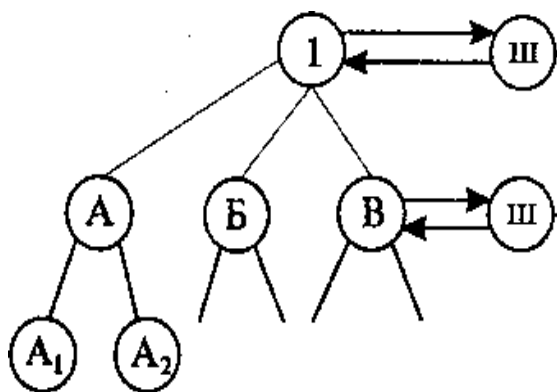
Ijobiy tomonlari	Salbiy tomonlari
------------------	------------------

• unday struktura bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi, yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi; • bu struktura oddiy, puxta va tejamlidir; • bosqichlar soni kam bo'lganda boshqariluvchi ob'ekt ishiga kam kishi aralashadi, vazifalar tezkor hal etiladi, butun tizim samarali ishlaydi; xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.	• bunday struktura oddiy, barqaror masalalarni echishga 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; • bunday boshqaruvda teng huquqli struktura birliklari negizida gorizontaal bog'lanish bo'lmaydi; • bunday boshqaruv sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli, chunki strukturaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.
---	---

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 funktsiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, chiziqli strukturaning o'rniga chiziqli-shtabli strukturaning vujudga kelishini taqozo etadi.

Chiziqli-shtabli tuzilma. Chiziqli-shtabli struktura har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi (4.4-chizma).

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



► Maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmat bo'limi va boshqalar.

- Marketing tadqiqoti bo'yicha marketologlar guruhi, mehnatni muhofaza qilish xizmati, audit guruhi va boshqalar.

4.4.1-chizma. Boshqarishning chiziqli-shtabli strukturasi.

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

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

Shunday hollarda har ikkala tomon o'zinikini ma'qullashga, o'z obro'larini saqlashga harakat qiladi. Natijada o'rtada nizo chiqadi.

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 erda 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 ularning 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 harajatlarning o'sishidir.

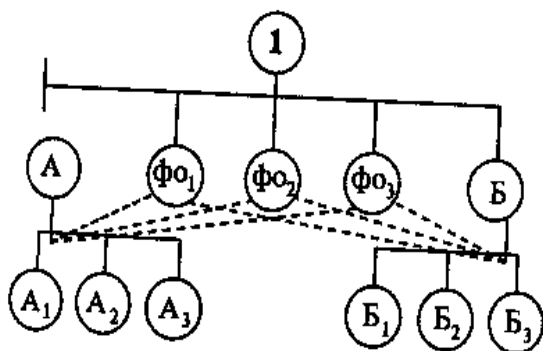
Funksional tuzilma va uning o'ziga xos xususiyatlari. Chiziqli-shtabli

strukturadan farqli o'laroq boshqaruvning funktsional strukturasi rahbarlar va struktura bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi (4.4.2-chizma).

Boshqarish apparatini funktsional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funktsiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga 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.



A, B - tsex boshliqlari, funktsional organlar fo₁ - marketing bo'yicha direktor

o'rinbosari, funktsional rahbar fo₂ - ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari, funktsional rahbar fo₃ - moliya va reja bo'yicha direktor o'rinbosari, funktsional rahbar A₁, A₂, A₃ - ijrochilar, B₁, B₂, B₃ - ijrochilar.

4.4.2-chizma. Boshqarishning funktsional strukturasi.

Funktsional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining (A₁, A₂, A₃, B₁, B₂, B₃) faoliyatini boshqaradi (punktir chiziqlarga e'tibor bering). Funktsional 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 tsexlarning reja byuolariga rahbarlik qiladi.

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

Funktsional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega (4.4.2-jadval).

4.4.2-jadval

Funktsional strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

Salbiy tomonlari	Ijobiy tomonlari
* bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, kasb mahorati	* funktsional organlar o'ziga topshirilgan funktsiyalarni
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;	sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funktsiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funktsiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi.
* funktsional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar;	Binobarin, bu narsa:
* moddiy harajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.	* yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga;
	* 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.

Funktsional strukturadagi qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

- funktsional bo'limlar ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasining yuqori emasligi;
- rahbarlar vazifalari va huquqdarining etarli darajada muvofiqlashmaganligi;
- ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning

yoʻqligi;

- funktsional boʻlinmalar oʻrtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;

- boshqaruv apparatida ishga toʻralarcha munosabatda boʻlish hollarini mavjudligi kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funktsional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasi tuziladi.

Chiziqli-funktsional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv boʻlib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar oʻz rahbariga ega boʻladi. Rahbar ishlab chiqarish xoʻjalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega boʻladi va faoliyat natijalari uchun toʻla javobgar hisoblanadi.

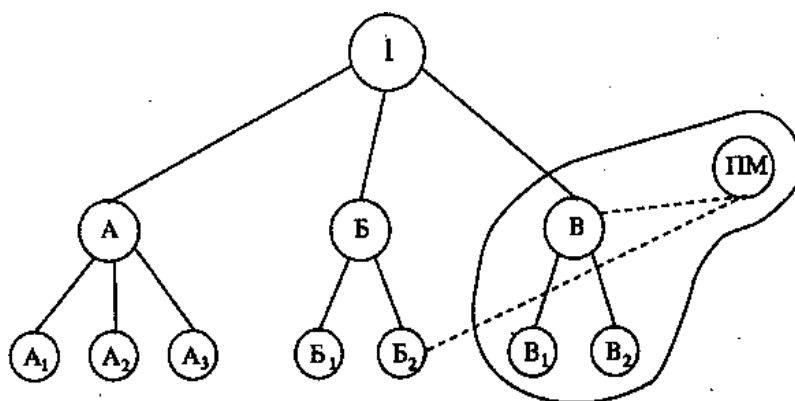
Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam koʻrsatish uchun funktsional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Dasturli-maqсадli tuzilma va uning turlari. Hozirgi zamon korxonalari faoliyatidagi koʻpgina muammolarni hal etish gorizontol boʻyicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, korxona yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga oʻtadigan boʻlsa:

- materiallarni sarflashning yangi normasini ishlab chiqish;
- mehnat normalarini qayta koʻrib chiqish;
- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash;
- etkazib beruvchilar bilan aloqa oʻrnatish;
- yangi texnologiya va texnikani joriy etish va hokazolar talab qilinadi.

Bularni mazmun va muddatlariga koʻra kelishib olish, ishlab chiqarishning koʻpgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funktsional xizmatlar oʻrtasidagi bu gorizontol aloqalar juda choʻzilib ketadi, baxs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa koʻp sonli boʻlinmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yoʻli bilan aniqrogʻi, chiziqli-funktsional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yoʻli bilan hal etiladi. Bunday struktura dasturli-maqсадli struktura deb ataladi. U quyidagi koʻrinishga ega (4.4.3-chizma).



4.4.3-chizma. Boshqarishning dasturli-maqсадli strukturasi.

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 (13-chizmaga, punktir chiziqlarga e‘tibor bering). Bunda bajaruvchi kishi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo‘lib, rasmiy jihatdan ularga bo‘ysunadi. Masalan, texnik toshpirlarni u tsex boshlig‘idan, jarayonlarni bajarish jarayonida esa ko‘rsatmani mutaxassisdan, 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.

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 gorizont al oloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni 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:

- funktsional struktura;
- mahsulot bo'yicha strukturalar kombinatsiyasini ifodalaydi (14-chizma).

Ko'rib turibmizki, gorizont aliga funktsional 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 sotishgacha bo'lgan barcha jarayonda qatnashadi.

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

- boshqarish jarayonidagi gorizont al 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 katorida 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-maqсадli strukturalari ishlab chiqarishning o'zgarib turadigan sharoitlariga moslashuvchi dinamik shakllar bo'lib, boshqaruv jarayonlarini, kadrlar bilan ishlashni ancha engillashtiradi, belgilangan maqsadlarga tezroq, va kam harajat 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 korxona (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.

4.5. Boshqarish tuzilmalarini takomillashtirish yo'llari

G'arb adabiyotlarida "strukturani takomillashtirish" iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

- "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 Evropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv strukturasini o'rtacha har 3-5 yilda almashtirilib turiladi

4.5.1-jadval

Boshqaruv strukturasini qayta tashkil qilish usullari shakllari va yo'llari

№	Takomillashtirish yo'llari	Izoh
---	----------------------------	------

1.	Amaldagi strukturani soddalashtirish usuli	* 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; * Shtablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali strukturadan chiziqli-funksional strukturaga o'tish; * 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.
2.	Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani ko'nikma hosil qilingan struktura bilan almashtirish	* Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturaga quyidagi salbiy tomonlar xos: * gorizontol tabaqalanishdagi keskinlik; * ierarxik aloqalardagi qat'iylik; * me'yorlashtirilgan mas'uliyat; * yuqori darajadagi rasmiyatchilik; * qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnasha olmasligi. Bu strukturani ko'nikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan struktura bilan almashtirish ma'quldir.
3.	Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish	Bu degan so'z korxona tarkibiga: * venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tavakkalchilik" bo'limlari; * biznes-markazlar; * ekspert guruhlarini; * ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi. 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; * serharakatlilikini; * quntli, matonatlilikini;

4.	Konglomerat, modulli va “atomistik” strukturani barpo etish	“Konglomerat” - bu turli strukturalarni birgalikda qo‘shib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya’ni chizikli-funksional, dasturli-maqсадli strukturalarning birgalikda amal qilishida ko‘rishimiz mumkin. Axborot inqilobi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, to‘g‘ridan-to‘g‘ri ma’muriy bo‘ysunuvchanlikka chek qo‘yuvchi “atomistik” strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi.
----	---	--

Boshqarishning umumdavlat organlari. Organ - bu biror boshqaruv tizimi tarkibiga kiruvchi muassasa, tashkilot. Boshqarish organi esa ijtimoiy mehnat taqsimoti, xususan, boshqaruv mehnati taqsimoti natijasida vujudga kelgan boshqaruv apparatidir.

Boshqarish apparatini tuzish jarayoni boshqarishning qabul qilingan strukturasi doirasida uning funktsiyalarini amaldagi qoidalariga binoan taqsimlash va vazifalarini aniqlashdan boshlanadi. So‘ngra har bir funktsiyalarning:

- guruhi;
- hajmi;
- darajasi va bosqichi;
- ixtisoslashtirilishi;
- markazlashtirilishi va kooperatsiyalashtirilishi tahlil qilinadi.

Ana shulardan keyin aniq ishlar yo‘nalishi aniqlanadi, yangi organ tuzish yoki mavjud bo‘lgan mustaqil organ ajratish yohud mavjud organlarga qo‘shimcha funktsiyalarni topshirish to‘g‘risida qaror qabul qilinadi.

Boshqarish organlarini tuzishda quyidagi ikki tamoyilga e’tibor beriladi:

Birinchi tamoyil - bu boshqarish doirasi boshqarish normasini cheklashni, ya’ni bir rahbarga muayyan va katsiy cheklangan xodimlar va bo‘linmalar sonining bo‘ysunishini nazarda tutadi. Bunda xozircha yagona normalar belgilanmagan. Ba’zi chet el mutaxassislari bo‘ysunuvchi ijrochilar va bo‘linmalar soni 5-6 kishidan oshmasligi kerakligini tavsiya qiladilar.

Bizning iqtisodchilar boshqarish normasi 6-12 kishigacha bo‘lishini va master darajasida boshqarilish normasi 30 tagacha ishchi bo‘lishini tavsiya etishadi. Amalda esa ularning soni 17 va 20 kishigacha etadi.

Ikkinchi tamoyil - bu boshqarish strukturadagi ierarxik bosqichlar sonini cheklashni nazarda tutadi. Bizdagi va chet ellardagi amaliyot shuni tasdiqlaydiki, rahbar bilan ishchi o‘rtasidagi darajalar 4-5 tadan oshmasligi kerak. Aks holda bosqich va bo‘g‘inlar sonining ko‘payishi natijasida

axborotning o'tishi sekinlashadi, boshqarishning tezkorligiga va ishonchliligiga putur etadi.

Buysunuvchi xodimlar va ierarxik bosqichlar sonini cheklashni ko'zda tutadigan bu ikkala tamoyil bir-biriga ziddir. Buysunuvchilar sonini oshirib, bosqichlar sonini kamaytirish va aksincha kilib boshqarish strukturasini takomillashtirish mumkin.

Mamlakatimizning ulkan hududida murakkab xalq xo'jaligini boshqarish uchun ko'p tarmoqli boshqaruv organlari tuzilgan. Ular respublika miqyosidagi oliy vakolatli organlar bo'lib, tarkibi quyidagilardan iborat

Hokimiyatning qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatiga bo'linishi Konstitutsiyamizning 11-moddasi bilan qonunlashtirilgan. Bu organlar o'zaro chambarchas harakat qilishi bilan birga, o'z vakolati doirasida mustaqil va erkin faoliyat ko'rsatadi. Bu esa hokimiyatning bitta organ ixtiyorida haddan tashqari mujassam bo'lmasligini ta'minlaydi, ularning xalq va qonun oldidagi huquqlarini aniq taqsimlab berishga xizmat qiladi.

Prezident O'zbekiston Respublikasining fuqarolari tomonidan umumiy, teng va to'g'ridan-to'g'ri saylov huquqi asosida yashirin ovoz berish yo'li bilan besh yil muddatga saylanadi. Konstitutsiyamizning 93-moddasiga binoan Prezident quyidagi vakolatlarga ega.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti:

1. Fuqarolarning huquqlari va erkinliklariga, Konstitutsiya va qonunlarga rioya etilishining kafilidir.

2. O'zbekiston Respublikasining suvereniteti, xavfsizligi va hududiy yaxlitligini muhofaza etish, milliy davlat tuzilishi masalalariga doir qarorlarni amalga oshirish yuzasidan zarur chora-tadbirlar ko'radi.

3. Mamlakat ichkarisida va xalkaro munosabatlarda O'zbekiston Respublikasi nomidan ish ko'radi.

4. Muzokaralar olib boradi va O'zbekiston Respublikasining shartnoma va bitimlarini imzolaydi, respublika tomonidan tuzilgan shartnomalarga, bitimlarga va uning majburiyatlariga rioya etilishini ta'minlaydi.

5. O'z huzurida akkreditatsiyadan o'tgan diplomatik va boshqa vakillarning ishonch va chaqiruv yorliqlarini qabul qiladi.

6. O'zbekiston Respublikasining chet el davlatlaridagi diplomatik va boshqa vakillarini tayinlaydi hamda lavozimlaridan ozod qiladi.

7. Respublika Oliy Majlisiga har yili ichki va xalkaro ahvol xususida ma'lumotnoma taqdim etadi.

8. Ijro etuvchi hokimiyat devonini tuzadi va unga rahbarlik qiladi;

respublika oliy hokimiyati va boshqaruv organlarining bahamjixat ishlashini ta'minlaydi; O'zbekiston Respublikasi vazirliklarini, davlat qo'mitalarini hamda davlat boshqaruvining boshqa organlarini tuzadi va tugatadi, shu masalalarga doir farmonlarni Oliy Majlis tasdig'iga kiritadi.

9. Bosh Vazir, uning birinchi o'rinbosari, o'rinbosarlarini, Vazirlar Mahkamasi a'zolarini, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o'rinbosarlarini tayinlaydi va ularni lavozimidan ozod qiladi, keyinchalik bu masalalarni Oliy Majlisning tasdig'iga kiritadi.

10. Oliy Majlisga Konstitutsiyaviy sud raisi va a'zolari, Oliy sud raisi va a'zolari, Oliy xo'jalik sudi raisi va a'zolari, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining raisi, O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasining raisi lavozimlariga nomzodlarni taqdim etadi.

11. Viloyat, tuman, shahar va xo'jalik sudlarining sud'yalari tayinlaydi va lavozimlaridan ozod qiladi.

12. Viloyat hokimlarini va Toshkent shahar hokimini tayinlaydi va lavozimidan ozod qiladi, bu masalalarni tegishli xalk deputatlari kengashining tasdig'iga qo'yadi; Konstitutsiyani, qonunlarni buzgan yoki o'z sha'ni va qadr-qimmatiga dog' tushiradigan xatti-harakat sodir etgan tuman va shahar hokimlarini- Prezident o'z qarori bilan lavozimdan ozod etishga haqli.

13. Respublika boshqaruv organlarining, , shuningdek, hokimlarining qabul qilgan hujjatlarini to'xtatadi va bekor qiladi.

14. O'zbekiston Respublikasining qonunlarini imzolaydi; qonunga o'z e'tirozlarini ilova etib, uni takroran muhokama qilish va ovozga qo'yish uchun Oliy Majlisga qaytarishga haqli. Agar Oliy Majlis ilgari o'zi qabul qilgan qarorni uchdan ikki qismdan iborat ko'pchilik ovoz bilan tasdiqlasa, Prezident qonunni imzolaydi.

15. Favqulodda vaziyatlar (real tashqi xavf, ommaviy tartibsizliklar, yirik halokat, tabiiy ofat, epidemiyalar) yuz bergan taqdirda fuqarolarning xavfsizligini ta'minlashni ko'zlab, O'zbekiston Respublikasining butun hududida yoki uning ayrim joylarida favqulodda holat joriy etadi, qabul qilgan qarorini uch kun mobaynida O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining tasdig'iga kiritadi. Favqulodda holat joriy etish shartlari va tartibi qonun bilan belgilanadi.

16. Respublika Qurolli Kuchlarining Oliy Bosh qo'mondoni hisoblanadi, Qurolli Kuchlarning oliy qo'mondonlarini tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi; Oliy harbiy unvonlarni beradi.

17. O'zbekiston Respublikasiga hujum qilinganda yoki tajovuzdan bir-

birini muhofaza qilish yuzasidan tuzilgan shartnoma majburiyatlarini bajarish zaruriyati tug'ilganda urush holati e'lon qiladi, qabul qilgan qarorini uch kun mobaynida O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining tasdig'iga kiritadi.

18. O'zbekiston Respublikasining ordenlari, medallari va yorlig'i bilan mukofotlaydi, O'zbekiston Respublikasining malakaviy va fahriy unvonlarini beradi.

19. O'zbekiston Respublikasining fuqaroligiga va siyosiy boshpana berishga oid masalalarni hal etadi.

20. Amnistiya to'g'risidagi hujjatlarni qabul qiladi va O'zbekiston Respublikasining sudlari tomonidan hukm qilingan fuqarolarni avf etadi.

21. Milliy xavfsizlik va davlat nazorati xizmatlarini tuzadi, ularning rahbarlarini tayinlaydi va lavozimidan ozod etadi hamda o'z vakolatiga kiradigan boshqa masalalarni hal qiladi.

Prezident o'z vakolatlarini bajarishni davlat idoralariga yoki mansabdor shaxslarga topshirishga haqli emas.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqarishning umumdavlat organlari tarkibiga qonun chiqaruvchi organlar ham kiradi. Qonun chiqaruvchi organ - bu Oliy Majlis. Konstitutsiyamizning 76-77-moddalarida shunday deb yozilgan:

O'zbekiston Respublikasining Oliy Majlisi oliy davlat vakillik organi bo'lib, qonun chiqaruvchi hokimiyatni amalga oshiradi, hududiy saylov okruglari bo'yicha ko'p partiyalilik asosida besh yil muddatga saylanadigan 250 nafar deputatdan iborat.

O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi 1994 yil 25 dekabrda saylangan bo'lib, mamlakatda demokratiya taraqqiyotining yangi bosqichini o'zida ifodalaydi.

Parlament ishini tashkil etish uchun Oliy Majlis raisi rahbarligida Oliy Majlis Kengashi tashkil qilingan. Lavozimi bo'yicha uning tarkibiga rais o'rinbosari, Oliy Majlis qo'mitalari va komissiyasi raislari, blok va fraktsiyalar vakillari kiradi.

Oliy Majlis tarkibida quyidagi qo'mitalar va komissiyalar faoliyat ko'rsatadi:

- Byudjet, bank va moliya masalalari qo'mitasi.
- Qonunchilik va sud-huquq masalalari qo'mitasi.
- Xalqaro ishlar va parlamentlararo aloqalar qo'mitasi.
- Agrar, suv xo'jaligi masalalari va oziq-ovqat qo'mitasi.
- Sanoat, qurilish, transport va aloqa masalalari qo'mitasi.
- Iqtisodiyotni isloh qilish masalalari va tadbirkorlik qo'mitasi.
- Ijtimoiy masalalar va bandlik qo'mitasi.

- Fan, ta'lim, madaniyat va sport masalalari qo'mitasi.
- Matbuot va axborot qo'mitasi.
- Mudofaa va xavfsizlik masalalari qo'mitasi.
- Demokratiya institutlar, nodavlat tashkilotlar va fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarish organlari qo'mitasi.
- Yoshlar ishlari qo'mitasi.

Komissiyalar:

- Reglament, odob va deputatlar faoliyatining ta'minoti komissiyasi.
- Normativ-huquqiy atamalar komissiyasi.
- Oila va ayollar muammolari komissiyasi.

Oliy Majlis xalq xo'jaligini markazlashtirilgan tarzda boshqarimda bevosita ishtirok etadi. Mamlakatni rivojlantirish sohasida Oliy Majlisga Konstitutsiyamizning 78-moddasiga binoan quyidagi mutloq vakolatlar berilgan:

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasini qabul qilish, unga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish.
2. O'zbekiston Respublikasi qonunlarini qabul qilish hamda ularga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish.
3. O'zbekiston Respublikasi ichki va tashqi siyosatining asosiy yo'nalishlarini belgilash va davlat strategik dasturlarini qabul qilish.
4. O'zbekiston Respublikasining qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatlari tizimini va vakolatlarini belgilash.
5. O'zbekiston Respublikasi tarkibiga yangi davlat tuzilmalarini qabul qilish va ularning O'zbekiston Respublikasi tarkibidan chiqishi haqidagi qarorlarni tasdiqlash.
6. Boj, valyuta va kredit ishlarini qonun yo'li bilan tartibga solish.
7. Ma'muriy-hududiy tuzilish masalalarini qonun yo'li bilan tartibga solish, O'zbekiston Respublikasining chegaralarini o'zgartirish.
8. Vazirlar Mahkamasining taqdimiga binoan O'zbekiston Respublikasining byudjetini qabul qilish va uning ijrosini nazorat etish, soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni joriy qilish.
9. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga va mahalliy vakillik organlariga saylov tayinlash; Markaziy saylov komissiyasini tuzish.
10. Vakolati tugashi munosabati bilan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti saylov kunini tayinlash.
11. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Raisini va uning o'rinbosarlarini saylash.
12. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyaviy sudini saylash.
13. O'zbekiston Respublikasi Oliy sudini saylash.

14. O'zbekiston Respublikasining Oliy xo'jalik sudini saylash.
15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining taqdimiga muvofiq O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasining raisini tayinlash va vazifasidan ozod etish.
16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Bosh Vazir, uning birinchi o'rinbosari va o'rinbosarlarini, Vazirlar Mahkamasi a'zolarini tayinlash va lavozimidan ozod etish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlash.
17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o'rinbosarlarini tayinlash va lavozimlaridan ozod etish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlash.
18. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining takdimiga ko'ra O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining raisini tayinlash va lavozimidan ozod etish.
19. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining vazirliklar, davlat qo'mitalari va boshqa davlat boshqaruv organlarini tuzish va tugatish haqidagi farmonlarini tasdiqlash.
20. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining umumiy yoki qisman safarbarlik e'lon qilish, favqulodda holat joriy etish, uning muddatini uzaytirish va to'xtatish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlash.
21. Xalqaro shartnomalarni va bitimlarni ratifikatsiya (tasdiqlash) va denonsatsiya (barvaqt to'xtatish) qilish.
22. Davlat mukofotlari va unvonlarini ta'sis etish.
23. Tumanlar, shaharlar, viloyatlarni tashkil etish, tugatish, nomini o'zgartirish va ularning chegaralarini o'zgartirish.
24. Konstitutsiyada nazarda tutilgan boshqa vakolatlarini amalga oshirish kiradi.

Bu vakolatlarni bajarish faqat sessiyalar ishi davrlaridagina emas, balki yuqorida qayd etilgan o'n ikkitadan iborat doimiy komissiyalar orqali ham amalga oshirilib boriladi.

O'zbekiston Davlat hokimiyatining oliy ijro etuvchi organi - bu vazirlar Mahkamasi. Uning tarkibini O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tuzadi va u Oliy Majlis tomonidan tasdiqlanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti ayni vaqtda, Vazirlar Mahkamasining Raisi hisoblanadi.

Konstitutsiyaning 98-moddasiga binoan Vazirlar Mahkamasi:

- iqtisodiyotning, ijtimoiy va ma'naviy sohaning samarali faoliyatiga rahbarlikni;
- qonunlar, Oliy Majlisning boshqa qarorlarini;
- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlarining ijrosini ta'minlaydi.

Vazirlar Mahkamasi amaldagi qonunlarga muvofiq O'zbekiston Respublikasi hududidagi barcha organlar, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, mansabdor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi majburiy bo'lgan qarorlar va farmoyishlar chiqaradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi quyidagi strukturaga ega.

Mamlakatni boshqarish tizimida funktsional, tarmoqlararo organlar, ya'ni Markaziy bank, Davlat soliq qo'mitasi, bojxona kabilar butun xalq xo'jaligi miqyosida aniq boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirishga da'vat etilgan.

Konstitutsiyaning 106-moddasida sud hokimiyati xususida quyidagicha bayon berilgan:

O'zbekiston Respublikasida sud hokimiyati qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlardan, siyosiy partiyalardan, boshqa jamoat birlashmalaridan mustaqil holda ish yuritadi.

Sud tizimi besh yil muddatga saylanadigan Konstitutsiyaviy, Oliy va Oliy xo'jalik sudlaridan, Qoraqalpog'iston Respublikasi Oliy sudi va Oliy xo'jalik sudidan, shu muddatga tayinlanadigan viloyat sudlari, Toshkent shahar sudi, tuman, shahar va xo'jalik sudlaridan iborat.

Konstitutsiyaviy sud qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlarning hujjatlari Konstitutsiyaga qanchalik mosligiga doir ishlarni ko'radi.

Oliy sud fuqarolik, jinoiy va ma'muriy sudlov ishlarini yuritish borasida sud hokimiyatining oliy organi hisoblanadi.

Oliy xo'jalik sudi xo'jalik sudlov sohasida sud hokimiyatining eng yuqori organi hisoblanadi. Mulkchilikning turli shakllariga asoslangan korxonalar, muassasalar, tashkilotlar o'rtasidagi, , shuningdek, tadbirkorlar o'rtasidagi iqtisodiyot sohasida va uni boshqarish jarayonida vujudga keladigan xo'jalik nizolarini hal etish Oliy xo'jalik sudi va xo'jalik sudlari tomonidan ularning vakolatlari doirasida amalga oshiriladi.

Sud hokimiyati chiqargan hujjatlar barcha davlat organlari, jamoat birlashmalari, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, mansabdor shaxslar va fuqarolar uchun majburiydir.

Boshqarishning mahalliy organlari. Ma'lumki, iqtisodiy islohotlarning pirovard natijalari uni amalga oshirish ob'ektidan qat'i nazar (respublika, tarmoq korxona), mujassamlangan holda hududiy birlik (viloyat, tuman, shahar)lar darajasida namoyon bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida

boshqarishning tarmoq tizimidan funktsional tizimiga o'tishi mahalliy boshqarish organlari mavqesini yanada oshirishni taqozo etadi.

1992 yil 8 dekabrda qabul qilingan Konstitutsiyaning XXI bobi - "Mahalliy davlat hokimiyati asoslari" deb ataladi. Shu bobga binoan, 1993 yil 2 sentyabrda O'zbekiston Oliy Majlisi "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida" va "Fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarishi organlari to'g'risida" ikki muhim qonunni qabul qiladi.

Respublikada tumanlarning ikki turi:

- viloyatlar tarkibiga kiruvchi tumanlar;
- shaharlar tarkibiga kiruvchi tumanlar.

Shaharlariing esa uch turi:

- tumanga bo'ysunuvchi shaharlar;
- viloyatga bo'ysunuvchi shaharlar;
- respublikaga bo'ysunuvchi shaharlar mavjud.

Mahalliy vakillik organlari ikki bo'g'inli tizimining o'rnatilishi bilan cheklanilmay, mavjud hududiy tuzilishlarning ham ba'zilarida mahalliy vakillik organlari tuzilmaydigan bo'ldi. Xususan, Konstitutsiya va qonun shahar tarkibiga kiruvchi tumanlarda va tumanga bo'ysunuvchi shaharlarda vakillik organlarining tuzilishini nazarda tutmaydi.

Mahalliy vakillik organlarining ikki bo'g'inli tizimi negizida mahalliy boshqarishning ikkita tutash organi faoliyat ko'rsatadi.

Viloyatlar, tumanlar va shaharlarda (tumanga bo'ysunadigan shaharlardan, shuningdek, shaharlar tarkibiga kiruvchi tumanlardan tashqari xalq deputatlari kengashlari davlat hokimiyatining vakillik organlari bo'lib hisoblanadilar.

Viloyat, tuman, shahar hokimi viloyat, tuman va shaharning oliy mansabdor shaxsi bo'lib, ayni bir vaqtda, tegishli hududdagi vakillik va ijroiya hokimiyatini boshqaradi.

Ma'lumki, sobiq sho'rolar tizimida mahalliy boshqaruv organlari o'z faoliyatida ko'proq o'zlari rahbarlik qilayotgan hududlar manfaatini ustunroq qo'ysalar, u holda "mahalliychilik"da ayblanar edilar. Shu sababli viloyatlar, tumanlar, shaharlar ishlab chiqarishni rivojlantirishdan va samaradorlikni oshirishdan, milliy daromadda o'z ulushlarining ko'payishidan manfaatdor emasdilar.

Bu o'z navbatida, hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatdi. Uzoq vaqt davomida boshqaruv organlari o'z zimmalaridagi muhim vazifalarni, ya'ni:

- iqtisodni rivojlanishiga bevosita rahbarlik qilish;
- ma'naviy-ma'rifiy ishlarni amalga oshirish;

- mehnat va nste'mol me'yori ustidan nazorat olib borish;
- aholiga turli xil xizmatlarni ko'rsatish;
- mulklarni va jamoat tartibini qo'riqlash;
- tabiat resurslari va atrof-muhitni muhofaza etish kabi vazifalarni etarli darajada bajara olmadi. Natijada viloyat, tuman va shaharlarning tabiiy-iqtisodiy, ijtimoiy salohiyatidan foydalanish past darajada qolaverdi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa har bir hudud o'z iqtisodiy rivojlanishida ko'proq erkinlikka ega bo'lishlari, ishlab chiqarish natijalaridan avvalo, ushbu hudud aholisi manfaatdor bo'lishi lozim. Ma'lumki, Respublikamizda bozor munosabatlariga o'tish jarayoni yangi-yangi ijtimoiy munosabatlarning ayniqsa, mulk munosabatlarining vujudga kelishiga sabab bo'ladi. O'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash, xo'jalik yuritishning yangi usullari vujudga keldiki, bularga eskicha usul bilan, eski organlar bilan rahbarlik qilib bo'lmas edi.

Yangi sharoitda bu ulkan vazifalarni bajaruvchi, ma'suliyatni his qiluvchi davlat organlari zarur bo'lib qoldi. Bunday davlat organi o'zi masalalarni tezkorlik bilan hal qilish qobiliyatiga ega bo'lishi va o'z harakatiga javob bera olishi kerak edi.

Ijro hokimiyatini amalga oshiruvchi organning kollegial organdan yakkaboshchilik asosida ish yurituvchi organga aylantirishning yana bir sababi - bir mahalliy boshqaruv strukturasining davlat faoliyatida qilanilayotgan hokimiyatning bo'linish printsipli talablariga, ya'ni davlat boshqaruv strukturasiga muvofiqlashtirish zaruriyati edi.

Ijro hokimiyati organi faoliyatida yakkaboshchilikning tiklanishi, o'zbek davlatchiligi milliy an'analarining tiklanishi deyilsa, xato bo'lmaydi. Amir Temur davridagi davlatchilikni ko'rsak, ayrim hududlar, shaharlar hokimlar tomonidan boshqarilgan. Mashhur Ulug'bek ham o'z vaqtida ma'lum muddat Toshkent hokimi bo'lib turgan. Hokimlarning davlat boshlig'i tomonidan tayinlanishi ham an'analarimizga mos tushadi.

Konstitutsiyamizning 100-moddasiga binoan, mahalliy hokimiyat organlari ixtiyoriga quyidagilar kiradi:

- qonuniylikni, huquqiy tartibotni va fuqarolarning xavfsizligini ta'minlash;
- hududlarni iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy rivojlantirish;
- mahalliy byudjetni shakllantirish va uni ijro etish, mahalliy soliqlar, yig'implarni belgilash, byudjetdan tashqari jamg'armalarni hosil qilish;
- mahalliy kommunal xo'jalikka rahbarlik qilish;
- atrof-muhitni muhofaza qilish;
- fuqarolik holati aktlarini qayd etishni ta'minlash;
- me'yoriy hujjatlarni qabul qilish hamda O'zbekiston Respublikasi

qonunlariga zid kelmayditan boshqa vakolatlarni amalga oshirish.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, bozor islohotlarining birinchi bosqichida markaziy boshqaruv organlarining mavqesi yuqori bo'lgan bo'lsa, ikkinchi bosqichda islohotlarning asosiy yuki mahalliy boshqaruv organlari zimmasiga tushmokda. Shuning uchun ham iqtisodiy islohotlarning chuqurlashuvi va ulardan kutilgan amaliy natijalarga erishuvi ko'p jihatdan kichik hududiy birliklar va ishlab chiqaruvchilarga bog'liq bo'lib qolmoqda.

Chunki bozor iqtisodi infrastrukturasi shakllanishi natijasida tarmoq, vazirliklar boshqaruv tizimining mavqesi birmuncha pasayib, mahalliy, hududiy boshqaruv tizimining ahamiyati ortib bormoqda.

1997 yilda qabul qilingan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'risida"gi (15.06.97) va "Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to'g'risida"gi (30.09.97) qarorlari ham ana shu yo'nalishdagi muhim hujjatlardan bo'lib, hududlar ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanishni boshqarishni takomillashtirish, mahalliy hokimiyatlarning iqtisodiy-ijtimoiy islohotlarni chuqurlashtirish bilan bog'liq faoliyatlari samaradorligini yanada oshirishni nazarda tutadi.

Mazkur qarorlar mahalliy-hududiy boshqaruv faoliyatini tubdan o'zgartirishga, tumanlar va shaharlardagi iqtisodiy islohotlarni tahlil qilishga va ularni zamonaviy usullar bilan boshqarishga qaratilgan.

Qarorlarning tub mohiyati eng avvalo, boshqarishning tarmoq tizimidan funktsional tizimga o'tishini joriy etishdan iborat.

Ma'lumki, bozor munosabatlarining to'laqonli shakllanishi sharoitida gorizontaal xo'jalik aloqalarining kengayishi natijasida markaziy boshqaruv organlarining vakolatlari kamayib boradi. Saqlanib qolgan tarmoq boshqaruv organlari esa mamlakatimizning strategik iqtisodiy siyosatidan, jamiyat talablaridan kelib chiqqan holda:

- tarmoq rivojlanishi umumiy yo'nalishlarini;
- ilmiy-texnikaviy siyosatni;
- chet el investitsiyalarini olib kelish;
- ekologik muammolarni hal qilish kabi masalalar bilan shug'ullanadi.

Makroiqtisodiy rivojlanish masalalari bilan shug'ullanuvchi vazirliklarning ahamiyati ortib boradi.

Hududiy boshqaruvni takomillashtirishdan asosiy maqsad mahalliy-hududiy o'zini-o'zi boshqaruvni davlat boshqaruvi bilan uyg'un va muvofiq ravishda olib borish, boshqacha qilib aytganda, mahalliy boshqaruv organlarining mustaqilligini kuchaytirgan holda ular faoliyatini markaziy davlat boshqaruv organlari tamonidan bilvosita nazorat qilishdir.

Yuqoridagi qarorlarda hokimliklar zimmasiga iqtisodiy-tabiiy salohiyatlardan to'g'ri va oqilona foydalanib, ulardagi mavjud muammolarni hal qilishda vazirliklar, markaziy boshqaruv organlari bilan kelishilgan holda sotsial-iqtisodiy rivojlantirishni rejalashtirish, shu maqsadda dasturlar majmuini ishlab chiqish vazifasi yuklatilgan.

Eng muhim masalalardan yana biri - bu hokimliklarga ular hududidada joylashgan vazirliklar, respublika tashkilotlarining hududiy bo'linmalari ishini muvofiqlashtirish huquqlari berilganligi.

Demak, hokimliklar ushbu hududda joylashgan barcha xo'jalik va korxonalar faoliyatini mahalliy shart-sharoitlardan kelib chiqqan holda muvofiqlashtiradilar. Bu hududlar ijtimoiy holatini yaxshilashga eng avvalo, band bo'lmagan aholini ish bilan ta'minlash, tabiiy boyliklardan oqilona foydalanishga keng yo'l ochadi.

O'zbekiston Respublikasi "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida"gi (02.09.1993) qonunning 24-moddasiga binoan, xalq deputatlari viloyat, tuman, shahar Kengashining asosiy vakolatlariga quyidagilar kiradi:

- hokimning taqdimiga binoan mahalliy byudjet va uning ijrosiga doir hisobotni, hududni, rivojlantirishning istiqbolga mo'ljallangan dasturlarini, tuman, shaharning bosh rejasi va uni qurish qoidalarini tasdiqlash;

- amaldagi qonunlarga muvofiq mahalliy soliqlar, yig'imlar, boj miqdorini belgilash, mahalliy byudjetga tushadigan mahalliy soliqlar, yig'imlar va to'lovlar bo'yicha imtiyozlar berish;

- hokimni va uning o'rinbosarlarini lavozimga tasdiqlash, hokimni va uning o'rinbosarlarini lavozimdan ozod etish, ularning faoliyatiga doir hisobotlarni tinglash;

- ushbu qonunda nazarda tutilgan hollarda hokim qarorlarini tasdiqlash;

- xalq deputatlari Kengashining ish tartibini, xalq deputatlari Kengashi doimiy va boshqa komissiyalari to'g'risidagi nizomlarni tasdiqlash, ularga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish;

- xalq deputatlari Kengashining doimiy va muvaqqat komissiya-larini, boshqa organlarini tuzish, saqlash va tugatish: ularning tarkibini o'zgartirish, ular ishiga doir hisobotlarni tinglash;

- qonunlarda belgilangan hollarda va tartibda xalq deputatlarining vakolatlarini e'tirof etish va muddatidan oldin to'xtatish, ularni javobgarlikka tortish uchun rozilik berish;

- ijroiya hokimiyati bo'limlari, boshqarmalari, boshqa strukturaviy bo'linmalarning hisobotlarini tinglash;

- xalq deputatlarining so'rovlarini ko'rib chiqish va ular yuzasidan qarorlar qabul qilish;

- hokimning va quyi Kengashning O‘zbekiston Respublikasi qonunlariga mos kelmaydigan qarorlarini bekor qilish;

- hokimning taqdimiga binoan hokimlik strukturasi, uning xodimlari shtatlari va ish haqi fondini tasdiqlash kiradi.

Bulardan tashqari, xalq deputatlari viloyat, tuman va shahar Kengashlari fuqarolarning huquqlari va qonuniy manfaatlari ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini taʼminlashga, atrof-muhitni muhofaza qilishga doir o‘z vakolatlariga berilgan masalalarni, tashkiliy masalalar va O‘zbekiston Respublikasining qonunlariga muvofiq nazorat etishga doir masalalarni qayd etadi.

Hududlarda ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni takomillashtirish va markaziy boshqaruv organlari vakolatlarini bir qismini asta-sekin mahalliy boshqaruv organlariga berish, mahalliy hokimiyat organlari faoliyatining samaradorligini yanada oshirish maqsadida, O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining XXI bobi va “Mahalliy davlat hokimiyati to‘g‘risida”gi qonunga muvofiq Vazirlar Mahkamasining 30 sentyabr 1997 yilgi “Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati tuzilmasini takomillashtirish to‘g‘risida”gi qarori bilan:

Shaharlar va tumanlar hokimliklari apparati boshqaruvining tarmoq tizimidan funksional tizimiga o‘tishi maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Qarorda ko‘zda tutilgan o‘ziga xos jihatlardan biri hokimliklarda tarmoqlar boshqaruv tizimi o‘rniga kotibiyatlar tashkil etilganligidir. Bundan maqsad hududlarda ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishni taʼminlash, boshqaruvda yaxlitlikka erishish, qabul qilinayotgan qaror va hujjatlar saviyasini oshirish, ularning quyi boshqaruv organlarida izchil bajarilishini nazorat qilishga qaratilgan.

Qarorga binoan shahar va tumanlar hokimliklari apparati zimmasiga quyidagi asosiy vazifalarni hal etish yuklangan:

- xududlarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yuzasidan kompleks dasturlarini ishlab chiqish hamda xalq xo‘jaligi tarmoqlarida islohotlarni chuqurlashtirish va xalq farovonligini oshirishni taʼminlash yuzasidan hukumat va hududlar dasturlarini amalga oshirish;

- mahalliy o‘zini-o‘zi boshqarish organlari faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga rahbarlik qilish;

- xo‘jalik yuritish shakllarini takomillashtirish, mahalliy xususiyatlarni hisobga olgan holda xo‘jalik yurituvchi sub’ektlarni tarkibiy qayta o‘zgartirish bo‘yicha takliflar tayyorlash;

- fuqarolarni ijtimoiy va huquqiy himoya qilish, tabiiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish hamda atrof-muhitni muhofaza qilish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirish;

- qonunlar, Oliy Majlis qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va farmoyishlari, Vazirlar Mahkamasi, xalq deputatlari viloyatlar va Toshkent shahar Kengashlari va ularning hokimliklarining qarorlari va farmoyishlari ijrosini ta'minlash;

- moliya va to'lov intizomini mustahkamlash, o'zaro hisob-kitoblarni takomillashtirish;

- tadbirkorlik va xususiy tashabbusni qo'llab-quvvatlash va sog'lom raqobat muhitini yaratish.

Xulosa qilib aytganda, qabul qilingan mazkur qaror mahalliy-hududiy boshqaruv tizimi vakolatlarini oshiradi, hududlar ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tezkor tahlil qilish, markaziy davlat organlari qabul qilgan qonun va qarorlarning bajarilishini o'z vaqtida ta'minlash uchun katta imkoniyatlar yaratib beradi.

Eng muhimi, yuqori boshqaruv organlariga taalluqli vakolatlarning bir qismini mahalliy boshqaruv tizimiga beradi va ularning javobgarliklarini oshiradi.

1992 yil 4 yanvarda qabul qilingan "O'zbekiston Respublikasida mahalliy hokimiyat organlarini qayta tuzish to'g'risida"gi qonun bilan Respublikamizda mahalliy hokimiyat organlari tizimida butunlay yangi organ - hokimlik va hokim lavozimi ta'sis etildi va uning vakillik organlariga ham boshchilik qilishi belgilab qo'yildi.

Mazkur qonunda birinchi marta qonun me'yorlari darajasida mahalliy davlat organlari vakillik hokimiyati va ijro hokimiyatiga bo'linishi mustahkamlandi. 1992 yil 8 dekabrda qabul qilingan Konstitutsiyaning 102-moddasida esa quyidagilar ta'kidlandi:

- vakillik va ijroiya hokimiyatini tegishliligiga qarab viloyat, tuman va shahar va hokimlari boshqaradi;

- viloyat hokimlari va Toshkent shahri hokimi Prezident tomonidan tayinlanadi va lavozimdan ozod qilinadi hamda tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi;

- tuman va shaharlarning hokimlari tegishli viloyat hokimi tomonidan tayinlanadi va lavozimidan ozod qilinadi hamda tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi;

- shaharlardagi tumanlarning hokimlari tegishli shahar hokimi tomonidan tayinlanadi va lavozimidan ozod qilinadi hamda xalq deputatlari shahar Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Konstitutsiyaning 104-moddasida esa: “Hokim o‘ziga berilgan vakolatlar doirasida tegishli hududdagi barcha korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, birlashmalar, , shuningdek, mansabdor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi majburiy bo‘lgan qarorlar qabul qiladi”, - deb ko‘rsatilgan.

Hokimlarning aniq vakolatlari O‘zbekiston Respublikasining “Mahalliy davlat hokimiyati to‘g‘risida”gi qonunning (02.09.93) 25-moddasida yanada batafsilroq keltirilgan.

Viloyat, tuman va shahar hokimi:

- qonunlar va O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining boshqa hujjatlari O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining hujjatlari, yuqori turuvchi organlar va tegishli xalq deputatlari Kengashi qarorlarining ijrosini tashkil etadi;

- jamoat tartibiga rioya etilishi va jinoyatchilikka qarshi kurash, fuqarolarning xavfsizligini ta‘minlash, ularning huquqlarini himoya qilish va salomatligini muhofaza etish bilan bog‘liq chora-tadbirlar ko‘radi, tabiiy ofatlar, epidemiyalar va boshqa favqulodda hollarda tegishli ishlarni tashkil etadi;

- viloyat, tuman va shaharni iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlarini, viloyat, tuman, shahar byudjetining asosiy ko‘rsatkichlarini va ularning ijrosiga doir hisobotlarni xalq deputatlari Kengashining tasdig‘iga taqdim etadi;

- o‘z o‘rinbosarlari va ijroiya hokimiyati tuzilma bo‘limlarining rahbarlarini lavozimga tayinlash va lavozimdan ozod etish to‘g‘risidagi qarorlarni xalq deputatlari Kengashi tasdig‘iga taqdim etadi;

- hokimlik devoni bo‘linmalari rahbarlarini lavozimga tayinlaydi va lavozimdan ozod qiladi;

- quyi turuvchi hokimlarning qarorlarini, basharti ular O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasiga, qonunlarga va O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining boshqa hujjatlariga, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti, Vazirlar Mahkamasi qabul qilgan hujjatlarga, , shuningdek, yuqori turuvchi xalq deputatlari Kengashi va hokimning qarorlariga zid bo‘lsa, bekor qiladi va xalq deputatlari Kengashiga quyi turuvchi xalq deputatlari Kengashlarining hujjatlarini bekor qilish to‘g‘risida taqdimnoma kiritadi;

- rahbarlari tegishli xalq deputatlari Kengashlari tomonidan lavozimga tayinlanadigan va lavozimidan ozod etiladigan ijroiya hokimiyati struktura bo‘linmalarining ishini nazorat qiladi;

- xalq deputatlari Kengashi va hokim qabul qilgan va chiqargan hujjatlarni bajarganliklari uchun mansabdor shaxslarni intizomiy javobgarlikka tortish

to'g'risida qonunda belgilangan tartibda taqdimnoma kiritadi;

- davlat mukofotlari bilan taqdirlashga doir iltimosnomalarni qarab chiqadi va takliflar kiritadi;

- respublika va xorijda viloyat, tuman hamda shaharning rasmiy vakili sifatida ish ko'radi;

- aholini qabul qilishni tashkil etadi, fuqarolarning shikoyatlari, arizalari va takliflarini qarab chiqadi.

Bulardan tashqari, hokim rejalashtirish, byudjet, moliya, hisob-kitob, viloyat, tuman, shahar mulkini boshqarish, mulkchilikning turli shakliga mansub korxonalar, muassasalar va tashkilotlar bilan hamjihatlik qilish, qishloq xo'jaligi, er va boshqa tabiiy resurslardan foydalanish, tabiatni muhofaza qilish, qurilish, transport, yo'l xo'jaligi va aloqa, aholiga kommunal, savdo va ijtimoiy-madaniy xizmat ko'rsatish, aholini sotsial himoya qilish, qonuniylik, huquq-tartibot va xavfsizlikni ta'minlash, fuqarolarning huquq va erkinliklarini muhofaza qilish sohasida qonun hujjatlarni ham hal etadi.

Boshqarishning tarmoq organlari. Respublikamizda mustaqil tarmoqlarning soni 20 tadan, korxonalarning soni esa 100 mingga ortadi. Ularning har birini rivojlantirish, bir-birlari bilan o'zaro muvofiqlashtirish, mamlakat hududida joylashtirish va mahsulot (xizmat)ga bo'lgan 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 qo'mitalari;
- Kontsernlar;
- Korporatsiyalar;
- Kontsortsiumlar;
- Assotsiatsiyalar;
- Kompaniyalar;
- Korxonalar;
- Firmalar va boshqalar.

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

Boshqarishning tarmoq organlari odatda, umumdavlat va mahalliy organlardan o'z faoliyatining hajmi (mikesi) bilan farq qiladi. Bu hol ularning huquqiy nizomlarida aks etgan bo'ladi.

Vazirlik - bu o'ziga tegishli tarmoqning xo'jalik tizimida boshqarishning eng oliy bo'g'ini. 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, korxonalarga 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.

Kontsern - 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 kontsern rivoji yo'lida:

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

Kontsern quyidagiga ko'ra, ishlab chiqarish belgilariga qarab tuziladi va yagona xo'jalik majmui hisoblanadi. Kontsern faoliyatini tashkil etish

maqsadida boshqarish tizimi yaratiladi. Bunda kontsern 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 korxona va tashkilotlarga beradilar.

Kontsernlar, ayniqsa pirovord mahsulot ishlab chiqarish va sotishda o'zaro bog'liq texnologik jarayonlar, chuqur ichki kooperatsiya mavjud bo'lgan tarmoqlar uchun xosdir. Eng yirik kontsernlar o'nlab va yuzlab korxonalarni, 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 kontsernlar tashkil etila boshlandi. Bu:

- Neft va gaz sanoatida - "O'zneftgaz qurilish" O'zbek davlat kontserni;
- Qurilishda - "O'zqurilishmaterial" O'zbek davlat kontserni;
- Farmatsevtika sanoatida - "O'zfarmasanoat" O'zbek davlat aksionerlik kontserni;
- Oziq-ovqat sanoatida - "O'zoziqovqatsanoat" O'zbek davlat kontserni;
- Matbuotda - "Sharq" nashriyot-matbaa kontsernlari 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. Bunday birlashmaga misol kilib:

- "Oziqovqatsanoat" va "Yog'moytamakisanoat" uyushmalari (26.09.1994);

- "Pilla" uyushmasi (03.02.1995);

- "O'zmaishiyuyushma", ya'ni aholiga maishiy xizmat ko'rsatish uyushmalarini keltirish mumkin.

Bu uyushmalarning ijro etuvchi apparati tuzilmalari misolida keltirilgan.

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

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

Assotsiatsiyaga misol qilib:

- “O‘z kimyosanoat”, ya’ni sanoat korxonalari assotsiatsiyasi;
- “O‘z montajmahsusqurilish”, ya’ni montaj va maxsus qurilish ishlari bo‘yicha O‘zbekiston assotsiatsiyasi;
- “O‘zbek savdo” va boshqa assotsiatsiyalarni keltirish mumkin.

Viloyatlardagi savdo va umumovqatlanish boshqarmalari negizida hududiy savdo ishlab chiqarish kontsernlari tashkil etildi. Ular muassislar sifatida assotsiatsiya tarkibiga kirdilar va viloyatlarning hokimlari tasarrufiga olindilar.

Korporatsiya - bu rivojlangan yirik aktsionerlar jamiyatlari va trestlar birlashmasi. Korporatsiyalar negizi aktsioner 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 tsiklini ta’minlaydi.

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

Bugungi kunda O‘zbekistonda:

- “O‘z donmahsulot” (20.06.1994);
- “O‘z baliq” (18.08.1994);
- “Mahalliy sanoat” kabi korporatsiyalar faoliyat ko‘rsatmoqda.

Kontsortsium - 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 korxona, moliyaviy operatsiyalarni hamkorlikda amalga oshirish uchun tuzilgan banklararo yoki sanoat korxonalararo bitimdir.

Kontsortsiumning o‘ziga xos xususiyati - bu mustakil yuridik sherik bo‘lgan har bir ishtirokchi - korxona bilan bitim tuzishida. Boshqaruvni markazlashtirish ham kontsortsiumga xos xususiyat. Kontsortsiumlarga boshqaruv bo‘yicha qo‘mitalar, direktorlar kengashi kabilar boshchilik qiladi. Kontsortsiumlar yuridik shaxslar tomonidan va bitimlarga asoslanib tashkil qilingan kontsortsiumlarga bo‘linadi.

Kontsortsiumlar 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, korxonalarni emas, balki sarmoyalarni birlashtiradi. Xolding kompaniyasi tarkibiga kiruvchi aktsionerlar jamiyatlari "aktsiyalarining nazorat paketi" kompaniyaning ixtiyorida bo'ladi.

Bundan maqsad aktsionerlik jamiyatlari faoliyatlari ustidan nazorat o'rnatish va dividendlar ko'rinishida fonda olishdir.

1996 yil boshida Respublikamizda "O'zqishloqmashxolding" ochiq turdagi aktsiyadorlik jamiyati - Xolding kompaniyasi tashkil etildi.

Bu kompaniyani tuzishdan maqsad qishloq xo'jaligi mashinasozligida maqsadli markazlashgan boshqaruv tizimini yaratish va shu asosida O'zbekistonning shu sohada tutgan o'rnini qo'ldan bermaslik, dehqonlarni zarur texnika bilan to'la ta'minlash uchun tarmoqni yuksaltirish va bunday texnikani xorijdan mumkin qadar kamroq keltirishga erishishdir. Shu bilan birga respublikamizda ishlab chiqarilayotgan qishloq xo'jalik texnikasiing jahon bozoridagi raqobatbardoshligini oshirib, uni eksport qilishga erishishdir.

4.5.2-jadval

Yangi tipdagi firmalar

2.	Injiniring firmalari	* Ular turli inshootlar va tuzilmalarni loyihalash, qurish, foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadi. * Eksport injiniring 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, injiniring
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
4.	Venchur firmalari	Bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichik biznesning bir turi bo'lib: * ilmiy-muxandislik ishlari; * yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini 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 er maydonlari, binolar, mashina-uskunalar, pul, qimmatli kog'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: * korxona bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish; * nomli aktsiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish; * moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

Bugungi kunda Respublikamizda:

- “O‘zbekiston temir yo‘llari” davlat aktsionerlik temir yo‘l kompaniyasi (14.11.1994);
- “Kumush tola” aktsionerlik kompaniyasi (3.02.1995);
- “Xonatlas” aktsionerlik kompaniyasi (03.02.1995) kabilar faoliyat ko‘rsatmoqda.

Milliy kompaniya - bu noishlab chiqarish tarmoqlari, ijodiy jamoalar, transport, aloqa va telekommunikatsiya korxonalari va tashkilotlarining paychilik yoki aktsionerlik asosida tashkil etilgan ko‘ngilli birlashma.

O‘zbekistondagi milliy kompaniyalar jumlasiga:

- “O‘zbekturizm” milliy kompaniyasi;

- “O‘zbekiston havo yo‘llari” O‘zbekiston milliy aviakompaniyasi;
- “O‘zbekkino” davlat aktsionerlik milliy kompaniyalari va boshqalar kiradi.

Korxona - bu har qanday iqtisodiy tizimda asosiy va birlamchi bo‘g‘in bo‘lib hisoblanadi. Korxona to‘g‘risidagi qonunda korxona yuridik shaxs huquqlariga ega bo‘lgan xo‘jalik sub’ekti bo‘lib, o‘ziga tegishli yoki to‘liq xo‘jalik hisobidagi mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradi, sotadi yoki almashadi, ishlar bajaradi, xizmatlar ko‘rsatadi, deb ta’kidlangan.

Ular o‘z faoliyatlarini amaldagi qonunchilikka muvofiq ravishda o‘zaro raqobat va mulkchilikning barcha shakllari va ularning teng huquqliligi sharoitlarida amalga oshiradi.

Har bir ayrim korxona yuqori boshqaruv organlari tomonidangina emas, balki korxonaning o‘zidagi boshqaruvchi kichik tizim tomonidan ham boshqariladi. Korxonalar yakkahokimlik tamoyili asosida va ayni zamonda, ularning operativ xo‘jalik jihatdan mustaqil ish ko‘rishi va tashabbus ko‘rsatishi asosida boshqariladi. Shu sababli:

Korxona 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 o‘laroq, 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.

Bozor munosabatlariga o‘tish jarayonida butunlay yangi tipdagi firmalar vujudga keladi.

Jamoat va o‘zini-o‘zi boshqarish organlari. Konstitutsiyaning 56-moddasida quyidagilar yozilgan:

O‘zbekiston Respublikasida qonunda belgilangan tartibda ro‘yxatdan o‘tkazilgan:

- kasaba uyushmalari;
- siyosiy partiyalar;
- olimlarning jamiyatlari;
- xotin-qizlar, faxriylar va yoshlar tashkilotlari;
- ijodiy uyushmalar;
- ommaviy harakatlar va fuqarolarning boshqa uyushmalari jamoat birlashmalari sifatida e’tirof etiladi.

Kasaba uyushmalari xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy huquqlarini va manfaatlarini ifoda etadi va himoya qiladi. Boshqarishda faol qatnashadi.

Siyosiy firqalar, turli tabaqa va guruhlarining siyosiy irodasini ifodalaydi va o'zlarining demokratik yo'l bilan saylab qo'yilgan vakillari orqali davlat hokimiyatini tuzishda ishtirok etadi. Siyosiy firmalar o'z faoliyatlarini moliyaviy ta'minlanish manbalari haqida Oliy Majlisga yoki u vakil qilgan organga belgilangan tartibda oshkora hisobotlar berib turadi.

Jamoat organlari jamoalarda sog'lom, ijodiy muhit yaratishda, ishlab chiqarishda uyushqoqlik va intizomni mustahkamlashda ma'muriy organlarga ko'maklashib, ma'naviy-ma'rifiy ishlar bilan ham shug'ullanadi.

O'zbekiston Respublikasining "Fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarish organlari to'g'risida"gi qonunining (02.09.1999) 1-moddasida o'zini-o'zi boshqarish organlari haqida quyidagicha yozilgan:

"Shaharcha, qishloq va ovullarda, , shuningdek, ular tarkibidagi mahallalarda hamda shaharlardagi mahallalarda fuqarolarning yig'inlari o'zini-o'zi boshqarish organlari bo'lib, ular ikki yarim yil muddatga raisni (oqsoqolni) va uning maslahatchilarini saylaydi".

O'zini-o'zi boshqarish organlari jamiyat va davlat ishlarini boshqarishda qatnashishga doir o'z huquqlarini ro'yobga chiqarishlarida fuqarolarga ko'maklashadi, o'z hududlaridagi ijtimoiy va xo'jalik vazifalarini hal etish, ommaviy-madaniy tadbirlarni o'tkazish, davlat hokimiyati va boshqaruv organlariga O'zbekiston Respublikasi qonunlarini, O'zbekiston Respublikasi hukumatining, xalq deputatlari Kengashlari va hokimlarning qarorlarini bajarishda yordamlashish maqsadida fuqarolarni birlashtiradi.

O'zini-o'zi boshqarish organlari hududiy printsip buyicha tuziladi. Ular ish olib boradigan hududlarni fuqarolarning takliflariga ko'ra tuman, shahar hokimi belgilaydi, ushbu qaror keyinchalik tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi.

Fuqarolarning yig'ini (yig'ilishi):

*o'zini o'zi boshqarish organining faoliyat dasturi hamda harajatlar smetasini, aholi punktlarini obodonlashtirishda va sanitariya holatini yaxshilashga doir tadbirlar rejalarini tasdiqlaydi;

*rais (oqsoqol) va uning maslahatchilari ishning asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, har yili ularning hisoblarini tinglaydi;

*o'z hududidagi ijtimoiy infrastrukturani rivojlantirish uchun aholining, tashkilot va muassasalarning mablag'larini ixtiyoriylik asosida birlashtirish masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi;

* pul mablagʻlari sarflanishi ustidan nazorat qilishni tashkil etadi, zarur boʻlganida taftish komissiyasini tuzadi va ushbu komissiya toʻgʻrisidagi nizomni tasdiqlaydi;

* qonunlarda belgilangan tartibda oʻz hududida kichik korxonalar, kooperativlar, ustaxonalar, xalq hunarmandchiligi tsexlariga tashkil etish masalalarini qoʻyib chiqadi;

* yigʻinning, maʼmuriy-hududiy tuzilmalarning chegaralarini oʻzgartirishga, koʻcha, maydon va boshqa joylarning nomini oʻzgartirishga doir masalalarni koʻrib chiqadi hamda tegishli davlat organlariga takliflar tayyorlaydi;

* Oʻzbekiston Respublikasining qonunlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

Oʻzbekiston Respublikasi “Fuqarolarning oʻzini-oʻzi boshqarish organlari toʻgʻrisida”gi (02.09.93) qonunining 22-moddasiga binoan fuqarolar yigʻinining raisi (oqsoqol):

* Oʻzbekiston Respublikasining qonunlari, Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlarini, Oʻzbekiston Respublikasi hukumati va mahalliy hokimiyat organlarining qarorlarini bajarishga doir ishlarni tashkil etadi. Fuqarolarning moddiy va uy-joy, maishiy sharoitlarini yaxshilash toʻgʻrisida gʻamxoʻrlik qiladi;

* qonunlarda koʻzda tutilgan hollarda davlat hokimiyati va boshqaruv organlarida, sud idoralarida, korxona, muassasa va tashkilotlar bilan boʻladigan munosabatlarda fuqarolar manfaatlarini himoya qila oladi;

* fuqarolarning hududni obodonlashtirish va koʻkalamzorlashtirishda, ommaviy-siyosiy tadbirlarda qatnashishlarini tashkil etadi, aholiga savdo va kommunal-maishiy xizmat koʻrsatilishini yaxshilashga koʻmaklashadi, bu maqsadlarda tegishli hududda joylashgan korxonalar va tashkilotlar taqdim etadigan moddiy va boshqa mablagʻlardan foydalanadi; doʻkonlar, oshxonalar, choyxonalar, bozorlar ishi, savdo qoidalariga rioya etilishi, fuqarolarga madaniy xizmat koʻrsatish taʼminlanishi ustidan jamoatchilik nazoratini tashkil qiladi;

* aholi punktlari, suv taʼminoti manbalari, uy-joylar, maktablar va boshqa muassasalarning sanitariya holati ustidan nazorat qilinishiga koʻmaklashadi;

* qabristonlar, qardoshlik qabrlari va boshqa mozorlarni saranjom saqlash yuzasidan jamoatchilik ishlarini tashkil qiladi;

* aloqa organlariga mahalliy telefon va pochta aloqasini rivojlantirishda, radiolashtirish borasida, mahalliy aloqa inshootlarini muhofaza qilishda yordam beradi;

* egasiz mol-mulkni, , shuningdek, davlatda meros tarzida o'tgan mol-mulkni saqlash va tasarruf etish choralarini ko'radi;

* dehqon xo'jaliklarining oilaviy taqsimotlarini ro'yxatga oladi, o'z hududi doirasida yashovchilarni hisobga olib boradi;

* shaharcha, qishloq, va ovullar hududidagi erlarning ishlatilishi va muhofaza etilishi ustidan nazorat qiladi, fuqarolar yig'ini (yig'ilishi) muhokamasiga er munosabatlarini tartibga solish masalalarini kiritadi;

* imorat qurish qoidalariga rioya etish, xonadonlarga tutash joylarni orasta bo'lishi, jonivorlarni saqlashga oid veterinariya qoidalarini bajarish ustidan jamoat nazoratini tashkil qiladi;

* aholidan soliq, sug'urta va boshqa xildagi to'lovlar o'z vaqtida tushishiga ko'maklashadi;

* aholi punktlarida yong'inga qarshi tadbirlar o'tkazishni tashkil etadi, zarur bo'lganida esa tabiiy ofatlarga qarshi kurashga va ularning oqibatini tugatishga fuqarolarni jalb etadi;

* tegishli hududda jamoat tartibini ta'minlashda huquqni muhofaza qilish organlariga ko'maklashadi;

* harbiy xizmatga majbur shaxslar va chaqiriluvchilarni harbiy komissariatlarga chaqirilayotganliklaridan xabardor etishni tashkil qiladi, aholini fuqaro mudofaasiga doir tadbirlar o'tkazishga jalb etadi;

* davlat va jamoat organlariga nogironlar, boquvchisidan mahrum bo'lgan oilalar, ko'p bolali oilalar, yolg'iz oilalar, shuningdek, tabiiy ofatlardan jabr ko'rgan fuqarolarning moddiy va uy-joy, maishiy sharoitlarini yaxshilash to'g'risida takliflar kiritadi;

* voyaga etmaganlar nazoratsiz qolishining oldini olishga doir jamoatchilik ishlarini tashkil etadi, ota-onasining qaramog'isiz qolgan bolalarni tegishli davlat muassasalariga joylashtirishga, , shuningdek, ularni ishga joylashtirishga ko'maklashadi;

* aholi orasida ma'ruza va suhbatlar o'tkazishni tashkil qiladi, fuqarolarga muntazam ravishda kino xizmati ko'rsatishga, kitob savdosini rivojlantirishga, gazeta va jurnallarning tarqatilishiga yordamlashadi, mehnatkashlar ommaviy ravishda dam oladigan hududlar tashkil etishga, sport inshootlari tarmog'ini rivojlantirishga ko'maklashadi;

* tegishli hududda bayram kunlari va shonli sanalar munosabati bilan ommaviy tadbirlar o'tkazishni tashkil qiladi;

* davlat organlariga fuqarolar yig'ini (yig'ilishi)ning ko'cha va maydonlar, aholi punktlari tarkibiy qismning nomini o'zgartirish, uylarni raqamlab chiqish xususida takliflarini kiritadi;

* fuqarolarni qabul qiladi, fuqarolarning ariza va shikoyatlarini ko'rib chiqadi, ular yuzasidan zarur choralar ko'radi;

* fuqarolarga ularning shaxsini, oilaviy va mulkiy ahvolini tasdiqlovchi ma'lumotnomalar hamda O'zbekiston Respublikasining qonunlarida ko'zda tutilgan boshqa hujjatlar beradi;

* O'zbekiston Respublikasining qonunlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. "Struktura" nima? Boshqarish strukturasichi?
2. Boshqarish bo'g'ini va bosqichi deganda nimalar deya olasiz?
3. Boshqarish strukturasini belgilash nimalarga bog'liq?
4. Boshqarish strukturasining qanday tashkiliy turlarini bilasiz?
5. Chiziqli (pog'onali) strukturaning mohiyati nimada? Uning qanday afzalliklari va kamchiliklari bor?
6. Chiziqli-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 strukturasini takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?
11. Boshqaruv organi nima? Uni tuzishda qanday ikki muhim tamoyilga e'tibor berish kerak?
12. Boshqarishning umumdavlat organlariga qaysi organlar kiradi?
13. Davlatni boshqarishda O'zbekiston Respublikasi Prezidentiga qanday vakolatlar berilgan?
14. Qonun chiqaruvchi organ qaysi va u qanday strukturaga ega?
15. Davlatni boshqarishda Oliy Majlisning mutlaq vakolatlariga nimalar kiradi?
16. Vazirlar Mahkamasi qanday organ? U qanday strukturaga ega?
17. Mahalliy boshqaruv organlari ixtiyoriga nimalar kiradi?
18. Shahar va tuman hokimliklari apparati zimmasiga qanday vazifalar yuklatilgan?
19. Hokimlar qanday vakolatlarga ega?

20. Qaysi organlar tarmoq organlari bo'lib hisoblanadi?
21. Vazirliklar davlat qo'mitasidan nima bilan farq qiladi?
22. Boshqarish tizimida kontsern qanday o'ringa ega?
23. Uyushma va assotsiatsiyaning boshqarishdagi roli nima bilan belgilanadi?
24. Boshqaruv tizimida korporatsiya va konsortsiumlar qanday o'rinni egallaydi?
25. Holding va milliy kompaniyalarning boshqarishdagi o'rni qanday?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎЗР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Мехнат”, 1997.
12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые

игры. -М.: 1998 г.

13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.

14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.

15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.

16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.

17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.

18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.

19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.

20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов тахрири остида). -Т.: “Мехнат”, 1997 й.

21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.: “Финансы и статистика”, 1993 й.

22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

V-BOB. BOSHQARUV USULLARI

5.1. Boshqaruv usullari mazmuni va tushunchasi

5.2. Boshqaruvning tashkiliy - ma'muriy usullari

5.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

5.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy 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 ob'ektini 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, boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'ektiga ta'sir o'tkazish usullari tyshyniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- funktsional tizimosti ob'ektlarini 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 ob'ektiv tarzda kelib chiqadi.

Funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli. Funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli boshqariladigan ob'ektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda

qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan ob'ekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning echimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda qo'llaniladigan usullar. Bu usullar boshqarish funktsiyalarini, ya'ni:

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

Masalan, rejalashtirish funktsiyasini bajarishda quyidagilar:

- prognoz (oldindan aytish);
- ekstrapolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- xujum;
- Delfa;
- omilli tahlil;
- maqsadlar shajarasi va uni echish kabi usullarni qo'llaydi.

Tashkil qilish funktsiyasini bajarishda qo'llaniladigan boshqaryuv usullarini ishlab chiqarishdagi mavjud munosabatlarni va xodimlarning faoliyat motivlarini hisobga olgan holda tasniflash mumkin (21-chizma).

Boshqarishning nazorat funktsiyasini bajarishda qo'llaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika holatiga bog'liq va shularga asoslanadi. **Motivatsiya** usullari xodimlarni mehatga undaydigan barcha usullarni, ya'ni:

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

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 qilyvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baholashga va tashqi asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlarni yig'ish, caqlash, 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 echim 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 cavolga javob topish nyqtai nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash me'yor (kriteriya)larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu erda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funktsiya to'g'risida boradi. Odatda, bunday tanlovni optimumlashtirish deb ataladi. Optimumlashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo'la oladi:

- foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;
- harajatni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

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

Delfa ycyli aksariyat hollarda qapop 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 maqcadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan echilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qapop qabul qilish jarayonida qatnashuvchi gypyh a'zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

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

- 1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;

- 2) har bir qatnashchi savollarga muvotiqil va xufiya tarzda javob beradi;
 - 3) javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hyjjat tayyorlanadi;
 - 4) tayyorlangan hyjjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;
 - 5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hyjjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo echimiga o'zgartirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. Shu sababli:
 - 6) bu ish umumiy qapopga kelinmagunga qadap takrorlanaveradi.
- Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining muvotiqilligi ta'minlanadi.

5.2. Boshqaruvning tashkiliy - ma'muriy usullari

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

- boshqirish apparatining muayayyan strukturasini tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funktsiyalarini 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 choralarni 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 ob'ektning 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 uslublar boshqarish funktsiyalari bajarilishining:

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

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqa ishlarini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi ob'ektlarga 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 sub'ektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra,

ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish hapakatiga 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 taqiqlash kabi sohalarida faol foydalaniladi.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy 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 hisobra olgan holda optimal bo'lishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralarni, 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, bynga 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 ob'ekt (korxona)ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. Co'ngpa reglamentlash, normalash ishlari bajariladi (5.2.1-jadval).

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 strukturasini loyihalash; . boshqarish jarayonini loyihalash; . boshqarish apparati xodimlari mehnatini uyushtirishni loyihalash; . hujjatlashtirish va hujjat aylanishini loyihalash; . boshqarish texnikasini jihozlashni loyihalash	· boshqarish apparati stryktypasi; · 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 etkazish; · hujjatlarni caqlash; · aloqa tizimi; · boshqarish ishlarini mexnizatsiyalash va komp‘yuterlashtirish.
2.	Reglamentlash	· bu boshqarish organlari faoliyatini yo‘lga solib turuvchi va tartib-qoidalarini belgilash. Masalan, korxonalar to‘g‘risida nizom, mehnat to‘g‘risida qonyn, sudlar to‘g‘risida qonyn va h.k. Tashkiliy reglamentlash hujjatlari xyqyqiy 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.
4.	Qo‘llanma tayyorlash	· qo‘llanmalarda ishni bajarish yo‘llari ko‘pctiladi 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. - Qo‘llanma normativ xujjat kuchiga ega bo‘lmaydi. Uning yordamida umumiy tartib va qoidalar belgilanadi. - Qo‘llanmalar: · mahalliy; · tarmoq; · lavozim;

		· uslubiy va ish qo'llanmalariga bo'linadi.
--	--	---

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

- muntazamlik va ob'ektivlikni ta'minlaydi;
- asossiz va tasodifiy xarakatlarga 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).

5.2.2-jadval

T/r	Farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllari	Izoh
1	Direktiva	· 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 funktsiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan qonunlashtiriladi. Direktivalar ishlab chiqarish jarayonida qatnashuvchilarning yuqori boshqaruv organlarining qarorlari, bo'yryqlari, farmoyishlarini bajarish uchun shaxsan javobgar bo'limini ta'minlaydi.

2.	Buyryq	· Bu korxona rahbari, u bo'lmaganda uning o'rinbosari chiqaradigan davlat boshqaruvi buyryq mazkur organ (tashkilot) vakolati doirasida, amaldagi qonunlar, yuqori organlar qaror va farmoyishlari asosida shu qapop va farmoyishlarni ijro etish uchun chiqariladi. Buyryq yuridik hujjat bo'lib, uni ijro etish majburiydir. Agar buyryq umumiy qoidalarni belgilasa, normativ xarakterda bo'lsa, unga asoslanib lavozimga tayinlansa, tashakkir e'lon qilinsa, u holda buyryq individual xarakterda bo'ladi.
3.	Ko'rsatma	· Bu aniq ijrochilarga yoki aniq ish yuzasidan beriladigan boshqarish qarorlarining tashkiliy huquqiy shaklidir. Ko'rsatmalarda shaxsga buyryqni amalga oshirish uchun qanday ish olib borish, qanday natijalarga erishish zarurligi ta'shiytililadi va maslahat beriladi. Ko'rsatma buyryqning o'zida, xujjatlardagi rezolyutsiyada, yozma holatda yoki og'zaki tarzda berilishi mumkin.
4.	Farmoyish	· Bu barcha boshqaruv organlari ma'muriyati tomonidan tezkor joriy masalalar bo'yicha beriladigan boshqaruv hujjatidir. Farmoyishning buyryqdan farqi shundaki, u xususiy masalalarni hal etishga qaratiladi va dikektor, uning o'pinbosarlari, bo'lim boshlig'i, master, funktsional xizmatlar boshliqlari tomonidan o'z vakolati doirasida chiqiriladi.
5.	Rezolyutsiya	· Bu yig'ilish, majlis, konferentsiya va hokazolarda muxokama qilingan masalalar yuzasidan qabul qilingan qarordir. 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.
6.	Yo'l-yo'riq	· Bu normativ huquqiy hujjat bo'lib, u tashkilot va fuqarolarga ularning funktsional vazifalaridan kelib chiqadigan xatti-xarakatlarini tayinlab beradi.

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. Buyryqlar, farmoyishlar va boshqa hujjatlarda, ular xoh yozma, xoh og'zaki tarzda berilgan bo'lsin:

- **birinchidan**, nimaga asoslanib chiqarilganligi aniq ko'rsatilishi shart;
- **ikkinchidan**, qabul qilingan qapop mohiyati qicqa va ravshan bayon

etilishi lozim;

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

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

- **beshinchidan**, buyruq va farmoyishlarni eng qulay muddatlarga chiqarish va ijrochilarga etkazish 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 maqcadga muvofiq emas. Chunki uni bajarish muddati etib kelguncha ijrochining mas'uliyati, ishtiyoqi pasayishi mumkin.

- **oltinchidan**, buyruq va farmoyishlar imkon qadap kamroq bo'lishi kerak. Buyruqbozlik, bo'lar-bo'lmasga buyruq, farmoyish va ko'psatmalar 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 kechiktipib bajariladi.

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

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

Huquqiy normalar turli qonuniy hujjatlar, nizomlar, buyruqlar, farmoyishlar va hokozalar shakliga ega bo'ladi. Boshqarish amaliyotida teng huquqni boshqaruv subyektlari 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 sanktsiyalarni nazarda tutadi. Qo'llaniladigan ta'sir choralarining xarakteriga qarab, ular moddiy,

intizomiy, jinoiy-hyqyqiy sanksiyalarga bo‘linadi.

Moddiy javobgaplik - 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.

Intizomiy javobgarlik - bu xizmat burchlarini buzish, suiste’mol qilish natijasida kelib chiqadi. Bunda jazo qyyidagi ko‘pinishlarda bo‘ladi:

- tanbex;
- xayfsan;
- muayyan myhlatga maoshi pastroq ishga o‘tkazish;
- muayyan myhlatga pastroq vazifaga, lavozimra o‘tkazish va hokazolar.

Ma’muriy javobgaplik - 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 - nachetlar (qaytarib olinishi lozim bo‘lgan harajat), 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 etkazish.

Intizomiy javobgarlikka - intizomiy nojo‘ya hapakat.

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 ych xil bo‘ladi:

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

Bu manfaatlarni uyg‘yn sur‘atda 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;
- korxona 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 chiqapiladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan harajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guryhiy 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 myhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida etakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi ob'ektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarni:

- 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 shynday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki bytyn jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxona ychyn foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to'lovlari;
- subsidiya va sanktsiya;

- 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 korxonalarga o'z ta'sirini qat'i belgilangan reja orqali o'tkazadi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari yordamida esa u korxonalarga bozor orqali ta'sir o'tkazadi.

Natijada, bozor korxona 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 pylga talab oshadi. Binobarin, kredit ko'ppoq olinadi va ishlab chiqarishga ko'ppoq investitsiya qilinadi.

Kreditning iqtisodiy usuliga aloqadoplugini hisobga olgan holda, davlat uni arzonlashtirish choralari ko'radi. Davlatning qo'lida katta pul to'planadi, bu pul bankka qo'yiladi va ishlatilishiga qadap kredit resursini tashkil etadi. Davlatning puli kapital bozoriga chiqib, kreditning taklifini ko'paytiradi.

Shu tariqa, davlat bo'sh turgan pul tarkibini o'zgaptirish orqali bozordagi pulga bo'lgan talab va taklifni o'zgaptirishga erishadi. Bo'sh pullar:

- hozir qarz berish uchun ajratilgan;
- zaxiradagi kredit rezervi sifatida turgan pullarga bo'linadi.

Zaxuradagu rezerv pulning kamayishi taklif etilgan pulning ko'payishini bildiradi va aksincha, uning kamayishi pul taklifini qisqaptiravepadi. Odatda, kredit resursining 20 foizi zaxirada bo'lsa, 80 foizi bevosita kredit ishiga ajratiladi, ya'ni sotishga qo'yiladi.

Davlat bosh boshqaruvchi sifatida shu nisbatni o'zgaptipadi. U pul rezervini qisqiptirish hisobidan uning kredit sifatida taklifini ko'paytiradi.

Natijada, foiz pasayadi, binobarin kredit arzonligidan uni ko‘proq olib, investitsiya uchun ishlatish qulay bo‘ladi, iqtisodiy o‘shiga asos yaratiladi. Foizning ortishi kreditni qimmatlashtirib, unga kampoq undaydi, binobarin, investitsiya qisqaradi, iqtisodiy o‘shish sustlashadi.

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 qat’i nazar, ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatadi. Bu xizmatlar jumlasiga:

- mudofaa;
- tinchlik va xotirjamlikni, ijtimoiy tartibni ta’minlash;
- obodonchilik va sanitariya-gigiena ishlarini bajarish;
- davlatni idora qilish;
- davlat xavfsizligini ta’minlash;
- ekologik myhitni 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 ololmaydi. 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‘pchatgan xizmatlar sarf-harajatini 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 ob’ekti summasi (hajmi)ga nisbatan hisoblangan miqdori *coliq yuki (stavkasi)* deyiladi. Qat’iy, 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 coliqlardan yashipish usullarini izlash yo'llari myqappap sur'atda paydo bo'lib, bunday vaziyatda ular jamiyatda salbiy baholanmaydi.

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

Sohibqipon Amir Temur o'z davrida soliq undirishda adolatni talab qilgan, chunki uning kelajakka ta'sirini ko'ra bilgan. Uning yozishicha: "Raiyatdan mol-xiroj yig'ishda, ularni og'ip ahvolga colishdan yoki mamlakatni qashshoqlikka tyshipib qo'yishdan saqlanish kerak. Negaki, raiyatni xonavayron qilish (davlat) xazinasining kambag'allashishiga olib keladi".

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

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

Subcidiya 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.

Cybcuyadiyalap:

- 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 serharajat bo'lganidan subsidiya harajatlarni bytynlay yoki qicman 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 shyg'yllanuvchi, 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 qilyvchi 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 caqlab turish maqsadida amalga oshiriladi.

Sanatsiyalash qyyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

- korxona qarzini kechib yuborish yoki uni o'zgaralar hisobidan to'lash;
- qarzni to'lash muddatini kechiktirish;
- qarz uchun beriladigan foizni kamaytirish yoki umuman foiz olmaslik;
- korxonaga soliqdan engillik 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 hydudiy iqtisodiyot uchun ahamiyati katta bo'lishi kerak, ikkinchisi - korxonaning tang ahvolga tushib qolishiga uning o'ziga bog'liq bo'lmagan boshqa ob'ektiv sabablar bo'lishi lozim.

Davlatning korxonaga yordami bozor talabiga zid kelmagan taqdirdagina unga qo'l uriladi. Yomon ishlagan, bozor talabiga moslasha olmasdan moliyaviy inqipozga 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 qytblarga 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 qarzlarini bo'yicha foiz to'lovlari;
- ijtimoiy ehtiyojlarga davlat tomonidan to'lanadigan pul mablag'lari ko'pinishida bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy ehtiyojlarga ajratilgan transfert to'lovlar kam ta'minlangan aholi guryhlariga, nogironlarga, qariyalar va bironing 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 myqarrardir. Davlat bunday tabaqalanishga qarshi **transfert** ko'pishi 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 - tekischilik 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 ob'ektiga 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 qilyvchi 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‘pib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarini aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o‘rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo‘yishda, topshiriqlarni, funktsiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag‘batlantirishda, intizomni musthkamlashda va hokazolarda qo‘llaniladi.

Psixologiya insonning ryhiyatini o‘rganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, 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 gypuhap 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.	Kishilarning sotsial-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Byning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.
2.	Sotsial yurish-turish me’yorlarini o‘rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali anʼanalarni qo‘llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarni joriy etish, hamda jamoa ongini o‘stirishga yordam beradi.
3.	Sotsial rivojlantirishni va kishilarning intilishini, tashabbusini rag‘batlantirish, umumiy ta’lim darajasini oshirish, madaniy, ma’naviy va ma’rifiy o‘rish, malaka oshirish, estetik pavnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta’minlaydi.
4.	Kishilarning madaniy va sotsial-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchn, uy-joylar, bolalar bog‘chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni qurishga sharoit tyg‘diradi.
5.	Mehnat jamoalarida talabchanlik, o‘zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog‘lom sotsial-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo‘llab-quvvatlashga sharoit

	tyg‘dipadi.
6.	Odamlarning o‘z mehnatidan, tanlagan mytaxassisligi va kasbidan qoniqlashlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarning echimi boshqarishning yanada uyushqoq, samarali bo‘lishini talab qiladi.

Amaliy boshqarishda sotsial-ruhiy metodlardan samarali foydalanish uchun boshqarish ob‘ektini holati to‘g‘risida keng axborotga ega bo‘lish kerak. Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o‘tkazish lozim.

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

- *jamoaga 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;
- *jamoaga a‘zolarining ma‘naviy va jismoniy ravnaqi;
- *ehtiyotlarning qondirish darajasi va hokazo to‘g‘risidagi axborotlar.

Bu axborotlar jamoalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va xilma-xil ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tadbirlar ishlab chiqarish 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 (54.1-jadval).

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 xapaktepdagi hujjatlardan foydalanish usuli	* Turli masalalar yuzasidan kishilarning o‘z qo‘llari bilan yozilgan narsalar: ariza, shikoyat, qarindosh-uryg‘ va tanishlarga yozilgan xatlar, tarjimai xol, tushuntirish xatlari va hokazolar; Turli guryhdagi kishilarning hayotiy maqsadi, yurish-turish sabablari, talablari, ehtiyojlari, tashvishlari to‘g‘risida fikr yuritish imkoniyatini beruvchi muhim sotsiologik axborot bo‘lishi mumkin.
3.	Ilmiy konferentsiyalar o‘tkazish usuli	* Bunday konferentsiyalarni tayyorlash va uni o‘tkazishda, odatda, ayrim masalalar yuzasidan material to‘plovchi, amaliy tavsiyanomalar ishlab chiqaruvchi bir qancha xodimlar ishtipok 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.	Intervyuu olish usuli	* Bunda muammoni o‘rganish uchun xodim bilan bevosita suhbat o‘tkaziladi. Rahbar yoki tadqiqotchi suhbat davomida masalalarni aniqlashlari, chiqqyplashtirishlari 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, ob‘ektiv 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.

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 maqcadga 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 echimga 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.

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

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Metod nima? Boshqaruv metodlari-chi?
2. Funktsional tizimosti ob'ektlarni boshqarish usuli deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish funktsiyalarini bajarishda qanday usullar qo'llaniladi?
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday usullar qo'llaniladi?
5. Del'fa 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 sanktsiyalarni 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?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик

- палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамалакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Меҳнат”, 1997.
12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.
13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.
15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.
16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.
17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.
18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.
19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.
20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Меҳнат”, 1997 й.
21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.:

“Финансы и статистика”, 1993 й.

22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

VI-BOB. MENEJER VA RAHBARLIK USLUBI

6.1. Menejer va boshqaruv uslubi

6.2. Rahbarlik uslubi. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi

6.3. Rahbarga qo'yiladigan talablar

6.4. Rahbar madaniyati

6.1. Menejer va boshqaruv uslubi

Menejer - bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassis. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamaq mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilari **menejerlar** deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

- Yuqori pog'ona menejerlari.
- O'rta pog'ona menejerlari.
- Quyi pog'ona menejerlari.

Yuqori pog'ona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda, firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O'rta pog'ona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pog'ona menejerlari quyi bo'g'inda, masalan, tsex, bo'lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

To'g'ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. Shu xususdan orkestrni boshqaruvchi dirijyor musiqa asboblarning egasi bo'lmasa ham, o'z ishini qilaverishini eslash o'rinli. Boshqarish vazifasini korxona egasining o'zi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa - menejerlar toifasi paydo bo'ldiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer g'oyat murakkab,

o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-mamotiga javobgar bo'lganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funktsiyalarini 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 funktsiyalarini samarali bajarish masqadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmui. Masalan:

- o mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- o vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;
- o sud, prokuraturaning ish uslubi;
- o korxona, tsexlarning ish uslubi;

o ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokazolar. 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 funktsiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir.

Lekin shuni e'tiborga olish lozimki, metod - bu tamomila ob'ektiv, rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushuncha. Uslub, garchi u ham ta'sir o'tkazish usullari majmuidan iborat bo'lsa-da, metoddan farq qiladi, u yoki bu rahbarning sub'ektiv, 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 funktsiyalarini 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 ob'ektiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Demak, har bir rahbarning

faoliyatida rahbarlik uslubining sub'ektiv va ob'ektiv unsurlari aralashib ketadi. **Sub'ektiv unsurlar** rahbarning:

- ishchanlik va shaxsiy sifatлари;
- mijozlari, 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.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin (6.2.1-jadval).

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.

6.2.1-jadval

Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarniyag turlarga ajratilishi

No	Rahbarlik turlari	Izoh
----	-------------------	------

1.	Avtokratik rahbarlar	*Bunday turdagi rahbar: - o buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag‘batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi; - o o‘zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a‘zolarini bevosita muloqotda bo‘lishini chegaralab qo‘yadi; - o o‘zining noo‘rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi; - o o‘ziga bo‘ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko‘radi; - o muttasil buyruq berishga, hammani o‘z istaklariga so‘zsiz bo‘ysundirishga intiladi; - o ko‘p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo‘ysunuvchilari bilan muomalada bo‘lganda uning rahbarlik g‘ururi balandligi, o‘zini katta tutishi sezilib turadi; - o o‘ziga bo‘ysunuvchilari oldida qovog‘i solingan kayfiyatda bo‘ladi. Xullas, avtokratik rahbar o‘ziga bino qo‘ygan, dimog‘dor, o‘z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o‘tkazishga intiladigan kishilardan etishib chiqadi. 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.
2.	Liberal rahbar	* Bunday turdagi rahbar: - o irodasiz, tashabbussiz bo‘ladi; - o o‘z zimmasiga mas’uliyat alishni yoqtirmaydi; - o ishni o‘z holiga tashlab qo‘yadi; - o idoraga nisbatan qat’i bo‘lishdan hayiqadi; - o o‘zini haddan tashqari ehtiyot qiladi; - o biror xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi; - o talabchan zmas, sust nazorat qiladi; - o suistemollarga bevosita yo‘l qo‘ymasa ham o‘zini bilmaslikka soladi. Bunday rahbar tashqaridan ko‘rsatiladigan ta’sirga moyilligi bilan ko‘zga tashlanib turadi.

3.	Demokratik rahbar	*Bunday turdagi rahbar: o boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; o ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tamonlarini inobatga oladi; o barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi; o buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; o bo'ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusi, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.
----	-------------------	---

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

$$K_{\text{лак}} = \frac{\Sigma ИУ}{\Sigma МКУ}$$

bu erda, $K_{\text{лак}}$ - avtokratik-liberallik koeffitsienti;

$\Sigma ИУ$ - rahbarlik uslubdagi ishontirish unsurlari yig'indisi;

$\Sigma МКУ$ - rahbarlik uslubidagi majbur qilish unsurlari yig'indisi.

R. Laykertning fikricha, bu nisbat 1,9 ni tashkil qilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, rahbarlik uslubida rahbar ishontirish 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 (6.2.2-jadval).

6.2.2-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'rsatmaga binoan ish tutadi

2.	Qaror echimlarini bo'ysunuvchilarga etkazishda	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'ljallanadi va ularning o'sishiga yordam beradi	Beparvo
6.	Bilimga 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	Ijobiy, 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 birining salmog'i oshishi bilan boshqasining salmog'i kamayadi.

Rahbar fazilatlari. Fazilat - bu ijobiy hislat, yaxshi sifat yoki xususiyat. Kishilarda fazilatlarning 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 soʻzdan kelib chiqqan.

Sangviniklar tuygʻu (joʻshqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda koʻnikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan oʻrganadigan;
- hushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- soʻzini aniq va maʼnoli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan koʻngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular oʻz kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega boʻladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan koʻra ularga nisbatan qattiqqoʻl va talabchan boʻlsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar boʻladi.

Agar kishida shilliq hukmron oʻrin tutsa, unday kishilar ogʻir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan boʻladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqni “flegma” deyishgan.

- Flegmatiklar:
- taʼsirchanligi sust boʻladi;
 - bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan koʻchadilar;
 - faolliklari kam;
 - yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
 - harakatlari va nutqlari sust;
 - koʻngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
 - sabr-toqatli, chidamli boʻlib, soʻzlaganda xotirjam, oʻzga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, oʻzini 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 enga oladigan 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.

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.

Rahbarning sifat hislatlarini 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 engish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to‘g‘risida Abdullo Avloniy shunday degan edi:

Sabr shunday bir kuchli narsadirki,

- **g‘azabni shijoatga,**
- **kattalikni tavezga (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. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki:

“Birni ko‘rib shukur qil, birni ko‘rib fikr qil” — degan shior.

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 etishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi. Ular:

“Kamtarlik — jasorat toji”.

“Kamtarga kamol, manmanga — zavol”.

“Kamtarlik ko‘kka ko‘tarar, manmanlik erga 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 engil 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 yuraqtsan gapiradi. Qo‘l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo‘yib xizmat qiladi. Ular samimiylilikni og‘ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma’naviy odobni talab etishini, , shuningdek,, kimki o‘zgalar bilan nosamimiy munosabatda bo‘lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o‘z-o‘ziga ham samimiy bo‘lolmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha, hushmuomalalikning 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.

Hushxulqlilik - bunday rahbar inson go‘zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan hushxulqlik 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, hushxulqlikning o‘nta nishonasi bor:

1. Yaxshi ishlarda odamlar bilan hamisha birga bo‘lish.
2. Nafs ko‘yiga kirmaslik.
3. O‘zgalar aybini qidirmaslik.
4. Birovda 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 iqrar 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‘yga 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.

Bu o‘rinda quyidagi hikmatni keltirish o‘rinlidir:

Har kimning nafs aqliga xizmat qilsa, unday kishiga baxt va davlat yuzlanadi. Har kimning aqli nafsiga xizmat qilsa, baxtu iqbol unday kishidan yuz o‘giradi.

Tamagarlik ham qanoatsizlikdan kelib chiqadi. Tamagir rahbar o‘z orzularini ro‘yobga chiqarish uchun turli qabihliklardan qaytmaydi, hech qanday gunohdan qo‘rqmaydi, yolg‘on gapirmay yurmaydi, yolg‘on so‘zni isbotlash uchun yolg‘on qasamlar ichadi. Tamasi ko‘pning insofi oz, ochko‘z bo‘lur.

Bir kishi o‘g‘liga dedi:

- Nafsingni shunday mashq qildirki, toki u amringga quloq soladigan bo‘lsin.

O‘g‘il so‘radi:

- Men qaysi paytda aqlli bo‘lishim mumkin?
- Nafsingga hokim bo‘lganingda, - dedi.

Rahbar obro‘sig a putur etkazuvchi unsurlar. Insonlarga xos yuqorida qayd qilingan ijobiy hislatlarning hammasini bir kishi to‘la-to‘kis egallab olishi juda qiyin, albatta. Lekin shunday fazilatlarga 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 mas’uliyat 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 xodisalarga yo‘l qo‘yishi, pirovardida esa o‘z obro‘yini ketkizishi va el nazaridan qolishiga sabab bo‘lishi mumkin.

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 zahirida tashkil qilishi lozim:

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

- Ishlab chiqarishni faqat jamoada obro‘-e‘tiborga ega bo‘lgan rahbarga 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, hatgo 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 ilqlik, izzat-hurmat hissini uyg‘otmoqchi bo‘lsa, u salbiy hislatlardan, 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‘rligi, 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 arxivangizni 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 etarli 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 ayamasingizga tayyor ekanligingizni bildiring.

7. Malakangizni muttasil oshirib boring.

8. Kishilar bilan bo‘ladigan muomalada hushfe‘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: 8⁰⁰ dan 17⁰⁰ 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.

6.3. 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 fazilatlarning mezoni. 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 hislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlardan bezaydi.

Odob rahbarni 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 deydilar. 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 etaklaydi. **Xizmat odobi** esa badavlatlik va obro'ga etkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Odob rahbarni aql va axloq egasi bo'lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko'ngilli, subutli bo'lishga da'vat etadi.

Iymon arabcha so'z bo'lib, lug'aviy ma'nosi - ishonch. Iymonli kishini, xususan rahbarni 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 bironing 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'ylik. O'zgani o'z o'rniga va , shuningdek,, o'z o'rniga 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'rniga 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 bimalol qonun o'rnini 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-ulusining haq-huquqi teng ta'minlangan holda, kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish.

Adolatning uchinchi talabi:

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

Bu kabi davr va hayot tajribasida tasdiqlangan fikrlar oradan sakkiz asr chamasi o'tib, Prezident Islom Karimovning rahbarlik faoliyatida o'ziga xos tarzda ifoda topmoqda. Bunga ishonch hosil qilmoq uchun yurtboshimizning ma'ruzalaridan biridagi ushbu ta'kidga diqqat qilaylik:

“Davlat jamiyatning keskin tabaqalanishiga - oshib-toshib ketgan boylaru kambag'al, qashshoqlarga bo'linib ketishga yo'l qo'ymasligi kerak”.

Bundan shu xulosa kelib chiqadiki, har turli qing'ir yo'llar bilan haddan tashqari katta boylik orttirib o'zini qo'yarga joy topolmay, “to'qlikka sho'xlik” qiladigan kimsalarning jilovini tortib qo'yish bilan birga, halol mehnat kishilariga imkoniyat yaratib berish, ularni qo'llab-quvvatlash, zurur bo'lsa, rag'batlantirib borish davlat siyosatining muhim yo'nalishlariga aylanishi kerak. Adolatning ikkinchi talabi sifatida Prezident jamiyat taraqqiyoti va uning siyosiy muhitini belgilashda rahbar kadrlarni tanlash va ularni joy-joyiga qo'yishga katta ahamiyat beradi va bu masalaga hal qiluvchi ma'naviy-siyosiy omil, tub islohotlarning tayanchi va bosh yo'naltiruvchi kuchi, deb qaraydi:

“Xalqning dardiga befarq qaraydigan, o'z manfaatidan boshqa narsani o'ylamaydigan, xudbin va tamagir rahbarlar mamlakatimiz ravnaqiga, xalqimiz farovonligiga to'siq bo'lmoqda. Endi ular bilan murosa qilib bo'lmaydi. Bizga shunday rahbarlar kerakki, toki ular elim deb, yurtim deb kuyib-yonib, o'z halovatlaridan kechib mehnat qilsinlar!

Barcha bo'g'inlarda insofli, diyonatli, bilimdon, tajribali rahbarlar boshchilik qilmas ekan, mustaqil mamlakatimizning obro'si, uning manfaati uchun mardlik, jonkuyarlik bilan ishlamas ekan ishlarimiz ko'ngildagidek bo'lmaydi”.

Adolatli jamiyatda xalqning ertangi kunga ishonchi va bunyodkorlik ishiga rag'bati kuchli bo'ladi. Shuning uchun ham Prezidentimiz:

“Biz shunchaki demokratik davlat emas, balki adolatparvar demokratik davlat qurishga intilyapmiz. Adolatga intilish - xalqimiz ma'naviy-ruhiy dunyosiga xos eng muhim xususiyat. Adolatparvarlik g'oyasi butun iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar tizimiga singib ketishi, ijtimoiy ko'maklashuv mexanizmida o'z aksini topishi kerak”

degan masalani dolzarb vazifa qilib qo'ydi.

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 etadi.

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 faoliyatlari bilan hatto ba'zi bir kamharakat katta iste'dod egalariga qaraganda ham ko'proq jamiyatga foyda etkazadilar.

Qayd qilingan fazilatlar mujassamlanmagan rahbar rahbarlik lavozimiga yoki tanish-bilish, yoki qarindosh-urug'chilik, yoki pora berib erishgan. Bu nafaqat davlatning, balki butun xalqniig turgan-bitgan sho'ridir.

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 (32-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 unutmasligi 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.

Xodimlarni qabul qilish madaniyati. Rahbar xodimlarni qabul qilish madaniyatiga ega bo'lishi lozim. Chunki xodimlarni qabul qilish, ularning tashvishlariga quloq solish, og'irliklarini engil 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, so'zlaringiz dona-dona va ravon bo'lsin;
- qarshi tanbeh hollarda o'zingizga nisbatan tanqidiy yondoshing;
- shunchaki fikrlash yoki haqiqatan ham shunaqami – bular o'rtasidagi farqni biling;

- savollarni shunday tuzingki, ularni tushunish bir xilda bo'lsin;
- muammo muhokamasini aniq echim bilan tugating;
- ishni qalashtirmang. Zudlik bilan ko'rsatma bering;
- suhbatdoshingizning yumushi o'zi uchun o'ta muhim ekanligani

unutmang.

Qabulingizda bo'lgan kishining muammosini echish imkoniyatingiz bo'lmasa ham, siz u kishini samimiy, iltifot bilan kuzating va xayrxohlik bilan ishining o'nglanib ketishiga umid baxshida eting. Umuman, xizmat yuzasidan qabul chog'ingizda quyidagi qoidaga rioya qilsangiz nur ustiga a'lo nur bo'lar edi:

Uchrashuv chog'ida - xushfe'llik.

Quloq solish chog'ida - e'tibor, rag'bat.

Bahslashuv chog'ida - ko'p narsani bilishga qiziquvchanlik.

Tanqid chog'ida - o'zini tuta bilishlik.

Tashkilotda rahbarlardan qaysi biri, qanday masala yuzasidan kishilarni qabul qilishi aniq belgilab qo'yilishi zarur. Bo'ysunuvchilarni iltimosiga ko'ra, qabul qilganda rahbar ularga iltimos va takliflarini qisqa bayon qilishni o'rgatishi lozim. Agar rahbar o'zi taklif qilib qabul etsa, bo'ysunuvchi bu haqda oldindan xabardor qilinishi kerak. Suhbat chog'ida ishonch muhitini vujudga keltirish lozim, suhbatdoshni majbur qilish, sha'nini pastga urish mumkin emas.

Har qanday muammoni muhokama qilish chog'ida o'zaro to'g'ri munosabat o'rnatish uchun rahbar hamma vaqt o'zida muayyan fazilatlar va rahbarlik uslubini hosil qilishga intilishi kerak. Kishilar bilan ochiq va to'g'ri muomalada bo'lish, do'stona munosabat o'rnatish, doim bir xil muomala qilish, mayda ishlar yuzasidan tortishmaslik, o'z xatolarini tan ola bilish va hokazolar shunday fazilatlar jumlasiga kiradi.

Aytaylik, siz biror-bir muammoni muhokama qilyapsiz. Shu jarayonda:

- Muhokama qilinayotgan muammoni va shu muhokamaga qatnashuvchilarning sonini chegaralang.

- Diqqatni nuqtai nazarga emas, balki manfaatga qarating.
- Echimdan oldin uning imkoniyatlarini ajrating.
- Natijani ob'ektiv holdan keltirib chiqaring.
- Muhokama qatnashchilari - bu insonlar ekanligini unutmang.

Sizning muqaddas burchingiz:

- Onda-sonda o'zingizni boshqalar o'rniga qo'yib ko'rish.
- Xavfsirashingizdan kelib chiqib xulosalar qilmaslik.
- Sizning muammoingiz boshqalarning aybi tufayli emas.

- Natijaga mo'ljal olish.
- O'zingizning va ularning hissiyotini his etish.
- Eshitayottaningizni bildirish va ko'rsatish.

Muhokama davomida:

- muammoning muhimligini ko'rsating;
- manfaatdorlikni muammoning bir qismi sifatida ajrating;
- ob'ektiv mezonlarga tayaning;
- maqsaddan chetlanmang;
- muammoning ahamiyatini kamsitmang;
- nuqtai nazardagi turlichalikka uncha e'tiboringizni qaratmang;
- murakkab, og'ir holatlarda o'zingizni yo'qotmang;
- o'z manfaatingizni sharaf bilan namoyon qiling;
- faol bo'ling;
- muhim jihatlardan boshlang;
- muxolif nuqtai nazariga hujum qilmang, unga zimdan mo'ralang;
- tanqiddan qochmang, aksincha, undan ishingiz omadi yo'lida foydalaning;
- o'zingizga qaratilgan hujumni muammoga nisbatan hujumga yo'naltirmang;
- tasdiqlash emas, balki ko'proq savoldan foydalaning;
- asossiz hujumning kushandasi - bu sukut. Shundan foydalaning.

Har bir rahbar muhokama qilinishi lozim bo'lgan yoki tasodifan yuzaga kelib qolgan muammoni, eng avvalo, o'zi obdon tushunib etgan yoki hech bo'lmasa o'sha muammoning echim bo'yicha o'zining mustaqil fikriga ega bo'lishi lozim. Shundagina u muammo echimi bo'yicha taklif qilingan mutaxassislar bilan tengma-teng munozara, bahs yurita olishi mumkin.

Kengash va majlislarni olib borish madaniyati. Rahbar kengash va majlislarni olib borish madaniyatiga ham ega bo'lishi kerak. Kengash - bu jamoa fikri, aql-zakovatini muayyan masalani muhokama qilish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlis. Sohibqiron Amir Temur Kengash to'g'risida shunday deydi:⁶

Kengash ikki turli bo'lur. 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'rta so'z tashlab, amirlarim ko'ngillarining bu ikkovidan qay biriga moyilligini bilishga intildim. Agar yarashdan so'z ochsalar, buning foydasini urush ziyoniga solishtirib ko'rardim. Agar urushga moyil

⁶ Каранг: Темур тузуклари. Ғ.Ғулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996, 26-бет.

bo'lsalar, uning naf va foydasini yarash ziyoniga taqqoslab ko'rardim; qaysi biri foydaliroq bo'lsa, shuni ixtiyor qilardim.

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 xuruj, 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 izlash.
- 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 erda o'zini tutishida, nutqida ham o'z aksini topadi. Aytaylik,

Siz minbardasiz:

- Nutqingiz juda ham tushunarli va oson qabul qilinmog'i lozim.
- O'zni namoyon qilish - eng samarali uslub.
- Nutqni darrov boshlamang. "Sizga e'tibor berishga" imkon bering.
- Ma'lumot, raqamlarni o'qib bering.
- Mikrofon borligini unutmang.

Ayrim tavsiyalar:

- Nutq ma'noli, burro, dona-dona, ta'sirchan bo'lishligini unutmang.
- Nutq chog'ida xatoga yo'l qo'ymang.
- Nutqingizda ko'cha so'zlarini qo'llamang.

- Tinglovchilar diqqatini qozoning.
- Muhim fikrlarni takrorlang, ularga urg‘u bering va imo-ishora bilan tushuntiring.

- Nutqingizda haddan tashqari raqamlarni ko‘p 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 o‘z hukmini o‘tkazayapti, degan taassurotni qoldiradi.

- Haddan tashqari past ovozda nutq qabul qiluvchanlikni pasaytiradi va aks savollarni bo‘lishini talab qiladi.

- Haddan tashqari imillab nutq qilish, vaqtni cho‘zayapti, degan fikrni tug‘diradi.

- Haddan tashqari tez nutq qilish esa, sizning auditoriyaga bo‘lgan hurmatsizligingiz, degan taassurotni qoldiradi.

Shuni esda tutingki, tinglovchi quyidagilarga qarab sizga baho beradi:

- Minbarda siz o‘zingizni qanday tutayapsiz?
- Siz qanday gapirayapsiz?
- Siz qanday kiyingansiz?
- Gapirayotganingizni siz qanchalik darajada bilasiz?

Rahbar muzokaralarda ham o‘zini qanday tutishni bilmog‘i lozim. Muzokara - bu shart-sharoit, tomonlarning talablari haqida fiqr almashishni anglatadi. Muzokora - bu maxsus faoliyat turi bo‘lib, o‘zining qonun-qoidalar va qonuniyatlariga ega. Bu jarayonda bir-birini o‘zaro boyitish, taraqqiy ettirish, hamkorlikda muammolarni tahlil qilish kabilarga erishiladi.

Muzokaralarni o‘gkazishdan maqsad, o‘zaro manfaatli echimlarni topish, keskin ko‘rinishdagi ixtiloflardan qochishdir.

Shuni esda tutingki:

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

- sherigingiz yoki suhbatdoshingiz so‘zlaridagi mantiqqa e’tibor 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.

Bilingki:

- 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.

Har kimdan so‘z olib, kengash so‘rar edim. Lekin aytilgan har bir maslahatning yaxshi va yomon taraflari haqida o‘ylab ko‘rgach, to‘g‘ri va savoblirog‘ini tanlab olardim.

Chunonchi, Chingizxon avlodidan bo‘lmish Tug‘luq Temurxon Movarounnahr mulkini bosib olish qasdida qo‘shin tortib, Xo‘jand suvidan kechib o‘tgach, menga amir Xoji Barlos va amir Boyazid jaloyir nomiga yorlig‘ jo‘natib, uning huzuriga borishimizni talab qilgan edi. Ular men bilan kengashdilar: “O‘z el-ulusimiz bilan Xurosonga ketaylikmi yoki Tug‘luq Temurxon qoshiga boraylikmi?” Men ularga bunday yo‘l ko‘rsatdim: “Tug‘luq Temurxonning huzuriga borsangiz ikki foyda, bir ziyon bordir. Xuroson tomonga o‘tib ketishning (esa) ikki ziyoni, bir foydasi bordir”.

- maqsadingizni amalga oshirish yo‘lini belgilang. Mayda-chuydalardan 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'zlashuv gacha:

- 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 harajatini faqat kompaniya yoki tashkilot harajati, 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 ob’ektiv 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 hushmuomalalik 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 qiziqting;

- 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 tutingki:

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

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 sub’ektiv baholarini ajrating.
- Nizoning qanday oqibatlariga 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.

- Cho‘rt kesar, qat‘ilik shakllarni qo‘llamang.
- Shikoyatlar sonini kamaytiring.
- Ikkinchi darajali tomonlarga e‘tibor bermang.
- Tomonlar gaplarini bo‘lmang, 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 etkazilgani.

Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning birinchi sharti - bu murosaga kela olishlik. Ikkinchi sharti - bu nizoli holatni aniq idrok etish. Ya‘ni, o‘z izzat-nafsini engib o‘tib, suhbatdoshi (“raqibi”)dan kechirim so‘rashdir.

Nizoning kelib chiqishi va uning asosiy sabablari:

1. Qo‘pollik, andishasizlik - 24%.
2. Majburiyat va natijalarga taqsimlash - 30%.
3. Ko‘ra olmaslik va baxillik - 12%.
4. Ehtiyotkorsizlik, intizomsizlik, jizzakilik, chiqisha olmaslik, sho‘rtumshuqlik - 34%.

Salohiyatli, bilimli rahbar lavozim pillapoyalariga ko‘tarilib boradi. **Lavozim** - bu korxona, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmat bajarish bilan bog‘liq bo‘lgan vazifa. U mansab yoki amal deb ham yuritiladi. Sizni rahbaringiz yangi lavozimga o‘tkazish uchun chaqirdi. Bunday holatda siz quyidagilarga rioya qilmog‘ingiz darkor.

Suhbatgacha:

- Mumkin bo‘lgan savollarni o‘ylang va ularga aniq javoblar tayyorlang.
- Suhbatdoshingiz uchun mumkin bo‘lgan shunday savollarni o‘ylangki, u savollarga beriladigan javoblar umumma‘lum bo‘lmagan javoblar bo‘lsin.
- 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 tanitirgan 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 ob'ektiv baholang.
- Beradigan savolingiz va javobingizni ham ob'ektiv baholang.

Shuni esda tutingki:

Sizning quyidagi fazilatlaringizga baho berishadi	Sizni quyidagilar qiziqtirishi lozim
• ishga bo'lgan manfaatdorligingizga	• lavozimning nufuzi
• etukligingizga	• lavozimdagi o'sish
• malakangizga	• firma obro'yi
• munozarangizdagi mantiqqa	• ish haqi
• ishtiyoqingiz va tashabbusingizga	• lavozimdagi muammolar
• tirishqoqligingizga	• jamoadagi muhit
• kirishimliligingizga	• lavozimdagi majburiyatlar

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

1. Jamiyat ishiga sadoqati, etarli ma'naviy-ma'rifiy, siyosiy tayyorgarligi bormi va o'z jamoasida tarbiyaviy ishlar olib bora oladimi?
2. O'zi tayinlanayotgan lavozim uchun etarli nazariy tayyorgarligi bormi, iqtisodiy, huquqiy, texnikaviy bilimi, umumiy ma'lumoti mos keladimi?
3. Shu sohada ishlab, etarli tajriba orttirganmi, qaysi lavozimlarda qancha muddat ishlagan, o'z vazifasini muvaffaqiyatli bajarganmi?
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, haqiqatto'ylik, kamtarlik, jasurlik kabi axloqiy fazilatlari etarlimi?
13. Laganbardorlikka, amalparastlikka moyillik ko'rsatadimi?
14. Adolatlimi, odamlarga g'amxo'rlik qilishga qobiliyatlimi yoki ko'proq o'zi xaqida 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 xayrixohligi 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 fazilatlarga ega bo'lmasa, yaxshisi uni shu lavozimga tayinlamaslik va uning o'rniga boshqa mos keladigan nomzod topishdir.

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Menejer kim?
2. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
3. Rahbarlik uslubi boshqarish metodlaridan nima bilan farq qiladi?
4. Rahbarlik uslublarning 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?
22. Yangi lavozimga o‘tkazish uchun sizni rahbaringiz chaqirdi. Siz o‘zingizni qanday tutmog‘ingiz lozim?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.:

- “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Мехнат”, 1997.
12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.
13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.
15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.
16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.
17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.
18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.
19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.
20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Мехнат”, 1997 й.
21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.: “Финансы и статистика”, 1993 й.
22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

VII-BOB. BOSHQARUV QARORLARI

7.1. Boshqaruv qarorlari. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar

7.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

7.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish

7.4. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

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 funktsiyasini 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 "etti 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 menejerning 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 tsex (bo‘lim)ning boshlig‘i qabul qiladigan bitta qaror shu tsex (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 echilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga etkazish, 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 tejamli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish tendentsiyalarini hisobga olish zarur.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (7.1.1-jadval).

7.1.1-jadval

Boshqaruv qarorlariga qo‘yiladigan talablar

T/r	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,
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. ,
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim.	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu erda 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,
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 vo'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 ob'ektiv nazorat qilish
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
8.	Samarali bo'lishi lozim.	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda,, qo'yilgan maqsadga eng kam harajat 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 erning o'zida muammo kelib chiqadi. Bu muammoning echimi 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 harajatlari 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, xar bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi har xil bo'ladi. Masalan, usta (master) asosan tezkor tusdagi kundalik masalalarga doir, tsex boshlig'i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan tsex 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 vaqg 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 guruhlariga 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	• strategik qarorlar • taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko‘ra	• sotsial-iqtisodiy qarorlar • texnikaviy qarorlar • stereotip qarorlar • tashabbusli qarorlar
3.	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko‘ra	• an’anaviy qarorlar • tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta’minlanganlik darajasiga ko‘ra	• aniq qarorlar • noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko‘ra	• vaqtinchalik qarorlar • operativ (tezkor) qarorlar • muntazam qarorlar • vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6.	Qarorni qabul qilish shakliga ko‘ra	• yakkaboshchilik printsipli asosida qabul qilingan qarorlar • kollegiallik (ko‘pchilik fikri) asosida qabul qilingan qarorlar • yakdillik printsipli asosida qabul qilingan qarorlar • konsensus printsipli asosida qabul qilingan qarorlar • “Ringi” usuli asosida qabul qilingan qarorlar

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:

- Korxona, 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 korxona 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 korxona 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.

Masalan, Mudofaa Vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi loyihani tasdiqlash bo'yicha qabul qilingan qarori, odatda noaniq qaror shaklida bo'ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasizligi, uning, qanchalik puxta yaratilganligi, nechog'lik mo'ljalni oqlaganligi bilan isbotlanadi. Ehtimol, tavakkal qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolga ehtiyoj umuman bo'lmasligi mumkin.

Ana shunday va shunga o'xshash hollarda qabul qilingan qarorlar, odatda noaniq yoki tavakkal qilib qabul qilingan qarorlar hisoblanadi.

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 etkazishi 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 printsiplial 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).

7.2.2-jadval

“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 konferentsiyalar o‘tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	• Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o‘z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

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.

Boshqaruvchining shaxsiy fazilatlari ta’sirida qabul qilinadigan qarorlar. Qaror shaxs tomonidan qabul qilinarkan, unda bu shaxs fazilatlari u yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai nazardan, quyidagi ko‘rinishdagi qarorlarning mavjudligi e’tirof etiladi:

- mo‘‘tadil, muvozanatlashgan qarorlar;

- turtki beruvchi (impulʼsli) qarorlar;
- tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar;
- tavakkalli qarorlar;
- ehtiyotkorona qarorlar;
- oqilona qarorlar.

Muvozanatlashgan qarorlarni, odatda mazkur muammoni obdon bilgan, har bir harakatini “etti oʻlchab bir kes” qabilida ish tutadigan, oʻzining xatti-harakatlariga tanqidiy nuqtai nazardan yondoshadigan menejerlar qabul qiladi. Bunday boshqaruvchilar qarorni qabul qilishdan oldinroq u toʻgʻrisida oʻzining tayanch fikriga ega boʻlgan boʻladi.

Turtki beruvchi (impulʼsli) qarorlarni qabul qiluvchi rahbar rang-barang fikr, gʻoyalarni osonlik bilan oʻylab topadigan, ammo ularni aniqlash, baholash, tekshirishga imkoniyat topa olmaydigan rahbardir. Shu sababli bunday qarorlar birdaniga qabul qilinib, etarli darajada asoslanmagan va ishonchsizroq boʻladi.

Tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bunda qaror tezkor gʻoyaning paydo boʻlishdan koʻra koʻproq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarda novatorlik, originallik va juda sozlik alomatlari oʻz aksini topmaydi.

Tavakkalli (riskli) qarorlarning impulʼsli qarorlardan farqi shundaki, uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar oʻz taxminlarini asoslashga urinmaydilar. Ular oʻzlariga ishongan holda hech qanday xavfdan qoʻrqmaydilar.

Ehtiyotkorona qarorlar oʻz ishiga nihoyat puxta yondoshadigan, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaraydigan, turli variantlarni baholab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Bu qarorlarda originallik va yangilik alomatlari oʻz 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 va uni qabul qilish

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qoʻyilgan maqsadning oqilona echimini topishdan iborat. Shu sababli qarorni ishlab chiqish jarayoni, ayrim unsurlar mazmuni xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni oʻz ichiga oladi (28-chizma).

Keltirilgan chizma taxminiy bo'lib, vaziyatga va hal qilinayotgan holatning xususiyatlariga ko'ra o'zgarishi mumkin. Umuman qarorni ishlab chiqish jarayonida quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi:

- Nima qilish kerak (ob'ekt miqdori va sifati)?
- Qanday xarajat (resurslar) evaziga?
- Qanday tarzda (texnologiyada) bajarish kerak?
- Kim uchun bajarish kerak?
- Qanday muddatda bajarish lozim?
- Kim tomonidan bajarilishi kerak?
- Qaysi joyda bajarish lozim?
- Qanday (iqtisodiy, sotsial, texnikaviy, ekologik) samara beradi?

Agar shu savollarga miqtsor nuqtai nazardan to'g'ri javob topib, ularni makon va zamonda, , shuningdek,, resurs va bajaruvchilar bilan bog'lay olmasangaz, bilingki siz qarorni ishlab chiqish texnologiyasini to'liq uddalay olmagan bo'lasiz.

Qarorni ishlab chiqish jarayoni vaziyatni tahlil qilish va vazifani aniqlab olishdan boshlanadi. Vaziyatni tahlil qilish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:

- tahlil qilinayotgan ob'ekt holatini, uning sifat jihatlarini, resurslar bilan ta'minlanganligani tahlil qilish;
- mazkur ob'ekt samaradorligini eng yuqori samaraga ega bo'lgan o'xshash ob'ekt bilan taqqoslash;
- taqqoslanayotgan ob'ektlar 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 ob'ektning taraqqiyot yo'nalishlarini shakllantirish va h.k.

Boshqarish jarayonida doimo biror bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zaruriyati yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan ob'ektdagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning echimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin. Masalan, g'alla etishtirishni keskin ko'paytirish va g'alla mustaqilligiga erishish

maqsad qilib qo'yildi. Bir qator mulohazalar asosida donni etishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don etishtirishga ko'chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qarorni ishlab chiqarishga tatbiq etish uchun har tomonlama tayyorgarlik ko'radi.

Bu erda asosiy maqsad va vazifa respublika uchun zarur bo'lgan don mahsulotini etishtirishdir. Shunday qilib, muammoni aniqlash vaziyatni va muammoning kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda, muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi.

Muammo asosan:

- mavjud bo'lgan holatning bo'lishi lozim bo'lgan holatga mos tushmaslik;
- noaniqlik;
- sabab va oqibatning aniq bo'lmasligi;
- bir necha muqobilning mavjudlik hollarida yuzaga keladi (31-chizma).

Chizmadan ko'rinib turibdiki, muammolar turli sabablar, ya'ni ko'zlanmagan holatlar, oldimizga qo'yilgan maqsadning echimi bo'yicha bo'ladigan harakatlar, ayrim standartlarda mavjud mezonlarning noaniqliklari va nihoyat, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tasodifiy xatolar tufayli vujudga kelishi mumkin. Bu muammolarning echimi qaror modelini ishlab chiqish bilan bog'liq.

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.

Mezonlar tanlab bo'lingach, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Zero, ishlab chiqarish natijalari va maqsadning amalga oshuvi shularga bog'liq bo'ladi. Bularga yana resurslar (moddiy, moliyaviy,

mehnat), texnika va texnologiya, topshiriqni bajarishga ketadigan vaqt, xom ashyo etkazib beruvchilar, o‘zaro aloqalar va hokazo kiradi.

Shundan so‘ng, qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o‘tiladi. Bu bosqichda qo‘yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model — bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasi.

Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo‘lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o‘taydi.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo‘linadi, omillar aniqlanadi;
- tanlab olingan omillarning o‘zaro aloqasi aniqlanadi va o‘zaro ta’siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;
- tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;
- qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo‘llari aniqlanadi.

Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:

Qarorlarni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko‘pchilik fikri bilan birgalikda qo‘shib olib boriladi, ya’ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va hokazolar) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga etkaziladi (33-chizma).

Har qanday qarorni qabul qilishda rahbar quyidagi 10 ta tamoyilga amal qilsa, foydadan holi bo‘lmas edi.

- Tafsilotlarni bilib olishdan oldin muammoni to‘laligicha hal qil.
- Ehtimol tutilgan hamma variantlarni ko‘rib chiqmagunga qadar qaror qabul qilma.
- Hatto hamma tan olgan haqiqatlarga ham shubha bilan qara, ularni rad etishdan qo‘rqma.
- Muvaffaqiyat juda oz bo‘lib ko‘ringanda ham oldingda turgan muammoga turli xil nuqtai nazarlardan qarashga intil.
- Hal qilingan muammoning mohiyatini yaxshiroq tushunib olishga yordam beradigan model yoki o‘xshashlikni izla.

- Haqiqatga yaqinlashish uchun imkoni boricha ko‘proq savollar ber.
- Xayoliga kelgan birinchi qaror bilan qanoatlanib qolma.
- Uzil-kesil qaror qabul qilishdan oldin o‘z muammolaring haqida biror bir kishi bilan gaplashib ko‘r.
- O‘z sezgi va hissiyotinga e‘tibor bilan qara.
- Har bir kishi hayotga va har kuni paydo bo‘lib turadigan muammolarga o‘z nuqtai nazaridan qarashini unutma.

Imkoni boricha kamroq farmoyish berish kerak. Tajriba shuni ko‘rsatadiki, farmoyish qanchalik ko‘p bo‘lsa, uni bajarish va ijrosini nazorat qilish shunchalik qiyin bo‘ladi. Bir vaqtda bir necha farmoyish berish tavsiya etilmaydi. Topshiriqlarni har xil vaqtda, bajarilish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofiqdir.

7.4. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori bo‘g‘inda qabul qilingan rejalarni, , shuningdek, shu rejalar asosida quyi bo‘g‘inlar (tsex, 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, korxona, tsex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo‘yicha aniq masalalarni hal etish demaq.

Bunda har bir bo‘linma o‘zining funktsional 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.

Ko'pchilik rahbarlar yaxshi qaror qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila bilmasliklari sababli o'z lavozimlariga mos kelmay qoladilar. Ba'zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qiladilar. Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari ham mana shundadir.

Qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ko'rgazmali chizma jadval tuzish lozim. Unda ijrochilar, bajarish muddatlari, taqsimlangan ish hajmi, ob'ektlarga bo'linish, sarflanadigan o'rtacha vaqt, moddiy va ma'naviy resurslarga bo'lgan ehtiyoj qayd qilinadi.

Tashkiliy reja ijrochilarga etkaziladi, tushuntiriladi, zarur bo'lgan taqdirda yo'l-yo'riq, uslubiy ko'rsatmalar beriladi.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilishda, rahbar muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxona, firma to'g'risidaga qonun yoki **Nizom** ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxona (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.

Shunday qilib, har bir boshqaruv bo'limi yaxlit uyushtirilgan bo'lib, uni bitta rahbar boshqaradi. Xodimlar o'rtasida majburiyatlar va javobgarlik ular uchun mustaqillik va tashabbus ko'rsatishning eng ko'p imkoniyatlarini ta'minlaydigan qilib taqsimlanadi.

Har bir bo'limda barcha xodimlarning vazifalari, javobgarligi va huquqi:

“Huquq vazifasiz, vazifa huquqsiz bo'lmaydi”

degan tamoyilga amal qilingan holda aniq belgilanadi. Shunga binoan, har bir xodimga majburiyat, huquq va javobgarlik yozma tarzda aniqlashtiriladi. Bu esa xodimlarni bir-birlarining ishiga aralashishdan holi qiladi.

Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo'ysunuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysunuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan, tsex boshlig'i formal jihatdan xizmat bo'yicha o'zidan past turgan barcha

xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq u bevosita rahbarlarni chetlab buyruq berganda, bu hol:

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;
- intizomga salbiy ta'sir ko'rsatadi;
- ko'ngilsiz sotsial oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Ba'zan rahbarlar o'rtasida bir-birining ishiga aralashish hollari ro'y beradi. Bunday harakat ham rahbarlar orasida ma'lum norozilikni keltirib chiqaradi.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich — bu qabul qilingan qarorlar ijrosini nazorat qilish.

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 ahvolning yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

Nazorat funktsiyasi rahbarning eng muxim 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 korxonalarga ham zarar etkazishi, ya'ni ularning ishida kechikishlar, uzilishlar paydo bo'lishiga sababchi bo'lishi mumkin.

O'z qarorining ijrosini tekshirmagan rahbar, intizomsiz, ijrochilarni noto'g'ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

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.

O‘z-o‘zini tekshirish uchun savollar

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?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик

- палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамалакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Меҳнат”, 1997.
12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.
13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.
15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.
16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.
17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.
18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.
19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.
20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Меҳнат”, 1997 й.
21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.:

“Финансы и статистика”, 1993 й.

22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

VIII-BOB. STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH

- 8.1. **Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi**
- 8.2. **Strategik boshqaruv usulining vujudga kelishi va amaliyotda qo'llanilishi**
- 8.3. **Strategiyani tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish**
- 8.4. **Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, rejalashtirish va baholashda qo'llaniladigan uslubiy yondoshuvlar**
- 8.5. **Ishlab chiqilgan strategiyani amalga oshirish jarayonini boshqarish**
- 8.6. **Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes-rejani ishlab chiqish**

8.1. Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi

Strategiya grekcha (“strategos”) soʻz boʻlib, “general san’ati” degan ma’noni 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 sanʼati”;*
- *“ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish sanʼati va ilmi”* ma’nosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qoʻmondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san’ati ma’nosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir.

Strategiya — bu:

- *istiqbolni tadqiq qilish, turli stsenariyalarni tahlil qilish san’ati;*
- *istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g’oya;*
- *korxonaning umumfaoliyati (fondi, quvvati, harajati, 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.

Funktsional strategiya korxonaning bo‘lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo‘llarini ifodalaydi. Bu ishchi startegiyadir.

Mujassamlashtirilgan strategiya bu korxonaning yaxlit faoliyatini o‘zida jamlagan mo‘ljaldir.

Diversifikatsiyalashgan strategiya korxona (firma)ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini ko‘paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo‘llarini ifodalaydi.

Korxona strategiyasi korxonaning o‘zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va quyidagi muhim jihatlar tahlil qilinadi (8.1.1-jadval).

8.1.1-jadval

Korxona darajasidagi strategiya

Bo‘limlar	Aniqlab olinishi zarur bo‘lgan jixatlar
Marketing	• Bozorning qaysi bir segmentiga e‘tiborni kuchaytirish lozim? • Nima uchun aynan shu korxona tovarlari sotib olinishi kerak? • Assortiment va sifat qanday bo‘lmog‘i lozim? • Tovarni rsklama qilishdan boshlab to sotishgacha bo‘lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag‘larni qanday taqsimlash kerak? • Baho siyosati qanday bo‘lmog‘i lozim?
Ishlab chiqarish	• Ishlab chiqarishning mo‘ljaldagi darajasi qanday bo‘lishi kerak? • Investitsiya qaerga va qachon qilinsa ma’qulroq? • Extiyot qismlarni sotib olish kerakmi yoki ularni korxonaning o‘zida tayyorlagan ma’kulmi? • Ishlab turgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur?
Moliya	• Joriy va kapital xarajatlar ko‘lami qanday? • Moliyalashtirish manbalari qanaqa? • Aylanma kapitalni qanday moliyalashtirish kerak?
Kadrlar	• Tayyorgarlik ko‘rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o‘qitish lozimmi? • Ishlab turganlar sonini qanday qisqartirish kerak? • Ishchi kuchiga bo‘lgan haqiqiy talab qanday? • Xodimni qanday qilib saklash yoki jalb qilish
Tadqiq faoliyati	• Tadqiqotning qaysi yo‘nalishiga ustuvorlik berish lozim? • Tovarning qaysi jihatlariga qachon o‘zgartirish kiritish kerak?

Ta'minot	• Tovarni kim etkazib beradi? • Etkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?
----------	---

Qayd qilinganlarni aniqlash jarayonida strategiyaning quyidagi tamoyillariga e'tibor berilsa, foydadan xoli bo'lmas edi:

- *“Bo'sh kelma”.*
- *“Oqimga qarab suz”.*
- *“O'zgaruvchilikni rejala”.*
- *“Yangilikmi – bu yaxshi”.*
- *“Kelajakni o'z qo'ling bilan yarat”.*

Ammo strategiyani aniqlashda unutmaslik kerakki:

- *Tovuq donni bittalab cho'qiydi.*
- *“Axmoqqa murakkab narsa oddiy ko'rinadi, aqlli odam esa oddiy narsani murakkab deb tasavvur etgani tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi”.*

(Jon Kollinz)

Korxonaning istiqboldagi strategiyasini asoslash maqsadida xodimlarning quyidagi holatlarga nisbatan fikrini aniqlab olish o'rinlidir (8.1.2-jadval).

8.1.2-jadval

Korxonaning istiqboldagi taraqqiyotini aniqlash bo'yicha savollar

№	Mo'ljaldagi holatlar	yo'q	Aniqrog'i		ha
			yo'q	ha	
1.1	<i>Korxona o'z taraqqiyotining aniq maqsadlariga ega.</i>				+
1.2	<i>Reja va topshiriqlar har doim bajariladi.</i>	+			
1.3	<i>Mahsulot aniq standart va me'yorlar asosida ishlab chiqariladi.</i>		+		
1.4	<i>Mahsulot sifatini yaxshilash bo'yicha rejali ish olib borilyapti.</i>				+
1.5	<i>Mahsulot assortimenti tez-tez yangilanib turadi.</i>	+			
1.6	<i>Ishlab chiqarish ish bilan to'la ta'minlangan.</i>	+			
1.7	<i>Korxona doimiy tovar etkazuvchi bilan ishlaydi.</i>		+		
1.8	<i>Ishlab chiqarishning to'xtab qolish hollari kamdan-kam bo'ladi.</i>				+

1.9	<i>Korxona mahsuloti iste'molchilarga juda yaxshi ma'lum.</i>	+			
1.1 0	<i>Xaridorlarning fikri doimo o'rganilib boriladi.</i>				+
1.1 1	<i>Asosiy raqobatdoshlar faoliyati muntazam tahlil qilib boriladi.</i>				+
2.1	<i>Yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarilgan, tartibbuzarlik kabi noxushliklar sodir bo'lgan hollarda ularning sababchilarini aniqlash faollik bilan olib boriladi.</i>				+
2.2	<i>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.</i>			+	
2.3	<i>Axborot olishga ruxsat xodimning vazifasiga qarab emas, balki uning egallagan mavqesiga qarab beriladi.</i>			+	
2.4	<i>Korxonaning o'z oldiga qo'ygan maqsadi aniq emas. Ko'plarga bu maqsad noma'lum.</i>				+
2.5	<i>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.</i>			+	
2.6	<i>Korxonada "korxona xudbinligi" hukmron.</i>	+			
2.7	<i>Qabul qilingan qarorlarni xodimlar o'zlari uchun emas, balki o'zlariga qarshi qarorlar deb qabul qilishadi.</i>	+			
2.8	<i>Ko'pgina rahbarlar boshqarishni jamoa asosida bo'lishiga intilishmaydi. Ular "Bo'ysunuvchiga buyruq" tarzida ish tutadilar.</i>				+
2.9	<i>Rahbarlar to'g'risida gap borar ekan, odatda "Ular yuqoridagilar" deb shama qilishadi</i>				+
2.1 0	<i>Ixtiloflar ko'p hollarda mayda-chuydalar tufayli yuzaga keladi.</i>				+

2.1 1	<i>Majlislar uzoq davom etadi va ko'p hollarda natijasiz tugaydi. Bu erda gap masalaning mohiyati haqida emas, balki o'zining nafsoniyati uchun kurash to'g'risida boradi.</i>	+			
2.1 2	<i>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.</i>				+
2.1 3	<i>Ishda g'ayrat, ishtiyoq, tashabbus kam uchraydi.</i>	+			
2.1 4	<i>Ko'pgina xodimlar shartnomalarning tuzilganini, ish rejimini va mansabga oid qo'llanmalarni sinchkovlik bilan "kavlashadi". Ular o'zlarining haq-huquqlariga nisbatan hushyor.</i>				+
2.1 5	<i>Rahbarlarning uquvsizligi ko'pgina xodimlarni taajjubga soladi. Shu saviya uchun ham shuncha uzoq o'qish kerakmidi? Unday rahbarlar nimaga qodir ekanliklarini ko'rsata olmaydilar.</i>			+	
2.1 6	<i>Zoya ketgan vaqt va sifatsiz bajarilgan ish oxir oqibatda korxonaga, qolaversa har bir xodimga ziyon etkazadi, degan tashvish hamma vaqt ham o'z aksini topmaydi.</i>	+			
2.1 7	<i>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.</i>				+

Bu erda 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.

Xo'sh, strategik boshqaruvning o'zi nima? **Strategik boshqaruv** — bu korxona (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 korxona (firma)lar turli sababalarga ko'ra strategik boshqaruv jarayoni bilan chuqur shug'ullanmaydilar. Bu sabablarning ayrimlarini keltiramiz:

- *yuqori pog'onadagi rahbariyat korxona 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 korxona 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 korxona nufuzini saqlab turishga harakat qilishadi. Ular yangilikka intilishmaydi, xodimlar tomonidan innovatsiyaga bo'lgan tashabbusni qo'llab-quvvatlamaydi;*

- *aksariyat rahbarlar korxona (firma)ning joriy rejalarini tuzishni afzal ko'rishadi, kundalik vazifalar bilan cheklanishadi. Bu ularni korxona 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 korxona 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 ob'ektiv 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 (reaktsiya) 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.

Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Ammo istiqbol (kelajak)ni faqat oldingi davr o'zgarishlari tendentsiyasiga 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 korxona 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 ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv).

Umuman olganda, strategik boshqaruv evolyutsion tarzda strategik rejalashtirish zamini paydo bo'ladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.

Strategik reja — bu korxona (firma) oldidagi uzoq muddatga mo'ljallangan vazifalar majmui bo'lib, u korxona ko'lamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlang'ich nuqta xizmatini o'taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatga mo'ljallangan rejalaridir.

Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi. U:

- *korxonaning aniq maqsadini belgilashga va shakllantirishga imkon beradi;*
- *korxonani tashqi muhitga moslashtirilishiga yordam beradi;*
- *samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;*
- *korxona tarkibidagi barcha bo'g'inlar faoliyatini muvofiqlashtirishga sharoit tug'diradi;*
- *korxonaning barcha resurslarini, ya'ni ishchi kuchi, moliyaviy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini ta'minlaydi va hokazo.*

Korxona maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama kompleks ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja, odatda korxona rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni hayotga tadbiq qilishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi.

Korxona maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi. Korxona mablag' faoliyatining bosh maqsadi — kam mablag' sarflab, iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot etkazib berish, topshiriq, shartnomalarini bajarish. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri 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;*
- *muvoqlashtirilishini 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'sishini 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 qilinayotgan 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 mezon** ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir. Birinchidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga katta zarar etkazishi, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxona 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 mezon** — bu maqsadning muvoqlashtirilishini hisobga olishi. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu erda 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 mezon** — bu strategik rejalashtirilayotgan ob'ekt 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'lami, kapital qo'yimalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Korxona taraqqiyotiga ta'sir etuvchi omillar. Korxona 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 serharajatli jarayondir. Bu harajatlar strategik rejalashtirishga qilinadigan harajatlarning eng ko'p qismini tashkil qiladi.

Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagicha amalga oshiriladi (36-chizma).

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 etakchi siyosatchilarining antimonopoliya qonuniga bo'lgan munosabatlariga;*
- *mahalliy hokimiyatlarning kredit siyosati, ularning ssuda olish va ishchi kuchini yollash bo'yicha cheklovlari kabilarga e'tibor beriladi.*

Bozor injiqliklari ham korxona faoliyati samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi. Ularni tahlil qilish korxona rahbariyatiga korxona strategiyasini aniq belgilash va uning mavqesini mustahkamlashda yordam beradi. Bu erda:

- *demografik o'zgarishlar;*
- *aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi;*
- *tarmoqdagi raqobat darajasi;*
- *korxonaning bozorda egallagan salmog'i;*

- *bozor ko‘lami yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.*

Texnologik omillarni korxona 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 korxona 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 korxona faoliyatiga salbiy ta’sir qiluvchi xavflar tug‘iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarurdir.

Xalqaro omillar tashqi savdo monopoliyasiga barham berilgan sharoitda korxona uchun o‘ta ahamiyatlidir. Zero, xalqaro bozorda ishtirok etish huquqiga ega bo‘ldi. Korxona rahbariyati bunday katta segmentda sodir bo‘layotgan holatlarni kuzatish, ulardan ogoh bo‘lish va korxona 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.

Strategik rejalashtirish jarayonida korxona faoliyatini tahlil qilishdan maqsad quyidagi ikkita savolga javob topishdir:

- *Tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun korxona o'zining kuchli tomonlariga egami?*

- *Korxonaning tashqi xavfga bardosh berolmaydigan qanday kuchsiz tomonlari bor?*

Har ikkala savolga javob topish uchun korxonaning quyidagi jihatlarini kuzatish tavsiya etiladi:

- *Marketing.*
- *Moliya (buxgalteriya hisobi).*
- *Ishlab chiqarish.*
- *Mehnat resurslari.*
- *Madaniyat va korxona 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 funktsiyalarini 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.*
- *Korxona 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 sub'ektiv 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 harajat bilan ishlab chiqarish.*

- *Korxonaning yangi xom ashyoni jalb qilish imkoniyati bormi? Unda xom ashyo etkazib beruvchilarni tanlash imkoniyati bormi?*

- *Korxona 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?*

- *Korxona 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 rejaları bormi?*
- *Korxona 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.

8.3. Strategiyanı tanlash va uni amalga oshirishni rejalashtirish

Tashqi xavf va yangi imkoniyatlar aniqlangach, strategiyanı tanlashga o'tish mumkin. **Strategiyanı tanlash** — bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi:

- *muqobil strategiyalarni aniqlash;*
- *aniqlangan muqobil strategiyanı qiyomiga etkazish;*
- *qiyomiga etkazilgan 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 korxona oldiga 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 echishdagi

yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldiriladi. Masalan, qiyomiga etkazilgan 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, korxona 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 korxona 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 korxona 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 korxona faqat nochor holga tushgan sharoitdagina bu

strategiyani ishlashga majbur bo'ladi. Aniqrog'i, korxona rahbarlari quyidagi vaziyatlarda bunday strategiyani tanlashga majbur bo'lishadi:

- *iqtisodiy tanazzul davrida;*
- *korxona juda og'ir sharoitga tushib, uning ahvoli yomonlashib borayotgan sharoitda;*
- *ishlab chiqarishni kamaytirish hisobiga.*

Bunday hollarda korxona 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.

8.4. Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, rejalashtirish va baholashda qo'llaniladigan uslubiy yondoshuvlar

Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, tegishli muqobilni rejalashtirish va uni baholashda, bir qator uslubiy yondoshuvlar qo'llaniladi.

Har bir kvadrant qandaydir umumiy strategiyani va uning unsurlarini belgilaydi.

I kvadrant korxona strategiyasining mavjud bozorlar va tovarlarga bo'lgan yo'nalishini ko'rsatadi. Bu usulni harajatlarni tejash yoki "nimani bajarayotgan bo'lsang, o'shani yaxshila" strategiyasi deb atashadi. Bunday strategiyani, odatda bozorni egallash uchun o'z faoliyatini yaxshilashi, rivojlantirishi lozim bo'lgan korxonalar tanladi. Bunday korxona marketing xizmatini kuchaytirish, raqobatbardosh narxni belgalash, tovarlarni bozorga uzluksiz etkazib berish orqali o'zi uchun an'anaviy bozorni kengaytirishga harakat qiladi.

II kvadrant korxona strategiyasining korxona qatnashayotgan bozorni kengaytirish, tovarlarning yangi turlarini taklif qilish hisobiga yangi bozorlarga kirib borishga yo'naltirilganligini aks ettiradi.

Bunday strategiya quyidagi hollarda samarali hisoblanadi:

- *korxona o'zi ishtirok etadigan bozorlar geografiyasini o'zga davlatlardagi bozorlarga kirib borish hisobiga kengaytirsas;*
- *bozorlardagi qondirilmagan sigmentlarni topish imkonini bersa;*
- *yangi tovarlar taklifini kengaytirsas.*

III kvadrant o'zlashtirilgan bozorga yangi tovar etkazib berish strategiyasini tanlashni bildiradi. Bu strategiyaga, odatda iste'molchilar

e'tiborini qozongan mahsulotlarning yangi modellari mavjud bo'lgan hollarda murojaat qilinadi. Bunda korxona ustuvorlikni yangi mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mavjud mahsulotni modifikatsiya qilishga beradi.

IV kvadrant diversifikatsiya strategiyasi deb ataladi. Bu strategiya, odatda korxonaning bitta bozorga yoki bir tovar assortimentiga bo'lgan bog'liqligidan, shuningdek, tugatilayotgan yoki turg'un holatda bo'lgan bozorlardan qutulish maqsadida qo'llaniladi. Ammo bu strategiyani qo'llash anchagina xavf-xatar bilan bog'liq. Chunki diversifikatsiya strategiyasi hali bozori ham, xaridori ham noma'lum yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarishni taqozo etadi.

8.5. Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes-rejani 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-harajat 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 kontseptsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq-tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Boshqacha qilib aytganda, biznes-reja tadbirkor uchun guyo bir ish qurolidir, aniqrog'i, kompasdir. U firmaning ish jarayonini tasvirlab, firma rahbarlarining o'z maqsadlariga qay tariqa erishishlarini, birinchi galda ishning daromaddorligini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes-reja firmaga:

- *o'sib borishga;*
- *bozorda yangi mavqelarni qo'lga kiritishga;*
- *o'z taraqqiyotining istiqbollarini belgilab olishga;*
- *yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga;*
- *yangi mo'ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi.*

Bozor munosabatlari rivojlangan sari rejaning ahamiyati tobora oshib boradi. Biror-bir ishlab chiqarish, xususan, tijorat g'oyasini rejasiz amalga oshirib bo'lmasligini xorijiy biznesmenlar allaqachon tushunib etganlar. Bu erda gap avvalgi besh yillik rejalarimiz haqida bormayapti. Xorijiy

mamlakatlarning “besh yillik rejalari” butunlay boshqacha usulda tuziladi. Ularni biznes-reja deb yuritishadi.

Agar o‘z faoliyatingizni biznes-rejasiz boshlaydigan bo‘lsangiz, tez kunlar ichida inqirozga uchrab, sinishingiz turgan gap! Hayron qolmang, chunki jahon amaliyotidan bizga ma‘lumki, biznes-reja ishbilarmonning hammasi uchun juda zarur, go‘yoki suv bilan havodek.

Nega deganda, biznes-reja — bu shunday narsaki, uning yordamida siz ko‘p ishlarni bajarishga qodirsiz. Masalan, siz o‘z loyihangizni amalga oshirmoqchi yoki sotmoqchisiz. Buning uchun esa sizga lozim bo‘lgan mablag‘ni bankdan qarzga olish paytida bankirni o‘zingizning biznes-rejangizdan xabardor etishingiz shart. Bundan tashqari, bu narsa o‘z kelajagini bilishni xohlagan va o‘z vazifasini aniq hamda puxta tushunish niyatida yurgan kasbdoshlaringiz, to‘g‘rirog‘i xodimlaringiz uchun ham, eng avvalo yuqorida ta’kidlaganimizdek o‘zingiz uchun ham juda keraklidir.

Biznes-reja korxonaning ichki hujjati bo‘libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaaning 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. Xullas:

Korxona o‘z faoliyatini biznes-rejasiz boshlar ekan, u albatga inqirozga uchrashi muqarrardir.
--

Muvaffaqiyatli tuzilgan biznes-reja korxonaning holatini chuqur tahlil qiladi hamda uning istiqboldagi rivojlanishiga xolisona va ob‘ektiv baho beradi. U muhim hujjat hisoblanadi. Shu sababli uni begona odamlarga, shuningdek, korxona boshqaruviga aloqador bo‘lmagan shaxslarga berish ta’qiqlanadi.

Biznes-reja bozor ehtiyojini inobatga olgan holda firmaning faoliyatini qisqa va uzoq muddatga mo‘ljallash, shuningdek, zaruriy resurslarni olish maqsadida tuziladi. U tadbirkorga quyidagi vazifalarni bajarishga, ya’ni:

- *firma faoliyatidagi aniq yo‘nalishni, maqsadli bozorlar va u bozorlarda firmaning o‘rnini 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 harajatlarni baholashga;

- *firma maqsadini amalga oshirish uchun mavjud kadrlar salohiyatining hamda mehnat motivatsiyasining talab darajada ekanligini baholashga;*

- *bozorni o'rganish, reklama, sotishni rag'batlantirish, narx-navo, sotish shaxobchalari va hokazolar bo'yicha firma marketingi faoliyati tarkibini aniqlashga;*

- *firma maqsadini amalga oshishida mavjud moliyaviy va moddiy resurslarning muvofiqligini baholashga;*

- *biznes-rejani bajarishga halaqit beruvchi, ko'zda tutilmagan qiyinchiliklar, to'g'anoqlarni oldindan ko'ra bilishga yordam beradi.*

Biznes-rejani nazarga ilmagan tadbirkor kutilmagan noxushliklarga duch kelishi tabiiy. Bu noxushliklar nafaqat tadbirkorning o'ziga, shu bilan birga uning boshlagan yoki yurgizayotgan faoliyatiga qattiq zarba berishi mumkin. Shu sababli vaqtni ayamadan biznes-rejani tuzishga (uni tuzishga 200 odam – soatgacha vaqt talab qilinadi), so'ngra faoliyatni boshlashga jazm etmoq zarur. Hattoki bozorda o'zgaruvchanlik intensiv bo'lgan hollarda ham uni tuzishdan voz kechmaslik darkor.

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.*

Qisqasi, biznes-reja tadbirkorga mazkur faoliyat uchun pul sarflash kerakligi, bu sarf daromad olib keladimi, olingan daromad sarflangan harajatni qoplab firma rentabelligini ta'minlay oladimi degan savollarga javob beradi.

Biznes-reja quyidagi o'ta dolzarb vazifalarni echish uchun ham zarurdir:

- *mavjud va yangidan tashkil topadigan xususiy va aktsiyador firmalarga kredit olish uchun;*

- *davlat korxonalarni 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 korxonalarni tashkish 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 hokazolar uchun.*

Bu muammolarni echish uchun biznes-reja zarurdir va u avvalgi ko'nikkan texnik-iqtisodiy asoslash kabi hujjatning o'rnini bosmog'i darkor.

Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Biznes-rejani tuzish jarayoni tadbirkorlik g'oyasidan boshlanib, olingan foydani uning ishtirokchilariga taqsimlash bilan yakunlanadi.

Biznes-rejani tuzishda rahbarning shaxsan ishtiroki juda zarurdir. Shuning uchun ham ko'pgina xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari, agar biznes-rejani boshidan oxirigacha chetdan maslahatchi yollab bajargan va rahbar faqat qo'l qo'rganini bilib qolsalar, bunday biznes-reja loyihasiga mablag' berishdan voz kechadilar.

Bu degani biznes-rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarning xizmatidan biznes-rejani ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi qo'llab-quvvatlanadi. Gap bu erda boshqa narsada. Biznes-rejani ishlab chiqishda korxona rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o'zi ishtirok etishi shart.

Firma yangi o'zlashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqarishni mo'ljallagan bo'lsa-yu, lekin ularni ishlab chiqarish uchun etarli quvvatlarga ega bo'lmasa, u yo yangi quvvatlarni yuzaga keltirish uchun sarmoyalarni jalb qilish yo'lidan borishi, yoki ishning bir qismini bajarib beradigan sheriklarni qidirib topish yo'liga kirishi mumkin. Bunday holda biznes-reja sheriklar kapitalini inobatga olgan holda tuziladi.

Biznes-rejadan yangi hissador, hissadorlar, kreditorlar, biznes sohasidagi sheriklar, mablag' beruvchi homiylar 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.

Tadbirkor uchun uning biznesi hayot-mamotidir. Bank menejeri yoki chet el investori uchun tayyorlangan bu hujjatlar ular qo'lga kelib

tushadigan ko‘plab hujjatlarning faqat biridir. Siz bu reja bilan ularni ishontira 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.*

Aniq va ravonlik darajasi.

G‘arbdagi hamma firmalar o‘z faoliyatini juda aniq rejalashtiradi va biznes-rejani ishlab chiqishda maxsus talablarga asoslanadi. Shuni esda tutingki, sizning biznes-rejangizni ko‘rib chiquvchi o‘ta kishi band, uning oldida bundan bo‘lak ko‘plab muammolar turadi. Xohlaysizmi, xohlamaysizmi u sizning o‘z fikringiz va maqsadingizni qay darajada aniq va ravon izohlanishiga qarab sizga baho beradi. Shu bois:

- *sodda va ravon yozing;*
- *jumlalarni uzundan-uzun tuzmang va unga haddan tashqari ko‘p muammolarni tiqishtirmang;*
- *jumlani shunday tuzingki, oldingi takliflaringizdan keyingi takliflaringiz mantiqan kelib chiqsin va ular orasida uzviy bog‘lanish bo‘lsin. Biri tog‘dan, biri bog‘dan bo‘lmasin;*
- *qo‘shib aytiladigan so‘zlarni ko‘p ishlatib, suiste‘mollikka yo‘l qo‘ymang;*
- *jadval keltirilishi lozim bo‘lgan joyga ularni qo‘llang.*

Biznes-reja har xil toifadagi odamlarga, hatto mahsulot (xizmat) va bozor to‘g‘risidagi bilimlarni cheklangan kishilarga ham tushunarli bo‘lmog‘i lozim.

Qisqalik va lo‘ndalik darajasi.

Ko‘pgina investorlar mazmuni bir yoki ikki betda bayon etilgan loyihaaning muhim xususiyatlarini va afzalliklarini bilib olishga imkon beradigan biznes-rejani o‘qib chiqishni yoqtiradilar. Albatta, mazmuni qisqa va lo‘nda qilib bayon etish juda qiyin. Bu narsa hammaning qo‘lidan kelavermaydi. Zero:

Qisqa va lo‘ndalik – bu iste’dod mevasi.

Bu ishni rejalashtirish boshidayoq ishlab chiqib, alohida urg‘u beriladigan va qisqacha mazmun bayoniga kiritiladigan asosiy tadbirlar (bitta yoki ikkita taklif) ravshan bo‘lib qolgan mahaldagina mohirona uddalash mumkin. Qisqacha bayon etilgan mazmunda dastlabki ashyo

bo‘lib, bo‘lg‘usi investorning shunga qarab fikr yuritishini nazarda tutish kerak.

Qisqa va lo‘ndalik darajasi biznes-reja hajmini belgilab beradi. Odatda, uning hajmi 40 betdan oshmaydi. Yuqori darajadagi raqobatli sohalarda ko‘zda tutilmagan holatlar bo‘lishi mumkin, bo‘lganda to‘liq rejaning muqobili sifatida qisqa varianti qabul qilinadi (4-10 bet). Ayrim hollarda biznes-reja o‘zlari foydalanishi uchun kichikroq va kattaroq hajmda “tashqi” varianti (bank, sarmoyalar, ta‘minlovchi va iste‘molchilar uchun) tuziladi.

Umuman, biznes-rejaning kimga mo‘ljallanganligi va uni kimlar o‘qishi mumkinligiga qarab unda quyidagi ustuvor tomonlarni belgilash mumkin:

Biznes-rejaning turli ustuvor tomonlari

O‘quvchilar guruhi	Urg‘u berish kerak	Urg‘u bermaslik kerak	Hajmi (bet)
Bankirlar	Moliya oqimi, aktivlar, barqaror o‘shish	Shiddatli o‘shish to‘yingan bozor	10-20
Investorlar	Shiddatli o‘shish, potentsial, yirik bozor, boshqaruvchilar komandasi	Aktivlar	20-40
Strategik sherik (partnyor)	Hamkorlikdagi potentsial, hamkorlikda ishlab chiqariladigan tovar va xizmatlar	Savdo xodimlari, aktivlar	20-40
Yirik mijoz	Barqarorlik, xizmatlar	Shiddatli o‘shish to‘yingan bozor	20-40
Yangi xodimlar	Barqarorlik, professional o‘shish uchun yuksak imkoniyatlar	Texnik jihatlar	20-40
Kompaniyaning birlashishi uchun mutaxassislar	Yutuqlar	Taraqqiyot istiqbollari	20-40

10 betgacha bo‘lgan biznes-reja, odatda firma hali yosh va ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) turi kam bo‘lgan hollarda 3-5 yil muddatga tuziladi. Tadbirkorlik tomonidan birinchi yildagi olinadigan samara oylar sayin batafsil, keyingi yili — taqvimlar bo‘yicha, keyinchalik yil bo‘yicha hisoblanadi.

Mantiqan kuchli asoslanganlik darajasi.

Biznes-reja firmaning muayyan bozordagi faoliyatning aniq yo‘nalishini o‘rganish maqsadida o‘tkaziladigan tadqiqotlar va tashkiliy ishning natijasi bo‘lganligi sababli mantiqan quyidagilarga asoslanadi:

- *Muayyan tovarni ishlab chiqarish (xizmatlar ko‘rsatish)ning aniq loyihasiga — yangi turdagi buyumlar yaratish yoki yangi xil xizmatlar ko‘rsatishga.*

- *Firmaning zaif va kuchli tomonlarini aniqlab, o‘ziga xos xususiyatlarini va o‘ziga o‘xshash boshqa firmalardan farqlarini aniqlab olish maqsadida har tomonlama o‘tkaziladigan ishlab chiqarish xo‘jalik va tijorat tahliliga.*

- *Aniq vazifalarni amalga oshirish uchun qo‘llaniladigan moliyaviy, texnik-iqtisodiy va tashkiliy mexanizmlarga.*

Biznes-reja firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beruvchi asosiy hujjatlardan biri bo‘lganligi sababli u:

- *Firma taraqqiyotining umumiy kontseptsiyasiga asoslanadi.*

- *Strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi.*

- *Aniq, tayin chora-tadbirlarni texnik-iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.*

Strategiyaning amalga oshirish texnik, tashkiliy va iqtisodiy o‘zgarishlarni ma’lum vaqtgacha mantiqan o‘zaro mahkam bog‘langan butun bir tizim sifatida tuzilgan keng investitsiya dasturlariga asoslanadi.

Shunday qilib, mantiqan kuchli, asosli biznes-rejani tuzish quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1-bosqich. Rivojlanish kontseptsiyasini ishlab chiqish.

2-bosqich. Rivojlanishning investitsion dasturi.

3-bosqich. O‘rtacha muddatli davrga biznes-reja tuzish.

4-bosqich. Biznes-rejani amalga oshirishga doir chora-tadbirlar.

To‘g‘rilik va ishonchlilik darajasi.

Biznes-reja firmaning ichki hujjati bo‘libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihani sinchiklab ishlab chiqilganiga, uning albatta samarali bo‘lishiga ishonch hosil qilishlari kerak.

Hammadan ham, biznes-reja potentsial qarz beruvchini aktsioner, sarmoyadorni hamda iste’molchini, ta’minlovchilarni ushbu korxona (ishbilarmon) bilan tijorat aloqalarida foyda olishga ishontirish lozim. Esda tuting:

Hech qachon imkoniyatlaringizni oshirib ko‘rsatmang.

Raqam va faktlarning aniqligi.

Raqam va faktlar investorlarni o'ziga tez jalb qiladi Ular eng avvalo, ana shu dalillarga tayanadilar. So'z, agar u ma'lumot bilan asoslanmasa, investor uchun ta'sirsiz bo'ladi. Shu bois rejada keltirilgan barcha hisob-kitoblar, raqam va faktlar aniq bo'lishi lozim.

Qayd qilingan talablarga rioya qilingan sharoitdagana siz o'z investorlaringizga, kreditorlaringizga erisha olishingiz va firmangiz ravnaqiga ega bo'lishingiz mumkin.

Jahon tajribasida biznes-rejani tuzish bosqichlari va uning bo'limlari aniq belgilanmagan. U korxona 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 oddiyligidan, katta yoki kichikligidan qat'i nazar o'z mohiyatiga binoan quyidagi bo'limlarni o'zida aks ettirishi lozim:

1-bo'lim. ***Firma imkoniyati (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.

O'z-o'zini tekshirish uchun savollar

1. Strategiya nima? Uning qanday turlarini bilasiz?
2. Korxona 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. Korxona 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. Strategiyanı tanlash deganda nimani tushunasiz?
11. Strategik muqobil nima va uning qanday turlarini bilasiz?
12. Strategik muqobilni rejalashtirish va baholashda qanday uslubiy yondoshuvlar qoʻllaniladi?
13. Strategiyanı amalga oshirish jarayoni qanday boshqariladi?
14. Biznes-reja nima?
15. Biznes-reja qanday vazifalarnı bajaradi?
16. Biznes-rejani ishlab chiqish tartibini bilasizmi?
17. Biznes-rejani tuzishda qanday talablar qoʻyiladi?
18. Biznes-reja qanday boʻlimlardan iborat?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.
7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.

9. Каримов И.А Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Меҳнат”, 1997.
12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.
13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.
15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.
16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.
17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.
18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.
19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.
20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Меҳнат”, 1997 й.
21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.: “Финансы и статистика”, 1993 й.
22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

IX-BOB. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

9.1. Axborotlar tizimi

9.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar

9.3. Hozirgi davrda xalq xo'jaligini boshqarishda axborotning ahamiyati

9.4. Kommunikatsiya

14.5. Hujjatlar va ularni yuritishni tashkil qilish

9.1. 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 va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning holati hamda boshqariluvchi ob'ektga 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 ob'ektga 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 korxonalarning 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 korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

9.2. 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 jarayonining, 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 etishmasligi 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 qimmati 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 **tejamkorlik**ni 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'ysunuvchilar 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.

Shov-shuv axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir kursatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda shov-shuv — bu g'oyani buzib talqin qilishda namoyon bo'ladi. Aytilgan so'zdan tortab, to uni qabul qilingungacha bo'lgan masofadaga turli to'siqdar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek, rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin.

Shu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

9.3. Hozirgi davrda xalq xo'jaligini 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 ob'ektining faoliyati ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari 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 etarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz engillashtirishga 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 (9.3.1-jadval).

9.3.1-jadval

Axborotlar turlari

T/r	Turkumlash belgilari	Guruhlar
-----	----------------------	----------

1.	Mazmuniga qarab	• iqtisodiy • huquqiy • sotsial • texnikaviy • tashkiliy
2.	Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	• ichki axborot • tashqi axborot
3.	Kimga mo'ljallanganligiga qarab	• korxona uchun • bo'lim uchun • tsex uchun • uchastka uchun
4.	Barqarorlik xarakteriga qarab	• oddiy axborot • shartli-doimiy axborot • o'zgarib turuvchi axborot
5.	Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	• dastlabki axborot • oraliq axborot • yakuniy axborot
6.	Davriyligiga qarab	• smenali axborot • sutkali axborot • kvartallik va h.k. axborot
7.	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	• direktiv axborot • hisobot ko'rinishidagi axborot • hisobga olish bo'yicha axborot • nazorat qilish bo'yicha axborot
8.	Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	• tarixiy axborot • joriy axborotlar • perspektiv axborotlar
9.	Mo'ljallanganligiga qarab	• bir maqsadli axborotlar • ko'p maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muammolarni echishga mo'ljallangan axborotlar
10.	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	• og'zaki axborotlar • yozma axborotlar • ovozli axborotlar • tasvirli axborotlar va h.k.
11.	Muhimligiga qarab	• o'ta muhim axborot (ko'rsatma, qo'llanma)
12.	To'liqligiga qarab	• to'liq, kompleks axborotlar • to'liq bo'lmagan axborotlar
13.	Xarakteriga qarab	• individual axborotlar • funktsional axborotlar • universal axborotlar

14.	Ishonchliligiga qarab	• ishonchli axborotlar • ehtimolli axborotlar
-----	-----------------------	--

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 ob‘ektining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

Axborot tizimlari ikki xil bo‘lishi mumkin.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo‘lgan joydan iste‘mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to‘g‘ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo‘la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog‘liq. Bu erda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

▪ **Axborotlarni to‘la o‘zlashtirish davri.**

Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

▪ **Aralash axborot tizimi.**

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o‘zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta‘minlaydi, ba’zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

▪ **Axborot-ma‘lumot tizimi.**

Bunda ko‘z bilan bajariladigan nazorat uchun ba’zi bir ma‘lumotlarni berish bilan cheklanadi.

▪ **Kuzatuv axborot tizimi.**

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta‘minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to‘g‘risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo‘llaniladi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo‘lib, o‘z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Har bir rahbarning uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va etarli axborotni olish va undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu ijobiy fikrlardan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o'z fikrlarini har bir kishining ongiga etkazish uchun ham ma'lum hislatlarga ega bo'lish kerak.

Rahbar suhbatdoshini shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa o'z qo'li ostidagilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysunuvchi kishi ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar o'z qo'l ostidagilar bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'lgan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratishi lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'ng'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

Rahbarning yozishni bilishi - bu faqat savodli yoza bilishi emas, balki fikrni qisqa va ravon, davlat tilida badiiy, sodda bayon qilish demaq. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysunuvchiga etkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysunuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

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. Funktsional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

9.4. 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 angliyalik 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.⁷ 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.*

Korxona (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 ob'ekt 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, korxona ichidagi bo'limlar o'rtasidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu erda 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, tsex 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

⁷ Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1995, стр. 166.

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-biri 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 erda 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 etkazilguncha 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.

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. Shunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- *idrok qilishdagi ruhiy farq;*
- *ma'naviy (semantik) to'siq;*
- *noverbal imo-ishoralar;*
- *filtrlash;*
- *aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi;*
- *nomaqbul tashkiliy struktura (tarkib).*

Ma'lumki, kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, ehtiyojlari, **hissiy tuyg'ularining** turlichaligidan o'zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Ma'naviy (semantik) to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda 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-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda etkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotning 90 foizigacha qismi so'z orqali emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinar 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 etishmovchiligi 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, funktsiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini 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. Qoidalarni navbatma-navbat o’qib, bir zum o’zingizni holi tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko’z oldingizga keltiring va ushbu qoidalarga nechog’liq rioya qilganingizga baho bering (57-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 hissiyotini ilib olish uchun kerak.

9.4.1-jadval

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 bahonalarini izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling.

4.	G'ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshik yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi.
5.	Bardoshli bo'ling	Vaqtni ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang. Chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang.
6.	So'zlovchiga hamdard bo'ling	So'zlovchini o'zingizning o'rningizga qo'yib ko'ring.
7.	Xarakteringizni saqlay biling	G'azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqdik 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.

9.5. 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'zoliqini 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. Mutaxassislarning 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.

Birinchidan, boshqaruv mehnatining umumiy hajmida ish yuritish operatsiyalarining salmog'i katta bo'lib, 30-60 foizgacha etadi. 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 etkaziladi.

Ikkinchidan, 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'yamay turib, korxonani rejali boshqarib bo'lmaydi.

Korxonalarda xilma-xil va turli-tuman hujjatlardan foydalaniladi. Ularni quyidagicha turkumlash mumkin (9.5.1-jadval).

9.5.1-jadval

Hujjatlarning turlari

T/r	Guruhlash belgilari	Hujjat turlari	
		Umumiy	Maxsus
1.	Ob'ektiga qarab	* Xizmatga oid hujjatlar: • Lavozimli shaxs imzolaydi. • Ob'ekt-korxona.	* Shaxsiy hujjatlar: • ariza, xat, tarjimai hol. • ob'ekt – xodim. U o'z nomidan yozadi va imzolaydi.
2.	Foydalanish joyiga qarab	* Ichki hujjatlar: • buyruqlar • aktlar • qo'llanmalar • nizomlar • hisob hujjatlari va h.k. Bular korxonaning ichki faoliyati uchun qo'llaniladi.	* Tashqi hujjatlar: • xatlar • iltimosnomalar • javoblar • reklamatsiyalar. Boshqa korxonalar va yuqori organlar bilan yozishmalar.
3.	Rekvizitlar soniga qarab	* Oddiy hujjatlar: • ma'lumotnoma • ilova xatlari Bitta ko'rsatkich yoki savollardan iborat bo'ladi.	* Murakkab hujjatlar: • buyruqlar • rejalar • hisobotlar Juda ko'p rekvizitlar yoki savollardan iborat bo'ladi.
4.	Yuridik mavqesiga qarab	* Standart bo'lmagan hujjatlar: • xatlar • qarorlar • aktlar • buyruqlar Bular yakka tartibda tayyorlanadi va erkin xarakterda bo'ladi.	* Standart hujjatlar: • schyotlar • to'lov talabnomalari • nakladnoylar Bular yuqori tashkilotlar tomonidan tasdiqlangan rasmiy hujjatlardir.
5.	Ijro etish muddatiga qarab	* Shoshilinch hujjatlar: • telegrammalar • telefonogrammalar • faks va h.k. Ma'lum muddat ichida ijro etishni talab qiladi.	* Shoshilinch bo'lmagan hujjatlar: Bu hujjatlarning ijro etish muddati belgilanmaydi.
6.	Aslligiga qarab	* Asl nusxadan ko'chirma	* Asl nusxadagi

		hujjatlar: Asl hujjatlarning ko'paytirilgan hamda lavozimli shaxslar (kotiba, ish yurituvchi) tomonidan imzolangan nusxalari.	(original) hujjat: Dastlabki, tegishli tarzda rasmiylashtirilgan va imzolangan hujjat. Arxivda saqlanadigan hujjat tariqasida dalolatlarda saqdanadi.
7.	Boshqaruv funktsiyasiga qarab	*Umumma'muriy hujjatlar: 1. Xizmat-axborot hujjatlari: • xatlar • telegrammalar • ma'lumotlar • aktlar 2. Farmoyish hujjatlari: • buyruqlar • qo'llanmalar • qarorlar • tsirkulyarlar 3. Shaxsiy tarkibga oid hujjatlar: • xodimlar hisobi • guvohnomalar • tavsiyanomalar • xizmat safari qog'ozlari Umumiy ma'muriy hujjatlarda tashkiliy jarayonlar aks ettiriladi.	* Maxsus hujjatlar. Bu hujjatlarda funktsional 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.

Demak, hujjatlar ikki guruhga ajratilar ekan. Birinchi guruhga korxonalarning farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan hujjatlari kiradi. Bular tashkiliy farmoyishli hujjatlalashtirish bo'lib, unga

tashkiliy hujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma), farmoyishlar (qaror, buyruq, echimlar), ma'lumot - axborotlar (xat, akt, hisobot va hokazo) kiradi.

Ikkinchi guruhdagi hujjatlar boshqarishning har bir maxsus funktsiyasiga xos hujjatlar (moliya, buxgalteriya hujjatlari va hokazo), , shuningdek,, transport, aloqa, statistika, yurisprudentsiya 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;*

- *korrespondentsiyalar bir joyda qabul qilib olinishi va qayd qilinishi lozim;*

- *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 unurning 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 (73-chizma).

Korxonaga kelgan hujjatlar **kirish korrespondentsiyasi** deb ataladi. Qabul qilingan korrespondentsiyaning adres bo'yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar, hujjatlarga zarar etkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi.

Korrespondentsiyani qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. **Jurnalda** hujjatlar kelishi tartibi bo'yicha kitobchada qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat oboroti uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-15 ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llanish tavsiya etiladi.

Kartochka usuli eng zamonaviy bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda uchyotga olish, nazorat qilish va axborot-ma'lumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar oboroti vaqtini qisqartirish imkonini beradi.

Ish korrespondentsiyasi **ijro etilish** xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxona rahbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondentsiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu erda ijrochilar haqidagi masala hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat kartotekalarini qo'llash g'oyat qulaydir.

Korxonada jo'natiladigan hujjatlar **chiqish korrespondentsiyasi** deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda delolarda va arxivda ularni qidirib topish imkonini beradi.

Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda **saqlanadi**. Delolarni guruxlarga ajratishning eng tarqalgan belgilari quyidagilar hisoblanadi.

Qayd qilingan guruhlash belgilari bir-biriga muvofiq bo'lishi, ya'ni bir xil hujjatlar xronologik belgiga, boshqalari esa nominal belgiga ko'ra delolarda joylashtirilishi lozim. Bundan tashqari, har bir bo'linmada arxivga topshirilmasdan doimiy saqlanishi talab qilinadigan hujjatlar uchun hujjatlar jildi ajratish kerak.

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).

***Korrespondentsiyalar belgisi** - bunda hujjatlar kelish manbalariga (vazirliklar, qo'mitalar, birlashmalar, kontsernlar 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 korxona, 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 qaerdan 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 loyihalanadi, bunda hujjat shakllarini yaxshilash, ularning oborot vaqtini qisqartirish, hujjat bilan ishlashni maqsadga muvofiqlashtirish hamda ijroni nazorat qilishning turli yo'llari topiladi.

Hujjat oboroti tizimida korrespondentsiyalarning ekspeditsiyadan korxonaning tarkibiy bo'linmalariga ma'lum tartibda etkazib berilishi muhimdir. Hujjatlar hajmi katta va korxona 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.

Gap shundaki, ish yuritish yagona davlat tizimi, bu qo'llanma emas, u korxona va tashkilotlarda hujjatlashtirish ishlarini tashkil etishni ko'rsatib bermaydi. Unda printsiptial 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.

O‘z-o‘zini tekshirish uchun savollar

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. Korxona (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?

Adabiyotlar

1. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. – 35-б.
2. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. – Т.: Ўзбекистон, 2011. – 48 б.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
4. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
5. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
6. Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. -Т.: “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.

7. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш - давр талаби. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
8. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарорлик тараққиёт йўлида. -Т.: “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
9. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. -Т.: “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. -Т.: “Ўзбекистон”, 2000, 528 б.
11. Абдуллаев Е. Бозор иқтисодиёти асослари. -Т.: “Меҳнат”, 1997.
12. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. -М.: 1998 г.
13. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: ТошДУ, 1997 й.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада ЛТД”, 2004.
15. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. -М.: 1995 г.
16. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. -Т.: ТашГАУ, 1997 й.
17. Герчикова И. Менеджмент. -М.: ЮНИТИ, 1995 г.
18. Глухов В. Основы менеджмента. -С. Петербург.: 1995г.
19. Игнатьева А. Основы менеджмента. -М.: Экон. образ., 1995 г.
20. Менежмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). -Т.: “Меҳнат”, 1997 й.
21. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. «Менеджмент». -М.: “Финансы и статистика”, 1993 й.
22. Личность. Карьера. Успех - СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996 г.

ATAMALAR LUG'ATI

Attestasiya –bu mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

Axborot – bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini xal etish uchun o'ta zarurdir.

Assosiasiya – bu korxonalarining paychilik asosida ko'ngilli birlashmasidir.

Adolat – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning axloqiy xislatlari bemalol qonun o'rnini bosa oladi.

Baho – bu to'lovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. ‘

Vakolat – vakillik xuquqi bo'lsa, ma'suliyat biror ish, hatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir.

Vazifa – bu amalga oshirilishi, xal qilinishi lozim bo'lgan masala, yeshilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.

Vazirlik – bu o'ziga tegishli tarmoqning xo'jalik tizimida boshqarishning eng oliy bug'inidir.

Biznes-reja – korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxona rahbarlarining o'z maksadlariga kandy erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.

Insof – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi, ishda, kishilarga munosabatda xalollik to'g'rilik, barobarlik, sofdillik va xaqiqatguylikdir.

Kengash – bu muayyan masalani muxokama etish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir.

Konsern – bu ishlab chikarishning diversifikasiyasi asosida tarkib topadigan yirik, ko'p tarmoqli korporasiyadir.

Korporasiya – bu rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.

Konsensus – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Kelishuv – bu nizoli xolatda muvaffaqiyatli chiqishning eng muxim sharti-bu murosaga kela olishlikdir.

Kommunikasiya – bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir.

Intizomiy javobgarlik – bu xizmat burchlarini buzish, su'istemol qilish natijasida kelib chiqadi.

Lavozim – bu korxona, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa.

Mehnatni ilmiy tashkil etish – ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilm-fan yutuqlari va ilg‘or tajribalarga asoslangan mehnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig‘ishga imkon beradi, material va mehnat resurslaridan eng samarali foydalanish hamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini ta‘minlaydi, inson sog‘lig‘ini saqlashga yordam beradi.

Mehnatning vazifaviy taqsimlanishi – alohida ishchilar guruhi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.

Monitoring – tizim yoki ob‘ekt holatini kuzatish, baholash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat qilish. Monitoring korxonaga mol holda korxona faoliyatining turli sohalarga oqib keluvchi jarayonlar haqidagi ishonchli va vaqtidagi axborotlar boshqaruv apparatini to‘liq ta‘minlash uchun chiqarilgan.

Motivasiya – insonni aniq maqsadlarga erishish va o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.

Muhandislik (injiniring) – oldindan olib boriladigan tadqiqotni amalga oshirish bo‘yicha majmuiy ish, texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlash, loyiha hujjatlarini yig‘ish, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish, texnologiyani ishga solish hamda tayyor mahsulotlarni sotish bo‘yicha tavsiyalar tayyorlash.

Motivlashtirish – bu ruxiy omil bo‘lib, shaxs faoliyatining manbai, sababi, dalili va xar xil extimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir.

Mezon – bu taqqoslash yoki baholash uchun o‘lchov, andoza. Masalan, mehnat – kishi qadr-qimmatining mezonidir.

Nizo – bu raxbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Nazorat paketi – egasini (aksiyadorni) aksiyadorlik jamiyatida amaldagi hokimiyat (ovozlarning ko‘pligi) bilan ta‘minlovchi aksiya ulushi.

Nizom (ustav) – tashkilotlar korxona (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi ta‘sis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta‘sischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.

Nomdor aksiya – egasi faqat fuqaro bo‘lgan aksiya.

“Nou-xau” – ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, ma‘muriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig‘indisi (majmui). Bu bilim va mahoratlar texnika sohasida odatda chizmalar, qarorlar, tajriba natijalari, formulalar, hisob-kitoblar,

usullar, yo'riqnomalar, texnik xususiyatga ega bo'lgan hujjatlar, kompyuter uchun dasturiy ta'minot va tijorat sohasida mijozlar va etkazib beruvchilar kartotekasi, sotish va ommalashtirishning usul va shakllarini hujjatlashtirish, moliyalashtirish ma'lumotlari, reklama usullari va xodimlarni o'qitish ko'rinishida namoyon bo'ladi.

Oddiy aksiya – AJ daromadlarining o'lchamlariga bog'liq holda tebranib turuvchi asoslangan qimmatbaho qog'oz.

“Oltin” aksiya – aksiyadorga dividend (foйда) olish va ovoz berish huquqini beradi, AJ nizomining o'zgarishi, AJ ni qayta tashkil etish va likvidlashtirish, AJ mulkini sotish va ijaraga berishni o'z ichiga oladigan aksiyadorlar yig'ilishi qarorida 3 yil muddatli taqiqlash huquqini mulk egasiga beradi. “Oltin” aksiyalarni chiqarish haqidagi qarorni Davlat qabul qiladi va uning egasi faqat davlat bo'lishi mumkin.

Tashkiliy texnika – chizma ishlari, hisob-kitob operatsiyalari, hujjatlarni tayyorlash, ularni ko'paytirish, qayta ishlash, saqlash va avtomatik qidirish va boshqalar uchun texnik vositalar majmui. Uning tarkibiga yozuv mashinkalari, fakslar, kartotekalar, nusxa olish apparatlari, chizma priborlari, elektron hisoblagichlar va boshqalar kiradi.

Ofis – idora, kanselyariya (yozuv chizuvlar) xizmat binosi.

“Ochiq” turdagi aksiyador jamiyati – bunday jamiyat aksiyalari ochiq turda sotiladi.

Rag'batlantirish – tashkilot oldida turgan masalani echishda kishining urinishi, harakati, matonati va halolligiga maqsadli yondashish.

Reyting – biror narsani biron bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baholash.

Reklamasiya (shikoyat, da'vo) – xaridorning (buyurtmachining) sotuvchiga (ta'minotchiga) kelishuv shartlari, standartlar va texnik shartlar bo'yicha tovar sifatining javob bermasligi yoki shartnoma bo'yicha majburiyatlarni bajarmaganligi yuzasidan shikoyati. SHartnoma bo'yicha reklamasiya qilish uchun tovarning miqdori, sifati, etkazib berish muddati, kafolat davri va boshqalar kabi reklamasiya predmetiga bog'liq holda farqlanuvchi aniq muddatlar va qonun qoidalar o'rnatiladi. Reklamasiya ikki tomonlama mustaqil ravishda narxlarni pasaytirish, zararlarni qoplash, aniqlangan kamchilik va etishmovchiliklarni bartaraf etish yo'li bilan hal etilishi mumkin. Reklamasiya bilan bog'liq bo'lgan kelishmoqchiliklarni hal etishning iloji bo'lmaganda reklamasiyani ko'rib chiqish uchun xo'jalik (hakamlar) sudiga topshiriladi.

Renta – o'z egasidan tadbirkorlik faoliyatini talab qilmaydigan daromad turi.

Rentabellik – korxonaning muhim iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlaridan biri. Olingan foydani asosiy va aylanma vositalarga qo'yilmaning hajmi bilan solishtirish o'lchami aniqlanadi.

Xavf-xatar – korxona (AJ) rejalari va byudjetini amalga oshirish nohushliklar (muvaffaqiyatsizliklar) ning yuzaga kelish ehtimoli.

Sanksiya – o'rnatilgan me'yor va qonun-qoidalar bo'yicha shartnomani buzuvchiga qo'llaniladigan harakat shakli.

Sanoat mahsulotlari jismoniy hajmining indeksleri – mahsulotlar narxining inflyatsiyaviy o'sishini hisobga olmagan holda ishlab chiqarish hajmining o'zgarish ko'rsatkichlari.

Servis – xizmat, xizmat ko'rsatish.

Tadbirkor – tashkilotga foyda keltiradigan ish beruvchi.

Tashabbuskorlik – tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.

Tashxis – ob'ektning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, moliyaviy holatini tahlil (tadqiq) qilish. Uning "nozik jihatlari" ni aniqlash va muqobil qaror qabul qilish uchun olib boriladi.

Test – insonga psixologik va shaxsiy xususiyatlar, shu jumladan, bilim, fikrlash va malakani baholash imkonini beradigan standartlashtirilgan masalalar va natijalar. Boshqaruvda test ishchining egallab turgan vazifasiga yaroqliligini tekshirish uchun o'tkazilishi mumkin.

Transfert bahosi – aksiyadorlik jamiyatlarining bo'linmalari, filiallari yoki nazoratidagi firmalar o'rtasidagi amalga oshiriladigan kelishuvlar bahosi (narxi).

Obro' – bu xamma tomonidan tan olingan xamda mehnat evaziga ortirilgan, raxbar uchun zarur ishonch va kalkondir.

Psixologiya – insonning ruhiyatini, urganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, kizikish, kobiliyat, fe'l-atvor va mijoz kiradi.

Struktura – lotincha suz bulib, narsalar tarkibiy kismlarining uzaro boglik ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Sug'urta – bu inson faoliyaining turli soxalarida sodir buladigan tabiiy ofatlar, favkulodda xodisa va boshka vokealar natijasida etkazilgan zarar xamda talofatlarni jismoniy va xukukiy shaxslar tulagan sugurta badallaridan xosil kilinadigan pul fondlari xisobidan tulik va kisman koplash orkali jismoniy va xukukiy shaxslar manfaatlari sugurtalashni ta'minlashga doir munosabatlar demakdir.

Subsidiya – bu davlat tomonidan anik maksad yulida ishlatish uchun kaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablagidir.

Sanasiya – iqtisodiyot uchun ahamiyati kattia korxonalarni tang xolatdan chikarib, ularning bir me'yorida ishlab turishini ta'minlash xamda korxonalarni ommaviy bankrot bulishiga yul bermasdan, rakobatchi korxonalar sonini kerakli mikdorda saklab turish maksadlarida amalga oshiriladi.

Strategiya – grekcha «strategos» iborasidan olingan bulib, «general san'ati» ma'nosini bildiradi.

Stress – inglizcha suzdan olingan bulib, asabiylik, keskinlik degan ma'noni anglatadi.

Uslub – bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yul, usul ma'nosini anglatadi.

Fazilat - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.

Erkin ayirboshlash valyutasi – boshqa chet el valyutalariga erkin va chegaralanmagan holda ayirboshlanadigan valyuta. U to'liq ichki va tashqi o'z holatiga qaytariluvchanlik, ya'ni mahalliy kompaniya va shaxslarga qanday bo'lsa, chet el kompaniya va shaxslariga ham shunday bir xil bo'lgan ayirboshlash rejimiga ega.

Yuridik shaxs – xo'jalik qaramog'idagi alohida mulkka ega bo'lgan va uni boshqarish huquqiga ega bo'lgan tashkilot, u bu mulkka javob beradi, mulkiy va xususiy nomulkiy huquqga ega bo'lishi, majburiyat olishi, sudda davogar javobgar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi va smetasiga ega bo'lishi shart.

Hakamlar sudi – kelishuvchi tomon (korxona, AJ)lar o'rtasidagi kelishmovchilikni hal etish uchun yig'ilgan sud.

Xedjerlash – kelgusi davrda tovarlar etkazib berish (sotish) ni nazarda tutadigan shartnoma va tijorat operasialari bo'yicha narxlar o'zgarishidagi xavf-xatarni sug'urtalash. Xedjerlash fyuchers shartnomasi asosida kutilayotgan xaridlar (sotuvlar) yo'li bilan birjada amalga oshiriladi.

Xolding kompaniyasi – boshqa firma va kompaniyalarning aksiya paketiga ular faoliyatini boshqarish va nazorat qilish maqsadida egalik qiluvchi kompaniya. Xolding kompaniyasining ikki turi farqlanadi: belgilangan funksiyalarni bajarish uchun tashkil etilgan haqiqiy xolding va aniq tadbirkorlik faoliyati (sanoat, savdo, transport, moliya-kredit va boshqalar) bilan ham shug'ullanuvchi aralash xolding.

Xulq – qandaydir maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.

Xo'jalik mexanizmi – iqtisodiyotni boshqarishga yordam beradigan iqtisodiy dastak va rag'batlar hamda tashkiliy shakllar majmui va birligi. Xo'jalik mexanizmi rejalashtirish, boshqaruv usullari, baholar, moliyaviy

va kredit dastaklari, mehnatga haq to'lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag'batlarni o'z ichiga oladi.

Xejir – bu baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi, f'yuchers shartnomasi.

Qaror – bu bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq yo'lini tanlab olishdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

I. O‘zbekiston Respublikasi qonunlari

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. -Т.:Ўзбекистон.2009.-40б.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Туризм тўғрисида”ги қонуни. -Ўзбекистоннинг янги қонунлари. Т. 22. –Т.: Адолат, 2000. -131-140 б.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1995 йил 2 июндаги 1162 рақамли ”Буюк Ипак йўли”ини қайта тиклашда Ўзбекистон Республикасининг иштирокини авж олдириш ва республикада Халқаро туризмни ривожлантириш борасидаги чора – тадбирлар тўғрисида”ги фармони. //Халқ сўзи, 1995 йил 3-июнь.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбектуризм” МКсининг ташкил топиши” тўғрисидаги фармони № ПФ-447. //Халқ сўзи. 1992. 27 июл.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг №346 1998 йил 8 августда қабул қилинган “Туристик ташкилотларнинг фаолиятини такомиллаштириш тўғрисида”ги фармойиши. //Халқ сўзи, 1998 йил 9 август.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 17 майдаги «Хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасини 2006-2010 йилларда ривожлантириш ҳақида»ги ПҚ-325-сонли қарори.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 21 майдаги «Ўзбекистон Республикасида 2010 йилга қадар хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасини ривожлантиришни жадаллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар ҳақида»ги ПҚ-640-сонли қарори.
- 8.Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори. Ишлаб чиқариш ва ижтимоий инфратузилмани янада ривожлантириш юзасидан қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2009 йил 20 январь, ПҚ-1041-сон.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 7 февралдаги “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик йили” Давлат дастури тўғрисида”ги ПҚ 1474-сонли қарори.

III. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O‘zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy- me’yoriy hujjatlari

10. “Сайёҳларининг Ўзбекистон Республикасига келиши ва кетиши тартиби тўғрисида”ги низом. “Ўзбектуризм” МК 13.09.2004 йил 23-сон.

11. “Туризм фаолиятини лицензиялаш тўғрисида”ги низом 2003 й №-497

IV. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

12. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маъруза), “Халқ сўзи”, 2010 йил 13 ноябрь (№ 220),

13. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. - Президент Ислам Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси //Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

14. И.А.Каримов Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари/-Т.: Ўзбекистон, 2009.-56 б.

V. Darsliklar

15. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608 с.

16. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.

Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

17. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

18.Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

19.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

20.Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.

21.Зайнутдинов Ш. Н. ва бошқалар. Менежмент асослари. Т., Молия, 2002.-250 б.

22.Шарифхўжаев М, Абдуллаев Ё. Менежмент. Т.: Ўқитувчи. 2002.-450 б.

23.Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.-470 с.

VI. O‘quv qo‘llanmalar

24. Менеджмент организации. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2006 .- 305 с.

25.Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. Учеб. пособ. Ростов – на – Дону.: Феникс, 2007.-305 с.

26.Голенищев Э. П., Клименко И. В. Информационное обеспечение систем управления. Учеб. пособ. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007.-318 с.

27. Костров А. В. Основы информационного менеджмента. Учеб. пособ. М.: ФиС, 2007.-350 с.

28.Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.-402 с.

29.Лагоша Б. А. Оптимальное управление в экономике. Учеб. пособ. М.: Финансы и статистика. 2005.-210 с.

30.Бовыкин В.Новый менеджмент: Учеб. пособ. – М., 2004. – 100 с.

31.Кадирходжаева Н.Р. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан Т.:ТДИУ, 2006.-210 б.

32.Кадирходжаева Н.Р. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан Т.:ТДИУ, 2006.-215 б.

VII. Statistika to'plamlari ma'lumotlari

33. Ўзбекистоннинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши.-
Т.:2009.-150 б.

34. Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика
Қўмитаси маълумотлари.2009.-160 б.

VIII. Internet saytlari

35. www.google.ru.

36. www.reviem.uz

37. www.cer.uz

38. www.obo.ru. www.Ziyo.net

39. [www. Management.ru](http://www.Management.ru)

40. [www. MBA.ru](http://www.MBA.ru)