**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TALIM VAZIRLIGI**
**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOG‘LIQNI SAQLASH VAZIRLIGI**
**ABU ALI IBN SINO NOMIDAGI BUXORO DAVLAT TIBBIYOT INSTITUTI**

**SOG‘LIQNI SAQLASHNI TASHKIL QILISH VA GIGIENA KAFEDRASI**

**«TASDIQLAYMAN»**
**O`qu va tarbiyaviy ishlar prorektori**
**G.J.Jarilkasinova**
**_____2019 yil**

# SOG‘LIQNI SAQLASH MENEJMENTI VA IQTISODIYOTI FANI O‘QUV-USLUBIY MAJMUASI

magistratura boqichining barcha mutaxassisliklari uchun

Bilim sohasi: 500000 – Sog‘liqni saqlash va ijtimoiy ta’minot

Ta’lim sohasi: 510000 – Sog‘liqni saqlash

Mutaxassisliklar: 5A510101 – Akusherstvo va ginekologiya. 5A510102 – Endokrinologiya. 5A510103 – Terapiya (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510104 – Otorinolaringologiya. 5A510105 – Kardiologiya. 5A510106 – Oftalmologiya. 5A510107 – YUqumli kasalliklar (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510108 – Dermatovenerologiya. 5A510109 – Nevrologiya. 5A510110 – Umumiy onkologiya. 5A510111 – Psixiatriya. 5A510112 – Xirurgiya (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510113 – Tashhisning instrumental va funksional usullari (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510114 – Neyroxirurgiya. 5A510115 – Sog‘liqni saqlash boshqarish va jamoat sog‘lig‘ini saqlash (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510116 – Tibbiy psixologiya. 5A510117 – Urologiya. 5A510118 – Morfologiya (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510119 – Narkologiya. 5A510120 – Anesteziologiya va reanimatologiya. 5A510121 – Travmatologiya va ortopediya. 5A510123 – Sud tibbiyot ekspertizasi. 5A510124 – Patologik anatomiya. 5A510125 – SHoshilinch tibbiy yordam. 5A510126 Farmakologiya. 5A510127 -Sport tibbiyoti. 5A510201 -Pediatriya (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510202 -Bolalar xirurgiyasi. 5A510203 -Bolalar anesteziologiyasi va reanimatologiyasi. 5A510204 -Bolalar kardiologiyasi va revmatologiyasi. 5A510205 -Bolalar nevrologiyasi. 5A510206 -Neonatologiya. 5A510207 -Bolalar va o‘smirlar ginekologiyasi. 5A510301 – Gigiena (yo‘nalishlar bo‘yicha). 5A510401 – Stomatologiya (yo‘nalishlar bo‘yicha).

**Tuzuvchi:**

**Atoeva Mashxura brorovna** – Buxoro tibbiyot instituti Sog‘liqni saqlashni tashkil qilish va gigiena kafedrasi mudiri, t.f.n.

**Taqrizchilar:**
**Qayumov X.N.** - Buxoro tibbiyot instituti pediatriya va tibbiy profilaktika fakulteti dekani, dotsent

Ushbu ishchi dastur o’quv dasturi va o’quv reja asosida 5510700 –davolash ishi yo’nalishi bo’yicha tuzilgan va Buxoro davlat tibbiyot instituti markaziy uslubiy kengashida muhokama qilingan va tasdiqlangan.

Bayonnoma № _____ “____”_____2019 y.

**ANNOTATSIYA**

Sog‘liqni saqlash menejmenti va iqtisodiyoti fani umummetodologik fanlar blogiga kiritilgan magistraturaning 2 kursida o‘qitilishi maqsadga muvofiq. Mazkur boshqa fanlarning nazariy va uslubiy asosini tashkil qilib, inson salomatligiga bevosita yoki bilvosita tasir etuvchi omillarni: atrof -muhit, turmush tarzi, oiladagi va ishlab chiqarishdagi munosabatlar, mehnat dam olish, ovqatlanish kabi omillarni o‘rganadi va ularni yaxshilash bo‘yicha chora- tadbirlarni ishlab chiqadi. Majmuada dasturni amalga oshirish va etarli darajada bilimga ega bo’lish uchun o’quv rejasida keltirilgan tabiiy-ilmiy va umum metodologik (epidemiologiya, mikrobiologiya, dalillarga asoslangan tibbiyot, ilmiy tekshirish ishlarini amaliyotda qo’llash, axborot texnologiyalari, infekstion va noinfekstion kasalliklar bo’yicha klinik fanlar) usullar yaxshi yoritilgani.

**MUNDARIJA**


1. **O‘QUV MATERIALLARI…….3**
2. **NAZARIY MASHG’ULOT MATERIALLARI……...4**
3. **AMALIY MASHG’ULOT MATERIALLARI…….....14**
4. **MUSTAQIL TA’LIM MAVZULARI……....41**
5. **GLOSSARIY……54**
6. **ILOVALAR……..58**

**6.1. FAN DASTURI…….58**

**6.2. ISHCHI O’QUV DASTURI……76**

**6.3. TARQATMA MATERIALLAR…….86**

**6.4. TESTLAR……87**

**6.5. BAHOLASH…….97**

**6.6. FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR……103**

## NAZARIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

### 1-mavzu: Menejment fanining sog‘liqni saqlashdagi o‘rni. Menejment maktablari

**Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi**

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:*<br>Menejment fanining predmeti, ob’ekti va sub’ekti.<br>Menejment nazariyalarining evolyusion rivojlanishi.<br>Tizimli va zamonaviy menejment. | 1- Menejment fanining paydo bo‘lish tarixi.<br>2- Menejment maktablari.<br>3- Menejment nazariyalarining evolyusion rivojlanishi.<br>4- Tizimi va zamonaviy menejment.<br>5- Menejment predmeti va izlanish uslublari;<br>6- Menejmentning moxiyati va vazifalari;<br>7- Menejment ob’ekti va sub’ekti;<br>8- Tarixiy maktablar va ularning menejmentga ko‘rsatadigan ta’siri;<br>9- Menejmentning mumtoz yunalishlari;<br>10- Menejment fani va uni sog‘liqni saqlashni rivojlantirishdagi roli;<br>14-Menejment maktablari va zamonaviy menejment; |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Maqsad – magistrantlarga menejment haqida tushuncha berish hamda ularga menejment fanining paydo bo‘lish tarixi bilan tanishtirish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |

| | |
|---|---|
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (45min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism -Xulosa<br><br>10 мин. | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

## Menejment predmeti va izlanish uslublari.

Xar kanday fan o‘z predmeti, nazariyasi va uslublariga egadir. Predmet - bu fan nima bilan shugullanishi, uning kaysi soxaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya - bu soxada ruy beradigan jarayon va xodisalarning ruy berish konuniyatlarini aniklaydi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chikkan xolda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati kanday amalga oshishini ko‘rsatib berishi, fanning shu soxasida xodisalarni umumlashtirish va o‘rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chikish lozim.

Menejment predmeti xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida boshkarishning konunlari (konuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iboratdir. Boshkaruv munosabatlari ijtimoiy-iktisodiy munosabatlarining ajralmas kismi bulib, turli iktisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mexnat, psixologik va boshka ko‘rinishlarda bo‘ladi. Boshkaruv munosabatlari boshkaruv ko‘l ostidagi xodimlar o‘rtasidagi aloka

va o‘zaro ta’sirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment bu eng avvalo kishilarni boshkarishdir.

Iktisodiyotni boshkarishda bevosita boshkaruv ob’ekti mexnat jamoalari va aloxida xodimlardan iboratdir. Fakat ularning mexnat faoliyati vositasida ishlab chikarishning moddiy unsurlari, ya’ni mexnat kurollari va predmetlariga ta’sir etiladi.

Boshkaruvning eng asosiy bilish uslubi - dialektik uslub bulib, u menejmentga o‘rganilayotgan ijtimiy xodisalarning moxiyatini ochishga yordam beradi.

Menejmentga kuyidagi boshka uslublar xam xos: voke’lik xodisalarini urganishga anik tarixiy yondashuv; xujalik mexanizmi barcha elementlarini bir vaktning uzida taxlil kilish va tulik boshkaruv karorlarini ishlab chikish imkonini beruvchi tarkibiy yondashuv, tarkibiy taxlil, iktisodiy tajriba va boshkalar.

Menejment maxorati uning barcha uslublarini egallash, ularni tugri boglab kullash, xar bir anik vaziyatda eng samaralisini topish kobiliyatiga ega bulishidan iboratdir.

- Menejmentning moxiyati va vazifalari.

Menejmentni jamiyatning iktisodiy negizi bilan boglab, shu bilan birga boshkaruvning ikki - tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iktisodiy tomonlarini xisobga olgan xolda o‘rganish lozim.

Menejment – boshqarish haqidagi fan – ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foyda olish maqsadida boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuidir

Tashkiliy-texnikaviy boshkaruv anik iste’mol qiymatini olish uchun maxsulot tayyorlashda mexnat taksimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iktisodiy boshkaruv mavjud ishlab chikarish munosabatlari bilan boglik bulib, menejment maksadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshkaruv mexnat unumdorligi va ishlab chikarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iktisodiy boshkaruvning maksadi ishlovchilar samarali mexnat kilishi uchun sharoit yaratish ularni ijtimoiy ximoya kilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta’minlash va axolining kam ta’minlangan katlamlarini ko‘llab-kuvvatlashdan iboratdir.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov o‘zining «O‘zbekiston iktisodiy isloxatlarni chukurlashtirish yulida» asarida «Kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo sermaxsul mexnat kilish uchun yaxshirok ragbat va imkoniyatlar yaratishdan, iktisodiy yul tanlash va faoliyat ko‘rsatish erkinligiga bo‘lgan kafolatli xukukni karor topdirishdan, axolining mexnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan xam iboratdir», deb ta’kidlagan edi.

Menejment moxiyati ishlab chikarish usuli, ijtimoiy-iktisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chikarish kuchlari rivojlanishiga boglik xolda uzgaradi. Ishlab chikarish rivojlanishi va iktisodiy alokalar murakkablashuvi bilan boshkaruv xam murakkablashadi va mustakil fan sifatda ajralib chikadi. Ishlab chikarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bulgan sharoitda tovar ishlab chikaruvchilar o‘rtasida rakobat vujudga kelib, ishlab chikarishni boshkarish, foydani ko‘paytirishga yunaltiriladi.

Menejmentning asosini ob’ektiv iktisodiy, ijtimoiy va boshka konunlarga asoslanuvchi xukukiy ilmiylik tashkil etadi. Bu konunlarni urganish va ularning anik vaziyatlarda namoyon bulishini topdirishdan, axolining mexnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan xam iboratdir», deb ta’kidlagan edi.

- Menejment ob’ekti va sub’ekti.

Menejment ob’ekti xakida suz yuritganda, eng avvalo, ob’ekt so‘zining lugaviy ma’nosiga e’tibor berish kerak buladi. SHu ma’noda ob’ekt - bu:

- bizdan tashkariga va bizning ongimizga boglik; bo‘lmagan xolda mavjud bulgan borlik, vokelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi faoliyati, dikkat-e’tibori qaratilgan xodisa, predmet, shaxs;
- xujalik yoki mudofaa axamiyatiga ega bulgan korxona kurilish, ayrim uchastka va b.k.

Demak, ob’ekt tushunchasi mikrovalentlikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makrovokelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bulgan ma’noni uz ichiga oladi. Masalan, "Xaydovchi o‘z mashinasini boshkarolmaganligi sababli u yuldan. chikib ketgan". Bu erda mashina boshkaruv ob’ekti bulib xisoblanadi.

YOki, "U kishi uzini juda soz boshkara oladi". Bu erda kishi, shaxs boshkaruv ob’ekti xisoblanadi. Futbol komandasi yoki shaxar transporti xarakatini boshkarish. Tuman, viloyat, mamlakatni boshkarish va boshkalar menejmentning yoki boshkarishning ob’ektidir. Boshqaruv ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlarini menejmentning sub’ekti, ya’ni boshkaruv organlari yoki menejerlar-boshqaruvchilar hisoblanadi.

Ko‘rib turibmizki, bu fanning mazmuni boshkaruv tizimi va boshkaruv ob’ekti orasidagi uzaro munosabat bulib, uning asosiy vazifasi ukuvchilarga boshkaruvning zamonaviy usullarini, raxbarlik san’ati sirlarini urgatishdan iborat. Fanni ўqitishdan maksad talabalarda boshkirish muammolariga kizikish uygotish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga exishtiyok tugdirishdir. CHunki xozir boshkarish asoslarini urganayotgan talabalar kelgusida boshkarish tizimining xodimlari, kichik va urta, katta jamoalarning raxbarlari, korxona xamda firmalar ikgisodiy, sotsial, tashkiliy — texnik faoliyatining turli tomonlarini boshkarish buyicha loyixalar, tadbirlar ishlab chikuvchi mutaxassislar bulib etishadilar. Boshkarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chikish xam ularning zimmasiga tushadi.

Boshqaruvning samarradorligi boshqaruv sub’ekti va ob’ektining o‘zaro munosabatlari bilan belgilanadi. Boshqaruvchi (su’ekt)- maqsadni belgilaydi, unga erishish yo‘llarini aniqlaydi. Ob’ekt -kim yoki nima sub’ekt faoliyatining predmeti hisoblanadi. Sog‘liqni saqlash tizimida sog‘liqni saqlash vazirligidan boshlab, Markaziy tuman shifoxonasigacha bo‘lgan boshqaruv organlari - boshqaruv sub’ekti hisoblanadi; ob’ekti esa tibbiy xizmat ko‘rsatuvchi barcha tibbiyot muassasalari hisoblanadi.

SHu bilan bir vaqtda ma’lum olingan tibbiyot muassasalari doirasida bosh vrach-boshqaruv sub’ekti bo‘lsa, ishlab chiqarish faoliyati va resurslari-ob’ekti hisoblanadi.

Xodimlar orasidagi, bajaruvchilar va ma’muriyat orasidagi munosabat chiziqli ko‘rinishda bo‘lib (ierarxik, vertikal), unda har bir quyidagi xodim, faqat

o‘zidan yuqoridagi o‘zining boshlig‘iga bo‘ysunadi; va funksional ko‘rinishda (gorizontal) bo‘lib, u xizmat turlariga terapiya, jarrohlik, tashhislash va boshqalarga bo‘linadi.

Rivojlangan mamlakatlarda YAponiya, AQSHda markazlashmagan boshqaruv tizimi keng taraqqiy topgan bo‘lib, bunda boshqaruvning tarkibi asosan 4 qismdan tashkil topgan: Oliy rahbariyat (strategik bosqich) - bunga bosh vrach va moliya-iqtisodiyoti xodimlari, tashkiliy-uslubiy va statistika bo‘limlari kiradi. Ular qaror qabul qilishga ma’sul shaxslar hisoblanadi.

O‘rta bosqichdagi rahbarlar (taktik bosqich) - bosh vrachning tibbiy yordam turlari bo‘yicha o‘rinbosarlari va bosh hamshira; kuyi bosqichidagi rahbarlar (operativ bosqich) -bo‘lim mudirlari, bo‘limning katta hamshiralari.

Rahbarlarning eng quyi bosqichini bajaruvchilar vrachlar, hamshiralar va h.k. tashkil etadi.

YAponiyada boshqaruv tizimi markazlashmagan unda har-bir xizmatchi o‘z-o‘zini nazorat qiladi, u nafaqat bajaruvchi balki ma’lum darajada sub’ekt hisoblanadi. O‘zbekiston xalq xo‘jaligi sohasida shu jumladan sog‘liqni saqlash tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar sog‘liqni saqlash tizimini o‘zgarishga olib keldi, ya’ni O‘zbekistonda davlat sog‘liqni saqlash muassasalari bilan bir qatorda hususiy va boshqa nodavlat muassasalar faoliyat ko‘rsata boshladi. Bu esa o‘z navbatida sog‘liqni saqlashni boshqarishni yangi sharoitga moslashtirishni talab etadi.

Davlat byudjeti hisobidan ta’minlanadigan davlat sog‘liqni saqlash tizimiga kiruvchi davolash-profilaktika muassasalari aholiga bepul tibbiy xizmat ko‘rsatadi.

Bunda fuqarolar va tibbiyot xodimlari orasidagi munosabatlar u yoki bu jihatdan sog‘liqni saklashni boshqaruv organlari tomonidan boshqariladi.

Sog‘liqni saqlashni hususiy va boshqa tizmlariga kiruvchi tibbiyot xodimlari va fuqarolar orasidagi o‘zaro munosabat quyidagicha bo‘ladi ya’ni bunda hususiy tibbiyot muassasasi tibbiy xizmat ko‘rsatuvchi sifatida, fuqaro esa tibbiy xizmatga ehtiyojmand shaxs sifatida o‘zaro munosabatlarni bevosita o‘zlari kelishgan holda yoki ular o‘rtasidagi vositachilar sug‘urta kompaniyalari orqali amalga oshiradilar.

O‘zbekistonda sog‘liqni saqlashni isloh qilishning asosiy vazifalaridan biri sog‘liqni saqlash muassasalarini davlat monopoliyasidan chiqarish, markazlashmagan boshqaruv tizimini tashkil etish va demokratiyalashtirish hisoblanadi.

Hozirgi kundagi sog‘liqni saqlash tizimini 2 turda moliyalashtirish, ya’ni mablag‘ bilan ta’minlashga o‘tishning asosiy maqsadi sog‘liqni saqlash tizimini monopoliyadan chiqarishdir.

Sog‘liqni saqlash muassasalaritsi hususiylashtirish va pullik xizmat tizimiga o‘tish, mehnatkashlarga tibbiy yordamni tanlash imkoniyatini berdi. Bu esa o‘z navbatida demokratiya tamoyillarining sog‘liqni saqlashga kirib kelishiga asos bo‘ldi.

Sog‘liqni saqlash tizimini monopoliyadan chiqarishning asosiy ko‘rinishlaridan biri turli mutaxasisliklar bo‘yicha vrachlar uyushmasini, assotsiatsiyasini tashkil etilayotganligidir. Sog‘liqni saqlashni monopoliyadan chiqarishga «Sog‘liqni

saqlashni isloh qilishning davlat dasturi» (10.11.1998 y.) katta turtki bo‘ldi. Ushbu dasturga ko‘ra davlat ihtiyoridagi sog‘liqni saqlash muassasalarini bosqichma-bosqich hususiylashtirish, sog‘liqni saqlashda hususiy mulkchilikni rivojlantirish ularni raqobatbardosh bo‘lishiga erishish maqsadida hokimiyatlarga, davlat boshqaruvi organlariga yangi tashkil bo‘lgan hususiy tibbiyot muassasalari uchun bo‘sh binolarni ajratish, ularni oyoqqa turib olishi uchun har tomonlama ko‘maklashish, hususiy tibbiyot muassasalaridan 2 yil davomida hech qanday soliq badallarini undirmaslik kabi muhim ko‘rsatmalar berilgan.

SHuni alohida ta’kidlash kerakki, sog‘liqni saqlashni mablag‘ bilan ta’minlashning 2-modeli, markazlashmagan boshqaruv tizimini tashkil etish tibbiyot muassasalarini boshqarishda o‘ziga hos-hususiyatlar namoyon qiladi , byudjetdan moliyalashtirilgan sog‘liqni saqlash tizimi markazlashgan bo‘lib, u chegaralangan huquqqa ega va ko‘proq bajaruvchi rolini o‘ynaydi. Ob’ekt sifatida yopiq tizimga ega bo‘lib, uning faoliyati sog‘liqni saqlashning yuqori boshqaruv organlari tomonidan belgilab beriladi va ko‘proq unga bog‘liq bo‘ladi.Uning faoliyat darajasi stabil bo‘lib, yangilanish va takomillashtirish darajasi birmuncha chegaralangan bo‘ladi. Bunda fuqaro-patsient, boshqaruv organlarining ob’ekti hisoblanadi.

- Tarixiy maktablar va ularning menejmentga ko‘rsatadigan ta’siri.

Menejerlar uchun tarixni bilish kay darajada zarur yoki umuman zarurmi?

Tarixni urganish barcha raxbarlar uchun nixoyatda katta axamiyatga ega, chunki ran chin tafakkur tarzi xakida, yuz berayotgan vokealar urtasidagi alokddorliklarni anglash va ularning kelajakda takrorlanishi extimollarini baxolash tugrisida bormokda. Tarixiy utmish xozirgi muammolarni kiyoslash, talkin kilish uchun uziga xos bir muxit vazifasini bajaradi. Fakat tarixga murojaat kilishgina yuberayotgan vokealarning chin ma’nosini topish, vokealar rivojini baxolash va menejerlarga tashkilot rivojining eng istikbolli yunalishlarini kura bilish imkoniyatlarini yaratadi.

O‘tmishni o‘rganish xozirni anglash uchun xam, kelajakni oldindan aytish uchun xam katta bilim va tajriba beradi. Bu yana boshkalarning xatosini urganib, xulosa chikarishki, utmishni urgangan odam bokaalarning xatosini takrorlamaydi, boshkalarning yutuklarini urganish xuddi ushanday vaziyat paydo bulgan xollarda yutukni takrorlash mumkin; eng muximi shuki, narsa-xodisalar tabiati, moxiyatini bilish ularni kelajakda takomillashtirish imkoniyatlarini beradi.

Tarixni urganish kadim zamonlarda bulib utgan vokealarni xronologik tartibda joy-joyiga kuyishdangina iborat bulmay, ijtimoiy kuchlarning tashkilotlar faoliyatiga xarakatdagi ta’sirini anglashni xam uz ichiga oladi. Tarixni urganish - strategik tafakkur yuritishga odatlanish, yuz berayotgan vokealarga chetdan turib karash maxoratini urganish, konseptual malakalarni yaxshilash demakdir. Biz bu urinda, birinchi navbatda, tashkilotlarning ijtimoiy, siyosiy va iktisodiy kuchlar bilan uzaro munosabatlari, ta’sirini kurib utamiz.

Ijtimoiy kuchlar deganda, biz kishilarning uzaro munosabatlariga yunalish beradigan va ularga ta’sir k5fsatadigan madaniyat kirralarini, birinchi navbatda, kddriyatlarni, extiyojlarni va axlok normalarini tushunamiz. Ijtimoiy kuchlar ijtimoiy kontrakt (shartnoma) deb ataladigan narsani — ya’ni odamlar urtasidagi, shu

jumladan, boshlik bilan xodim urtasidagi uzaro munosabatlarning yozilmagan, umumiy tartib-koidalarini va tushunchalarini shakllantiradi.

Siyosiy kuchlar atamasi kishilar va tashkilotlarga siyosiy, konun chikaruvchi institutlar kursatadigan ta’sirni tavsiflashda kullaniladi. Ularga davlatning siyosiy tizimi asosini tashkil etadigan bazaviy nuktai nazarlar, masalan, uzini uzi mustakil boshkarish, mulkchilik xukuki, shartnomalar tuzish koidalari, odil sudlov tugrisidagi tushunchalar, aybdorlik yoki aybsizlikni belgilash koidalari kiradi. «Sovuk urush»ning tugashi va kapitalizmning «zafarli yurishi» kozirgi zamon biznesiga katta ta’sir utkazayotgan siyosiy kuchlar katoriga kiradi.

SHarkiy Evropa davlatlarining bozor iktisodiyotiga u'gishi jaxondagi turli mamlakatlarning uzaro bir-biriga boglikligi darajasi usib borayotganligini yana bir marta isbot etadi. Tashki muxitdagi uzgarishlar menejerlarning karashlarida xam uzgarishlar paydo etadi. YAna bir kudratli siyosiy kuch - ayrim bir mamlakatdagi xokimiyatga yoki ularning urtasidagi munosabatlarga oddiy fuko-rolarning ta’siri kuchayib borayotganligidir. Fukarolar vakolatlar talab kilmokda, ular uz xayotlarining xamma soxalarida, shu jumladan, mexnat soxasida xam ishtirok etish imkoniyatlarini va javobgarlikni uz zimmasiga olish xukukini talab kilmokda. SHunday kdlib, menejerlar xokimiyatni tortib olish emas, balki uni bulishib olishlari, uzaro baxam kurishlariga tugri keladi.

Iktisodiy kuchlar ijtimoiy resurslarning barchaga daxldorligini, uning ishlab chikarish va rakobatchi foydalanuvchilar urtasida taksimotini belgilaydi. Xdr kanday xukumatga, armiyaga, cherkovga, ukuv yurtlari va tijorat tashkilotlariga resurslar zarur, chunki ulardan kuyilgan maksadlarga erishish yulida foydalaniladi. Jamiyat ixtiyorida bulgan resurslar cheklangan va shu sababli iktisodiy kuchlar ularni takeimlash proporsiyalarini belgilab beradi. Resurslar insoniy va moddiy, tabiiy va inson tomonidan yaratilgan, ashyoviy va konseptual resurslarga bulinadi. Xdtto, agar dastlab biron bir resurs cheklanmagan tarzda baxolangan bulsa-da, vakti kelib ularning xar biriga extiyoj ortib boradi va ularni foydalanuvchilar urtasida takeimlash zarurati paydo buladi. Iktisodiy takchillik aksariyat xollarda yo mavjud resurslar xajmini oshirish yoki ularning iste’molini kamaytirishga yunaltirilgan texnologik innovatsiyalarni yaratishga turtki beradi. Masalan, Ford kompaniyasining zavodlaridan birida 1913 yil da konveyer ishlab chikarishining joriy etilishi avtomobillar ishlab chikarish uchun zarur bulgan kishi-soatlar mikdorini 12 dan 1,5 soatgacha kiskartirdi, buning natijasida ish kuchi kiskargani xolda ishchilarning kundalik ish xaki 2 baravar (5 dollargacha) ortdi. Xdr 10 sekundda konveyerdan yangi «Model T» mashinasi chikib turdi va avtomobil narxlarini pasaytirish natijasida 1923 yilga kelib, Ford bozorning 57 %ni egallashga erishdi.

- Menejmentning mumtoz yunalishlari

Menejmentga oid dastlabki fikrlar miloddan avvalgi asrlarda Samariya va Misrda markazlashgan xokimiyat organlari paydo bulgan paytda yuzaga kelgan. Ikkinchi tomondan menejmentning fan sifatida shakllanganiga uncha kup bulgani yuk- Menejmentning mumtoz yunalishlari (XIX asr - XX aerning boshi) davri uni muxim fanlardan biriga aylantirdi. Fabrika ishlab chikarishi tizim-larining paydo bulishi tashkilotlarning raxbarlari oldiga yangi muammolarni kundalang kuydi:

zavodlarni yangi uskuna-asboblar bilan jixozlash, boshkaruv tuzilmalarini tashkil etish, xodimlarni ukitish, murakkab texnologik jarayonlar grafiklarini tuzish, ishchilar tomonidan bildiriladigan noroziliklar, ish tashlashlar57 va boshkalar. Sanoatlashgan Amerika menejerlari bu muammolarni x,al kilish borasida juda kizgin izlanishlar olib bordilar va imkoni boricha masalalarni kal kildilar. SHu muammolarni kal Kilishdagi karorlar, tuxtamlar va fikr-muloxazalar, karashlar menejmentdagi mumtoz yunalishning paydo bulishiga zamin yaratdi, bu yunalish boshkarish jarayonlarini tadkik etishga ilmiy, okilona yondap1uvi bilan ajralib turadi va tashkilotni samarali ishlayotgan mexanizm tarzida tavsiflaydi.

Menejmentning mumtoz yunalishida bir-biridan katta fark kilmaydigan uch soxa mavjud. Bular ilmiy menejment, byurokratiya (rasmiyatchilik, turachilik) konsepsiyasi va ma'muriy tamoyillardir.

***Ilmiy menejment***

Sanoat korxonalarida past samaradorlik sabablarini urgangan yosh amerikalik olim Frederik Uinslou Teylor ishchilar mexnat unumdorligining usishiga asosiy tusik bulib turgan omil - menejment darajasining pastligidir, degan xulosaga keladi. Tadkikotchi boshkarish tamoyillarini uzgartirishni, eng muximi, bu ishni ilmiy tavsiyalarga kat'iy rioya etgan xolda amalga oshirishni taklif etadi. F.Teylor ilmiy menejmentning asoschisi bulib koldi. Bu soxada asosiy e'tibor boshkarish jarayoniga ilmiy asoslangan uzgarishlar kiritish yuli bilan mexnat unumdorligini ustirish muammolariga karatildi. F.Teylor amaliyot va an'analarga asoslangan karorlar urnini vokea-vaziyatni anik urganish xulsyualariga asoslangan karorlar olishi lozimligini kursatdi. F.Teylor tomonidan taklif etilgan yondashuv Betlexem SHtele komnaniyasi zavodlaridan biri da 1898 yilda sinovdan utkazildi. Tadkikotchi oldiga temir rudasi ortilgan temir yul vagonlarini bushatish va ularga tayyor maxsulotlarni ortishda mexnat unumdorligini oshirishga erishish vazifasi kuyilgan edi F.Teylor ugkazgan dastlabki taxlil shuni kursatdiki, mexnat jarayonida keraksiz, ortikcha xarakatlarni bartaraf etish, mukam-malrok asboblardan foydalanish va ish tartibini uzgartirish xar bir ishchining mexnat unumdorligini odatdagi 12,5 tonna pulatda! 47,5 tonnagacha oshirish imkoniyatini beradi. Bundan tashkari, olyu mexnatga kak tulashning ragbatlantiruvchi tizimini joriy etishn! taklif etdi, ya'ni normani bajargan ishchi xar smenadagi ishi uchu: 1,85 dollar (odatda 0,70 dollar) olishi mumkin edi. Natijada kompaniyada mexnat unumdorligi deyarli 24 soatda keskin uzgardi.

«Ilmiy menejment»ning otasi F.Teylorning izlanishlari boshk tadkikotchilar tomonidan xam kullab-kuvvatlandi. Genri Gantt takli( etgan Gantt grafigi ancha shuxrat kozondi. Bu grafik ishlab chikdri)58 jarayonining xamma boskichlarida rejadagi va xakikiy xajmlarni aks ettirar edi. Ilmiy menejmentga er-xotin Lilian va Frenk Gilbertlar xam katta xissa kushdilar. F.Gilbert (1869-1924) mexnatni okilona tashkil etishga aloxida e'tibor berdi va u yoki bu ishni bajarishning «eng yaxshi usulini topish»ga intilishi bilan shuxrat kozondi.

Lilian Gilbert (1878-1972) ning ilmiy kizikishlari kuprok mexnatning jismoniy kirralariga bagishlangan. Tashkiliy psixologiya va personalii boshkarish soxasidagi eng birinchi ilmiy ishlar L.Gilbert kalamiga mansubdir.

Ilmiy menejment yondashuvini kullash asosida xar bir faoliyat turi uchun standart tartibining koidalarini ishlab chikish, tegishli kobiliyatga ega bulgan xodimlarni dastlabki tanlab olish orkali samaralirok mexnat usullarini urganish, topshirikdarni bajarish tartiblarini ta'minlash va extimoli bulgan tusikdarni bartaraf etishni, shuningdek, moddiy ragbatlantirish, ta'minot va boshkdruvni takomillashtirish mumkin buladi.

Ilmiy menejment tamoyillarini amalda kullash mexnat unum-dorligini oshirishga erishish imkoniyatini berdi, ammo yaxshi xodimlarning tobora ortib borayotgan extiyojlariga va mexnatning ijtimoiy masalalariga e'tiborning etarli darajada bulmasligi menejment bilan kishilar urtasidagi tuknashuvlarning kuchayishiga olib keldi, yollanma xodimlarning yanada jadalrok ekspluatatsiya kilinishiga yordam berdi, bu esa F.Teylor va uning izdoshlari intilgan xamda kuzlagan uygunlik va xamkorlik muxitini yaratmadi.

Ilmiy menejmentning asosiy tamoyillari, yutuklari va kamchiliklari

*Umumiy yondashuv:*

- ish topshirikdarini bajarish buyicha standart usullarni ishlab chikadi;
- anik vazifalarni bajarishga kobiliyatli bulgan xodimlarni tanlab olish utkaziladi;
- xodimlar standart mexnat usullariga urgatiladi;
- menejment ish topshirikdarini bajarishda kumaklashuvini ta'minlaydi (rejalashtirish va tusiklarni bartaraf etish);
- moddiy ragbatlarni kullash mexnat unumdorligini ustirishga yordam beradi.

*YUtuklari:*

- mexnatga tulik xak tulashning axamiyati tugrisidagi kdrash uz tasdigini topdi;
- turli ishlar va vazifalarning bajarilish jarayonini ilmiy tadkik etish utkazildi;
- xodimlarni tanlab olish va ^kitish (urgatish)ning muximligi kursatib berildi.

*Kamchiliklari:*

- mexnatning ijtimoiy jixatlari va xodimlarning usib boradigan extiyojlari xisobga olinmadi;
- individlar urtasidagi farklar e'tirof etilmadi;
- menejerlar, odatda, ishchilarning kasb maxorati majmuasiga etarli baxo bermadilar xamda ularning goyalari va takliflarini inobatga olmadilar.

*Byurokratik tashkilotlar*

Mumtoz menejment yunaltiriladigan yana bir ilmiy maktabni evropalik olim Maks Veber (1864-1920) yaratgan. Bu maktab tashkilotni bir butun yagona byurokratik tashkilotlar konsepsiyasi nuktai nazaridan taxlil kiladi. XIX asr oxirida Evropadagi kupgina kompaniyalar «shaxsiy», oilaviy asosda boshkarilar edi, ya'ni xodimlar tashkilotga emas, balki muayyan bir kishiga ishlar edi. Bunday amaliyot bir kancha salbiy tomonlarga ega edi; tashkiliy resurslardan kompaniya maksadlari xaridorlarga xizmat kursatishdan kura kuprok yakka (shaxsiy) xodimlar extiyojlarini kondirishda foydalanilar edi. M.Veber kompaniyalar shaxssiz, okilona asosda boshkarilishi kerak, degan fikrni olka surdi va bu tashkiliy shaklni byurokratiya tarzida belgiladi.

SHunday kilib, byurokratik tashkilot konsepsiyasi mumtoz menejmentning soxalaridan biri bulib, unda asosiy e'tibor xodimlarning lavozim (xizmat) vazifalarini

va javobgarligini anik belgilab kuyish, rasmiy xisobotni joriy etish, mulk egaligi va boshkarishni bir-biridan ajratish vositasida okilona shaxssiz boshkarishga karatiladi.

M.Veber okilona xokimiyatga asoslangan tashkilot yanada yukorirok samaradorligi va moslashuvchanligi bilan ajralib turadi, uzga-rishlarga tezrok moslashadi, chunki u anik bir kishilarning iroda va xoxishlariga kamrok darajada boglik buladi, deb karagan. M.Veber tashkiliy okillik deganda, xodimlarni tanlash va ularning xizmat vazifalari buyicha kutarilishida «tanish-bilishchilik» tamoyili emas, balki ularning ishni bilishi, maxorati mezon bulishini nazarda tutadi. Tashkilotda xamma narsa koidalarga va kisobotlarni olib borishga asoslanishi lozimligini, bu esa uzluksizlikni ta'minlashga imkoniyat yaratishini ta'kidlaydi.

*Ma'muriy tamoyillar*

Mumtoz yunalishning eng sunggi soxasi ma'muriy tamoyillar sifatida keng yoyildi. Uning tarafdorlari asosiy e'tiborni aloxida I ishchiga emas, balki umuman tashkilotga va menejmentning re-jalashtirish, tashkil etish, komanda zanjiri, ayrim ishchilarning mexnat unumdorligini muvofikdashtirish va nazorat kilish kabi vazifalariga karatadilar. Ma'muriy tamoyillar konsepsiyasi rivojiga Anri Fayol, Meri Parker Follet va CHester Bernaru katta xissa kushgan

A.Fayol (1841-1925) asosan uzining boshkarish tajribalari asosida ma'muriy tamoyillar konsepsiyasi doirasida uz karashlarini umumlashtirdi.

U uzining eng mashkur «Umumiy va salbiy boshkaruv» asarida menejmentning 14 ta asosiy tamoyillarini kursatib berdi. Ularning ayrimlari xrzirgi kunda kam boshkarish nazariyasida muxim axamiyatga ega, xususan:

- *yakka xokimlik.* Xar bir buysunuvchi buyrukni fakat bir boshlikdan oladi;
- *mexnat taksimoti.* Boshkarish va texnik mexnatning ixti-soslashuvi xuddi shunday intilishlar doirasida yukorirok natijalarga erishishga imkon beradi;
- *yagona yunalish va yakka ish rejasi.* Tashkilot doirasidagi faoliyat turlari bir menejer raxbarligi ostida birlashtirilishi lozim;
- *boshkarishning skalyar zanjiri.* Tashkilot ierarxiyasining chukkisidan boshlanadigan xokimiyat vakolatlari zanjiri jami xodimlarni kamragan xolda kuyi tomonga etib keladi.

A.Fayolning fikricha, bu tamoyillar ichki tuzilishi kanday bulishidan kat'i nazar, kar kanday tashkilotda kullanishi lozim. Unga menejmentning asosiy funksiyalari - elementlarini tashkil etish, komanda zanjiri, muvofiklashtirish va nazorat kilish xam kiradi, bu elementlar xozirgi zamon menejment konsepsiyalarida xam axamiyatini saklab kelmokda.

Meri Parker Follet (1868-1933) tashkilotda real maksadlarni kuyish jarayonining tuknashuv (nizo)larga ta'siri muammolari bilan kizikdi.

M.Follet goyalari ilmiy menejment tamoyillaridan keskin fark kilib, tashkilotning keskin muxitida ish olib boradigan menejerlar uchun goyat dolzarb edi, chunki uning etakchilik konsepsiyasida e'tibor texnik jarayonlarga emas, balki odamlarga karatilgan edi.

Bugungi kunda xam gayat zamonaviy bulgan «Uz rejalaringiz ketidan Kuvmang» shiori M.Folletga tegishlidir. M.Follet menejerlar va tashkilotlarning uzaro munosabatlari dinamikasini taxlil kilgan edi. U 1990 yillarda xam uz axamiyatini yukotmagan savollarga javob izlaydi: bular - axlok, xokimiyat, liderlik,

u\z kul ostidagi xodimlarning ish unumini oshirish, unga xokimiyat berish, kattik nazorat Kilish urniga xodimlarga kuprok yordam berish, xokimiyat vakolatlariga boglik bulmagan xolda xodimlarning xukuklari, vaziyatga karab ishlash konsepsiyalari nazariy tadkikotlarda yangi davrni ochib berdi. Uning ishini CHester Bernaru va boshka tadkikotchilar davom ettirdilar.

CH.Bernaru (1896-1961)ning eng muxim yutuklaridan biri, norasmiy tashkilot konsepsiyasidir. X,ar kdnday tashkilot ichida norasmiy tashkilot mavjud buladi, uni tabiiy tarzda shakllangan, uyushgan ijtimoiy guruxdar tashkil etadi. Olimning fikricha, tashkilotni kandaydir bir jonsiz mexanizm deb karamaslik lozim. Norasmiy munosabatlar uziga xos kudratli kuch bulib, menejment undan tashkilot samaradorligini oshirish maksadlarida foydalanishi mumkin.

CH.Bernaruning menejment nazariyasiga kushgan yana bir ulkan xissasi - xokimiyatni tan olish nazariyasi xisoblanadi. Bu nazariya iroda erkinligiga ega bulgan shaxslar uzlarining boshkaruv buyruk-lariga amal kilish yoki kilmasliklarini xal kilish xukukiga egadir, deb xdsoblaydi.

Odatda, kishilar buyrukdarga buysunadilar, chunki bu ularning uzlariga naf keltiradi, lekin ular boshka yulning borligini xam unutmasliklari kerak. Menejerlar uz xodimlari bilan munosib tarzda muomalada bulishlari shart, chunki xodimlarning xokimiyatni tan olish eng mas’uliyatli vaziyatlarda tashkilot yutukdarining kaltis omili bulib kolishi mumkin.

Umuman olganda, menejmentning mumtoz yunalishlari ustunligi davri fikrlarga boyligi bilan ajralib turadi. Boshkarish nazariyasi va amaliyotida tezda fundamental bulib krlgan yangi tushunchalar paydo buldi, tashkilotlarning ish unumdorligi ortdi, menejment va ishchilar urtasidagi munosabatlar yaxshilandi. Mumtoz menejmentning kupgina goyalari Amerika tuprogida paydo buldi va boshka kup mamlakatlarda birinchi navbatda, YAponiyada tarkdldi.

*Gumanistik menejment yunalishlari*

Menejment nazariyasi va tarixiga doyr adabiyotlarda M.Follet va G.Bernaruning faoliyati menejmentdagi gumanistik yunalish okimida urganiladi. Ularning tarafdorlari asosiy e’tiborni kishilarning mexnat jarayonidagi fe’l-atvoriga, ularning extiyojlariga, ish urinlaridagi munosabatlarga, shuningdek ijtimoiy uzaro ta’sir va guruxiy jarayonlarni taxlil kilishga kdratganlar. Biz menejmentning gumanistik yunalishidagi uch soxani kurib utamiz: bular — insoniy munosabatlar xarakati; insoniy resurslar konsepsiyasi va boshkdlar.

*Insoniy munosabatlar xarakati*

Amerika Kushma SHtatlari konstitutsiyasida yozib kuyilgan kishilarning tent xukukliligi tugrisidagi koida xdmisha xdm uzining amaliy ifodasini topavermaydi, bu xol, aynikea, xokimiyatni menejerlar bilan ishchilar urtasida takeimlash masalasida yakkol kurinadi.

Insoniy munosabatlar xdrakati «a’zolari» mexnat jarayonini chinakam samarali nazorat kilishni boshkdrishning kdttik,, avtoritar tizimi emas, balki xodimning uzi bajaradi, degan fikrni yoklaganlar Bundan tashkari, bu maktabga mansub tadkikotchilar xodimlar bilan madaniyatlirok muomalada bulishni kullab-kuvvatlaydigan ijtimoiy vositaning zarurligini va uning imkoniyatlarini yoklab chikkdnlar. Lekin sanoat psixologiyasi va xodimlarni tanlash soxasidagi dastlabki

ilmiy ishlar usha davrda keng yoyilgan ilmiy menejment goyalariga amal kilgan amaliyotchi menejerlar imkonidan kuvvatlanmadi. Fakdt 1924 yilga kelib Xoutern shaxrida (AKSH, Illinoys shtati) joylashgan zavodda ishchilarning mexnat unumdorligini urganish buyicha tajribalar («Xauteri tadkikotlari» nomi bilan mashxur) utkazilganidan keyin axvol tamomila uzgardi. 1880 yillar urtalarida AKSHning sanoat va iste'mol bozorlarida gaz va elektr yoritkich asboblari ishlab chikdruvchilari urtasida kuchli kurash boshlanib ketdi. Elektr bilan yoritishning tarafdorlari asta-sekin kupayib bordi, ammo «bir lekin» bor edi, ya'ni samarali yoritish umuman kam energiya talab kilar edi.

Elektr energiyasi ishlab chikaruvchilar sanoat iste'molchilarini ish urinlarining yoritilish darajasini oshirishga undadilar (bu mexnat unumdorligini kutarishga olib kelar edi). Lekin iste'molchilar bunga befark kdradilar. «Elektrchilar» uzlarining kak ekanligini kursatish uchun utkazilgan tajribalarning ma'lumotlarini takdim etdilar. «Xdkikdt»ni topish uchun sanoatda yoritish masalalari buyicha maxsus komitet tashkil etildi va unga mustakil tadkikot utkazish topshirildi.

Tajribani utkazishda kdtnashgan zavodlardan birida, ya'ni Xoutern-dagi Vesteri elektrik zavodida vokea boshkdcha tue oldi. Tajribalarda 7 gurux xodimlar kdtnashdi, ularning 4 tasi bevosita tajribalar utkazdi, 3 tasi nazorat vazifalarini bajardi. Tadkikotchilar brigadalarning mexnat unumdorligi darajasiga ish urinlarining yoritilishi emas, balki boshkd omillar ta'sir kursatadi, degan xulosaga keldilar. Rele yiguvchi brigada ishini kuzatishda ish urinlari yaxshi yoritilganda xdm, yomon yoritilganda xdm (muayyan chegarada) xodima ayollar mexnat unumdorligi usib bordi.

Xouterndagi tadkikotlar 24 marta takrorlandi va tajribalar Garvard universiteti professorlari Elton Meyo va Frits Gotlisberger raxbarligida 6 yilga yakin davom etdi. Bunday uzok davr mobaynida kup narsa uzgarib ketdi, turli kutilmagan vaziyatlar paydo buldi. Olimlar unumdorlikning sabablari tugrisida uzil-kesil bir xulosaga kela olmadilar. Tadkikotlar natijalarining dastlabki talkinlarida tadkikotchilar bir narsada - pul mexnat unumdorligi usishining asosiy omili bulishi xakida xamfikr ekanligi ma'lum buldi.

Tadkikot natijalarini yakinda kayta urganib chikdan olimlar mexnat unumdorligini oshirishning yagona eng muxim omili puldir, degan xulosaga keldilar.

SHunday kilib, Xoutern tadkikrtlarida ishga xak tulash darajasi muxim rol uynagan bulsa xam, lekin bu tajribalar utkazilgan vaktda ushbu omil e'tiborga olinmagan. Natijada olimlar, mexnat unum-dorligi usishining eng yaxshi omili - «insoniy munosabatlar», birinchi navbatda, menejerlarning xodimlar extiyojlariga ijobiy muno-sabatidir, degan xulosaga keldilar. Tadkikotlar natijalarining e'lon kilinishi menejment bilan tashkilot xodimlari munosa-batlarida chinakam revolyusiyani yuzaga keltirdi. Tadkikotlar natijalarini noanik taxlil etish insoniy munosabatlar uchun xarakat rivojiga turtki berdi, bu esa boshkarish nazariyasi va amaliyoti rivojini chorak asr oldinga surdi.

Bu karash tarafdorlari bugungi kunda xam xodimlarning asosiy extiyojlarini kondirish mexnat unumdorligini oshirishning kalitidir, degan fikrda turadilar.

*Insoniy resurslar konsepsiyasi*

Insoniy munosabatlar uchun xarakat kandaydir bir darajada menejmentga «fermercha» yondashuvga uxshab ketadi: pichan bilan ta’minlangan sigirlar kup sut beradi, ish xakidan konikkdn xodimlar yukori natijalarga erishadilar. Vaktlar utishi bilan nazariyotchilar va amaliyotchilarda xodimlarning boshkarish jarayonida va etak-chilikdagi ishtiroki masalalariga kizikish uygondi xamda biz bu urinda insoniy resurslar konsepsiyasining paydo bulishi tugrisida gapirish uchun xamma asoslarga egamiz. Uning moxiyati motivatsiya nazariyasiga muvofik ish topshirikdarini tayyorlashdan iborat buldi, bunda asosiy e’tibor ob’ekti bulgan xodim uz saloxiyatini tulik namoyon kilish va shu orkdli uzining eng oliy extiyojlarini kondirish imkoniyatiga ega buladi. Insoniy resurslar konsepsiyasining eng mashxur vakillari Abraxam Maslou va Duglas Makgregorlardir.

***Ilmiy boshkaruv maktabi menejment rivojining aloxida boskichi sifatida***

Ilmiy boshkaruv goyalari F.Teylor, Frenk va Lilian Gilbertlar, Ganttlarning asarlarida aloxida rivojlantirilgan (1885-1920 yillar).

***Uslubiyati:***

• mazkur goya tarafdorlarining fikricha, jarayonni kuzatish orkdli turli xil xisob-kitoblar, mantikiy fikrlash va taxlil tamoyillarini ishga solib, kul mexnatini talab kiladigan kupgina operatsiyalarni takomillashtirish mumkin;

• mazkur uslubiyatni rivojlantirishning ilk boskichida i operatsiyalarini tarkibiy jixdtdan urganishga aloxida e’tibor bersh Xususan, Gilbertlar anik mexnat operatsiyasiga sarflanadigan vak ulchash uchun kinokamera va mikroxronometrdan foydalanishdi. F.Teylor turli xil belkuraklar yordamida inson kancha mikdordagi ruda yo kumirni kutara olishini ulchashga kup vakt ajratardi.

*Inson omiliga nisbatan munosabat*

• Ilmiy boshkaruv maktabining namoyondalari ish unumdorligin va ishlab chikdrish xajmini oshirish maksadida xodimlarni muntaza" ravishda ragbatlantirish lozim, deb xisoblashgan;

• Ishlab chikarish jarayonida vakti-vakti bilan ishchilarga da" olishga ruxsat berilgan;

• kadrlarga kasbiy ta’lim ber masalasi xam raxbariyatning dikkat markazida turgan.

*Ishlab chikarish va boshkarish funksiyalarini bir-biri- dajratish*

• Ilmiy boshkaruv maktabining namoyandalari boshkaruv funksiyalar (karorlar kabul kilish, rejalashtirish, ijroni nazorat kilish) be¯" ijrochilik operatsiyalaridan ajratishni yoklab chikkdnlar;

• Ularning fikriga kura, boshkaruv maxsus kasbiy tayyorgarlik talab etuvchi faoliyat turidir. SHunga kura, tashkilotning xar b aloxida bugini (kichik guruxlar) bironta soxaga yoki operatsion jarayo ixtisoslashea, pirovard natijada umumiy faoliyat muvaffakiyat yakun topadi (ilgarigi tizimga muvofik ishchilar uz mexnat faoliya mustakil ravishda rejalashtirgan);

• Mazkur goyalarning rivojlantirilishi boshkaruvning alo; faoliyat soxasi sifatida e’tirof etilishiga olib keldi. Boshkar maktabining asoschilari ishlab chikarish jarayonlarining samarador: oshirish muammolari ustida izlanishni davom ettirdilar.

***Mumtoz (ma’muriy) boshkaruv maktabi***

*Mumtoz (ma'muriy) boshkaruv maktabining (1920-19 yillar) uziga xos xususiyatlari:*

Ma'muriy boshkaruv maktabining yirik vakillari (A.Fay L.Urvik, J.Muni) katta biznes soxasida bevosita boshkaruv faoli

bilan shugullanib. boy tajriba tuplashgan. Ularning ilmiy izla-nishlari tashkilot faoliyatining samaralorligini oshirishga yu-naltirilgan edi. Ma'muriy boshkaruv maktabining namoyandalari tashkilotlarning umumiy xarakteristikasi va rivojlanish krnu-niyatlarini urganishga intilishgan. Ularning fikr-muloxazalari empirik tar.chla tuplangan bilimlar va tajribaga asoslangan.

Ma'muriy boshkaruv maktabining kuzlagan makeadi - boshkaruvning universal tamoyillarini ishlab chikishdan iborat edi.

Boshkaruv tamoyilining ikki katigoriyasi

*Boshkaruvning otsilona tizimini ishlab chik,ish tamoyili.* Biznesning asosiy funksiyalari moliyalashtirish, ishlab chikdrish va marketing sraoliyatidan iborat deb tushungan «mumtozchilar» tashkilotni tarkibiy jixatdan kdy tarzda tashkil kilish muammosini unumli xal etishlariga umidvor bulishgan. A.Fayol boshkdruv faoliyatini uzaro boglik funksiyalardan iborat universal jarayon deb, e'tirof etgan.

*A.Fayolping boshkaruvchilik tamoyillari*

*Mexnat taksimoti.* Kuzlangan maksad aynan uxshash shart-sharoitlarda bir xilda sarflanadigan kuch-gayrat yordamida kattarok xajmdagi ishni imkon kddar sifatli bajarishga erishish. Buning uchun dikkat talab etiladigan va kuch-gayrat sarflanadigan mak-sadlarning sonini kamaytirish lozim.

• *Vakolatlar va mas'uliyat chegarasi.* Vakolatlar buyruk berishga imkon yaratadi, mas'uliyatlar esa buning aksini ifodalaydi.

• *Intizom.* Tashkilot ma'muriyati bilan xodimlar urtasidagi Uzaro munosabatlarni belgilab beruvchi muxim tamoyillardan biri. Ushbu tamoyilga kura jazo choralarini kullash mumkin.

• *YAkka rax,barlik.* Unga muvofik xodim xar kdnday buyrukdarni bevosita raxbaridan olmogi lozim.

• *YAgona maksad sari intilish.* YA'ni, makradli faoliyat bilan band xar bir aloxida gurux uz faoliyatini yagona reja asosida tashkil etishi va bitta raxbarga buysunishi shart.

• *SHaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga buysundirish.* Tashkilotning bosh makeadi aloxida xodim yoki gurux manfaatlaridan ustuvor sanaladi.

• Personalni *ragbatlantirish.* Xodimlarning ishonchini krzonish vakullab-kuvvatlashiga erishish uchun ularga adolatli ravishda ish Xaki tulanishi lozim.

• *Markayayaashtirish.* Anik shart-sharoitlarga karab mazkur tamoyildan tukri va urinli foydalanish kerak.

*Skalyar zanjiri (boshkaruv tizimi).* Zaruriyat bulmasa, boshkd-ruvning ierarxii tuzilmasidan voz kechish kerak emas, ammo bu tamoyilga kat'iy amal kilish biznesga ziyon etkazishi mumkin.

• *Tartibga kat'iy amal kslish,* ya'ni xamma narsa va xar kim uz joyida bulishi lozim.

• *Adolatli bulish,* ya'ni uzaro munosabatlarda mexribonlik kursatish va xakikdtga asosan xukm yurgizishga erishish.

• *Personal uchun ajratilgan ish joyining muxim bulishi.* Kadrlar kunimsizligi tashkilotning samarali faoliyatiga salbiy ta’sir kursatadi.

• Tashabbuskorlik. Faoliyatni rejalashtirish va uni muvaf-fakiyatli amalga oshirish.

• *Jamoa urtasidagi yakdillik.* Ittifok – katta kuchdir, u xodimlar urtasidagi yakdillik ifodasi bulishi lozim.

***Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950 yillar)***

Aloxida xususiyatlari:

• mazkur yunalish ilmiy va mumtoz maktab tarafdorlari insoniy omillarning urni xamda rolini aniklashga nochor kolgan bir paytda shakllana boshladi;

• insoniy munosabatlar maktabining asosiy goyalarini shakl-lantirishga Meri Parker Follet va Elton Meyo katta xissa kushdi;

E.Meyo tomonidan uyushtirilgan tajribalar boshkaruv soxasida yangi yunalishlarning rivojlanishi uchun asos buldi. Uning e’ti-roficha, ish operatsiyalarini anik belgilash va mexnatga yaxshi ish xaki tulash xamisha xam mexnat unumdorligining oshishiga olib kelmaydi. Zero, ish jarayonida insonlar orasidagi uzaro munosabatlar boshkaruv karorlarining kdbul kilinishiga jiddiy ta’sir utkazadi

Bu xolatning asl moxiyati va sabablarini keyinchalik amalga oshirilgan ilmiy izlanishlar ochib berdi. A.Maslou va boshkd bir kdtor ruxCH shunoslar tomonidan uyushtirilgan tajribalar masalaga oydinlii kiritdi. Xususan, A.Maslouning aniklashicha, insonlarni faollikka; undovchi asosiy sabab turli xil extiyojlarni kondirish zaruriyatidir Bu extiyojlar bilvosita va kisman pul yordamida krndirilishi mumkin! SHunday xulosaga kelgan olimlar, agar tashkilot raxbarlari uz xodimlari Xakida gamxurlik kilsalar, personalning ichki krnikishi kuchayib, iɯ| unumdorligi oshadi, deb xisoblaydilar. Tashkiliy samaradorlikni oshirish uchun insoniy munosabatlarni takomillashtirishga aloxida e’tibor berish lozim. Xodimlar bilan bamaslaxdt ish yuritish, ularnish

Sog‘liqni saqlashda menejment quyidagilarni amalga oshirish uchun zarur ko‘nikmalarni yaratadi:

- Ishlab chiqarish jarayonini o‘zgartirish
- Sog‘liqni saqlash ahvolini yaxshilash
- Natija/ta’sirni keltirib chiqarish

Menejmentning halqaro modellari:

- An’anaviy menejment
- Moddiy – texnik menejment
- Iste’mol menejment
- Sifat menejmenti
- Strategik menejment/profilaktik

An’anaviy davrga muvofiq, menejment quyidagi bosqichlarni o‘tadi:

- Rejalashtirish *Tashkil etish *Qiziqtirish *Nazorat

Rejalashtirish bu:

- O‘tmishni tahlil qilish, hozirni tushunish va kelajakni ko‘ra bilishdi;
- Ko‘zlangan natijalarga erishish uchun mavjud resurslar hozir va kelajakda to‘g‘ri ishlatilishining kafolatidir.

Boshqarish - bu ko‘zlangan maqsadga erishish qobiliyati va mahorati demakdir.

- Boshqarishning asosiy maqsadi jamiyatning moddiy - ma’naviy ehtiyojlarini to‘liq qondirish maqsadida ijtimoiy munosabatlarini ko‘pgina qiyinchiliklar, to‘siqlar, muammolarga duch kelish mumkin
- ularning bashorat qilishning qiyinligi, chunki ular darhol samara bermaydi;
- noto‘g‘ri qabul qilingan qarorlarning oqibatini to‘g‘rilashning iloji yo‘qligi, kiyinligi.

Boshqaruv jarayoni tarkibi jihatidan o‘zaro bog‘liq va to‘xtovsiz davom etadigan siklni tashkil etadi va u bir necha bosqichlardan iborat:

1. Maqsadni aniqlash, muammolarni tahlil etish va qarorlar qabul qilish.
2. Qabul qilingan karorni amalga oshishini ta’minlash.
Z. Qarorni bajarilishini nazorat qilish.
4. Olingan natijalarni taxlil qilish, baholash.

## Mavzu № 2. O`zbekiston Respublikasi sog`liqni saqlash tizimi. Sog`liqni saqlashning asosiy tamoyillari.

### Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:*<br>. Strategiya va strategik boshkaruv tushunchasi.<br>. Maksadlarni tanlash va missiyani urganish | 1. Sog‘liqni saqlash tizimining asosiy tushunchalarini;<br>2. “Salomatlikni muhofazalash”, “sog‘liqni saqlash tizimi”, “tibbiy yordam”, “jamoat sog‘lig‘ini saqlash” tushunchalarining mazmuni va mohiyatini;<br>3. O‘zbekistonda fuqarolar sog‘liqni saqlashning asosiy prinsiplari mohiyatini;<br>4. Sog‘liqni saqlash sohasida inson xuquqlariga rioya qilish prinsipini;<br>5. Aholining barcha katlamlari tibbiy yordamdan baxramand bo‘la olishi prinsipini;<br>6. Profilaktik chora tadbirlarning ustivorligi prinsipini; |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga strategiya xakida ma’lumot berish strategik rejalashtirish jarayonini ўrgatish missiyasini va maqsadini tushuntirish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, |

| | |
|---|---|
| | kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

- Sog‘liqni saqlashning asosiy tushunchalari.

O‘zbekistonda aholi salomatligini saqlash va yanada mustahkamlash davlatning muhim tibbiy – ijtimoiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Ushbu masala O‘zbekiston Respublikasining konstitutsiyasi va davlatning boshqa qonunchilik hujjatlarida o‘z aksini topgan. Aholi salomatligini saqlashning barcha qirralari 1996 yil 29 avgustda qabul qilingan O‘zbekiston Respublikasining “Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risida”gi qonunida to‘lig‘icha o‘z aksini topgan.

Aholi salomatligini muhofaza qilishning turli qirralarini yoritishdan avval “salomatlikni muhofazalash” tushunchasiga to‘xtalib o‘tish lozim, chunki o‘tgan asrning 50-yillarigacha turli mamlakatlarda ushbu tushunchaga turlicha ta’rif berilgan. 1952 yil Jahon sog‘liqni saqlash tashkilotining jamoat sog‘lig‘ini saqlashni tashkillashtirish ekspertlari tomonidan aholi salomatligini muhofazalash tushunchasiga quyidagicha ta’rif berilgan.

**“Salomatlikni muhofazalash**” – bu kasalliklarni oldini olish, umrni uzaytirish, aqliy va jismoniy salomatlikni ta’minlash va odamlar faoliyatining samaradorligini oshirish maqsadida, jamiyatning tashkiliy aoliyatlarini kuchaytirish

orqali atrof-muhitni sog‘lomlashtirish, yuqumli kasalliklarga qarshi kurash, odamlarni shaxsiy gigiena qoidalariga o‘qitish, erta tashxislash va kasalliklar profilaktikasini amalga oshirish uchun tibbiyot va vrachlik yordamini tashkil etish, hamda har bir insonning turmush darajasini, salomatligini yaxshilash, qo‘llab quvvatlash maqsadida ijtimoiy mexanizmlarni taraqqiy ettirish haqidagi san’at va fandir. Bunday farovonliklar ta’minlanganda har bir fuqaro uzoq umr ko‘rishga, sog‘lom hayot kechirishga bo‘lgan o‘zining ajralmas huquqini amalga oshirish imkoniga ega bo‘ladi.

Rossiya sog‘liqni saqlash vazirligi noinfeksion kasalliklar profilaktikasi va xavfli omillarni koordinatsiyalash markazi tomonidan “Salomatlikni muhofazalash” tushunchasiga quyidagicha ta’rif beriladi: Salomatlikni muhofazalash (ingliz tilidan, jamoat sog‘lig‘ini saqlash” – health protection tushunchasiga yaqin) – bu butun jamoa, oila, alohida shaxs salomatligini saqlash va mustahkamlashga, faol uzoq umrni qo‘llab quvvatlashga, tibbiy davolash profilaktik yordamni ko‘rsatishga qaratilgan siyosiy, iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy, madaniy, tibbiy, sanitariya-epidemiologik tadbirlar majmuidir.

Bugungi kunda aholi salomatligini muhofazalash faqat sog‘liqni saqlash tashkilotlarininggina vazifasi emasligi hammamizga ma’lum. Bu umuman davlat, jamiyat ishi, ammo bu jarayonni boshqarishda sog‘liqni saqlash tizimi, muhim birlashtiruvchi, koordinatsiyalashtiruvchi rolni o‘ynaydi. Jamoat sog‘lig‘ini saqlash, aniq aholi guruhining ehtiyojlaridan kelib chiqib keng qamrovli sog‘liqni saqlash xizmatini tashkil etishdan iborat. SHuning uchun ham aholi salomatligi holatidan kelib chiqqan holda, tegishli resurslarni aniqlash bo‘yicha ma’lumotlarga ega bo‘lish talab etiladi. Demak, Jamoat sog‘lig‘ini saqlashning mohiyati aholi salomatligini mustahkamlash, kasalliklarning oldini olish, tashxislash va davolash, hamda jismoniy, ijtimoiy va kasbiy jonlashtirish maqsadida kadrlarni, tibbiy xizmat ko‘rsatish uchun zarur bo‘lgan turli tibbiyot apparatlari, asboblarini aniqlashdan iborat.

O‘zbekistonda aholi salomatligini muhofazalash yillar davomida shakllangan kuchli sog‘liqni saqlash tizimi orqali amalga oshiriladi.

**Sog‘liqni saqlash tizimi** deganda – tibbiy yordamni tashkil etish, kasalliklarning oldini olish, aholi salomatlik darajasini yaxshilashga qaratilagan va ijtimoiy – iqtisodiy xarakterga ega bo‘lgan davlat va jamiyat chora – tadbirlari yig‘indisi tushiniladi.

**Tibbiy yordam deganda** – oliy va o‘rta maxsus tibbiy bilimga ega bo‘lgan shaxslar tomonidan tug‘ruqda, kasallanish, shikastlanish va zaharlanishda amalga oshiriladigan davolash profilaktik chora tadbirlar yig‘indisi tushiniladi.

O‘zbekiston Respublikasining fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi qonunida fuqarolarning sog‘lig‘ini saqlashga doir huquqlari davlat tomonidan kafolatlanishini ta’minlash; fuqarolarning sog‘lom turmush tarzini shakllantirish; davlat organlari, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, jamoat birlashmalarining fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash sohasidagi faoliyatini huquqiy jihatdan tartibga solish belgilab berilgan.

JSST tashkilotining ta’rificha **Sog‘liqni saqlash tizimi** - bu uyda, ta’lim muassasalarida, ish joyida, jamoada, jismoniy va ruhiy ijtimoiy doiralarda, hamda

sog‘liqni saqlash va u bilan bog‘liq muassasalarda amalga oshiriladigan, salomatlikni mustahkamlashga yordam beruvchi bir – biri bilan o‘zaro bog‘liq bo‘lgan chora- tadbirlar yig‘indisidir.

Davlat va sog‘liqni saqlashnining boshqa tizimlarini “Jamoat sog‘lig‘ini saqlash” degan umumiy tushuncha birlashtiradi.

**Jamoat sog‘lig‘ini saqlash** (public health as a system) – bu aholi salomatligini saqlash va mustahkamlash, kasallanish va shikastlanishlarni profilaktikasi, mehnat faoliyati va o‘rtacha umrni uzaytirishga qaratilgan, davlat, jamiyat, tibbiy va notibbiy tashkilotlar orqali amalga oshiriladigan ilmiy va amaliy chora – tadbirlar yig‘indisidir.

O‘zbekiston Respublikasida sog‘liqni saqlashning davlat, xususiy va boshqa tizimlari yig‘indisidan iborat yagona sog‘liqni saqlash tizimi amal qiladi.

- Sog‘liqni saqlashni tashkil etishning asosiy prinsiplari

O‘zbekistonda fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash, sog‘liqni saqlash tizimini rivojlantirish Respublikamizning o‘ziga xos sotsial-iqtisodiy, ijtimoiy - geografik, demografik, kasallanish, sanitariya-epidemiologik jihatlarini e’tiborga olgan holda, olib borilmokda. O‘zbeksitonda fuqarolar sog‘lig‘ini saqlashning asosiy prinsiplariga quyidagilar kiradi:

1 .Sog‘liqni saqlash sohasida inson xuquqlariga rioya qilish.

2. Aholining barcha katlamlari tibbiy yordamdan baxramand bo‘la olish.

Z.Profilaktik chora tadbirlarning ustivorligi.

4. Fuqarolar sog‘lig‘ini ijtimoiy himoya qilish.

5. Tibbiyot fanining amaliyot bilan birligi.

O‘zbekistonda sog‘liqni saqlash tizimini isloh qilish va rivojlantirishning nazariy asoslariga O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi (8 dekabr 1992 yil), "Davlat sanitariya nazorati to‘g‘risidagi qonun" (3 iyul 1992yil), "Fuqarolar sog‘liqni saqlash to‘g‘risidagi konun" (29avgust 1996yil), "O‘zbekiston Respublikasida sog‘liqni saqlash tizimini isloh qilishning davlat dasturi" (10 noyabr!998y), “Sog‘liqni saqlash tizimini yanada isloh qilish chora tadbirlari”(27 fevral 2003), Sog‘liqni saqlash tizimini isloh qilishni yanada chuqurlashtirish va uni rivojlantirish, davlat dasturini amalga oshirishning asosiy yo‘nalishlari to‘g‘risidagi (19 sentyabr 2007) Prezident farmonlari, hamda Vazirlar Mahkamasining "Sog‘liqni saqlash" sohasidagi qarorlari, hujjatlari hamda Respublikamiz sog‘liqni saqlash vazirligi tomonidan chiqarilgan buyruqlar hamda yo‘riqnomalar kiradi. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasida aholi salomatligini saqlash, sog‘liqni saqlashni rivojlantirish, inson huquqlarini ximoya qilish, tabiatni muhofaza qilish bo‘yicha alohida moddalar o‘rin olgan. Jumladan,"Inson va fuqarolarning asosiy huquqlari va burchlari" nomli ikkinchi bo‘limning 18-moddasida O‘zbekiston Respublikasida barcha fuqarolar bir xil huquq va erkinliklarga ega bo‘lib, jinsi, irqi, millati, tili, dini, ijtimoiy kelib chiqishi, e’tikodi, shaxsi va ijtimoiy mavqeidan qa’tiy nazar qonun oldida tengdirlar, deb belgilab qo‘yilgan.

- Sog‘liqni saqlash sohasida inson huquqlariga rioya kilinishi prinsipi

Ushbu prinsip O‘zbekiston Respublikasining "Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi" qonunning 13-moddasida o‘z tasdig‘ini topgan. Jumladan, ushbu moddada - O‘zbekiston Respublikasi fuqarolari sog‘liqni saqlash borasida tegishli huquqlarga egadirlar. Davlat yoshi, jinsi, irqi, millati, tili, dinga munosabati, ijtimoiy kelib chiqish, e’tikodi, shaxsiy va ijtimoiy mavqeidan qa’tiy nazar -fuqarolarning sog‘lig‘ini saqlanishni ta’minlaydi. Davlat fuqarolarda kasalliklarning har qanday shakllari borligidan ka’tiy nazar, ularning kamsitishlardan himoya qilinishini kafolatlaydi. Ushbu qoidani buzgan, aybdor shaxslar qonunda belgilangan tartibda javobgar bo‘ladilar deb belgilab qo‘yilganligining o‘zi O‘zbekistonda sog‘liqni saqlash sohasida inson huquqlariga rioya qilinishi qonun orqali himoya qilinishini kafolatlaydi.

- Aholining barcha qatlamlari tibbiy yordamdan baxramand bo‘la olish prinsipi

Aholi sog‘lig‘ini saqlash va uni yanada yaxshilash xukumatimizning ijtimoiy sohadagi muhim vazifalaridan biridir. Buning uchun esa Respublikamizda ko‘plab shifo maskanlari faoliyat ko‘rsatmokda. Respublika, viloyat, shahar, tuman markaziy shifoxonalari, tibbiyot sanitariya qismlari, tug‘rukxonalar, poliklinikalar, dispanserlar, qishloq vrachlik punktlari, Respublika shoshilinch tibbiy yordam tez yordam ilmiy markazi va uning viloyat, shahar, tuman filiallari, Oliy tibbiyot o‘quv yurtlari ularning klinikalari halkimiz xizmatida. Aholining barcha qatlamlari, ayniqsa qishloq aholisiga ko‘rsatilaetgan tibbiy xizmatni yaxshilash, vrachlik xizmatini yanada yakinlashtirish maksadida Vazirlar mahkamasining 1996 yil 1286 raqamli qarori bilan qishloqlarda feldsherlik-akusherlik punktlari o‘rniga qishloq vrachlik punktlari tashkil etilmoqda. Bu esa o‘z navbatida qishloq aholisiga malakali vrachlik xizmatini yaqinlashtirish imkonini beradi. Ushbu qishloq vrachlik punktini tashkil etishda aholining demografik, kasallanish ko‘rsatkichlariga aloxida e’tibor berishmokda. Davlat, xokimiyat organlari, oilani, onalik va bolalikni muhofaza qilish chora tadbirlarni amalga oshirmoqdi. Tibbiy sanitariya va tibbiy-ijtimoiy yordamdan hammaning baxramand bo‘lishini ta’minlashda mahalliy davlat hokimiyati organlari mas’ul hisoblanadi.

Profilaktik chora-tadbirlarning ustivorligi prinsipi

Oxirgi paytlarda ko‘pgina mamalakatlarning olimlari kasallikni davolash emas, aholi salomatligini mustahkamlash maqsadga muvofiq deb hisoblashmokda. Bu konsepsiya tobora kuchayib bormokda, chunki kasallikni davolashdan ko‘ra uni oldini olish arzonroq tushadi. SHuning uchun sog‘liqni saqlash xizmatini tashkilashtirish va loyixalashtirish sog‘liqni tiklash, salomatlikni saqlashni hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Sog‘liqni saqlash tizimining ravnaqi kasalliklarni davolash bilan emas, balki salomatlikni muxofazasi bilan bog‘liq deb hisoblanmokda, natijada esa bu sog‘liqni saqlash tizimi organ va muassasalarining profilaktik faoliyati rolini oshishiga olib keladi. SHuni takidlab, o‘tish kerakki «Sog‘lomlarni salomatligini saqlash» konsepsiyasi hayotiy xakikatga aylanishi zarur, bu esa o‘z navbatida sog‘liqni saqlash sistemasi resurslaridan unumli foydalanishga olib keladi.

"Kasalni davolashdan uni oldini olish afzal" degan maqol bor. Birinchidan bemorni kasalligini davolashga ketgan mablag‘, kasalikni oldini olishga

sarflanadigan moddiy mablag‘dan ancha qimmat turadi. Ikkinchidan kasallangan bemorning ruhiy holati, yoki kasalini -surunkali formaga o‘tishi, ayrim hollarda nogironlikka olib kelishi, o‘lim bilan tugash hollari, aholi salomatligiga katta putur etkazadi o‘rtacha umrni qisqarishiga olib keladi, aholini mehnat faoliyatini kamaytiradi. Ishlab chiqarish jarayonini bir muncha izdan chiqaradi. YUqoridagilar halq xo‘jaligining rivojlanishiga o‘z ta’sirini ko‘rsatadi va moddiy zarar etkazadi.

Uchinchidan bemorning oilasiga moddiy va ma’naviy zarar etadi. SHuning uchun xam Respublikamizda aholi salomatligini saqlash, sog‘liqni saqlashni rivojlantirishda profilaktik chora tadbirlarni amalga oshirish ustivor yunalishga ega. Sog‘liq saqlash vazirligi hukumat organlari, hokimiyatlar, viloyatlar sog‘liqni saqlash boshqarmalari, bo‘limlari, shahar, tuman sog‘liqni saqlash bo‘limlari, hamda ularning joylardagi organlari sanitariya-epidemiologiya nazorati markazlari, mahalla qo‘mitalari, "Ekosan" "Sog‘lom avlod uchun xayriya jamg‘armalari» aholining sanitariya-epidemiologiya xotirjamligini ta’minlash uchun atrof muhitni sog‘lomlashtirish, ovqatlanishni, mehnat, turmush, dam olishda ta’lim tarbiya berish sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan qonunchilik sanitariya xolatini, yaxshilash va epidemiyaga karshi tabiatni muhofaza qilishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirish bilan shug‘ullanadi.

Sog‘liqni saqlash vazirligi joylarda profilaktik yordam yunnalishlari va hajmlari, profilaktik maqsadlarda emlashlar o‘tkazishning muddati va usullarini belgilaydi, aholi orasida sog‘lom turmush tarzini targ‘ib qilishni nazorat qiladi.

SHu jihatdan kasallikni oldini olishga qaratilgan prfilaktik chora-tadbirlarning samarasi birinchi navbatda aholini, oilani, har-bir shaxsni tibbiy-sanitariya madaniyatiga, tibbiy faolligiga, o‘z salomatligini saqlashga bo‘lgan ma’suliyatiga bog‘liq. Agar aholi, o‘z salomatligi ustida qayg‘urmas ekan, uni mustahkamlash uchun shug‘ullanmas, kurashmas ekan, shu yunalishda tibbiyot muassasalari olib borayotgan tadbirlar samarasi past, natijasi qonikarsiz bo‘lib qola beradi.

- Sog‘lig‘ini yuqotgan taqdirda fuqarolarni ijtimoiy himoya qilish prinsipi

Ushbu prinsip O‘zbekistonning rivojlanish va o‘ziga xos tariqqiyot yo‘lining eng asosiy tamoyillaridan biri bo‘lgan aholining kuchli ijtimoiy himoya qilish tamoyiliga to‘la mos tushadi.

"Sog‘liqni yuqotganda fuqarolarning ijtimoiy himoya qilinish, tibbiy yjtimoiy yordam olish huquqi" Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi" qonunning 16 moddasida aloxida kayd etilgan.Jumladan ushbu moddada kasal bo‘lib qolganda, mehnat layoqatini yuqotganda va boshqa xollarda fuqarolar profilaktik, taxshis qo‘yish, davolash, kuch quvvatini tiklash, sanatoriya-kurort, protez-ortopediya yordami va boshqa xil yordamni, shuningdek bemorlarni, mehnatga layoqatsiz va nogiron kishilarni boqish parvarishlar yuzasidan ijtimoiy chora - tadbirlarni, shu jumladan vaqtincha mehnatga layoqatsizlik nafaqasi to‘lashni o‘z ichiga oladigan tibbiy ijtimoiy yordam olish huquqiga ega. Tibbiy ijtimoiy yordam tibbiyot xodimlari va boshqa mutaxasislar tomonidan ko‘rsatiladi deb belgilab qo‘yilgan.

Fuqarolar o‘zlarini ixtiyoriy ravishda tibbiy sug‘urta qildirish asosida, shuningdek korxonalar, muassasalar va tashkilotlarning mablag‘lari, o‘z shaxsiy

mablag‘lari hamda qonun hujjatlarida ta’qiqlanmagan boshqa mablag‘lar hisobidan qo‘shimcha tibbiy va boshqa xil xizmatlardan foydalanish huquqiga ega.Fuqarolarning ayrim toifalari protez ortopedik va moslama buyumlar va eshitish apparatlari, harakatlanish vositalari va boshqa maxsus vositalar bilan imtiyozli tarzda ta’minlanish huquqiga ega.

- Tibbiyot ilm-fani va amaliyotning birligi prinsipi

O‘zbekistonda ko‘plab tibbiyot oliy o‘quv yurtlari, tibbiet ilmiy tekshirish instiutlarida keng ko‘lamda ilmiy tadqiqot ishlari olib borilmokda. Ilmiy tadqiqot ishlarining natijalari, olingan yangiliklar O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligining ruxsati bilan sog‘liqni saqlash amaliyotiga tadbiq etilmokda.

Ilm-fan va amaliyotning birlik prinsipi, ilm-fan axlining tibbiyotda ishlayotgan amaliyot xodimlari, sog‘liqni saqlash tashkilotchilari bilan xamkorlikda o‘tkazaetgan se’zdlar, simpoziumlar, konferensiyalari orkali namayon bulmokda.

Bundan tashkari Respublikamizda ko‘pgina Ilmiy jurnallarda: "O‘zbekiston tibbiet jurnali", "Pediatriya", "Xirurgiya", "Patologiya" jurnallari va shunga o‘xshash ko‘pgina jurnallarda olimlarimizning ilmiy makolalari chop etilmokda va ular o‘z navbatida tibbiyot amaliyotchilariga etib bormokda. Profilaktika, tashxis qo‘yish, davolashning yangi usullari, dori-darmonlar, mikrobiologik preparatlar va dezinfeksiya vositalarini qo‘llanishi, hamda biologik-tibbiy tadqiqotlar o‘tkazish tartibi "Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risida"gi O‘zbekiston Respublikasining qonunining 34- moddasida belgilab qo‘yilgan.

Jumladan sog‘liqni saqlash amaliyotida faqat qonun hujjatlarida belgilangan tartibda qo‘llanishga ruxsat etilgan profilaktika, tashxis qo‘yish, davolash usullaridan tibbiyot texnologiyalari, dori - darmonlar, immunobiologik preparatlar va dezinfeksiya vositalaridan foydalaniladi.

Ushbu moddaning ikkinchi qismida nazarda tutilgan tashxis qo‘yish, davolash usullari va dori-darmonlarni, immunobiologik preparatlar va dezinfeksiya vositalarini, shu jumladan, chet elda foydalaniladiganlarini qo‘llanish tartibi, O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi tomonidan belgilanadi deb qayd etilgan. SHunday qilib, tibbiyot ilm-fani, tibbiyot amaliyoti bilan chambarchas bog‘lik. Albatta tibbiyotda ilmiy tadqiqot ishlarini olib borishda va uni amaliyotga tadbiq etishda yuqorida keltirilgan qonun qoidalarga amal qilish talab etiladi.

- Tibbiy erdamni tashkil etish va kursatishning asosiy vazifalari va prinsiplariga kuyidagilar kiradi:

- Utkir, tusatdan kasalanishlarda, jaroxatlanishda,zaxarlanishda va boshka baxtsiz xodisalarda birinchi va shoshilinch tibbiy erdam kursatish;
- Uyda va davolash profilaktika muassasalarida malakali, shuningdek ixtisoslashtirilgan davolash-profilaktik erdam berish;
- Axoli urtasida kassalanish, nogironlik, ulimni kamaytirishga karatilgan profilaktik chora tadbirlar kompleksini tashkil etish va utkazish;
- Erta tashxis kuyish, dinamik kuzatish va uz vaktida davolash maksadida axolini (soglom va kasal) dispanserizatsiya kilish;

- Axolini sanitar gigienik tarbiyalash, soglom turmush tarzini targib kilish ishlarini tashkillash va utkazish;
- Kayta tiklanish va reabilitatsiya davolashni olib borish;
- Epidemiyaga karshi kompleks chora-tadbirlarini bajarish (emlash, yukumli kassaliklar bilan ogrigan shaxslarni aniklash, shifoxonaga etkizish ular bilan kontakda bulgan shaxsni aniklash va dinamik kuzatish, rekonvalessentlarni kuzatish);
- Vaktincha va butunlay ish kobiliyatini yukotishni tegishli tartib xamda kursatmaga binoan ekspertiza kilish;
- Vrach va urta tibbiy xodimlar malakasini oshirish tadbirlarini olib borish.

Tibbiy erdam kursatilishida soglikni saklash organlari Uzbekiston Respublikasing «Fukarolarni sogligini saklash tugrisidagi» konuniga «Uzbekiston Respublikasi soglikni saklash tizimini islox kilishing davlat dasturi» xamda Uzbekiston fukarolarini tibbiy sugurta kilish va boshka me'eriy-xukukiy xuj- jatlar asosida axoliga kuyidagilarni kafolatlaydi:

1.Korxonalar, muassasalar, jamoat birlashmalari va boshkaruv organlarini byudjeti, fukarolarning shaxsiy mablaglari xisobidan axoliga turli-xil malakali tibbiy erdam kursatishni.

2.Bemorni istagan shifokorga va tibbiy muassasaga murojat etishini;

3.Erkin kilingan sugurta xisobidan, shaxslarning extiejiga mos tibbiy erdam olishini.

- Sog‘liqni saqlash muassasalarining nomenklaturasi

O‘zbekiston Respublikasining 2007 yil 20 dekabrdagi №566 -sonli «Sog‘liqni saqlash muassasalarining nomenklaturasini tasdiqlash haqidagi» buyrug‘iga asosan sog‘liqni saqlash muassasalari va sog‘liqni saqlash vazirligi tasarrufidagi sog‘liqni saqlashni boshqaruv organlarining quyidagi tarmoklari farklanadi:

**A. Sog‘liqni saqlash muassasalari**

**I - Davolash-profilaktika muassasalari:**

1**. SHifoxona muassasalari (bolnitsalar)**

-Respublika ixtisoslashgan tibbiyot markazi va uning filiallari
-Respublika ixtisoslashtirilgan tibbiyot ilmiy-amaliy markazi va uning filiallari
-Respublika tibbiyot ilmiy markazi
-Ko‘p tarmoqli respublika shifoxonasi (bolnitsa)
-Klinikalar (oliy o‘quv yurtlari va ilmiy tadqiqot institutlari)
-Ko‘p tarmoqli viloyat tibbiyot markazi
-Ko‘p tarmoqli viloyat bolalar tibbiyot markazi
-SHahar shifoxonasi (shu jumladan bolalar)
-Markaziy tuman (shahar) shifoxonasi
-Tuman shifoxonasi
-Qishloq uchastka shifoxonasi
-Tibbiy sanitariya qism
-Temir yo‘l transporti shifoxonasi
-Fuqarolar havo yo‘llari shifoxonasi
-Ixtisoslashgan shifoxonalar va markazlar

**2. Tez va shoshilinch tibbiy yordam, qon quyish muassasalari**

-Respublika shoshilinch tibbiy yordam ilmiy markazi va uning viloyatlardagi filiallari

-Tez yordam stansiyasi

-Qon quyish stansiyasi

**3. Onalik va bolalakni muhofazalash muassasalari**

-Viloyat perinatal markazi

-SHahar tug‘ruq kompleksi

-Onalar va bolalar skrining markazi

-Bolalar uyi

-Ixtisoslashgan bog‘cha - yasli

**4. Dispanserlar**

-Kardiologiya

-Silga qarshi

-Onkologiya

-Ruhiy asab

-Narkologiya

-Teri-tanosil

-Endokrinologiya

-Vrachlik – fizkultura

-O‘smirlar

**5. Ambulatoriya – poliklinika muassasalari**

-Viloyat (shahar) tibbiyot diagnostika markazi

-Ko‘p tarmoqli markaziy tuman (shahar) poliklinikasi

-SHahar poliklinikasi, shu jumladan bolalar poliklinikasi

-Oilaviy poliklinika

-Bolalar stomatologiya poliklinikasi

-SHahar bolalar diagnostika markazi

-Temir – yo‘l transporti poliklinikasi

-Stomatologik poliklinika

-Qishloq vrachlik punkti (shahar vrachlik punkti, mahalla vrachlik punkti)

**6. Sanatoriya sog‘lomlashtirish muassasalari**

-Bolalar sanatoriyasi

-Sanatoriya (sanatoriya-profilaktika)

**7. Muhim tipdagi davolash profilaktika muassasalari**

-Leprozoriy

**II. Sanitariya – profilatik muassasalari**

**1.** Sanitariya –epidemiologiya muassasalari

-Davlat sanitariya –epidemiologiya nazorati (respublika, viloyat, shahar, tuman) markazlari

-MAK, “O‘zbekiston havo yo‘llari” davlat sanitariya epidemiologiya markazi

-OITSga qarshi markaz (Respublika, viloyat)

-Karantin va o‘ta xavfli infeksiyalar profilaktikasi Respublika markazi va uning filiallari, bo‘limlari

-Dezinfeksiya stansiyasi (Respublika, viloyat, shahar, tuman)

-Boshqa vazirliklar va tashkilotlar sanitariya – epidemiologiya xizmati muassasalari

2. Sanitariya maorifi muassasalalari

Salomatlik va tibbiyot statistikasi instituti va uning filiallari

**III. Sud tibbiyoti ekspertizasi va patologo-anatomiya muassasalari**

-Sud tibbiyoti ekspertizasi byurosi

-Respublika patalogoanatomiya markazi

-Viloyat patalogoanatamiya byurosi

**B. Boshqaruv organlari sog‘liqni saqlash vazirligi tizimidagi boshqa muassasalalar nomenklaturasi**

1. Sog‘liqni saqlashni boshqaruv organlari

-O‘zbekiston Respublikasi sog‘liqni saqlash vazirligi

-Qoraqalpag‘iston sog‘liqni saqlash vazirligi

-Toshkent shahar hokimligi sog‘liqni saqlash bosh boshqarmasi

-Viloyatlar sog‘liqni saqlash boshqarmalari

-SHahar (tuman) tibbiyot birlashmalari

-Tibbiy-sanitariya birlashmasi

2. Ilmiy tadqiqot instituti filiallari

3. Oliy va o‘rta maxsus tibbiy ta’lim muassasalari. Tibbiyot va farmatsevtika xodimlarini malakasini oshirish va qayta tayyorlash muassasalalari

4. Boshqa sog‘liqni saqlash tasarrufidagi muassasalar

-Vrachlar va farmatsevtlarni attestatsiyalash va litsienziyalash Respublika markazi

-Tibbiyot va dori vositalari sifatini nazorat qilish bosh boshqarmasi

-Xususiylashtirish va pulli tibbiy xizmatni tashkil etish boshqarmasi

-o‘smirlar va chaqiruv yoshdagilarga tibbiy xizmatni tashkil etish markazi

-DOTS markazi

-Ikkinchi boshqarma

-Kompleks ekspluatatsiya qilish boshqarmasi

-O‘zbekiston respublikasi sog‘liqni saqlash vazirligi tibbiy ta’limni rivojlantirish markazi

-Respublika ilmiy tibbiy kutubxona

-Sog‘liqni saqlash muzeyi

-Avtomobil xo‘jaligi

-Zaxira “rezerv” birlashmasi

-Tibbiyot arxivi

-Respublika tashqi iqtisodiyot korxonasi (Uztibeksport)

-UP Kislorod zavodi

-Qurilish birlashgan direksiyasi

-Tibbiyot texnikalariga xizmat ko‘rsatish Respublika davlat unitar korxonasi va uning filiallari

-“Nihol” davlat unitar korxonasi

-Davriy tibbiyot bosmaxonasi

-Respublika reproduktiv salomatlik markazi

-Bolalar va o‘smirlar reproduktiv salomatlik markazi №2

## Mavzu № 3. Sog‘liqni saqlash tizimini yanada rivojlantirish borasidagi islohotlar va amaliy natijalar.

### Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:*<br>. | 1 Sog‘liqni saqlash tizimining mustaqillikdan oldingi va keyingi holati.<br>2 BTSYO, QVP, shaxarlarda ambulatoriya poliklinika tizimini shakillantirish,<br>3 Sog‘liqni saqlash tizimini moliyalashtirish-bepul tibbiy xizmat ko‘rsatish. |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga strategiya xakida ma’lumot berish strategik rejalashtirish jarayonini ўrgatish missiyasini va maqsadini tushuntirish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

### Ma’ruzaning texnologik kartasi

| Mashg‘ulot | Faoliyat tarkibi |
|---|---|

| qismi va vaqti | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
|---|---|---|
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

**Davlat byudjeti xisobidan moliyalashtirish-bepul tibbiy xizmat ko‘rsatish tizimi**

Davlat kuyidagi hollarda axolini kafolatlangan, bepul birlamchi tibbiy-sanitariya xizmati bilan ta’minlaydi:

- shoshilinch, tez tibbiy yordam ko‘rsatish;
- sog‘liqni saqlash birlamchi zvenoeida va bir qator davlat davolash profilaktika muassasalarida, birinchi navbatda qishloq joylarida xizmat ko‘rsatish;
- bir qator yuqumli kasallilarga qarshi aholini emlash va immunlash;
- ijtimoiy ahamiyatga molik kasalliklar va atrofdagilarga xavf tug‘diriruvchi kasalliklar (sil, saraton, ruhiy, narkologik va endokrin kasalliklar bilan xamda kasb kasalliklari bilan xastalangan shaxslar) bilan og‘rigan bemorlarga ixtisoslashgan yordam ko‘rsatish;
- bolalar tekshirish va davolash (pulli shifoxonalardan tashqari);

15-17 yoshli o‘smirlarni, chaqiriq komissiyasining yo‘llanmasi bilan kelgan chaqirik eshidagi (18-27 yosh) shaxslarni tekshirish va davolash;

- tug‘ruq xizmatini ko‘rsatish (pullik muassasalaridan tashqari);
- imtiyozga ega bo‘lgan shaxslarni (nogironlar, urush qatnashchilari, etimlar) davo topadilar. Ularga asosan ixtisoslashgan shahar, viloyat va respublika tibbiyot muassasalari kiradi. **Xususiy moliyalashtirish**

Nodavlat tibbiyot muassasalari shu jumladan xususiy amaliyot bilan shug‘ullanuvchi vrachlar tomonidan ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmatlar xususiy

moliyalashtiriladi. Uning asosiy qismini bevosita olingan tibbiy xizmat uchun jismoniy shaxslarning to‘lovlari tashkil etadi. Xususiy moliyalashtirishni erkin tibbiy sugurta tizimi orqali ham shakillantirish mumkin.

Nodavlat sektorini rivojlantirish yo‘nalishida zamonaviy diagnostika va davolash uskunalariga, o‘z shtatida turgan yuqori malakali tibbiyot xodimlariga ega bo‘lgan, hamda aholiga davolanish jarayoni standartlariga muvofiq ravishda sifatli, ixtisoslashtirilgan tibbiy xizmat ko‘rsatadigan xususiy tibbiyot muassasalarini rivojlantirishga ko‘maklashish, respublikamiz sog‘liqni saqlash tizimidagi islohotlarni yanada chuqurlashtirishning asosiy yo‘nalishlari qatorida belgilandi.

Sog‘liqni saqlash tizimini nodavlat sektorini yanada rivojlantirish maqsadida 2007 yilning 1 oktyabridan aholiga pullik tibbiy xizmatlar ko‘rsatuvchi (stomatologiya va kosmetologiya xizmatlari bundan mustasno) tibbiyot muassasalari tovarlar (ish, xizmatlar) sotish hajmlaridan tushadigan daromadlarni byudjetdan tashqari Pensiya jamg‘armasiga o‘tkaziladigan majburiy ajratmalar va yagona ijtimoiy to‘lovlardan tashqari, 5 yil muddatga barcha soliqlar va boshqa majburiy to‘lovlar to‘lashdan ozod etildi, bo‘shaydigan mablag‘lar tibbiyot muassasalarini zamonaviy tibbiy asbob-uskunalar bilan jihozlashga maqsadli ravishda yo‘naltiriladi.

2013 yilning 1 yanvarigacha bo‘lgan muddatda mulkchilik shaklidan qat’i nazar, tibbiyot muassasalari (stomatologiya va kosmetologiya xizmatlari bundan mustasno) Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanadigan ro‘yxat bo‘yicha olib kelinadigan yangi tibbiy jihozlar uchun bojxona to‘lovlari (bojxona rasmiylashtiruvi yig‘imlaridan tashqari) to‘lashdan ozod qilinadi.

Respublikada tibbiyotning nodavlat sektori rivojlanishi quyidagi talablar va shartlar asosida amalga oshiriladi

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2007 yil 2 oktyabrdagi “Respublikada tibbiyot muassasalari faoliyatini tashkil etishni takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi №PQ-700 sonli Qarorida respublikada xususiy tibbiy sektorini rivojlantirishda bir qator majburiy talablar va shartlar belgilangan.

Ularga asosan, tashkil etilayotgan tibbiyot muassasalari davolash faoliyatini faqatgina O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanuvchi ro‘yxatga binoan muayyan turdagi ixtisos yo‘nalishi bo‘yicha amalga oshiradi.

Xususiy tibbiy sektorida faoliyat ko‘rsatish uchun yangi tashkil etilayotgan tibbiy muassasalar zamonaviy moddiy-texnika bazasiga ega bo‘lishlari shart, ya’ni ularda zamonaviy diagnostika va davolash asbob-uskunalari mavjud bo‘lishi talab qilinadi.

Xususiy tibbiy muassasalarda faqatgina ushbu muassasa shtatida turgan, tegishli ixtisoslik yo‘nalishi bo‘yicha malaka toifasiga ega bo‘lgan yuqori malakali vrach mutaxassislargina faoliyat ko‘rsatishi mumkin. Ushbu xususiy tibbiy muassasalar o‘z diagnostika va davolash faoliyatini mustaqil, ya’ni boshqa tibbiy muassasalar yordamiga tayanmay, o‘z imkoniyatlari asosidagina olib borishlari mumkin.

Xususiy tibbiy muassasalar o‘z faoliyatini faqatgina davolash jarayoni standartlariga javob beradigan maxsus bino va xonalarda tashkil etishlari mumkin.

Sog‘liqni saqlash tizimidagi nodavlat sektorining bundan keyingi rivojlanishi va taraqqiyotini muvofiqlashtirishda Sog‘liqni saqlash vazirligining vazifasi:

Tizimda nodavlat tibbiy sektorini rivojlantirish bilan bog‘liq faoliyatni muvofiqlashtirish, xususiy sektordagi faoliyat uchun litsenziya berish va ushbu muassasalar faoliyati ustidan nazorat olib borish maqsadida O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi tarkibida “Litsenziya berish va nodavlat muassasalari tomonidan ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmatlarning sifatini nazorat qilish boshqarmasi” tashkil etildi.

Qoraqalpog‘iston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi, Toshkent shahar sog‘liqni saqlash bosh boshqarmasi va viloyatlar sog‘liqni saqlash boshqarmalari tarkibiga nodavlat tibbiy muassasalari tomonidan ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmat sifatini nazorat qilish bo‘yicha 2 nafardan bosh mutaxassislar lavozimi kiritildi.

Ushbu yangi boshqarma zammasidagi asosiy vazifalar tibbiyotda xususiy sektor faoliyatini muvofiqlashtirish, nodavlat muassasalariga tibbiy faoliyat uchun litsenziyalar berish va ularda ko‘rsatilayotgan tibbiy yordam sifatini nazorat qilishdan iborat. Boshqarmaning xududiy vakillari zammasiga nodavlat muassasalarida ko‘rsatilayotgan tibbiy yordam sifatini nazorat qilish yuklatilgan.

Bugungi kunga qadar vazirlik tarkibidagi Litsenziya berish va nodavlat muassasalari tomonidan ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmatlarning sifatini nazorat qilish boshqarmasi nizomi va tibbiy faoliyatni litsenziyalash to‘g‘risidagi yangilangan nizom loyihalari tayyorlandi.

## № 4 Mavzu. Tashkilot, vakolatlari va ularni taqsimlash.

### Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:*<br>Vazifalarni o‘zaro taqsimlash, javobgarlik;<br>Munosabatlarning chegaralanishi;<br>Vazifalar va tashkilotning tuzilishi;<br>Vakolat chegarasi;<br>Vakolat tushunchasi;<br>CHizikli va raxbariyat- aparati vakolatlari. | 1. Tashkilotda o‘zaro faoliyatni va vakolatlarni boshqarish.<br>2. Tashkilot, vazifalarni taqsimlash.<br>3. Vazifalarni taqsimlashda ma’suliyat.<br>4. Vakolat tushunchasi.<br>5. Vakolatlar chegarasi.<br>6. Vakolat va hokimlik.<br>7. CHiziqli va rahbariyat-apparati vakolatlari. |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga tashkilotda uzoro faoliyatni va vakolatlarni boshkarishni urgatish vazifalarni o‘zaro taqsimlash, javobgarlik, munosabatlarning chegaralanishi. Vazifalar va tashkilotning tuzilishi. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, |

| | |
|---|---|
| | kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish –<br>(15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

«Tashkilot» tushunchasining ko‘plab ta’riflari ichidan quyidagilarni ajratish mumkin:

1. Tashkilot bu uning yordamida boshqariladigan yoki boshqaruvchi tizim tuzilmasi yaratiladigan va saqlanadigan jarayon sifatida.

2. Tashkilot bu birgalikdagi mehnat jarayonida o‘z o‘rniga ega bo‘lgan o‘zaro munosabatlar, huquq, majburiyatlar, maqsadlar, rollar, faoliyat turlari majmuasi (tizim) sifatida.

3. Tashkilot bu umumiy maqsadga ega bo‘lgan odamlar guruhi sifatida.

Bunda tashkilot quyidagi majburiy talablarga javob berishi lozim:

-o‘zini ushbu guruhning bir qismi deb hisoblovchi ikkitadan kam bo‘lmagan odamning mavjudligi;

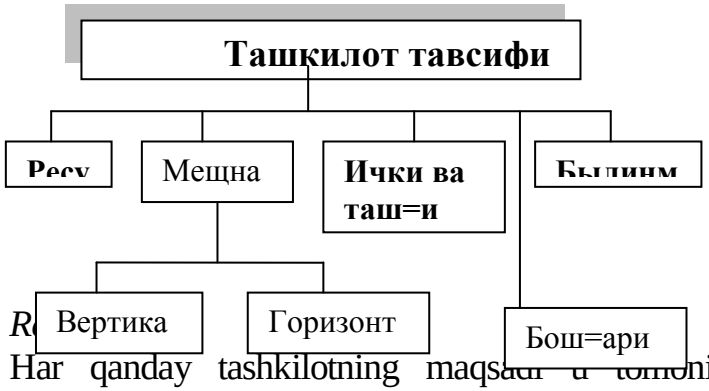
-kamida bitta ijtimoiy foydali maqsadning mavjudligi (ya’ni istalgan yakuniy vaziyat yoki natija);

-barcha uchun ahamiyatga ega bo‘lgan maqsadga erishish uchun atayin birgalikda ishlayotgan guruh a’zolarining mavjudligi.

Demak, umumlashtirilgan holda tashkilot – bu faoliyati umumiy maqsadga yoki maqsadlarga erishish uchun ongli ravishda muvofiqlashtirilgan odamlar guruhidir.

Barcha tashkilotlar bir biridan turli belgilari bo‘yicha (funksiyalari, usullari va boshqarish tamoyillari, operatsiyalar va ish tartibining murakkabligi va boshqa shu kabilar) farqlanadi. SHu bilan birga ular barcha tashkilotlar uchun umumiy bo‘lgan tavsifga ega.

- Tashkilotning umumiy tavsifi




*R*

Har qanday tashkilotning maqsadi u tomonidan o‘zining taktik va strategik maqsadlariga erishish uchun qo‘llaniladigan resurslar miqdori va ularni o‘zgartirish hisoblanadi.

Asosiy resurslar – bu odamlar (mehnat resurslari), asosiy va aylanma mablag‘lar, texnologiyalar va axborot.

- Tashqi va ichki muhit

Tashkilotning eng ahamiyatli xususiyatlaridan biri bu uning tashqi muhitga bog‘liqligi hisoblanadi. Hech bir tashkilot tashqi muhitdan ajralgan holda amal qilishi mumkin emas. Bu tashkilot faoliyatidan qat’iy nazar tashqi muhitda yuzaga keladigan hamda u yoki bu darajada tashkilotga ta’sir ko‘rsatadigan sharoitlar va omillardir.

Tashkilotga tashqi muhitning (siyosiy va iqtisodiy muhit, madaniyat, ekologiya va boshqalar.) ta’sirini ko‘rganda, uning bir xil emasligini nazarda tutish lozim. SHuning uchun tashqi ta’sirning eng muhim omillarini aniqlashga qodirlik va tashqi ta’sirga javob berishning samarali yo‘llarini ishlab chiqish muhimdir.

Tashkilotning ichki muhiti deganda tashkilot ichidagi omillar tushuniladi. Tashkilot o‘zida odamlar tomonidan yaratilgan tizimni aks ettirganligi sababli, ularning ichki omillari asosan boshqaruv qarorlarining natijasi hisoblanadi. Mohiyati bo‘yicha bu tashkilotning xo‘jalik tuzilishi, uning tarkibi.

*Tashkilotning ichki muhiti*

- Tashkilotning maqsadlari

Tashkilotni maqsadga erishish vositasi sifatida koʻrish lozim.

*Maqsadlar* –mehnat jamoasi erishishga intilayotgan pirovard vaziyat yoki istalgan natijadir.

Tashkilot doim mehnat jamoasining barcha aʼzolari erishishga intilayotgan hech boʻlmaganda bitta umumiy maqsadga ega boʻladi. Amaliyotda faqat bir maqsadga ega boʻlgan tashkilotlar juda kam uchraydi. Bir necha oʻzaro bogʻliq maqsadlarga ega tashkilotlarni murakkab tashkilotlar deb atashadi. Muhimi, mehnat jamoasi koʻzlagan maqsadlar haqqoniy va bajariladigan boʻlishidir.

*Tashkilot tuzilishi* – bu boshqarish darajalari va funksional sohalarning mantiqiy oʻzaro munosabati boʻlib, tashkilot maqsadlariga eng samarali erishishga imkon beruvchi shaklda qurilgan.

*Vazifa* – bu oldindan oʻrnatilgan yoʻllar bilan oldindan kelishilgan muddatlarda bajarilishi lozim boʻlgan belgilangan ishlar yoki ishning bir qismidir (operatsiyalar, muolajalar).

Texnologik nuqtai nazardan, vazifalar ishchiga emas, balki lavozimga belgilanadi. Tashkilot tuzilishiga muvofiq, har bir lavozimga tashkilot maqsadiga erishishda zarur ulush sifatida qaraluvchi qator vazifalar belgilanadi.

*Texnologiya* – bu materiallar, axborotlar va odamlarda oʻzgarishlarni amalga oshirish uchun zarur malakaviy koʻnikmalar, uskunalar, infratuzilmalar, vositalar va mos keluvchi bilimlarni birgalikda qoʻllanilishidir.

Vazifalar va texnologiya oʻzaro chambarchas bogʻliqdir. Vazifani bajarish aniq texnologiyani qoʻllashni koʻzda tutadi.

*Odamlar (mehnat resurslari)* tashkilot ichki muhitining beshinchi va eng ahamiyatli qismidir. Tashkilotning maqsadiga odamlar mehnati orqali erishiladi. Bu menejmentda barcha ichki qismlar hech qachon bir biridan ajralgan holda qaralmasligini bildiradi. Keltirilgan qismlardan birining oʻzgarishi maʼlum darajada barcha qolganlariga taʼsir etadi. Tashkilot ichki qismlarining: maqsadlar, tuzilmalar, vazifalar, texnologiyalar va odamlarning oʻzaro bogʻliqligi 5 rasmda koʻrsatilgan.

Koʻrib chiqilgan tavsif va tushunchalar rasmiy tashkilotlarga taalluqlidir. SHu bilan birga, har bir mehnat jamoasida oʻzaro munosabatlarning rasmiy tuzilmasi bilan bir qatorda, jamoa aʼzolari oʻrtasida norasmiy munosabatlar ham mavjuddir.

Tashkilot maqsadlariga erishish uchun rahbariyat hohishi boʻyicha tuzilgan odamlar guruhi *rasmiy* deb, ataladi. Ularning birinchi funksiyasi aniq vazifalarni bajarish va tashkilot maqsadlariga erishish hisoblanadi. Odamlar oʻrtasidagi munosabatlar turli xil meʼyoriy hujjatlar: qonunlar, qarorlar, buyruqlar, farmoyishlar va shu kabilar bilan tartibga solinadi.

Maʼlum maqsadlarga erishish uchun doimiy oʻzaro harakatga kirishgan tabiiy ravishda tashkil etilgan odamlar guruhi *norasmiy guruh* (tashkilot) deb, tan olingan.

Bunday guruh aʼzolari oʻrtasidagi munosabatlar shaxsiy hayrihohlik asosida shakllanadi. Ular umumiy qarashlar, moyilliklar va manfaatlar bilan aniqlanadi va hech kim hamda hech narsa bilan tartibga solinmaydi. Bu erda jamoa aʼzolari roʻyhati, majburiyatlarga tavsiyalar, kelishilgan rollar yoʻq. SHuning uchun, boshqarish jarayoni rasmiy tashkilotlarni tuzish va ularning amal qilishiga taalluqli ekanligini, nazarda tutish lozim.

- Tashkilot ichki qismlarining oʻzaro bogʻliqligi

Norasmiy yoki hufyona guruhlar har bir tashkilotda mavjud. Ular do‘stona munosabatlar va tashkiliy chizmalar bilan aniqlanmagan munosabatlardan muttasil “rivojlanadi”. Tashkilot uchun norasmiy guruhlar ustunlik qilmasliklari muhimdir.

Norasmiy yoki hufyona guruhlar har bir tashkilotda mavjud. Ular do‘stona munosabatlar va tashkiliy chizmalar bilan aniqlanmagan munosabatlardan muttasil “rivojlanadi”. Tashkilot uchun norasmiy guruhlar ustunlik qilmasliklari muhimdir.

*Vakolat* — bu biror shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va shu kabilar nomidan ish kilish uchun berilgan xukuk, vakillik xukuki. Masalan, xalk n-yibi uzining yuksak vakolatshni saylovchshla-dan oladi.

*Vakolatli — vakolati bor, vakillik xukukiga ega bulgansub’ekt. Masalan, vakolatli muassasa, tashkshyutlar bulmasa xalk demokratiyasining bulishi mumkin emas.

*Vakolatvoma— vakillik xukukini beruvchi xujjat, ishonchkogozi, tilxat.

*Vakolatxona — biror davlat tomonidan unga taklif etil-gan va uning manfaatlarini kuzlab ish kuradigan muassasa. Masalan, uzbekistonning chet eldagi muxtor vakolatxonasi.

Boshkaruv tizimida raxbarlar tomonidan uz kuli ostidagi xodimlarga uzi javobgar bulgan vazifalarni xal etish yoki ish-larni amalga oshirish xukukini berib kuyishi boshkaruv vako-latlari deb yuritiladi. Vakolatlarni topshirib kuyish tufayli raxbar boshka ishlarning talayginasini bajarishi, istikbolli va eng asosiy masalalarga dikkdt-e’tiborini kuprok jalb etish imkoniyatiga ega buladi. Ayni chogda u umumiy raxbarlik va umu-miy nazoratni Uz kulida sakdab koladi.

Vakolat shaxsga emas, balki lavozimga beriladi. Bunday yondashuv xarbiycha, ya’ni "zobit chestni komandirga emas, balki uning unvoni (mundiri)ga beradi" degan "matal"ga uxshab ketadi. SHaxsning lavozimi uzgarishi bilan unga berilgan vakolat xam uz kuchini yukotadi. Masalan, maxsulotni sotish bulimida rax,bar bulib ishlagan, sungra maxsulot rusumiga javob beruvchi yukrri lavozimga kutarilgan bUlsa, endi u oldingi bulimdagi xodimlarga turridan tUfi buyruk. bera olmaydi.

Bunday xrllarda, ya’ni bushagan lavozimga raxbar tayinlan-maganligi sababli, odatda vakolat lavozimga emas, balki individ (shaxs)ga vakillik beriladi.

Vakolat — bu vakillik xukuki bulsa, mas’uliyat bu bi-ror ish, xatti-xarakat okrbati, natijasi uchun bulgan javobgar-likdir. Demak, vakolatni mas’uliyat bilan adashtirmaslik ke-rak, chunki vakolatlar boshka odamlar ishini boshkarish xukukini nazarda tutadi. Boshka tomondan, bu ikkala tushuncha bir-biri bilan chambarchas borlikdir. YA’ni vakolatli shaxe kabul kdpgan karorlari, u karorlarning turri yoki notugri ekanligi, ishchan yoki ishchan emasligi turrisida yukrri raxbariyatga x.isobot beri-shi kerak. U shularga masuldir va javobgardir.

Mas’uliyat kanchalik yukrri bulsa, uni ta’minlash mexanizmi xam shunchalik yukrri buladi. Odatda ikki turdagi masuliyatni ajratishadi:

•umumiy mas’uliyat

*funksional mas’uliyat

Boshkaruv mas’uliyagi — kabul kilgan karor, xatti-xarakati okibati, natijasi uchun xisobot berish demakdir.

Funksional mas’uliyat — bu anik, ishlarni bajarish bilan 6OF-lik. bulib, u odatda bajaruvchilarga yuklanadigan mas’uliyatdir.

Boshkaruv vakolati va mas’uliyati bir-biri bilan xamoxang bulishi kerak. Aks xrlda korxona va uning xodimlari uchun ku-tilmagan noxushliklar paydo bulishi xech ran emas.

Masalan, toganirilgan vakolatning mas’uliyatdan baland bulishi ma’mu-riy beboshlikka, dabdababozlikka yUl ochadi. CHunki bunday sha-roitda raxbarlarning xatti-xarakati jazolanmasdan .kolishi mumkin.

Buning teskarisi esa, ya’ni mas’uliyatning vakolatdan baland kelish xolatlari faol xarakatni shol (falaj) kddishgacha olib keladi. CHunki bunday sharoitda kishilar Uzlariga noxush x.olat-larni turdirib kuyishlaridan xavotirda bulib, ortikcha xdrakat kilishdan uzlarini tiyadilar.

SHu sababli vakolat bilan mas’uliyatning mutanosibligi boshkarishning xar bir buishidagi raxbar va xodimlar uchun uta zarurdir. SHundagina korxona faoliyati bir maromda tarakdiy etishi mumkin. Bu nisbatlarni kuyidagicha tasvirlash mumkin .

Umumiy mas’uliyat bu korxonaning boshkaruv faoliyatini ta’minlovchi shart-sharoitlarni yaratish buyicha mas’uliyatlar majmuasidir. Masalan, kadrlarni tanlash, joy-joyiga kuyish, xujjatlarni tayyorlash va x..k. Bu ishlarni odatda korxona rax.-bari bajaradi va u shularga masuldir. Vakolatning xam chegarasi buladi. Aks x.olda vakolat xukukdshi olgan lavozim egasi, mas’uliyatsiz bulsa, mansabiga xos bulmagan karorlarni kabul kdlmasligi kerak. Ularga vakolat berilsa "DUgshisini desa boshini olib" keladi- SHu sababli: Vakolat —bu korxona resurelaridan foydalanish va kishilarni bongkarish buyicha u yoki bu lavozimdagi shaxsga cheklangan shart bilan berilgan xukukdir.

Korxona mikyosida bu cheklovlar mansabga oid kridalar, kUllanmalar, turli boshkarish buganlarining funksiyalari va vazifalari turrisidagi nizomlar bilan belgilanadi va krnunlashti-riladi. Ular yozma yoki orzaki tarzda xodimlarga etkaziladi.

Urnatilgan cheklovlar doirasidan chikkan shaxe uz vakolati-ni oshirgan buladi. Masalan, anik stanokda ishlashga ruxsat, ya’ni vakolat olgan ishchi boshka ishchining stanogida ruxsatsiz Utib ishlasa, xattoki uzining stanogi buzilib krlgan takdirda xam, u uz vakolatini oshirgan buladi, ya’ni bu erda vakolat chega-rasi buzilgan buladi.

Boshkarish bupshi yukrrilashib borgan sari vakolat chegarasi xam muayyan darajada kengayib boradi. Ammo bu degan suz yukrri rax.barlarning vakolati cheksiz degan suz emas. Ularning vakola-ti xam cheklangan buladi. Masalan, yirik ochik. shakldagi aksio-nerlar jamiyatining prezidenti yoki direktorlar kengashining raisi tomonidan kilingan xarajatlar umumiy byudjetdan oshib ketsa, buning uchun ular prezident yoki rais bulishlaridan kati nazar, uzlariga yuklatilgan vakolat chegarasida aksionerlar ol-dida javob beradilar.

Raxbarlar Urnatilgan krnun-kridalarga zid bulgan yumushlarni bajarish uchun vakolat berishga xayali emasdurlar. Masalan, firma oldingi zabt etgan bozoriga pora talab kilingani sababli ola-yotgan yukrri foydasidan voz kechib endi uz tovarlarini u bozor-ga chikarishni tuxtatib kUydi, deylik. Agar shunday xrlatda rax.-bar bu ishga mas’ul bulgan xodimga biznesni davom ettirishga vakolat bersa, bu erda u krnunni kupol raviщda buzgan buladi. CHunki krnun poraxurlikka nisbatan ayovsizdir.

Raxbarga kUyiladigan muxim talablardan biri — kunda-lik mayda-chuyda ishlar bilan band bulib krlmaslik va strategik, shuningdek korxona faoliyati uchun katta axamiyatga ega bulgan, ya’ni raxbardan boshka x.ech kim xal eta olmaydigan masalalarga dikkat-e’tiborni karatishdir. Rax.bar "bajarish kiyin emas, balki Uylab topish kiyin" degar rus nakdini yodda tugishi kerak.

Bu xususda P. M. Kerjensev bunday degan edi:

"Agar raxbar x;ar xil mayda-chuyda ishlar bilan uralashib k;olib, ularga Uz vaktini sarflasa, bu juda xunuk ish buladi... Tashkilot-chining kridasi ishnn boshkalarga toshpirish, uzi esa shu ishning bajarilishi ustidan raxbarlix va nazorat kilishi kerak"[1]

Darxakikat korxonadagi mavjud va paydo buladigan muammolarning barchasini fakat bitta rax.barning Uzi echishga krdir emas. YUmushlarning kupligi, raxbar vaktining etishmasligi, muammolarning turli-tumanligi tufayli ularni bajarish uchun malakali shaxslar karorlarining zarurligi kabilar lavozimli shaxslarga vakolat berish zaruriyatini tugdiradi

Vakolat berish bilan raxbar, bir tomondan ikkinchi daraja-li ishlardan uzini ozod etea, ikkinchi tomondan kabul kdtin-gan karorlar ijrosini ta'minlash joyini yakinlashtiradi. Boshkarishning u yoki bu buganiga topshiriladigan vakolat mik.yosi echiladigan muammolarning:

**murakkabligiga;*

**muxitligiga;*

**turli-tumanliligi* kabi omillarga boglik.. Kanchalik shu jihatlar mavjud bulsa, shunchalik vakolat mikyosi, kulami ken-gayadi.

Mexmat tatseimotining chukurlashuvi va ishlab chikarishning bir me'yorda bulishi vakolat mik.yosini kamaytirishga olib ke-ladi. CHunki birinchi holda mexnat ixtisoslashadi, bajariladi-gan operatsiyalar soddalashadi. Ikkinchi x.olatda xam ish faoliyati ancha osonlashadi. Natijada xodimlarning Uzi bu jarayonlar-ni boshkarishiga kodir buladi. Endi chetdan vakolatli shaxslarni jalb kilish, tegishli karorlarni kabul kilinishiga hojat k.ol-maydi.

Vakolatlarni topshirib kuyish imkoniyati kul ostidagi ki-shilarning tayyorgarlik darajasi va tarkibiga boglik. Masalan, xodimlar kanchalik malakali va mustakil bulsa, ularga vakolatlarni topshirib kuyish shunchalik oson buladi.

- Tashkilotni qurish tamoyillari va tashkilot turlari

Tashkiliy tuzilma – tashkilotni boshqarishning asosiy qismlaridan biridir. U boshqarish maqsadlari va vazifalarini tashkilot bo‘linmalari va ishchilari o‘rtasida taqsimlanishi bilan ifodalanadi. Mohiyati bo‘yicha boshqarish tuzilishi – bu boshqarish qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish bo‘yicha mehnat taqsimotining tashkiliy shaklidir.

SHunday qilib, boshqarishning tashkiliy tuzilishi deganda, qat'iy to'belikda bo‘lgan va boshqaruvchi hamda boshqariladigan tizimlar o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni ta'minlovchi boshqaruv bo‘g‘inlarining majmuasini tushunish zarur.

Boshqarish tashkiliy tuzilishining ichki ifodasi tarkib hisoblanadi. Tashkilot alohida bo‘linmalarining nisbati, tutgan o‘rni va o‘zaro bog‘liqligi ular o‘rtasida huquq va majburiyatlarni taqsimlashdir.

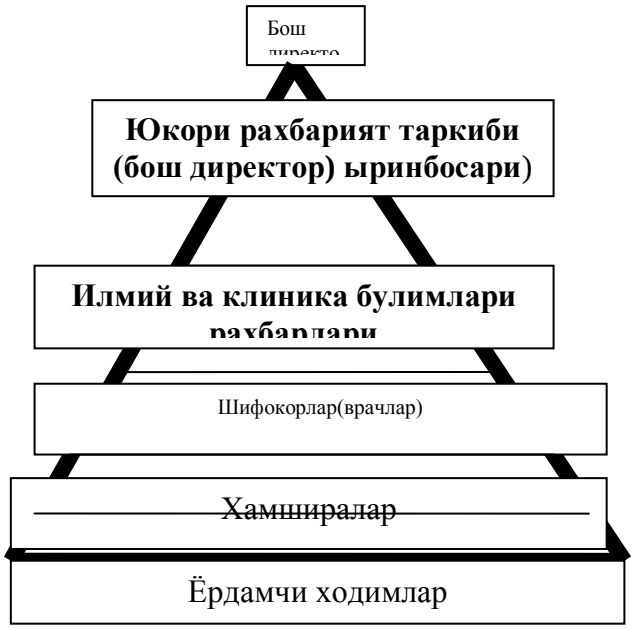
Boshqarish tuzilishida tashkilot quyidagi qismlarni ajratadi: boshqarish bo‘g‘inlari (bo‘limlari), boshqarish darajalari va aloqalari – gorizontal (yotiq) va vertikal (tik).

*Boshqarish bo‘g‘inlariga* tuzilmaviy bo‘linmalar, shuningdek boshqarishning mos funksiyalari yoki ularning bir qismini bajaruvchi alohida mutaxassislar taalluqlidir.

Boshqarish bo‘g‘inlariga bir necha tuzilmaviy bo‘linmalar faoliyatini tartibga solish va muvofiqlashtirishni amalga oshiruvchi menejerlarni ham kiritish kerak.

Boshqarish bo‘g‘inini tashkil etish asosida bo‘lim tomonidan boshqarishning ma'lum funksiyalarni bajarish yotadi. Bo‘limlar o‘rtasida o‘rnatiladigan aloqalar gorizontal (yotiq) xususiyatga ega.

**Boshqarishning piramidasimon tuzilishi**




Boshqarish darajalari vertikal (tik) bog‘liqlikda bo‘lib, bir biriga mansabiga qarab bo‘ysunadi: boshqarishning yuqoriroq darajasidagi menejerlar aniqlashtiriladigan va quyi bo‘g‘inlargacha etkaziladigan qarorlarni qabul qiladilar. Bundan tashkilotni boshqarishning piramidasimon tuzilishi yuzaga keldi

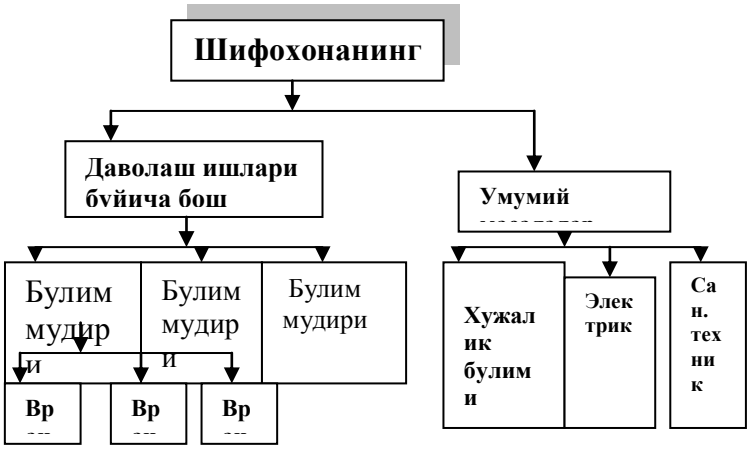
Boshqarishning tashkiliy tuzilishlari shakllarining turli-tumanliligi bilan farqlanadi. Ularning asosida farqlovchi belgilar, xususan, tashkilotning ishlab chiqarish-tijorat faoliyatining ko‘lamlari, ishlab chiqarish ixtisosi, moliyaviy-iqtisodiy mustaqilligining darajasi, boshqarishning markazlashtirilganligi (markazlashtirilmaganligi) yotadi.

Tashkilot tarkibiga bitta firma yoki ishtirok darajasiga (tashkilot faoliyatini nazorat qilish uchun, masalan, uning aksiyalarini ma’lum qismiga ega bo‘lish etarli) qarab birlashgan bir necha kompaniyalar kirishi mumkin.

*Tashkiliy tuzilish turlari.* Tashkilotning turli bo‘linmalari o‘rtasidagi aloqalarning xususiyatiga qarab, tashkiliy tuzilishlarning quyidagi turlari ajratiladi: chiziqli, funksional, chiziqli- funksional (shtabli) va matritsaviy.

*Boshqarishning chiziqli tashkiliy tuzilishi* – boshqarishning eng sodda tashkiliy tuzilishlaridan biridir. Uning xususiyati shundaki, har bir tuzilmaviy bo‘linma boshida barcha vakolatlar berilgan, unga bo‘ysunuvchi xodimlarga yakkaboshchilik asosida rahbarlikni amalga oshiruvchi va o‘z qo‘lida boshqarishning barcha funksiyalarini to‘plagan rahbar-yakkaboshliq turadi.

**Boshqarishning chiziqli tashkiliy tuzilishi namunasi: shahar shifoxonasining (poliklinikasining) andozaviy tuzilishi.**




CHiziqli boshqarishda har bir bo‘g‘in va har bir bo‘ysunuvchi bitta rahbarga ega bo‘lib, u orqali boshqarishning barcha farmoyishlari bitta yo‘ldan bir vaqtda o‘tadi. Bu holda boshqaruv bo‘g‘inlari boshqariluvchi ob’ektlarning barcha faoliyatini natijalariga javobgardirlar. Bunda gap rahbarlarning ob’ektlar bo‘yicha faoliyati haqida boradi, ularning har biri barcha ish turlarini bajaradi, ushbu ob’ektni boshqarish bilan bog‘liq qarorlarni ishlab chiqadi va qabul qiladi. Boshqarishning chiziqli tuzilishida qaror «yuqoridan quyiga» zanjiri bo‘yicha etkazilishi, quyi bo‘g‘in rahbarining o‘zi esa undan yuqoriroq darajadagi rahbarga bo‘ysunganligi tufayli, ushbu muayyan tashkilotning rahbarlari ierarxiyasi shakllanadi .

Sog‘liqni saqlash sohasiga tadbiq etgan holda tashkilotning bu turini bir shakldagi shahar shifoxonasi (poliklinikasi) misolida ko‘rib chiqish mumkin.

Ushbu holda yakkaboshchilik tamoyili amal qiladi. Uning mohiyati shundan iboratki, unga ko‘ra bo‘ysunuvchilar faqat bitta rahbarning farmoyishlarini bajaradilar. SHifoxonaning bosh shifokori bo‘lim mudirini chetlab o‘tib, shifokorga farmoyish berish huquqiga ega emas, boshqarishning chiziqli tuzilishida har bir shifokor o‘z bo‘limi mudiriga ega, har bir bo‘lim mudiri esa bir necha bo‘ysunuvchi shifokorlarga ega. Bunday tuzilish boshqarishning quyi darajalaridagi katta bo‘lmagan tashkilotlarda (shahar, tuman shifoxonalari) amal qiladi.

CHiziqli tuzilishda tashkilotni boshqarish tizimi ishlab chiqarishni yiriklashtirish darajasini, texnologik xususiyatlarni hisobga olgan holda ishlab chiqarish belgisiga ko‘ra tuziladi.

Boshqarishning chiziqli tuzilishi mantiqan uyg‘un va rasman aniq, biroq shu bilan birga unchalik ixcham bo‘lmagan hisoblanadi. Rahbarlarning har biri to‘la hokimlikka, biroq tor, maxsus bilimlarni talab etuvchi funksional muammolarni hal etishda nisbatan katta bo‘lmagan imkoniyatlarga ega.

Boshqarishning chiziqli tashkiliy tuzilishi o‘z afzalliklari va kamchiliklariga ega:

| Afzalliklari | Kamchiliklari |
|---|---|
| 1. Boshqarishning yagonaligi va aniqligi<br>2. Ijrochilar faoliyatining mosligi<br>3. Boshqarishning oddiyligi<br>4. Aniq ifodalangan javobgarlik<br>5. Qarorlarni qabul qilishdagi tezkorlik<br>6. Rahbarni o‘z bo‘linmasi | 1.Boshqarishning barcha funksiyalari bo‘yicha yuqori talablar, ya’ni u mufassal tayyorlangan bo‘lishi lozim<br>2. Qarorlarni rejalashtirish va tayyorlash bo‘yicha bo‘g‘inlarning yo‘qligi<br>3. Samarali rahbarlikni ta’minlash uchun rahbarga axborotlar bilan haddan oshiq yuklanganlik, bo‘ysunuvchi, yuqori darajadagi va almashinuvchi tuzilmalar bilan aloqalarning ko‘pligi |

Ko‘rinib turibdiki, chiziqli tuzilish afzalliklar bilan birga qator jiddiy kamchiliklarga ham ega. Bu kamchiliklar funksional tuzilish tomonidan bartaraf etilishi mumkin.

*Tashkilotni boshqarishning funksional tashkiliy tuzilishi* chiziqli boshqarish tizimida qarorlarni qabul qilish uchun zarur bo‘lgan muayyan ish turlarini bajarishga ixtisoslashgan bo‘linmalarning ba’zi majmuasi tomonidan amalga oshiriladi.

G‘oya shundan iboratki, aniq masalalar bo‘yicha alohida funksiyalarni bajarish mutaxassislarga topshiriladi, ya’ni boshqarishning har bir tashkiloti (yoki ijrochi) faoliyatning alohida turlarini bajarishga ixtisoslashgan.

Tashkilotda, asosan, bir toifadagi mutaxassislar ixtisoslashgan tuzilmaviy bo‘linmalarga (bo‘limlarga) birlashadilar. Masalan, marketing bo‘limi, reja bo‘limi, buxgalteriya va shu kabilar. SHunday qilib, tashkilotni boshqarishning umumiy vazifasi o‘rtacha darajadan boshlab, funksional mezon bo‘yicha bo‘linadi. Boshqarishning funksional tuzilishi deb atalishi ham shundandir. Funksional boshqaruv chiziqli bilan bir qatorda amal qiladi va bu ijrochilar uchun ikkiyoqlama tobelikni yaratadi.

Katta bo‘lmagan kasalxona maqsadlariga eng yaxshi mos kelishi mumkin bo‘lgan oddiy funksional model ixtisoslashgan funksional bo‘limlar o‘rtasida majburiyatlarni taqsimlanishidan iborat. Masalan, tibbiy, hamshiralar, moliya, dorixona, moddiy ta’minot bo‘limlari, qaysiki ularning har biri yagona ma’muriy zanjir doirasida kasalxona ma’muriyatiga (bosh shifokorga) hisobot beradi. CHiziqli tuzilish kabi funksional tuzilish ham o‘z afzalliklari va kamchiliklariga ega:

| **Afzalliklar** | **Kamchiliklar** |
|---|---|
| 1. Aniq funksiyalarni amalga oshirishga javobgar mutaxassislarning yuqori bilimi | 1. «O‘z» bo‘linmalarining maqsad va vazifalarini amalga oshirishdan o‘ta manfaatdorlik |
| 2.CHiziqli menejerlarni ba’zi maxsus masalalarni hal qilishdan ozod etish | 2.Turli funksional xizmatlar o‘rtasidagi doimiy o‘zaro aloqalarni saqlashdagi qiyinchiliklar |
| 3. Voqeliklar va jarayonlarni andozaga solish, rasmiylashtirish va dasturlash | 3.O‘ta markazlashtirish g‘oyasini yuzaga kelishi |
| 4.Boshqarish funksiyalarini bajarishda takrorlashlar va bir xilliklarni istisno qilish | 4.Qarorlarni qabul qilish tartibini uzunligi |
| 5. Keng toifali mutaxassilarga ehtiyojni kamaytirish | 5.O‘zgarishlarga qiyinchilik bilan moslashuvchi nisbatan qotib qolgan tashkil etish shakli |

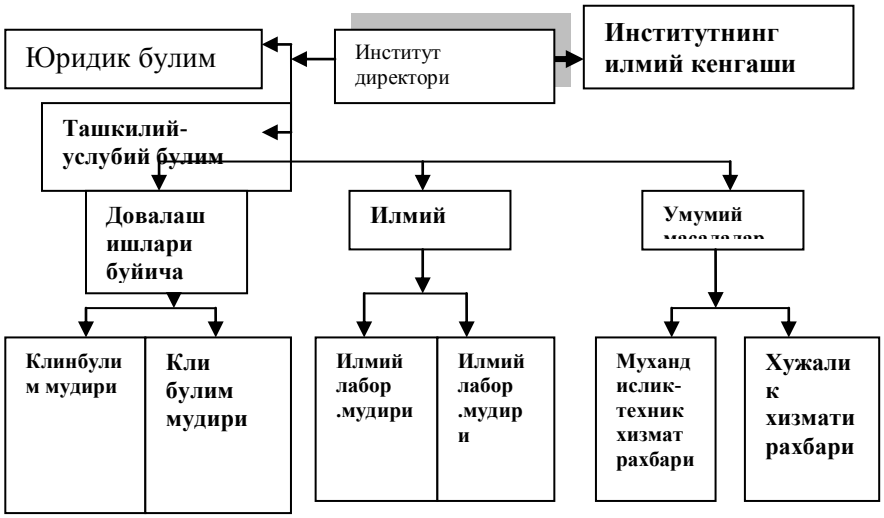
Boshqarishning chiziqli tuzilishi kabi, funksional tuzilishining kamchiliklari ham chiziqli-funksional tuzilish bilan sezilarli darajada bartaraf etiladi.

Boshqarishning chiziqli-funksional (shtabli) tuzilishida to‘la hokimlikni ma’lum jamoani boshqaruvchi chiziqli rahbar o‘z zimmasiga oladi. Unga muayyan

masalalarni ishlab chiqish va unga mos qarorlar, dasturlar, rejalarni tayyorlashda funksional bo‘linmalardan iborat maxsus apparat yordam beradi.

Boshqarish tuzilishini tashkil etishning ushbu modelini klinikali tibbiy ilmiy-tadqiqot instituti misolida ko‘rib chiqish mumkin.

**Boshqarishning chiziqli-funksional tashkiliy tuzilishiga misol: klinikali tibbiy ilmiy-tadqiqot inastituti**




Ushbu holda funksional tuzilmalar-bo‘linmalar (klinika, ilmiy bo‘lim) institut direktoriga bo‘ysunadi. Ular o‘z qarorlarini hayotga yo institut direktori orqali, yoki (o‘z vakolatlari chegarasida) bevosita mos rahbarlar (ilmiy ishlar bo‘yicha direktor muovini, da’volash ishlari bo‘yicha direktor muovini – klinika bosh vrachi) orqali tadbiq etadilar.

SHunday qilib, chiziqli-funksional tuzilish tashkilot vazifalarini bajarishga yordam beruvchi institut direktori qoshidagi maxsus bo‘linmalarni (klinika, ilmiy bo‘lim) o‘z ichiga oladi. CHiziqli-funksional tuzilish ham o‘z ijobiy tomonlariga va kamchiliklariga ega.

| **Afzalliklari** | **Kamchiliklari** |
|---|---|
| 1.Ishlovchilarning ixtisosi bilan bog‘liq rejalar va qarorlarni juda chuqur tayyorlanishi<br>2.Bosh chiziqli menejerni muammoni chuqur tahlil qilishdan halos etish<br>3.Maslahatchilar va mutaxassislarni jalb etish imkoniyati | 1.Gorizontal darajada ishlab chiqarish bo‘linmalari o‘rtasida o‘zaro chambarchas bog‘liqliklar va harakatlarning yo‘qligi<br>2.Aniq javobgarlikni etarli emasligi, chunki qarorni tayyorlovchi, asosan, uni amalga oshirishda qatnashmaydi<br>3.Vertikal bo‘yicha o‘zaro harakatning o‘ta rivojlangan tizimi, aynan esa: boshqarish pog‘onalari bo‘yicha bo‘ysunish, ya’ni o‘ta markazlashuvga intilish |

*Boshqarishning matritsali tashkiliy tuzilishi* ikki turdagi tuzilishlarni: chiziqli va dasturiy-maqsadli tuzilishlarni aralashtirish yo‘li bilan yaratiladi. Dasturiy-maqsadli tuzilish amal qilganda boshqarish ta’siri tashkilotning barcha bo‘g‘inlari uni hal etishda ishtirok etadigan aniq maqsadli vazifani bajarishga yo‘naltirilgan.

Berilgan pirovard maqsadni amalga oshirish bo‘yicha ishlarning barchasi mavjud bo‘ysunish pog‘onasi nuqtai nazardan emas, balki dasturda ko‘zda tutilgan maqsadga erishish nuqtai nazaridanko‘riladi. Bunda asosiy e’tibor alohida bo‘linmalarni takomillashtirishgagina emas, balki barcha faoliyat turlarini integratsiyalashuviga, maqsadli dasturni samarali bajarishga qulay sharoitlarni yaratishga qaratiladi. Bunda dastur rahbarlari bu dasturni umumiy amalga oshirilishiga bo‘lgani kabi, boshqarish funksiyalarini muvofiqlashtirish va sifatli bajarishga ham javobgardirlar.

Bizning sog‘liqni saqlash tizimimizda boshqarish tuzilishini matritsali tashkil etish ilmiy dasturlar va loyihalarni bajarishda, muayyan ilmiy maqsadni, masalan gepatit vaksinasini ( sariq kasalligi uchun emlash dorisini) yaratishni hal etishda ko‘proq qo‘llaniladi.

O‘rnatilgan chiziqli-funksional tuzilishga, ushbu tuzilishga xos vertikal aloqalarni saqlagan holda, muayyan dasturni (loyihani) bajarish bo‘yicha mavjud gorizontal aloqalarni muvofiqlashtiruvchi o‘ziga xos shaxslar (shaxs yoki shaxslar guruhi, vaqtincha yoki doimiy) kiritiladi. Bizning holda, tuzilishga, genetiklar (genetika Intituti), endikrinologlar (endikrinologiya Instituti), mikrobiologiya, epidemiologiya va yuqumli kasalliklar shifokorlari (epidemiologiya va yuqumli kasalliklar Instituti), emlash dorilarini ishlab chiqaruvchilar (emlash dorilari va zardoblar Instituti) kiradilar. Dasturni amalga oshirish bilan band bo‘lgan ishchilarning asosiy qismi turli masalalar bo‘yicha ikkitadan kam bo‘lmagan rahbarlarga bo‘ysunadilar.

Dasturlarni boshqarish dastur bo‘yicha barcha aloqalarni muvofiqlashtirish va uning maqsadlariga o‘z vaqtida erishish uchun javobgarlikka ega bo‘lgan, atayin tayinlangan rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda yuqori darajadagi rahbarlar (bizning holda institut rahbarlari) joriy masalalar bo‘yicha qaror qabul qilish zaruriyatidan ozod qilinadi. Buning natijasida o‘rta va quyi darajalarda boshqarish tezligi va muayyan operatsiyalar va muolajalarni sifati uchun javobgarlik oshadi, ya’ni ixtisoslashtirilgan bo‘linmalar rahbarlarining aniq muayyan dastur (bizning holda genetika yoki epidemiologiya yoki emlash dorilarini ishlab chiqarishga kiritish bo‘limlari bo‘yicha mas’ullar) bo‘yicha ishlarni tashkil etishdagi roli sezilarli oshadi.

Boshqarishning matritsali tuzilishida dastur (loyiha) rahbari unga bevosita bo‘ysunuvchi mutaxassislar bilan ishlamaydi, balki asosan muayyan dastur bo‘yicha nima va qachon qilinishi kerakligini aniqlaydi. Bu mutaxassislar chiziqli rahbarlarga (bizning holda Institut direktorlariga) bo‘ysunadilar. Institut direktorlari u yoki bu ishni kim va qanday bajarishini hal etadilar.

Matritsali tuzilish o‘z afzalliklari va kamchiliklariga ega

| Afzalliklari | Kamchiliklari |
|---|---|
| 1.Tashkilotning o‘zgaruvchan ichki va tashqi sharoitlariga tez ta’sirlanish va moslashish imkoniyati<br>2.Xodimlarning ijodiy faolligini funksional bo‘limlar bilan faol o‘zaro bog‘liqlikda bo‘luvchi dasturiy bo‘linmalarni shakllantirish hisobiga oshirish<br>3.Mehnat faoliyatining turli xillarini ixtisoslashtirish hisobiga xodimlardan oqilona foydalanish<br>4.Rahbarlikning demokratik tamoyillarini kuchaytirish va markazlashuvni kamaytirish hisobiga faoliyatni asoslashni oshirish<br>5.Loyihaning muayyan vazifalarini hal etish uchun nazoratni kuchaytirish<br>6.Mas’uliyatning ma’lum qismini vakolat berish hisobiga yuqori darajadagi rahbarlarning yuklamasini qisqartirish<br>7.Umumiy dasturni va uning tarkibiy qismlarini bajarishga shaxsiy javobgarlikni oshirish | 1.Tobe bo‘lishning murakkab tuzilishi va uning natijasida dastur rahbarlari o‘rtasida nosog‘lom raqobat kayfiyatning bo‘lishi holatini oldini olish bilan bog‘liq muammolar yuzaga keladi<br>2.Maqsadlar bo‘yicha boshqarish vazifalari o‘rtasida kuchlar “nisbati” uchun doimiy nazoratning zarurligi<br>3.YAngi dastur bo‘yicha ish uchun zarur ko‘nikmalarni o‘rganishdagi qiyinchiliklar. |

*Tashkilotning to‘r ko‘rinishidagi tuzilishi* hokimlik vakolatlarini emas, balki o‘zaro bog‘liqliklarning tuzilishi hisoblanadi. Bunda yuzaga keluvchi muammolar echimini va maqsadlarga erishish yo‘llarini izlash bunday tashkilotda barcha mavjud mablag‘lar va imkoniyatlarni doimiy hisobga olishni amalga oshirilishini ko‘zda tutadi. Tashkilotning to‘r ko‘rinishidagi tuzilishida rahbarning mavjudligi shart emas, ba’zan guruhning o‘zi vaqtinchalik yoki doimiy bo‘lishi mumkin bo‘lgan muayyan ishni bajarishi mumkin. Maqsadli guruh a’zolarining har biri o‘z piramidasi doirasida tobe bo‘lishi mumkin, biroq qo‘yilgan vazifalarni bajarish uchun ular birgalikda guruh sifatida ishlaydilar. Bu ishchi guruhlari shuningdek idoralararo va fanlararo bo‘lishi hamda faoliyatni muvofiqlashtirishni amalga oshirishi, qilingan ishni tahlil qilishi va kelajakda qo‘shma loyihalarni amalga oshirishni rejalashtirishi mumkin.SHuningdek, hamkorlik munosabatlari, ya’ni umumiy maqsad yoki vazifalarga erishish uchun birgalikda ishlovchi guruh a’zolari o‘rtasidagi majburiyatlarni taqsimlash asosida qurilgan vaqtinchalik yoki doimiy amal qiluvchi qo‘mita ham bo‘lishi mumkin.

Mavjud to‘r ko‘rinishidagi tuzilishga davlat siyosatini va turli davlat idoralari ishini muvofiqlashtiruvchi Hukumat mahkamasi misol bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

Bunday yondashuv asosan maqsadli guruh faoliyatida qo‘llaniladi. Bu guruh kasalxona bo‘limlari ishini muvofiqlashtiruvchi fanning muayyan sohasidagi tor

mutaxassislar yoki turli toifadagi mutaxassislarni birlashtiruvchi ekspertlar guruhidan tashkil topadi. Ular ilmiy-texnik ifodadagi (masalan, yangi kompyuter tomografni yaratish uchun) muayyan vazifalarni bajarish uchun tuziladi va bunda faqat tibbiy emas, balki texnik, iqtisodiy, ishlab chiqarish va bozor sohalari ham e'tiborga olinadi.

Sog'liqni saqlashda to'r ko'rinishidagi tuzilishlar rasmiylashtirilishi mumkin, biroq ular axborotlarning to'r tizimini ichiga olishi lozim. Bu turli toifadagi shifokorlarga muayyan kasalni davolash, yoki bo'lim ishchilarining majlisi («qisqa muddatli majlis»), yoki sog'liqni saqlash vazifalarini (masalan, tarqalishi muayyan qo'zg'atuvchilar bilan bog'liq oqsil yoki boshqa yuqumli kasalliklar bilan kurashish) hal etish dasturlarini ishlab chiqish uchun tuziluvchi sog'liqni saqlash, qishloq xo'jaligi va moliya idoralarining ma'muriy ishchilari va mutaxassislaridan iborat maqsadli guruhlar masalalari bo'yicha maslahatlashishga imkon beradi.

To'r ko'rinishidagi tuzilish o'ziga xos vazifalarga erishish uchun zarur mutaxassislar va tashkilotlarning funksional birlashmasi hisoblanadi. Bunda u turli xil tashkilotlardan mutaxassislarni birlashtirishi mumkin. Masalan, qizamiq bilan kurashish dasturini amalga oshirish qo'yilgan maqsadga erishish uchun zarur chora-tadbirlar majmuasini ishlab chiqishi va amalga oshirishga qodir turli tashkilotlarga taalluqli fanning turli sohalaridagi mutaxassislar guruhini tuzishni talab etadi.

## Mavzu№ 5. Sog`liqni saqlashni rejalashtirish. Strategik va biznes rejalashtirish. Mativlashtirish.

### Ma'ruzani o'qish texnologiyasi

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg'ulot tipi* | Ko'rsatma ma'ruza |
| *Ma'ruza rejasi:* | 1. Strategik rejalashtirishni jarayoni.<br>**2.** Maqsadlarni tanlash. Missiya.<br>3. Strategik rejalashtirishdan maqsad;<br>4. biznes reja;<br>5. biznes rejaning moxiyati;<br>6. biznes rejaning maqsadi.<br>7. Tibbiy muassasalarda biznes rejaning hususiyatlari<br>8. Motivlashtirish tushunchasi;<br>9. Motivlashtirish va extiyojlar o'rtasidagi bog'liqlik |
| *Ma'ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga biznes rejalashtirish, biznes rejaning moxiyati va maksadi xaqida malumot berish. |
| Talim berish usullari | Ko'rgazmali , maruza, suxbat |

| | |
|---|---|
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism -Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

Strategik menejmentning nazariy asosi va vazifalari

Bugungi kunda tashkilot, korxona, firmalar va ularning raxbarlari faoliyatida bulayotgan uzgarishlarni oddiy xolat sifatida kdrab bulmasligi ma’lum bulib krldi. Bulayotgan uzgarishlarni tashkilot maksadlariga va uning tashki muxit uzgarishlariga moe ravishda ilmiy asoslangan xolda tartibli va uni oldindan kura bilgan va boshkara oladigan xolda maksadga muvofik boshkaruvning zarurligi keng omma tomonidan tan olinmovda. Xuddi shuning singari tashkilotning uzi xdm tashki muxitga ta’sir kila oladigan bulishi kerak.

Tashkilotning tashki muxit uzgarishlarini usib borishi bilan boglik bulgan boshkaruvi instrumentlari va u bilan boglik bulgan uzgarishlar strategik menejmentning uslubiyati xisoblanadi.

Amaliyotdan ma’lumki, majmuali strategik rejalashtirish va boshkarishni joriy kilgan tashkilotlarda faoliyat tarmoklar buyicha nisbatan samaralirok kechmokda.

Strategik rejalashtirish va boshkaruvni uzida joriy kilgan tashkilot, korxona va firmalarda natija anik za kuzlangan maksadlarga kam talafotlar asosida erishish kuzatilmokda.

Ushbu xolat oxirgi 30 yil davomida menejment nazariyasi va amaliyoti buyicha mutaxassislarning boshkaruv karorlarini kabul kilish amaliyoti tarkibiga kirdi va strategiyami xozirgi kunda tashkilot korxona va firmalarning missiyasini amalga oshiruvini ta'minlab beruvchi majmuali reja sifatida karalmovda.

Strategiya tashkilot, korxona va firmalarning mumkin bulgan faoliyat chegaralarini va kdbul kilingan boshkdruv karorlarini belgilaydi.

Tashkilot strategiyasi - xarakatning bosh rejasi bulib, strategik vazifalarni, zaxiralar va xarakat ketma-ketligini, u strategik maksadlarga erishish ustuvor yunalishlarini aniklaydi. Uning asosiy vazifasi tashkilotning xozirgi xolatidan raxbariyat tomonidan kelajakda kutilayotgan xolatga utkazishdir.

•«Strategik boshkaruv» tushunchasi va moxiyati

Bozor sharoitida faoliyat yurituvchi xar kanday tashkilot uchun asosiy muammo uning faoliyat yuritish, uzluksiz rivojlanishini ta'minlash muammosidir. YUzaga kelgan shart-sharoit va vaziyatga kura, bu muammolar uz xolicha xal etiladi. Birok, uning asosida rakobatbardosh mashakkatli mexnat yotadi. Mazkur ishlar strategik

675 menejment konsepsiyasini ochib beradi. Konsepsiya moxiyati esa kuyidagi savol javobida mujassam: «Tashkilotni jadal, uzgaruvchan va noanik muxit sharoitida kanday boshkarish kerak?» Iste'mol talabining tez uzgarishida aks etuvchi bekarorlikning usishi, biznes globallashuv, rakobat kurashining murakkabligi, tovarlarning yaroklilik muddati kiskarishi, iste'molchilar talabining oshishi va xokazolar ob'ektiv va umumiy xususiyatga ega.

Berilgan savolga javob berish uchun tashki muxitni taxlil etish va baxolashning uzi etarli emas. Tashkilot faoliyatining xarakteri, muxit va natijalari urtasidagi muvofiklikni doimo kullab-kuvvatlaydigan boshkaruv tizimini yaratish masalasi xam ushbu javob tarkibiga kiradi.

Muvaffakiyatli faoliyat yuritish uchun firmani boshkdrish tizimi turli-tuman ta'sir imkoniyatiga ega bulishi kerakki, ular tashki muxitda yuz berayotgan uzgarishga Karaganda, son va murakkablik jixatidan fark kilmasligi lozim. CHunki, tashki muxitdagi son va murakkablik usib bormokda.

Strategiya suzi grekcha «strategos»- «general san'ati» ma'nosini anglatadi. Ushbu atamaning xarbiy mavzudan kelib chikishidan ajablanmaslik kerak Aynan general san'ati Aleksandr Makedonskiyga butun dunyoni zabt etish imkonini bergan. Strategiya tashkilot missiyasini amalga oshirish va makeadga erishishni ta'minlaydigan xar tomonlama majmuali rejani ifodalaydi.

Firma faoliyatini strategik rejalashtirishning axamiyati

Strategik rejalashtirishning xarakatlanuvchi jarayoni barcha boshkaruv funksiyasi berkinadigan «soyabon»dir. Uning af.zalligidan foydalanmagan tashkilot va ayrim odamlar korporativ korxona makeadi xdmda yunalishini baxolashning anik usulidan usulidan n asos buladi.

Strategik rejani, avvalo, aloxida yakka shaxs emas, butun korporatsiya istikboli nuktai nazaridan ishlab chikish kerak. Xususiy korxonada uning asoschisi rejasini

tashkilot strategiyasi bilan kushib yuborishga yul kuyishi mumkin. Kuplab aksiyaga ega ba’zi firmalarda bunday xolat bulmaydi.

Umumiy strategik rejaga firma faoliyatini ma’lum bir davr mobaynida yunaltiradigan dastur sifatida kdrash kerak. Ayni paytda kayd etish lozimki, nizom xamda doimiy uzgaruvchan ishchan va ijtimoiy vaziyat tufayli doimiy tuzatishdan kochib bulmaydi.

Ayrim tashkilotlar yakka shaxslar kabi rasmiy rejalashtirishga katta kuch sarflamasdan ma’lum bir muvaffakiyatlarga erishishi mumkin

- Strategik rejalashtirish va boshkaruv

Firma ichki boshkdruvini strategik menejment barcha elementlarini bir butunlik va xamoxdnglikka olib keluvchi uzluksiz jarayon kurinishida ifodalash mumkin. Barcha elementlarni bir-biriga moslashtirishni boshlash tayanch nuktasi - bozor muxiti. Bu muxit firma rivojlanish yulini belgilashidan, uning barcha boshkdruv funksiyalari strategik menejment bosh xolatidan kelib chikib belgilanadi- Strategik menejment rejasi ishlab chikilayotganda turlicha boshkdruv funksiyalari buyicha strategiyalar ishlab chikiladi. Bunda firma raxbariyati boshkaruvning strategik menejment funksiyasi ustunligidan kelib chikadi va uni amalga oshirish uchun zarur sharoit va imkoniyatlar yaratadi. Strategik rejalash yukorida keltirilgan xolatlardan kelib chikib kuyidagi jadval tarzda ifodalanishi mumkin:

Strategik menejment strategik rejalashtirish firmaning boshkdruv resurelari va tashkiliy tizimini uzaro muvofikdashtirishdan iborat. Bu strategiyaning asosiy moxiyati anikdangach amalga oshadi. Boshkacha kilib aytganda, firma boshkaruv resurelari ustunliklari imkoniyatlarini kuchaytiruvchi firma rivojlanish strategiyasi moxiyati anikdanadi. Bu esa firma faoliyati va uning biznes yunalishi bilan yakin boglik bulgan firma bosh strategik konsepsiyasini ishlab chikishning aynan uzidir.

Bozor sharoitlarida rakobat ayovsiz buladi, aloxida firma kul ostidagi boshkaruv resurelari esa doimo cheklangan. SHuning uchun u tashkiliy tuzilma va kapital kuyilish samaradorligini oshirishga xarakat kiladi. Marketologlar asosiy muammoni kuyidagicha izoxdaydilar: mavjud boshkdruv resurelari bilan firma bosh faoliyati asosini kanday tuzishi lozim?

Rejalashtirish boshqarishning barcha funksilarini –tashkil etish yo‘lboshchilik va nazoratni sezilarli darajada aniqlab beruvchi, menejmentning muhim funksiyasi hisoblanadi.

Maqsad -bu kelajakning istalgan holati bo‘lib, tashkilot unga erishishga urinadi.

Muassasaning asosiy umumiy maqsadini,uning mavjudligini ifodalovchi sababni missiya deb ataydilar va maqsadlar uni amalga oshirish uchun ishlab chiqiladi. SHuning uchun rahbarlari missiyani ifodalashda diqqat bilan qarashlari lozim.

Stragegik rejalashtirish –bu global maqsadlarga erishishning muqobil yo‘llarini, maqsadni amalga oshirish uchun zarur resurslarni amalga oshirish uchun zarur resurslarni aniqlash jarayonidir.Uning yordamida qaysi ehtiyojlar qanday, kim tomonidan, qachon va kim tomonidan qondirilishini, maqsadga erishish uchun nima qilganligini aniqlash mumkin.

Bazan stragegik rejalashtirish –deganda istiqbolni belgiliashni tushuniladi, biroq istiqbolni belgilash va stragegik rejalashtirish bir narsa emas. Istiqbolni belgiliash –bu kelajakdagi voqealarni oldindan aytib berish, stragegik rejalashtirish

esa qarorlar hozir yoki yaqin kelajakda qabul qilinishi mumkin bo‘lgan faoliyat va voqealarni aniqlash.

Strategik rejalashtirishni qo‘llab qanday naflar olish mumkin?

Avvalo,u boshqarishni takomillashtirishga imkon beradi:

-faoliyat natijalarini mukofatlash bilan bog‘lab, yaxshi hisobga olish va nazoratni taminlash;

-ko‘proq o‘ylashga va strategik masalalarga etibor berishni;

-tashqi omillarga etiborni oshiradi;

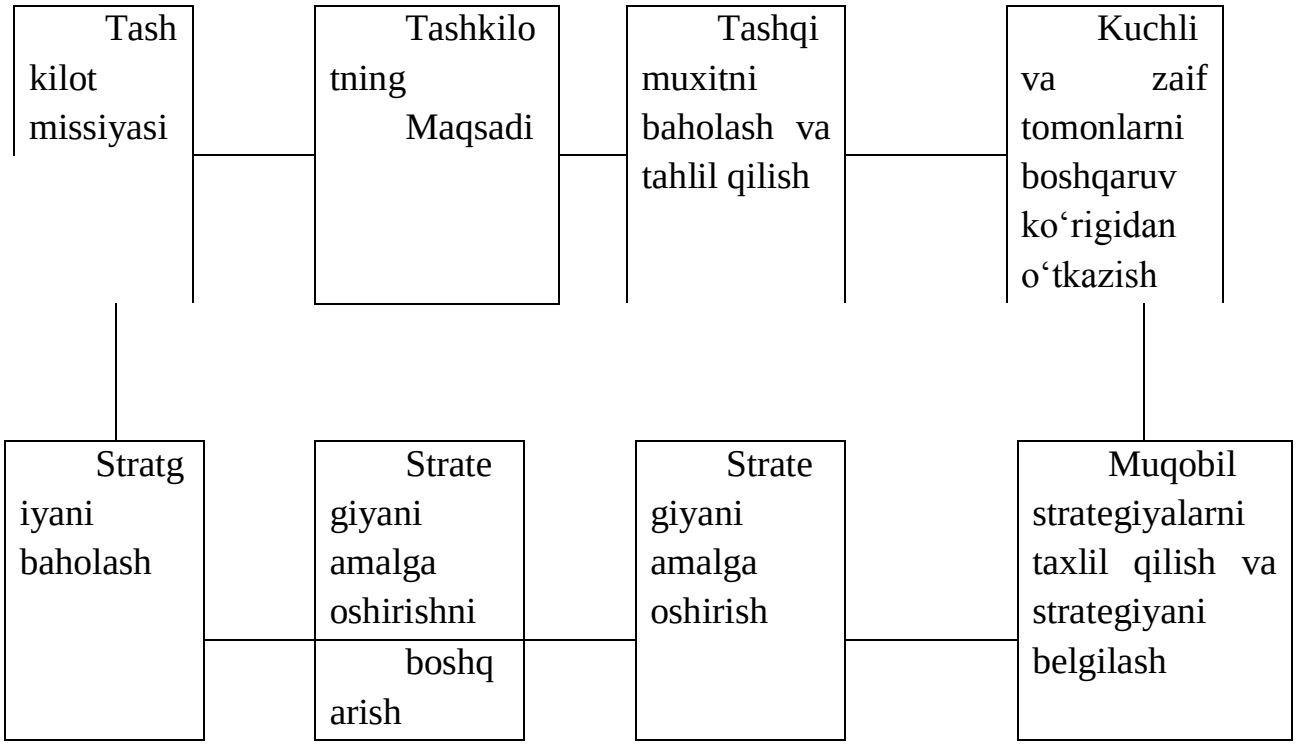
-rahbardan ijrochilarga axboratni etkazish tizimini yaxshilaydi;

-aniqroq hamda to‘g‘riroq maqsadlarni belgilab va ular haqida xodimlar, sheriklar va yuqori tashkilotlarga axborat beradi;

-quruq raqamlar ortidagi haqiqiy ishlarni ko‘rishga o‘qitadi;

- Strategik rejalashtirish.

Strategik rejalashtirish boshqarish faoliyatining bajariladigan ishlarning andozaviy chizmalarini va tartibini ishlab chiqilmagan ko‘rinishi hisoblanadi. Ammo, ko‘plab korxonalar va tashkilotlarning tajribasiga tayangan holda, rejalashtirish jarayoning modelini quydagicha tasavvur etish mumkin:




- Missiya va maqsadlarni tanlash

Rejalashtirishning birinchi va eng muhim bosqichi yoki qismi muassasa maqsadlarini tanlash hisoblanadi, chunki barcha keyingi harakatlar aynan ularga bog‘liq bo‘ladi. Muassasaning asosiy umumiy maqsadini, uning mavjudligini aniq ifodalovchi sababani missiya deb ataydilar va maqsadlar uni amalga oshirish uchun ishlab chiqiladi. SHuning uchun muassasa rahbarlari missiyani ifodalashga diqqat bilan yondoshishlari lozim.

Missiya asosida rahbariyat o‘z etiborini qaratadigan maqsadlar aniqlanadi. Bu maqsadlar *o‘lchanadigan, belgilanadigan vaqtda aniq, erishish mumkin bo‘lgan va o‘zaro qo‘llab-quvvatlovchi* bo‘lishi lozim. Masalan: “Bolalik” QVP keyingi yilda: Bolalarda diareya bilan kasallanishni 10 foizga pasaytirish.

- Tashkilotning missiyasi

Tashkilotning missiyasi –bu muassasaning asosiy umumiy maqsadi, yani uning mavjudligini aniq ifodalovchi sabab va maqsadlar uni amalga oshirish uchun ishlab chiqadi:

U quydagilarni aks ettirishi kerak:

– Muassasa iqlim qanday xil odamlarni jalb etadi?qanday faoliyat bilan shug‘ullanayapti, qanday asosiy xizmat turlarini taqdim etayapti?

– Muassasa nisbatan tashqi muhit qanday va u muassasa ishining qanday tamoyillarini aniqlaydi?

– Muassasa ichida qanday xildagi ish iqlimi mavjud va u

*Ijtimoiy* – jamiyatda ustun munosabatlar, masalan tadbirkorlikka, demokratlashtirishga, shuningdek mahalliy hamjamiyatlar va ijtimoiy birlashmalarning rivojlanganligiga.

*Demografik omillar*- aholining o‘sish suratlari, uning yoshi- jinsi bo‘yicha tarkibi.

*Siyosiy*- davlat tomonidan qo‘llab- quvvatlash, siyosiy barqarorlik va jamiyatni demokratlashtirish.

*Ekologik omillar*- muassasa xizmat ko‘rsatadigan hududida zararli ishlab chiqarishlarning mavjudligi, havoning ifloslanganligi va ichimlik suvining sifati yomonligi.

*Madaniy muhit* – qaysiki unda faoliyat qimmatiklari, bir xilliklar va andozalar takillanadi.

- Kuchli va zaif tomonlarini boshqaruv ko‘rigidan o‘tkazish

*Boshqaruv ko‘rigidan o‘tkazish*- bu muassasa faoliyatining kuchli va zaif tamonlarini aniqlash maqsadida turli bo‘linmalarni muntazam tahlili.

*Bunday tahlil* uchun axborat manbalari :

– Moliya va bugalteriya hisobotlari.
– Tibbiyot statistikasi.
– Xodimlar bilan uchrashuvlar va suhbatlar natijalari.
– Aholi va mahalliy jamoat tashkilotlari bilan o‘tkazilgan so‘rovlar.

- Strategik boshkaruv

Rejalar muvofiklashtirish muxiti uzgarishlariga moslashish yulidagi choralar bilan ta’minlabgina kolmay, bozor xolatiga faol ta’sir kursatishi va iste’molchilar talablarini shakllantirish mumkin bulgan chora-tadbirlarni xam uz ichiga olganda, firmalar strategik boshkaruv tizimiga utadilar. Boshkacha kilib aytganda, firmalar strategik menejment konsepsiyasini faol amalga oshirishga utadilar. Strategik menejment konsepsiyasi esa uz oldiga bozor va strategik menejment muxitini

firmaning uz vazifalari va strategik maksadlariga monand ravishda bozorni va iste’molchilar talablarini shakllantirish maksadida urganish vazifasini kuyadi.

Strategik boshkaruv oddiy uzok muddatli rejalashtiruv usuliga **Karaganda** kup kirrali, murakkabrok, kup vakt, e’tibor va vositalar talab etadigan jarayon. SHunday bulsa-da, u firmaning rejasini amalga oshirishga karatilgan axamiyatga molik xarajatlari uzini okdashi xakida kat’iy kafolatlar bera olmaydi. Bu turdagi rejalashtirish Amerikada amaliyotga bir kancha kiyinchiliklar bilan kiritilgan bulsa, yapon firmalari bu turdagi rejalashtirishni ancha yaxshi kabul kildilar, natijada yapon zaminida bu jarayon unumlirok, kechdi.

Boshkaruv bozor muxitidagi uzgarishlarni oldindan kura bilish va uning shakllanishiga faol ta’sir etish asosida olib borilgan. Ammo bir muammoning xal etilishi bilan yangidan-yangi boshka muammmolar kelib chikaverdi. Bu esa iktisodiy tarakkiyot jarayonlarining murakkablashganligidan dalolat berardi.

Xolatga karab rejalashtirish. 80 va 90-yillarda kutilmagan uzgarishlar va noanik xolatlar ta’siri kuchayishi bilan xolatga karab rejalashtirish usuli tarakkiy etdi.

Buning natijasida katta sarf-xarajatlarga xam karamasdan firmalar nafakat bir necha reja loyixalari variantlarini, balki bir necha rejalarning uzlarini ishlab chikd boshladilar. CHunki, shu orkdli bozor va strategik menejment muxiti rivojidagi turli-tuman uzgarishlarga tayyor turish, nobarkdrorlik sharoitida ishlab chikilgan variantlarga moe ravishda tezkor karorlar kabul kilish orkali ishbilarmonlik xavf-xatarini kamaytirish imkoniyatiga ega bulish mumkin edi.

- **Biznes—rejalashtirish**

Odatda biznes—rejalashtirish haqida korxonaning foyda olishi hamda sarmoyalarni qaytarishni ta’minlash uchun, ya’ni bozorda sotiladigan shunday tovar va xizmatlarga qo‘llagan holda so‘z yuritiladi, sotishdan tushgan mablag‘lar esa sarflarni qoplash va foyda sifatida faoliyatni kengaytirishga yo‘naltiriladi va/yoki mazkur ishlab chiqarish qatnashchilari o‘rtasida taqsimlanadi.

Nima uchun biz biznes rejalashtirishni davlat byudjetidan pul olib, uni davlat tomonidan kafolatlangan tibbiy xizmatlarni ko‘rsatishga sarflovchi hamda hech qanday foyda ko‘rmaydigan sog‘liqni saqlash muassasalariga qo‘llaymiz?

CHunki, biznes — reja bu nafaqat korxona yoki muassasa rahbarlariga eng ko‘p miqdordagi foydani olishga yordam beruvchi vosita emas. Uning maqsadi ancha keng: mazkur korxona yoki muassasa missiyasini yoki nima uchun uning yaratilganligini ifodalovchi global maqsadini, aynan esa jamiyat, aholini tovar va xizmatlarning muayyan turlariga ehtiyojlarini sifatli va samarali qondirishni amalga oshirishga ko‘proq ko‘maklashishdir.

SHu bilan birga iqtisodiy mustaqillikning kengayishi, moddiy — texnik asos hamda kadrlar salohiyatining mustaxkamlanishi bilan BTSYOK muassasalari pulli xizmatlarni rivojlantarishi hamda foyda manbaiga ega bo‘lishi mumkin. Raqobat muxitining rivojlanishi bilan biznes — rejani savodli tuzishga qodirlik yanada zarur bo‘ladi. SHu nuqtai nazardan, biznes — rejalashtirishni BTSYOK muassasalarida qo‘llash mumkin bo‘lishi, hamda qo‘llanishi kerak. CHunki, u ushbu muassasa rahbarlariga ish sifatini yaxshilash hamda byudjetdan ajratilgan mablag‘larni tejamliroq ishlatish yo‘llarini topishga yordam beradi.

Keyin, shuni doim esda tutish kerakki, biznes bu Siz hayot kechirishga ishlab topish uchun shug‘ullanayotgan oddiy ish emas, balki bu shuningdek, o‘z hobiliyatlaringizni ko‘rsatish imkoniyati hamda mustatsillikka yo‘ldir. Har qanday ishni amalga oshirishda muvaffaqiyatsizlik sababi bo‘lishi mumkin bo‘lgan qator qiyinchiliklarga duch kelinadi. Bu sabablar boshqaruvni tashkil etish, moliyaviy ifodalash, sabablar, tovar va xizmat ishlanmalari hamda marketingi, tashqi muhit ta’siri, qayishqoqlikning yo‘qligi hamda boshqa kutilmagan omillar (X omil) bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Biznes rejalashtirishning asosiy maqsadi-bu muassasa yoki tashkilotning asosiy maqsadini amalga oshirishga xizmat qilish, aholini, aniq tibbiy xizmatlar turlariga bo‘lgan ehtiyojini sifatli va samarali qondirishdan iborat.

Sog‘liqni saqlashda biznes rejalashtirish mavjud resurslardan unumli foydalanish va pullik xizmatni tashkil etish hamda qo‘shimcha daramod olish imkoniyatini beradi. Biznes rejalashtirishning asl mohiyati muvoffaqiyatsizliklarni chetlab o‘tib, yutuqqa erishish.

Biznes reja - bu, ma’lum vaqt oralig‘ida ish kuchi, moddiy va moliyaviy resurslardan unumli foydalangan holda BTSYO muassasalarning asosiy faoliyatini belgilab samaradorligini ta’minlovchi dastur hujjatdir.

Biznes reja tashkilot faoliyatining yo‘nalishi haqida ma’lumot beruvchi muhum manbadir. U tibbiy xizmat ko‘rsatish sifati va uning samaradorligini oshirish tadbirlarni asoslash borasidagi hisob-kitobni ham o‘z ichiga oladi.

Biznes reja muassasa faoliyati konsepsiyasi va strategiyasini ishlab chiqishda, yaqin va nisbatan uzoq kelajakka mo‘ljallangan rejani aniqlashda, tomondan muassasaning ma’lum vaqt oralig‘ida erishgan natijalarini baholash, faoliyatning samarasi va unumdorligini oshirish, muassasa faoliyatini yanada yaxshilash uchun o‘z vaqtida chora-tadbirlar qabul qilish, ko‘shimcha mablag‘ manbalarini aniqlash va jalb etish uchun foydalaniladi.

Sifatli tuzilgan biznes reja quyidagilarni amalga oshirishda yordam beradi:

1. tashkilotning maqsad va vazifalarini aniq ifodalashga;
2. ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmat tarkibi va ularning ko‘rsatkichlarini aniqlashga;
3. mavjud mutaxassislarning bilimi va malakasi darajasini belgilangan maqsad va vazifalarga muvofiq ekanligini aniqlash uchun;
4. belgilangan maqsadga moliyaviy va moddiy resurslarni jalb etish imkoniyatini baholashga;
5. samarali tibbiy yordam ko‘rsatish, soglom turmush tarzini targ‘ib etishga qaratilgan chora - tadbirlarni va boshqa chora-tadbirlarni belgilashga;
6. belgilangan maqsadga erishish yo‘lidagi tusiq va risklarni oldindan ko‘ra bilishga.

- **Biznes rejalashtirish**

Biznes—reja — bu ma’lum vaqt oralig‘ida BTSYOK muassasalarining asosiy tibbiy — iqtisodiy faoliyatini belgilab beruvchi dasturni aks ettiruvchi hujjatdir. U tashkilot faoliyatining yo‘nalishi haqida ma’lumot beruvchi ancha muhim manba hisoblanib, unda shuningdek, tibbiy xizmat ko‘rsatish sifati va uning

samaradorligini oshirish maqsadida rejalashtirilgan tadbirlarni asoslash ham qamrab olingan.

SHuning uchun, biznes—rejaning aniqroq maqsadi — muassasaning xo‘jalik — moliyaviy faoliyatini, aholining ehtiyojini va kerakli resurslarni olish imkoniyatiga ega bo‘lishini hisobga olgan holda, yaqin va nisbatan uzoq kelajakni mo‘ljallab rejalashtirishdir. BTSYOK muassasalari xizmatlariga aholining eng kam ehtiyojlarini davlat aniqlaydi hamda davlat buyurtmasi ko‘rinishida ularni ko‘rsatadi.

Bu buyurtma jon boshiga moliyalashtirish tamoyili asosida viloyat byudjetidan mablag‘lar bilan ta’minlanadi. Biroq, agar ularning zarurlipshi boshqa «sarmoyadorlarga» asoslab bersa va qo‘shimcha mablag‘lar olsa, muassasa xizmatlarni kengroq ravishda ham ko‘rsatishi mumkin.

Biznes — reja quyidagi. vazifalarni hal etishga yordam beradi:

• tashkilotning maqsadi va vazifalarini, shuningdek ularga erishish strategayasi va taktikasini aniq ifodalash;

• ko‘rsatiladigan tibbiy xizmat tarkibi va ularning ko‘rsatkichini aniqlash;

• mavjud mutaxassislar, ularning mehnatini asoslovchi shartlar qo‘yilgan maqsad va vazifalarga muvofiqligini aniqlash;

• qo‘yilgan maqsadlarga mavjud moliyaviy va moddiy resurslar yordamida erishish imkoniyatini baholash;

• aholi ishonchini oqlash, sog‘lom turmush tarzini tashviq etishga yo‘naltirilgan tadbirlar doirasini aniqlash;

• belgilangan maqsadga erishish yo‘lidagi qiyinchiliklar, halaqit berishi mumkin bo‘lgan «to‘siqlar»ni oldindan ko‘ra bilish.

SHunday qilib, yuqorida bayon etilganlarni umumlashtirib, biznes—reja 3 funksiyani bajaradi, deyish mumkin:

1. U ish olib borish konsepsiyasi va strategiyasini ishlab chiqish, kelajakka rejalarni aniqlash uchun qo‘llanilishi mumkin.

2. U muayyan vaqtda korxona, muassasa faoliyati haqiqiy natijalarini baholash uchun qo‘llaniladi. Vaqti — vaqti bilan muassasa biznes — rejaning qaysi ko‘rsatkichlari bo‘yicha farq qilayotganini kuzatishi, bu farqlar ijobiy yoki salbiy hisoblanishini baholashi va o‘z vaqtida choralar ko‘rishi mumkin hamda zarurdir. Boshqacha aytganda, biznes — reja ichki nazorat uchun qo‘llaniladi, chunki o‘z faoliyatini baholashga va xarjlarni tejash bo‘yicha rezervlarni aniqlashga imkon beradi. Bundan tashqari, biznes—reja tashqari uchun qo‘llashga ham mo‘ljallangan — u tashqi nazorat vositasi hisoblanadi: uning yordamida yuqori tashkilotlar (viloyat sog‘liqni saqlash boshqarmasi, viloyat moliya boshqarmasi, MTK) BTSYOK muassasining tibbiy va iqtisodiy sohalardagi faoliyatini baholaydilar.

3. U pul mablag‘larini jalb etish yoki «topish» uchun (BTSYOK muassasalari uchun — ajratilgan byudjet mablag‘larini maqsadliligini asoslash uchun) qo‘llaniladi.

Biznes—rejani tuzish jarayoni BTSYOK muassasalari rahbarlari uchun o‘ziga xos o‘qitish kursi hisoblanadi, chunki bu ularni avval bajarmagan ishlarni qilishga majbur qiladi:

• Muassasaning ahvoli va kelajakda rivojlanishini batafsil o‘rganish.

• Keyingi nazorat uchun zarur faoliyat ko‘rsatkichlarini aniqlash.

• O‘z maqsadlarini va ularga erishish yo‘llarini aniq belgilash.

• Muassasa rahbarlari va xodimlarining majburiyatlari hamda mas’uliyatlarini aniqlashtirish.

• Muassasani muassasa ichida bo‘lgani kabi, undan tashqarisida ham bo‘ladigan vaziyatning kutilmagan o‘zgarishlariga tayyorlash.

Biznes — reja xizmat hujjati hisoblanadi va u kimga hahiqatda zarur bo‘lsa, faqat shularga taqdim etiladi. Biznes rejani o‘qiydilar:

A. Biznes—rejani ichki boshqaruv vositasi sifatida bevosita ishlatuvchi shaxslar: BTSYOK muassasalarining moliyaviy menejerlari va mudirlari, shuningdek mazkur muassasada ishning qandaydir bo‘limiga javobgar boshqa xodimlar.

B. Moliyalashtirish manbai hisoblanuvchilar (viloyat sog‘liqni saqlash boshqarmasi, viloyat moliya boshqarmasining muvofiq vakillari, shuningdek grantlar hamda homiylik yordamini ko‘rsatuvchilar).

V. Mazkur muassasa manfaatlari bilan manfaatlari bog‘liq bo‘lgan boshqa shaxslar (masalan, mahalla va mahallalararo qo‘mita, aholi salomatligini saqlash bilan shug‘ullanuvchi nohukumat tashkilotlari vakillari).

Biznes — rejaning mazmuni hamda uning har bir muayyan bo‘limini tuzishga uslubiy yondoshuvlar bilan tanishishga kirishishdan oldin, bir qancha vaziyatlarni nazarda tutishga to‘g‘ri keladi.

Birinchidan, biznes —reja bir yilga tuziladi, lekin shunga qaramasdan barcha tadbir va ko‘rsatkichlar qisqa vaqtga mo‘ljallab, ya’ni choraklar bo‘yicha hamda oylar bo‘yicha bo‘lingan holda berilishi kerak. Bu doimiy ravishda rejalashtirilgan tadbirlarni bajarilish sur’atini taxlil qilish va ayrim kutilmagan holat yuz berganda, o‘z vaqtida zarur bo‘lgan chorani ko‘rish, shuningdek tashqi tashkilotlarga oylik hamda choraklik xisobotlarni taqdim ztish jadvaliga rioya qilish imkonini beradi. Tadbirlarni grafik ko‘rinishida, ya’ni ularni bajarilish muddatlarini ko‘rsatib, rasmiylashtirish maqsadga muvofiq. Masalan, profilaktika ishlari grafigi, aholi o‘rtasida ta’lim dasturini (sog‘lom turmush tarzi, oilani rejalashtirish hamda shu kabilar) amalga oshirish grafigi va boshqalar. Ko‘rsatkichlar odatda jadval ko‘rinishida beriladi.

Ikkinchidan, ayrim tadbir va jadvallarni ishlab chiqishda (masalan, ko‘rsatilgan faoliyat natijalarining asosiy ko‘rsatkichi) tashqaridan olingan ma’lumotdan foydalaniladi, ya’ni BTSYOK muassasasi joylashgan tuman bo‘yicha ma’lumotlar, ayrim hollarda esa, muassasa boshqa tuman va viloyatning o‘rta ko‘rsatkichlari bilan solishtirilganda qaysi darajada ekanligini baxolash uchun viloyat ko‘rsatkichlariga ham zarurat tug‘ilishi ehtimoli bo‘lishi mumkin.

Uchinchidan, biznes —rejani ishlab chiqishda barcha me'yoriy — huquqiy hujjatlarga ega bo‘lish va ulardan to‘g‘ri foydalana bilish juda muximdir. Bunda moliyalashtirish va boshqaruvning yangi usullari bilan qamrab olingan muassasalarga umumiy ravishda qabul qilingan hujjatlardagi ayrim qoidalar qo‘llanilmasligi nazarda tutiladi, shuning uchun bu muassasa faoliyatiga doir maxsus shartlar ko‘rsatilgan yuqori tashkilotlarning qaror, buyruq, xatlariga nihoyatda e'tibor bilan qarash kerak bo‘ladi.

Biznes — reja quyidagi axborotlar ko‘rsatilishi kerak bo‘lgan jildval varag‘idan boshlanadi:

- Muassasaning nomi
- Manzil
- Telefon raqamlari
- Muassasa raxbarlari — ma'lumoti va malaka toifasi ko‘rsatilgan holda mudir va menejerning nasl—nomasi
- Muassasa tashkil topgan sana, u ko‘rsatadigan faoliyatning turi va tavsifi
- Biznes — reja tuzilgan oy va sana.

Quyida biznes — rejaning aniq har bir bo‘limi yuzasidan ma'lumotlar keltiriladi.

*Muassasa biznes — rejasining mundarijasi.* Bu bo‘lim biznes — reja bilan tanishish jarayonini engillashtirish hamda uning mazmuni haqida juda qisqacha tasavvurga ega bo‘lish uchun mo‘ljallangan. U biznes — rejaning asosiy bo‘limlari betlarini ko‘rsatish bilan berilgan ro‘yxatdan iborat, masalan:

I. BTSEK muassasasi haqidagi umumiy ma'lumotlar, uning maqsadi va vazifalari

II. Xizmat ko‘rsatiladigan aholining tavsifi va aholi bilan ishlash

III.Ishlab chiqarish (ko‘rsatiladigan xizmatning) rejasi

IV.Boshqaruv va tashkil etish

V.Moliyaviy reja

VI.Ilova

**I. BTSYOK muassasasi haqida umumiy ma'lumotlar va uning maqsadi**. Bu bo‘limda biznes — rejani tuzuvchilar quyidagi savollarga javob berishlari kerak:

- Muassasa nima bilan shug‘ullanadi, xizmat ko‘rsatishning qaysi turlarini bajaradi
- Tibbiy xizmat ko‘rsatish turlarining ro‘yxati (paket) bormi, agar bor bo‘lsa, qachon va kim tomonidan tasdiqlangan hamda uni mazkur bo‘limda aks ettiring
- Manzili (MTK gacha bo‘lgan masofa, xizmat ko‘rsatish doirasi, transportdan foydalanish imkoniyati)
- Boshqa ayni shu turdagi muassasalardan, xizmat ko‘rsatish ko‘lamining kengligi va sifatini yuqoriligi borasida ustivorligi nimada va boshqalar.
- Rivojlanishi uchun qanday imkoniyatlarga ega: malakali mutaxassislar,

xizmat ko‘rsatishning yangi turlarini joriy ztish, tashkilotchilik va boshqaruv ishlarini sifatini oshirish va boshqalar

• Muassasa oldiga qo‘yilgan global maqsad (missiya), aniq maqsad, vazifalar

Mutaxassislar muassasaning oldiga qo‘yilgan maqsad va vazifalarni ishlab chiqar ekanlar, bir vaqtning o‘zida bu maqsadga erishish yo‘lida uchrashi mumkin bo‘lgan asosiy qiyinchiliklar va to‘siqlarni ham aniqlashlari lozim bo‘ladi, shuningdek, o‘z muammolarini ifodalab, ular qaysi darajada va kim bilan (viloyat va tuman hokimiyati, viloyat sog‘liqni saqlash boshqarmasi, viloyat moliya boshqarmasi, markaziy tuman kasalxonasi, SES, muassasaning o‘zida yoki boshqa bir yuqoriroq tashkilotda) hal etilishini aniqlashlari lozim. Bu ish qanday bajarilishini yaxshiroq tushunish uchun, 1 mashqni bajarish kerak.

**II Xizmat ko‘rsatiladigan aholining tavsifi va aholi bilan ishlash.**

Bu bo‘limda muassasaga biriktirilgan axoli soni va tarkibiga bog‘liq sizning muassasangiz xizmatiga bo‘lgan talab aniqlanadi. Asosiy e’tiborni dispanser hisobida turuvchilar soni, nogironlar, ijtimoiy ahamiyatga ega bo‘lgan hastalik turlari bilan kasallangan bemorlarga qaratmoq lozim. SHu bo‘limning o‘zida yana epidemiologik vaziyat o‘zgarishi, mavsumiy dala ishlarini o‘tkazish va h.k. natijasida tibbiy xizmat ko‘rsatishga bo‘lgan talabning ortishi ehtimoli ham o‘rganiladi. Muassasaga axoli majburiy tartibda biriktirilganligi uchun, rasman raqobat bo‘lmaydi. Lekin amalda bo‘lsa, axoli mazkur BTSYOK muassasasi xizmatidan voz kechishi mumkin, rasmiy yo norasmiy tartibda boshqa tibbiy xizmat ta’minotchilariga murojaat etishi yo umuman tibbiy yordam uchun murojaat etmasligi mumkin. Har qaysi holatda ham bu muassasa faoliyatining yakuniy natijalariga salbiy ta’sir etadi. SHu sababli, bu bo‘lim o‘ta muxim bo‘lib, biznes — rejani bundan keyingi barcha bo‘limlarining mazmunini belgilaydi. Xususan kasallikni oldini olish va davolash faoliyatining ko‘lami, mablag‘ bilan ta’minlash miqdori, xodimlar jadvali va h.k., bevosita aholini tavsiflovchi ko‘rsatkichlarga bog‘liq.

Unda quyidagi masalalar aks ettirilishi kerak:

• Aholi tarkibi (1 yoshgacha, 14 yoshgacha bo‘lgan bolalar, tug‘ish yoshida bo‘lgan ayollar, nafaqaxo‘rlar), jins — yoshiga ko‘ra aholi tarkibi (1 jadval).

• dispanserda ro‘yxatda turuvchi bemorlar tarkibi va soni, nogironlar, ijtimoiy ahamiyatga ega hastalik bilan kasallangan bemorlar va aholining alohida e’tibor talab ztuvchi boshqa toifasi.

• Xizmat ko‘rsatilayotgan hududning jug‘rofiy, ekologik, epidemiologik xususiyatlari.

• Kasallikning oldini olish va sog‘lom turmush tarzi tashviqotiga doir tadbirlar rejasi (2 jadval).

• Talabning haqiqiy ko‘lamini oldindan ko‘ra bilish.

Jon boshiga qarab mablag‘ bilan ta’minlashda alohida e’tiborni kasallikni oldini olish ishlariga qaratish kerak bo‘ladi — bu ish qanchalik yaxshi tashkil etilgan va o‘tkazilgan bo‘lsa, shunchalik kam bemor vrachlar qabulida bo‘ladi hamda shu tariqa tibbiy yordam ko‘rsatishning qimmat turuvchi turlarini qisqartirish hisobiga mablag‘lar

tejaladi. Biroq, erishilishi mumkin bo‘lgan eng sezilarli natija — bu aholi salomatligi yaxshilanishida o‘z aksini topgan ijtimoiy samaradir.

***III*. Ishlab chiqarish (ko‘rsatiladigan xizmatning) rejasi.** Biznes rejaning mazkur qismi tibbiy xizmat ko‘rsatish jarayonining samaradorligi va ishonchliligini asoslab bermog‘i lozim. SHu bois, u tashkilot faoliyatining ko‘lami va erishgan so‘nggi natijalari ko‘rsatkichini aks ettiribgina qolmasdan, balki bino, asosiy asbob — uskunalarni izohlovchi, dori — darmonlarni olish manbalari (aylanma mablag‘lar) tibbiyot xodimlarining malakasi, ya’ni ish muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy shartlarni yoritib berishi kerak:

• Moddiy —texnik asos — xona, tibbiy asbob — uskunalar, dori— darmonlar, transport va h.k. mavjudligi (3 — 6 jadvallar)

• Tibbiyot xodimlarining kasbiy salohiyati (7 jadval)

Bu axborotdan so‘ng ishlab chiqiladi va jadval shaklida keltiriladi

• BTSEK muassasalari faoliyatining ko‘rsatkichlari (8 jadval)

8 jadval muassasa faoliyatining faqat mutlaq hajmini (ko‘lamlari, o‘lchamlari) ta’riflovchi ko‘rsatkichlardan emas, balki, BTSYOK muassasasi qanday ishlayotganini aks ettiruvchi ko‘rsatkichlardan ham iborat. Bunday baholashni biznes — rejani tuzishni boshlashda bo‘lgani kabi, butun uni bajarish davri davomida ham olib borish kerak.

Muassasa faoliyatining muxim ko‘rsatkichlaridan biri tashriflar rejasi hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi sog‘liqni saqlash Vazirligi tomonidan hozirgi kunda umumiy amaliyot vrachlari uchun yuklama me’yori ishlab chiqilmagan. Vrachlarning yuklamalari me’yorini aniqlash uchun (vrach tashrifi rejasi) sobiq SSSR[8] davrida chop etilgan buyruqlarga asoslanish mumkin. Biroq, ushbu buyruqlarda umumiy amaliyot vrachiga yuklama me’yori ko‘rsatilmagan. Umumiy amaliyot vrachlari ichki kasalliklar vrachi kabi, bolalar vrachi va ginekologiya doyasi vazifalarini ham bajarganligi sababli, umumiy amaliyot vrachi uchun yuklama me’yorini hisoblashga bu mutaxassislar yuklamasining o‘rtacha me’yori olinadi.

**IV. Boshqaruv va tashkil etish**

Bu bo‘limda quyidagilar o‘z aksini topadi:

• Muassasa xodimlarining mavqei va mas’ullik darajasi ko‘rsatilgan holda (imzo chekish va to‘lov hujjatlarini nazorat qilish vakolatiga ega shaxslarning nomlari, albatta ko‘rsatilishi kerak), uning tashkiliy tuzilmasini aks ettiruvchi mavjud chizma va bu tizimda kutilayoggan o‘zgarishlar

• Muassasaning mudiri va moliyaviy menejeri o‘rtasida majburiyatlarni taqsimlanishi

• Ishning ma’lum belgilangan qismiga javobgar har bir xodimning majburiyatlar doirasi

• Xodimlarni ( mehnatni rag‘batlantirish) mukofotlash shakllari

• Xizmat ko‘rsatish sifatini pasaytirmagan holda, xodimlarning malakasini oshirish, mehnatni tashkil etishni yaxshilash va h.k hisobiga sarf—harajatni kamaytirish imkoniyatlari

• Muassasaning taqdiri birgina ta’minotchiga (yoki ta’minotchilarning ma’lum qismiga) bog‘liqmi

• Mavjud asbob—uskunalar yaxshi tutilyaptimi

• Dori—darmon, bog‘lash materiallari, jihozlarni nazorat qilishning samarali biror usuli bormi

• Tibbiy xizmatdan foydalanishga bo‘lgan talabni mavsumga qarab qalqib turishini qanday qilib chetlab o‘tish mumkin

• Muassasa sifatni nazorat qilishda samarali va ta’sirchan nazorat tizimiga egami

**V. Moliya rejasi**

Bu bo‘limga qo‘yiladigan asosiy talablardan biri—moliya rejasi biznes — rejaning boshqa qismlarida keltirilgan ma’lumotlar bilan tavofutda bo‘lmasligi kerak. Mablag‘larning bosh manbai — viloyat byudjeti, lekin shunga qaramasdan mablag‘ bilan ta’minlashning qo‘shimcha manbalarini jalb etish imkoniyatlarini qattiq baholash kerak.

*Daromad manbalari*

• Daromad manbalarining tavsifi

• Turli manbalar bo‘yicha moliyalashtirish hajmining xisobi va tavqimi.

Daromaddan foydalanish - mablag‘larni mutlaq miqdorlarda taqsimlash va xarajatlar smetasiga muvofiq solishtirma salmog‘i Daromad va harajatlarning nisbati

• Har oydagi kirim va mablag‘lardan foydalanishning taxlili

• Sarf — harajatlarni tejashning ichki imkoniyatlarini aniqlash

•**Motivlashtirish**

Ruscha-o‘zbekcha lug‘atda motivatsiya tushunchasi biror yoqi harakatning yuzaga kelishiga sabab bo‘lgan motivla| dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmu ma’nosida talqin etiladi'. Bu tushuncha bevosita inshoch omili bilan chambarchas bog‘likdir. SHu nuqgai nazardan:

Motivlashtirish — bu ruzday omil bo‘lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va xar xil exgimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlan-tiruvchi kuchli vositadir.

Boshkacha qilib aytganda motivlashtirish — bu kishilar faoliyatini ruhiy yo‘llar bilan maqsadga muvofy yo‘naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bot liq. Ehgiyoj esa sabablarda namoyon bo‘ladi.

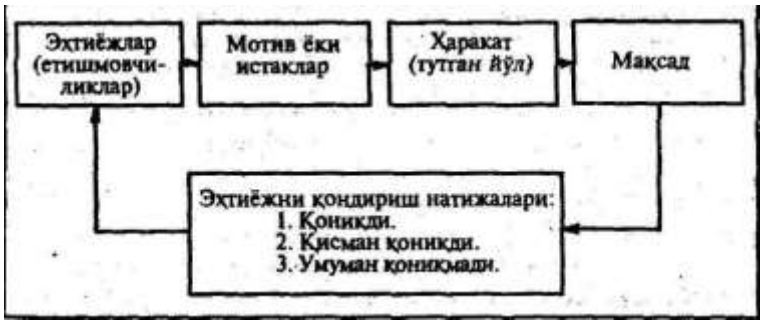
Inson ovkdt eyish, uxlash, dam olib kuchini tiklash o‘zini issiq-sovuqsan asrash extiyojlariga ega. Mazkur ex tiyojlar moddyy kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar-joy va bosh qalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning modsiy extiyojlari bilan birga ijtimoiy ehgiyojlari xam borki, bularga bilim olish, matsanm saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo‘lish va sog‘la hayot kechirib, uzrqumr ko‘rish kiradi. Aytilgan ehgiyojl| moddiy shakllar ega bo‘lmagan har xil xizmatlar ***kursatish*** orkali qondiriladi. Umuman:

Extiyoj—odamlarni xarakatga intiltiruvchi, ko‘zg‘a- tuvchi motivdir.

Ehgiyoj katiyan tabakalashgan bo‘ladi. YA’ni, u kishi- larning odati, dqsi, ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy axeoli, millatiga, mehnat qamda yashash sharoitlariga x{am borliq. Masalan, maktab o‘qu’chisi bilan olimning, yosh yi- git bilan nafakadagi cholning, dexhrn bilan shaxtsrninE extiyoji bir hil emas. Xatto kishilarning jismoniy tu- eilishi ham ehgyyojlarda farklarni hbsil qqpadi. Aytay- lik, gavdasi yirik, devqomat kishining extiyoji bilan jus- sasi 1sichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi xilma-xil extiyojni qondirish uchun turlicha faoliyat va uni muvofikdashtiruvchi boshqaruv ta- lab qilinadi. Extiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini kuyidagicha ifodalash mumkin:



Ehtiyoj va u orkali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model.

Ko‘rib turibmizki, motivpashgirish jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay qilinayotgan) ehgiyojga bo‘lgan etish mavudligidan yoki koniqishning yotshi yoxud umuman yo‘qligidan boshlanadi. So‘ngra shu qizikishga yani ish uchun maqsad sari xarakat kilishdir. Ehgayojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan xodisaga konikshp hosil kilsa, u hodda keyinga motiv uni boshqa yukoriroq ehgiyojga rag‘batlangiradi

**Ehtiyojlar va ularning turlari.**

| | |
|---|---|
| O‘rniga qarab | **1. Birlamchi (quyi) ehtiyojlar**<br>fiziologik ehtiyojlar, ya’ni:<br>* oziq-ovqat<br>* kiyim-kechak<br>* uy-joylarga bo‘lgan ehtiyojlar<br>*xavfsizlikka va sotsial himoyaga bo‘lgan ehtiyojlar |
| | **2. YUqori darajadagi ehtiyojlar:**<br>sotsial ehtiyojlar, ya’ni:<br>• hurmatga |

| | |
|---|---|
| | • muhabbatga<br>• e’tiqodga va hokazolarga bo‘lgan ehtiyojlar<br>■ ma’rifat va ma’naviyatga bo‘lgan ehtiyojlar<br>■ o‘zlikni anglashga bo‘lgan ehtiyojlar. |
| Tabaqalanishiga qarab | • millati<br>• tarixi<br>• geografik joylanishi<br>• jinsi va yoshi<br>• sotsial mavqei bo‘yicha ehtiyojlar. |
| Tarixiyligiga qarab | • o‘tkinchi<br>• hozirigi<br>• bo‘lg‘usi ehtiyojlar. |
| Qoniqish va darajasiga qarab | • to‘la qoniqtirgan<br>• qisman qoniqtirgan<br>• umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar. |
| Tarqalish darajasiga qarab | • geografik: umumiy, regional<br>• sotsial: daromad bo‘yicha tabaqalanish: umumiy, sotsial guruh. |
| Paydo bo‘lishiga qarab | • asosiy<br>• ikkilamchi<br>• *egri, bilvosita ehtiyojlar. |
| Qaytalanishiga qarab | • bir martalik bo‘lgan<br>• vaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan<br>• doimiy bo‘lgan ehtiyojlar. |
| Qo‘llanilishiga qarab | • faqat bir soha<br>• bir necha soha<br>• barcha sohaga zarur bo‘lgan ehtiyojlar. |
| Jamiyatning munosabatiga qarab | • salbiy<br>• neytral, turg‘un<br>• ijobiy ehtiyojlar. |
| Iste’mol qilish usuliga qarab | • yakka<br>• guruh<br>• ijtimoiy iste’molga mo‘ljallangan ehtiyojlar |
| YOshi va daromad darajasiga qarab | • elastikligi bo‘sh bo‘lgan ehtiyojlar<br>• elastikligi yuqori bo‘lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar) |

**Ehtiyojlar ro‘yhati**

| | SHaxs uchun | | Jamiyat uchun |
|---|---|---|---|
| | Asosiy ehtiyojlar | | **Asosiy ehtiyojlar:** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | • oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga<br>• dam olish va sog‘liqga | . | • mehnatga<br>• xavfsizlikka<br>• qo‘shimcha mahsulotga<br>• boshqarishga |
| 2. | Sotsial ehtiyojlar<br>• ijodiy mehnatga<br>• oila va muhabbatga<br>• bilim va axborotga<br>• toat ibodatga, jasoratga<br>• zurriyotni davom ettirishga<br>• tartib va barqarorlikka<br>• bo‘sh vaqt va dam olishga<br>• o‘zlikni anglashga | . | Sotsial ehtiyojlar<br>• barqarorlikka<br>• ishonchga<br>• mustaqil taraqqiyotga |
| 3. | Rag‘bat va talablar<br>• moddiy<br>• sotsial<br>• estetik | . | Rag‘bat va talablar<br>• zamonaviy ishlab chiqarishga<br>• ma’naviy-ma’rifiy taraqqiyotga<br>• rahm shavqatga |

**•Motivlashtirish vositasida boshqarishiing o‘ziga xos xususiyati**

Jahon amaliyotida motivlashtirish vositasida ishchilarni mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bullar jumlasiga quyidagilar kiradi:

- «X»(iks) va "U"(igrek);
- kutish;
- boisiy (gigienik) todalanish;
- adolatlilik (xaqqoniylik);
- extiyojlar ustunligi nazariyalari.

Extiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilyaar extiyojlari va qizikishlari orqali ularning mexnatlarini motivlashtirish goyasi yotadi. Buni kuyidagi chizmada ko‘rish mushshn :

Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.

Buerda,

1— rahbar bo‘ysunuvchilarga extiyoj va qiziqishlarini chetlab ta’sir ko‘rsatadi (bu erda karorlarning bajarilishi hech kim qiziqtir maydi).

2— bo‘ysunuvchilarga faqat rahbarning extiiyoji va qiziqishi inobatga olingan holda ta’sir o‘tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi fakat rahbarning manfaatini ko‘zlaydi). <

3— boshkarish o‘zaro ta’sir osteda amalga oshirnladi. Bu erda karorning bajarilishidan **xar** ikkala tomon manfaatdor.

4—ta’sir qilish fakat bo‘ysunuvchilarning extieji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4- yondashuvlar rahbar bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim bo‘ysuyuvchilar ehgiyojlari o‘rtasida nomuvofiqlik paydo bo‘ladi. SHu sababli rahbar motivlashtirishni fakat extiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

Ehtiyojlar ustunlign nazariyasi ham rahbarlardan boshqaruvni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya’ni 3-yondashuv ork;ali amalga oshirishni talab qiladi. CHunki boshke (1, 2 va 4) yondashuvlar kershi xerakat bo‘lib, xodim- lar va jamoa bilan raxbariyat o‘rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

**A.Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?**

Amerixalik ruxщunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o‘zining extiyojlar ustunligi nazariyasini qarab, kishilar o‘z motivalari jarayonida extiyoj va qizikshining 5 turiga tayanadilar dedi. Uning extiyojlar ierarxiyasi kuyidagi ko‘rinishga eta:

Motivlashtirish boskichlari (A.Maslou bo‘yicha).

Birinchi o‘riqsagi extiyojlar — bu bazis ya’ni, yashashni ta’minlash uchun zarur bo‘lgan extiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng avvalo ana shu bazis

ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis extiyojlar, ya’ni oziq ovkatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uykuga bo‘lgan extiyoj qondirilgach, boshqa darajadagi extiyojlar xam asta-sekin axamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya’ni tinchlik, tartib, ximoyaga bo‘lgan extiyoj ham birlamchi bosqichdagi exgiyojning yangi darajasidagi zaruriyagdir. Biron ijpshoiy guruxda bo‘lish, boshqa kishylar bilan aloqaga kirishish extiyoji ierarxiyaning uchinchi bo‘g‘iniga kiradi. Bu guruhdagi ehgiyojlakni ijtimoiy ehgyyojlar deb yuritiladi.

Xurmatga bo‘lgai extiej piramidaning to‘rtinchi bo‘g‘inini tashkil qiladi. U «ishining boshkalar tomonidan tanolinijiiga bo‘lgan ehgaejidir, (yashi mavqe, nufuz, shong shuhrat muvaffaqiyati daqkat e’tibor). Uzligini isbotlash eetiyojlarini Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraj» yashirin koniyatlarining xakikatta , nimaga erishish mumkin bo‘lsa «Unga erishishdir. Bu ehgiyojlar shaxsning o‘sishida o‘z topadi.

A Maslou, bu qonmagan extiejlarini qondirishga intiluvchi "ochko‘z mahluq"lardir, degan edi.

**Ierarxiyaning yuqori darajasidagi shakillari extiyojlarni qoniqirishining usullari**

Birlamchi Qondirilgach, boshqa zaruriyaglar kishilarda yuqori daraja ehgiyojlarga karab xarakat qilishga majbur. U ehgayojlarni qondirish uchun rahbar «endi o‘quv va endashuvlarni qo‘llashi kerak? SHularning ayrimlarini kuyida keltiramiz:

YUqori darajli ehtayojlarni qondirish usullari

| T/R | Extiyojlar ^ | Ehgiyojlarni qondirish usullari |
|---|---|---|
| 1 | Ijtimoiy exgieyaO'*' | ♦ xodimlarga shunday ish beringki, ularning bir biri bilan alokada bo‘lish im- koni bo‘lsin;<br>♦ ish joylarida birdamlik ruhi, mushta- raklik tuyg‘usini yarating;<br>♦ bo‘ysunuvchilar bilan davra kengaishari o‘psazib turing;<br>♦ norasmiy guruhlarni "tinchshish'ga xera- kat qilmang, agar u korxona mavqeiga pu- tur etkazmasa;<br>•xodamlarga korxona doirasqdan tashkd- riga xam ijtimoiy fabllik qilishga im- _kon bering |

| | | |
|---|---|---|
| 2. | Hurmatga bo‘l- gan extiyoj | ♦ bo‘ysunuvchilarga mazmunliroq ishni taklif qiling; _<br>♦ xodimlarning erishgan yutuklari bilan aks alokdni ta’minlang;<br>♦ xodimlarning yutukdarini yukori baholang va ra1^xlangiring;<br>♦ xodimlarni maqsadni aniqLashga va keror kaoul kilishga taklif kiling;<br>♦ ^sunuvchilarga vakolat va xukuq bering; ,<br>♦ buysunuvchilarni amal pillapoyalari sari ko‘garing. |
| 3. | O‘zligini is-botlashga bo‘l- gan ehgiyojlar | « bo‘ysunuvchilarning o‘z ymkoniyatlaridan to‘lik foydalanishi uchun ularning o‘qishiga sharoit yaratib bering; ,<br>♦ bo‘ysunuvchilarga murayuab va muxim ish bering toki ular butun vujudini berib ishlasin;<br>♦ bo‘ysunuvchilarning tashabbusini rivoj-langaring va rag‘batlashiring: |

- Bu ehgiyojlarni hech qachon to‘lato‘kis qondirish imkoniyati bo‘lmaydi. SHu sababli ehgiyojlarga asoslangan

Kishilar mehnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga harakat qilmaydilar. Korxonada hamjihatlik muhiti qaror topmaydi.

**Motivlashtirishda** X (iks) va U (igrik) nazariyalari a’lohida o‘rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos D.Mak Gregor bo‘lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo‘lgan munosabatini ifodalaydi.

**X(iks) nazariyasi** bo‘yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo‘ladilar. SHu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo‘rqitib turish kerak. SHundagina ular korxona uchun yaxshi ishlaydilar.

**U(igrek) nazariyasida** kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o‘zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o‘z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko‘rsatuvchi:

- xizmatlarning tan olinishi;
- xizmatdagi o‘sishi;
- malakasining oshishi;
- mas’uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da’vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko‘rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo‘naltiradi. Ishning ko‘zini bilgan **rahbar** o‘z bo‘ysinuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman **rahbar** oldida qo‘yidagi ikki maqsad turishi kerak:

- motivatsiya vositalarini yaxshilash yo‘li bilan bo‘ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;
- xodimlarning tashabbusini uyg‘otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo‘llab, ularning ehtiyojlarini to‘laroq qondirish.

Motivlashtirishning ana shunday vositalarini qo‘yidagi jadvalda keltiramiz.

**Motivlashtirish vositalari.**

| | |
|---|---|
| **Ishchi kuchi** | • ixcham ish joyi<br>• shovqinning past bo‘lishi<br>• ergonomika, dizayn holati<br>• toza, ozodalik darajasi<br>• oshxonaning mavjudligi va h.k. |
| **Rag‘batlantirish** | • yaxshi ish haqi<br>• mehnatiga yarasha adolatli rag‘batlantirish<br>• mukofot, dividendlarni berib turish<br>• sotsial sharoitlarni yaratish (uy-joy, bog‘cha, tibbiy xizmat, tekin ovqatlanish, sport va madaniy hordik) |
| **Xavfsizlik** | • korxonaga zarurligingizni his etish;<br>• hurmat, kasbdoshlar va rahbarlar tomonidan tan olinishi<br>• jamoaga bo‘lgan yaxshi munosabat* |
| **SHaxsiy o‘sish, yuksalish** | • o‘qish uchun imkoniyat;<br>• amalga ko‘tarilish imkoniyati;<br>• mas’ullik va ta’sir kuchining o‘sishi;<br>• tashabbus, o‘zini ko‘rsatish va sinash imkoniyati. |
| **Daxldorlik hisi** | • ishingizning foydaligini his etish<br>• korxona faoliyati, rejalari va istiqboli haqida axborotlarga egaligingiz;<br>• rahbariyat tomonidan xodimlar fikrini hisobga olishi;<br>• hamkorlikda qarorning qabul qilinishi. |
| **Qiziqish va undash** | • maroqli, qiziq, zavqli ish<br>• mahoratni o‘stirishni talab qiluvchi murakkab ish<br>• yuksaluvchi mas’uliyat<br>• raqobatga chorlovchi samara<br>• maroqli va murakkab maqsad |

**Muvoffaqiyatga intiluvchi rahbar** ana shu omillarga asoslanib o‘z ishonchi bilan boshqalarga **etakchi** bo‘lib, ular orqali xizmat ko‘rsatadigan mijozlarni g‘alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig‘ib, ularning xurmatini qozonadi, qo‘l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o‘zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Umuman mehnat natijalarini rag‘batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo‘laniladi.

- **Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari.**

| Iqtisodiy motivlar | Noiqtisodiy (tashkiliy va ma’naviy) omillar | | |
|---|---|---|---|
| | Maqsadli motivlar | Mehnatni boyitish motivlari | Daxldorlikni oshirish omillari. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ish haqi tadbirkorlik foydasi turli imtiyoz va mukofotlar berish yoki jarima mukofotdan mahrum etish va h.k. | • xodimlar oldi-ga ular faoliyati-ni yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo‘yish | • xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish<br>• xodimlar meh-natini boyitish;<br>• murakkab ish berish;<br>• yanada yuqoriroq bosqichdagi ish be-rish va h.k. | • Sotsial masalalarni echishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish<br>• qarorlarni qabul qi-lishda xodimlarni jalb qilish<br>• xodimlarga mas’-uliyat yuklash va vakolat berish va h.k. |

Qo‘yida nemis olimlari V. Zigert va L. Langlarning **mehnatni tashkil qilish** va uni **motivlashtirish** bo‘yicha takliflarini keltiramiz:

- har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o‘ylangan bo‘lishi kerak;
- kishilar mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashi darkor;
- har bir kishi o‘z ish joyida o‘zini nimaga qodir ekanligini ko‘rsatgisi keladi;
- kishilarning o‘z ishlarini takomillashtirish to‘g‘risidagi fikrlarini bilish lozim;
- kishilarni o‘zligini anglashga imkon berish kerak;
- maqsadga erishishga o‘z daxldorliligini his etgan xodim yanada ko‘proq kuch bilan ishlashga, o‘zini ko‘rsatishga harakat qiladi;
- yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy ham ma’naviy tomondan tan olinishiga haqlidirlar;
- har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo‘lishi kerak, buning ustiga tez bo‘lishi muhimdir;
- xodimlarning ish faoliyati yo‘nalishini o‘zgartirish to‘g‘risidagi qaror ularning ishtrokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi kerak;
- o‘z o‘zini nazorat bo‘lishi kerak;
- ish jarayonida xodimlar yangi bilimlarni ola olishi lozim;
- xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo‘llab quvvatlash darkor;
- xodimlar o‘z mehnatlarining sifati to‘g‘risida axborotga ega bo‘lishlari lozim;

- har bir xodim o‘z o‘ziga imkoniyat boricha xo‘jayin, boshliq bo‘lishi kerak: har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Xo‘sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondoshuvlarni qo‘llashi kerak. SHularning ayrimlarini quyidagi jadvalda keltiramiz.

**YUqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari.**

| | |
|---|---|
| Sotsial ehtiyojlar | • xodimlarga shunday ish beringki, ular bir biri bilan aloqada bo‘lish imkoni bo‘lsin<br>• ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg‘usini yarating<br>• bo‘ysinuvchilar bilan davriy kengashlarni o‘tkazib turing.<br>• no formal guruhlarni “tinchitish”ga harkat qilmang, agar u korxona mavqeiga putur etkazmasa<br>• xodimlarga korxona doirasidan tashqariga ham sotsial faollik qilishga imkon bering |
| Xurmatga bo‘lgan ehtiyoj | • bo‘ysinuvchilarga mazmunliroq ishni taklif qiling<br>• xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta’minlang<br>• xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag‘batlantiring<br>• xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling<br>• bo‘ysinuvchilarga vakolat va huquq bering.<br>• bo‘ysinuvchilarni amal pila poyalari sari ko‘taring. |
| O‘zligini isbotlashga bo‘lgan ehtiyojlar | • bo‘ysinuvchilarning o‘z imkoniyatlaridan to‘liq foydalanishi uchun ularning o‘qishiga sharoit yaratib bering<br>• bo‘ysinuvchilarga murkaaab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin.<br>• bo‘ysinuvchilarning tashabbusini rivojlantiring va rag‘batlantiring. |

Xodimlarni motivalashtirish bu boshqaruv psixologiyasida katta o‘rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivatsiya so‘zining o‘zbek tilida to‘g‘ridan-to‘g‘ri tarjimasi mavjud emas va bu so‘z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. SHu munosabat bilan motivatsiya so‘zining psixologik mazmuni va boshkaruv amaliyotida qo‘llanish imkoniyati haqida gaplashamiz. Motivatsiya *motiv* so‘zidan olinib, biron *xarakat sababi* ma’nosini anlatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda muayyan ehtiyoj paydo bo‘ladi, so‘ngra qondirilishi uchun xdrakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo‘luvchi ichki kuch, motiv va ehtiyojni kondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya deb ataladi. Boshkeruv sohasiga oid motivatsiya - xodim yoki mehnat jamoasini gashkilot maqsadi sari faoliyatga undash ma’nosini anglatadi. *Motivatsiyaning ikki shakli farklanadi:*

1. Tashqi motivatsiya - xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maksadida tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar.

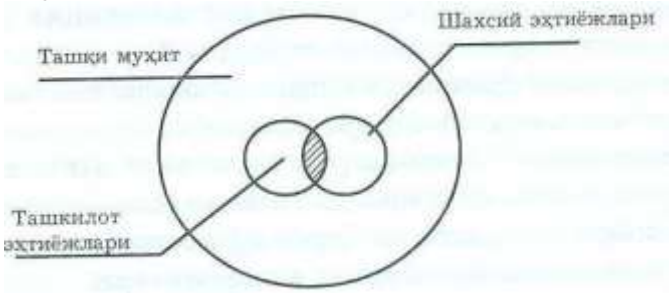
2. Ichki motivatsiya - odamning biron yo‘nalish bo‘yicha faoliyatini ta’minlovchi o‘z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari.

Albatga, samarali boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan motivatsiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko‘rinish kasb etadi, Xodimning biron faoliyatni o‘zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o‘zi qabul qilishi va maqsad sari yo‘nalishi har qanday rahbar uchun havas kilishga arzigulik tashkiliy masaladir.

Rahbar o‘z itoatidagi xodimni biron qanday jalb etish, intilishi va boshlagan ishini oxiriga etkazishini o‘ylab, bu yo‘nalishda turli uslublarga murojaat etadi. Kimdir xodimni *motivatsiyalovchi omsh* sifatida pul, *moddiy mablag* degan tushuncha bilan yashasa, boshqa bir rahbar xodimning lavozimda, mansabda o‘sishiga *asosiy turtki* deb karashi, yana bir rahbar esa xodimni faollikka undash asosi sifatida ish shart-sharoitini yaxshilash va unga *munosabatni ujobishshshtirish* deb tushunishi mumkin. Albatta, ushbu sanab o‘tilgan omillarning hammasi turtki beruvchi kuch sifatida ishtirok etadi.

***Motivatsiya** va **shaxs extiyojlari.*** Har qanday motivatsiyaning boshlang‘ich nuqtasi qondirilishi lozim bo‘lgan ehtiyoj, zaruratdir. Keyin esa ushbu ehgiyojni kondirish bilan bog‘liq maqsad aniqlanadi. Aniqlangan maqsad va anglangan ehtiyoj ushbu zaruratni qondirish ob’ektini ialay boshlaydi va inson shu maqsad sari xatti-xarakatni amalga oshiradi. Bu jarayon inson faollishning eng sodda tarzdagi bayonidir. Dsshzarb eh-shejni aniklash va uning kondirilishi bilan bog‘liq tadbirlar orkdli o‘zgalar xulqini boshkarish mumkin. SHu fikrga asoslangan holda xodimlarni boshkarishning asosiy goyasini *bayon etish mumkin.* Tashkilot maksadini ifoda etuvchi manfaatlarni xodim ehtiyojlari bilan uyg‘unlashtirish xodimlarni samarali boshqarishning asosiy shartidir. Odatda, xodim tashkilotga kelar ekan, unda mehnatga undovchi ichki kuch, exgiyoj mavjud bo‘ladi. Rahbar bu exggiyojni to‘gri anshuxashi va tashkilot manfaatlari bilan uyg‘unlashtirishi orqali xodim xdmda tashkilot o‘rtasida o‘zaro yakdillikni tashkil etishi mumkin. Bu esa xodimning tashkilot maqsadlarini amalga oshirishdagi asosiy kuchlardan biridir, *Ushbu fikrni kuyidagi chizma orkdli ifodalash imkopiyati bor.*

Manfaatlar motivatsiya omili sifatida.



***Tashkilot*** extiyojlariga - korxona maqsadi, amalga oshirilishi lozim bo‘lgan rejalar. imkoniyat va inson resurslarini boshqarish

kabilar kiradi.

***SHaxsiy extiyojlar*** esa har bir insonda uziga xos bulib, bosh- qarnikidan fark kiladi. Ayrim xodimlar xavfsialikka intilishadi, bazini maosh. obro‘-etibort qiziktirsa, ba’zilar o‘z tajribalarini oshirishga ishlashadi.tashkilot va xodim manfat muhitga bog‘liq Tashkilot va xodim ehtiyojlarini ifoda etuvchi doiralar hech kachon bir-biriga mos tushmaydi, ammo rahbar ularning uzaro mos kelish darajasini iloji boricha ko‘paytirishga intilishi lozim. Ba’zi xollarda korxona manfati xodim ehtayojiga zid keladi va tasir doyra bir- biridan uzoqlashadi Lekin rahbarning vazifasi iloji boricha bundai „surunkali darajaga olib bormaslik va kanday sharoitda bu doiralarni bir-biriga yaqinlashtirish yo‘l-yo‘rig‘larini izdab topshidir. Demak, etakchi xodimning ehtiyojini aniqlash rahbar vazifasi tayaanadi va aniqlangan ehtiyoj mazmuniga ko‘ra aynan shu xodimga mos keluvchi bajarishga moyshshigi bo‘lgan toshpirish ushbu shartaing asosini taqdim etadi. Aynan shu mazmundagi bir kancha psixologtik ta’limotlar borki, ular xaqida birmuncha chukurroq bilimga ega bo‘lish, xodimlarga yondashuvni yanada takomillashtirishga va ularni faollikka undashning yanada samarali uslublarini ko‘llashga asos yaratadi.

***Motivatsiyalash strategiyalari va uslublari.*** Muayyan motivatsiya strategiyasini qabul qilishga *uch xil yondashish mumkin:*

1. ***Ragbatlantirish va jazolash orsali:*** ko‘p va sifatli mehnat qilayotgan xodimlarga ko‘p pul beriladi, yanada ko‘proq ishlayotgan xodimlarga esa yanada ko‘proq to‘lanadi. Sifatsiz mehnat qiluvchilar

jazolanadi.

2. ***Mexnat orqali motivatsiyalash:*** xodimga qiziqarli va unga yoqadigan ish berilsa, olinadigan natija ham shunchalik yuqori bo‘ladi.

3. 3 Rax,bar bilan bulgan aloщani kuchaytirish: agar xodim topshi- riqni sifatli bajarayotgan bo‘lsa, unga ijobiy baho berish va xatoga 'yul qo‘ygan paytda esa salbiy baho berishni muntazam shaklga keltirish, Ushbu motivatsiya strategiyasi vaziyatni doimo tahlil qilib borish xamda xodim va raxbar muyaosabatlarini mukammallashtirib borishni nazarda tutadi.

Boshkaruv amaliyotida xodim mehnat faoliyatini kuchaitirish uchun *quyidagi motivatsiya uslublari ko‘llaniladi:*

- Pul berish rag‘batlantirish omili sifatida.
- Ogohlantirishlar.
- Tashkilot bilan yakdillik hissiyotini uyg‘otish.
- Kizikarli mehnat orqali motivatsiyani kuchaytirish.
- YUtuklarni tan olish va takdirlash. 6 Rahbarlikka jalb etish.
- O‘zgalar bilan muvaffaqiyatli hamkorlik uchun taqsirlash.
- Xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirish. 9 Salbiy omillarni kamaytirish orqali.

**Pul -** universal ratbatlantirish uslubi bo‘lib, har kanday malaka va ma’lumotli xodimlar uchun ahamiyatli omildir. Biroq, bu omil doim xam motivatsion kuchga ega bo‘lavermaydi. Xersberg fikricha maoshni oshirish doim ham mehnat samaradorligi oshishiga olib kelmaydi, ammo oylik kam bo‘lsa yoki o‘z vaqtida to‘lanmasa konikmas- likni yuzaga keltiradi, ish unumdorligini kamaytiradi. CHet ellik alimlar o‘tkazgan tadklqot orqali aniqlanishicha, *pul jiddiy toifa xodimlar uchun axamiyatli omildir:* yoshlar, bir nechta joida ishlashga qodir professional xodimlar va maqsadga intiluvchan kimsalar - bunday xodimlar tashkilotda 25% ni tashkil etadi, 19% xodimlar esa tashkilotdagi o‘z mavqe va obro‘-e’tiborini etakchi o‘ringa ko‘yadi, ular uchun nufuzli tashkilotda ishlash muhimdir. YAna 18% xodimlar uchun jamoda o‘zini xavfsiz his etish va dustona munosabat etakchi hisoblanadi. Aniqlanishicha, ko‘p pul to‘lanishi yaxshi va samarali mehnat uchun asos yaratdi, degani emas, albatta.

Pul motivatsiya omili sifatida kabul qilinar ekan, moddii takdirlash xam ma’lum qonuniyatlar asosida o‘tgani ma’qul. Maoshni ko‘paytirish orqali xodim faolligining oshishi yarim yildan bir yilgacha davom etishi aniqlangan. SHundan so‘ng mehnat motivatsiyasi yana susaya boshlaydi. Maoshni hatto 2 baravar oshirgan tavdirda ham ma’lum vaqtdan so‘ng xodimning *meznat motivatsiyasi* pasayadi.

YUkorida ta’kidlanganidek, maosh hajmi yosh xodimlar, shuningdek, mehnat faoliyati qaltis va zo‘riqish sharoitlarida o‘tuvchi muta- xassislar uchun kuchli motivatsiya omi-li bo‘lib x^1soblanadi. Sarflangan kuch va g‘ayrat tezda tiklaniga imkoniyatiga ega bo‘lishi lozim.

Ijodiy saloqiyatga ega va mustaqil faoliyat yuritishga moyil xodimlar uchun maoshni oshirish etakchi motivatsiya omili bo‘la olmaydi.

Pul motivatsiya kuchiga aylanishi uchun u haqiqiy mehnat haqiga aylanishi kerak. Buning uchun esa *xaq to‘lashda kuyidagi talablarni xisobga olish zarur:*

- Mutaxassislarni ishxonada ushlab turish uchun raqobatdosh ish haqini to‘lash kerak.
- Xakkoniylik tamoyiliga amal qilgan holda xaqiqiy mehnat haqini ifodalovchi maosh to‘lash kerak.
- Mehnat hakini bajarilgan ish natijasi, uning sifati bilan boglash lozim, bu orqali xodim o‘z mehnati qancha turishi haqida aniq tasavvurga ega bo‘lsin.
- Xodim o‘z mehnatiga tegishli tarzda moddiy rag‘batlantirilishi haqidagi ishonchga ega bo‘lishi kerak.

Modsiy rag‘batlantirishning maoshdan tashk^ri turlicha boshka shakl- lari ham mavjud. Masalan, chet el ilg‘or firmalarida *kuyidagi ragbatlaptirish shakllariqso‘llanadi:*

- yaxshi xodimlarning har yarim yilda maoshi oshib boradi;
- tagpkilotda uzoq yillar davomida mehnat qilganligi uchun mukofot puli bilan taqsirlash;
- yil davomida kasallik varaqasi olmagan xodimga restoranda 2 kishilik kechki ovqat uchun puli to‘langan chipta berish;
- kadrlar bo‘limi tomonidan xodim zimmasida turgan ba’zi muammo-larni hal etish. Farzandlar bilan bo‘lgan muammo.yaar, xodimning bank kdrzlarrshi qisman qoplash, xodim kasal bo‘lgan paytda yordam ko‘rsatish, zarur bo‘lgan paytda bepul yuridik xizmat va h.k.;
- nufuzli klinikada tibbiy ko‘rikdan o‘tish uchun yo‘llanma;
- hayoti va sog‘lig‘ini sug‘urtalash;
- farzandlarini o‘quv yurtida o‘qitish uchun foizsiz pul kredit- lari berish;
- bolalar bog‘chasiga tashkilot tomonidan pul o‘tkazilishi;
- garajlar qurib berish;
- firma avtomashinasidan bepul foydalanish;
- shaxsiy avtomobil remonti va yoqilgi xarajatlarini qoplash.

I^auma alotsa motivatsillash omgsli sifatida. **Ingliz psixologi**

Dj.Braunning ta’kidlashicha, o‘z mehnati natijalari haqidagi ma’lumotning yo‘qligi tashkilotga va mehnatga befarqlikni yuzaga keltiradi. Xodimga uning ish natijalari haqida muntazam axborot berib borish kuchli motivatsiya omili ekanligi isbotlangan. Kator tadqi qotlarda aniqlanishicha, xodimni muntazam ravishda faoliyat natijasi haqida xabardor qilish uning mehnat samaradorligini 12-15% oshirgan. Har bir xodim o‘z mexrat natijasi haqida ma’lumot |olib turishni xohlaydi. Mehnat yutuqlari shu zahotiyoq takdirlanganda uning samarasi yuqori bo‘ladi. Erishilgan natija haqida kechiktirib tashakkur bildirish takdirlashning ahamiyatini tushirib

yuboradi. «O‘z *vaktida berilgan narsa ikki barobar piymatga ega»,* degan maqol bejiz emas.

**Xodim yoshi va motivatsiyalash xususiyatlari.** Tashkilotdagi xodimlarning xohish va ehtiyoji turlicha bo‘lib, ularning jinsi va yoshi, ijtimoiy mavqeidan kelib chiqib muayyan tadbirni qo‘llash kifoya, degan umumii maslahatni berish juda k^^yin. Lekin shaxsning ishchanlik xususiyati ko‘p hollarda ayrim qonuniyatlarga moe kelishi ham mumkin. Masalan, ba’zi olimlar ta’kidlashicha inson *yigitlik davrida* (25-yosh) o‘z-o‘zini tasdiqlashga intiladi, *ilk kattalik davrida* (30- '45 yosh) lavozimda o‘sishga, *etuk davrida* (45-65 yosh) esa erishgan yutuklarini saqlab qolish niyatida bo‘ladi. Bunday oddiy sxemalar psixologiya fanida mavjud va ulardan rag‘batlantirish tizimini shakllantirish maqsadida foydalanish mumkin.

Xodimlarni nafaqat taqdirlash, balki yo‘l qo‘yilgan **xato uchun jazolash** ham kuchli motivatsiya omilidir. O‘z vaktida va adolatli berilgan tanbeq xodimni mehnat natijalarini yaxshilashga undaydi. Kanday muhitda tanbeh berish ham katta ahamiyatga ega. *«Agar mexnat unmuzominu buzsangiz qaerda ogoxlantirish olishni ma’kul ko‘rardingiz?»* degan savolga berilgan javoblar quyidagicha: 7,4% - *uz bulimimda* (brigadada), 18% *sexda,* 4,3% ishchilar esa *tashkilot mikyosida,* degan javobni tanlashgan. «Uz *mexnat yutuklaringiz qa***kidagi** *tashakkurnomani krerda eshitishni xozuardingiz?»* degan savolga olingan javoblar esa quyidagicha ko‘rinishga ega: 5,4% *bulimda* (brigadada), 39,7% *sexda* va 54,9% xodimlar esa *tashkilot mikyosida* deb tanlashgan. Ushbu ma’lumotlar rahbarga tashkilotda rag‘batlantirish va jazolash uslublarini oqilona tarzda qo‘llay olish uchun imkoniyat yaratadi.

**Xodim ruxiyatini tashkilot qadriyatlari bilan uyg‘unlash tirish** - umumiy maksadni shakllantirishdagi faoliyat ham xodimni yuksak ko‘rsatkichlar bilan mexdat qilishidagi tadbirlardan biridir.

Bajarilayotgan **ishga qiziqish uygotish,** mehnatdan qoniqish bo‘yicha harakatlar, bajarilayotgan Mexnatning xodim kobiliyatiga moslashtirish hamda xodimni qaror kabul qilish jarayoniga jalb etish ham uning tashkilot miqyosidagi faolligini oshiruvchi omildir.

**o‘z-o‘zini baxolash motivatsiya omili sifatida.** Mehnat motivatsiyasini shakllantirish uslublaridan biri xodimning faoliyat maqsadini aniqlashi va baholashida shaxsan ishtirok etishidir. Bunday tadbirda xodim rahbar bilan birgalikda maqsadga erishish mezonini ishlab chiqadi va vazifa ado etilgandan so‘ng xodim mavjud mezondan kelib chiqqan holda o‘z-o‘ziga baho beradi. Mana shunday bahoni yig‘ilib boruvchi ballar - *bonusga aylantirish orkali* xodimlarni taqsirlash tizimini ishlab chiqish mumkin. Natijada xodim o‘z-o‘zini takdirlash tizimiga jalb etiladi va motivatsiyani yanada kuchaytirish imkoniyati tug‘iladi. Rag‘batlantirish omili sifatida turli mukofotlar, yo‘llanmalar, pul mablag‘lari taklif etilishi mumkin. Xodim o‘z oldiga vazifani o‘zi qo‘yganligi uchun uni bajarishga intiladi, aks holda bonusga va *yutukt* ega bo‘lolmaydi.

Erishilgan yutuklarni **tasirlash uslubini o‘zgartirib borish** xodimning faoliyatini yanada takomillashtirish uchun yaxshi asos hisoblanadi. Bu borada xodim erishgan yutuqlarni moddiy ragbatlantirish bilan birga lavozimda o‘sish kabi imkoniyatni ham qo‘llash o‘rinlidir. Surunkali ravishda yaxshi natija ko‘rsatayotgan xodimni lavozimda ko‘tarish uning ish uslubini doimo yuqori saviyada ushlab turish uchun motivatsiya omilidir. Lavozimda o‘sish ko‘pgina korxonalar orqali asosiy motivatsion omillar qatorida qo‘llaniladi. Bunga misol tariqasida chet el ilg‘or kampaniyalarida qo‘llanuvchi tajriba haqida qiskacha gapirib o‘tish mumkin. Masalan, Germaniyadagi ba’zi kampaniyalarda mutaxassis va rahbarlar lavozimda o‘sishlari istikboli haqida batafsil ma’lumotga egalar. Odatda korxonadagi har bir ish joyi mehnat sharoitlariga oid Jeneva sxemasi asosida baholab chikilgan hamda ish joylariga oid *maoiigar matritsasi* yaratilgan. Bu matritsada bir xil imkoniyatli va maoshga ega bo‘lgan kasblar gorizontal tarzda yoki katta maoshli va mavkeli joylar esa vertikal tarzda joylashtiriladi. Xodim o‘z imkoniyat va qobiliyatidan kelib chiqkan holda xizmat pog‘onasida o‘sishning turli variantlari bilan tanishish va tanlash imkoniyatiga ega.

**Lavozimda o‘sish motivatsion omil sifatida** ishga kelayotgan yosh mutaxassislar uchun katta turtkidir. Bu xususda yana chet eldagi tajribaga murojaat etish mumkin. IBM kampaniyasida yuqori bo‘gin rahbarlik lavozimiga moe

nomzodlar ancha erta aniqpanadi va keyingi 10 yil yoki undan oshiq vaqt davomida ularni lavozimda ko‘tarishga tayyorgarlik ishlari olib boriladi. Tayyorgarlik davri shundan iboratki, xodim mansabda o‘sib borar ekan, bu vaqt mobaynida uni xatodan iloji boricha asrab kelinadi. Mana shunday «tarbiya» natijasida o‘z-o‘ziga ishongan, kampaniya madaniyati bilan sug‘orilgan rahbar etishib chikadi.Bunday tadbir rahbarlikka nomzod xodimlarni individual tarzda luxta urganishni, uning kobiliyatini aniqlash va rivojlantirish bo‘yicha alohida tadbirlar tashkil etish imkonini beradi.

CHet el etakchi kampaniyalarining birida xodimning lavozimda o‘sishi *kuyidagi* tartib bo‘yicha amalga oshadi: Olim va muhandislar o‘z lavozimlarida belgilangan maosh bilan ishlar ekanlar, ular tamoman yangi G‘OYANI ilgari surishlari mumkin. Agar bu g‘oya joriy etilsa, raxbariyat yangi mahsulot ishlab chiqarish va sotish bo‘yicha guruh tashkil etadi. Mahsulot bozorga chiqqanda xodim «mahsulot bo‘yicha muhandis» nomini oladi. Ushbu mahsulotni sotish hajmi 1 mln dollarga etsa, u o‘zlashtirilgan mahsulot toifasiga kiritiladi va bo‘lim mavqei o‘zgaradi. Sotuv 5 mln dollarga etganda yana o‘zgarish bo‘ladi, muhandis esa «mahsulot bo‘yicha menejer» lavozimini oladi. Sotish hajmi 20 mln dollarga etishi mustaqillik uchun yana bir pog‘ona va nihoyat 75 mln dollarga etganda bo‘lim o‘z rahbariga ega alohida xo‘jalikka aylanadi. SHunday qilib, olinayotgan daromad iloji boricha *ratsionalizatorning* o‘z xo‘jaligiga kelib tushaveradi.

Rahbar o‘zining ayrim **vazifalarini ilgor xodimlarga taxsimlashi** orkali xodimning tashkilotda faol ishlashi ta’minlanadi. Boshkaruv qarorlarini ishlab chiqishga jalb etish, ularning ijrosi bo‘yicha ayrim vazifalarni xodimlar zimmasiga yuklash tashkilot kadriyat va maqsadlarini qabul qilishni kuchaytiradi va motivatsion omil sifatida qo‘llaniladi.

**Salbiy omillarni cheklash** esa Xersberg ko‘rsatgan gigienik omillar ta’sirini iloji boricha kamaytirishda ifodalanadi. Bular katoriga: aniq *to‘lashdagi adolatsizlik, koniqarsiz ish sharoitlari, nazorat shaklining ish uslubiga mos kelmasligi, ortikcha ma’muriyatchgыik* va shu kabi salbiy sabablar kiradi.

Mexnat samaradorligini oshiruvchi *kuyidagi uslublar mavjud:*

- *Iktisodiy uslublar* (pul bilan rag‘batlantirish yoki mukofotdan mahrum kilish va jarima solish);
- *Maoshni ifodalovchi uslub* (xodimlar oldida aniq va tushunarli maksadni ko‘yish ularning faolligini oshiradi);
- *Menat kulamini kengaytirish va boyitish* (mehnatni kengaytirish deganda xodim bajarayotgandan ko‘ra ko‘proq hajmda ishni berish, boyitish deganda esa bajarilayotgan ishdan ko‘ra murak- kabrog‘ini, qiziqarlirog‘ini, yanada ahamiyatlisi, saviya jihatidan yuqorirog‘ini taklif etishni nazarda tutadi);
- *Jalb etishni kuchaytirish* (xodimni boshqaruv qarorlari kdbul kilish va ijro etishga jalb etishni nazarda tutadi);

CHet el ilg‘or firmalarida mehnatga yangi mazmun bag‘ishlash eng samarali natija berayotgan motivatsion uslublar qatoridan o‘rin oladi.

Bu uslub partisipativlik tamoyiliga asoslangan bo‘lib, xodim bilan iloji boricha gorizontal aloqani kuchaytirishni taqozo qiladi.

«Erkin ish rejasi» motivatsiya uslubi sifatida. Mazkur uslub ketor chet el kampaniyalarida joriy etilgan tajriba bo‘lib, *uning mazmuni kuyidagicha.* Bu uslubga binoan soat 8 dan soat 17 ga kddar ishlaydigan tashkilotga xodim ertalab soat 8-10lar chamasi xoxdagan vaqtida kelishi va soat 15-17larda ketishi mumkin; 10-12 va 14-15lar orattig‘ida u, albatga, ish joyida bo‘lishi shart. Xodim soat 12 dan 14 ga qadar xozuxagan vaqtida 30 minutga tushlik ovqatga vaqt ajratishiga ruxsat beriladi. Bunday «kundalik tartib»da xodim o‘z vaqgini o‘zi boshqaradi va o‘z ishi uchun o‘zi mas’ul bo‘ladi. Mazkur tartib joriy etilgan tashkilotlarda ish unumdorligi 3% dan 12% gacha o‘sgan, ishdan bo‘shashlar soni kamaygan va jamoadash psixologik muhit yaxshilangan. Faqat vaqtni hisobga olish bir 03 kpyinlashadi. Xodimlarning ishga kelish va ketish vaqtlari esa maxsus elektron kartochkasida belgilanib boriladi va me’yoridan oshiqishlangan vaqt mexnat ta’tiliga qo‘shib beriladi.

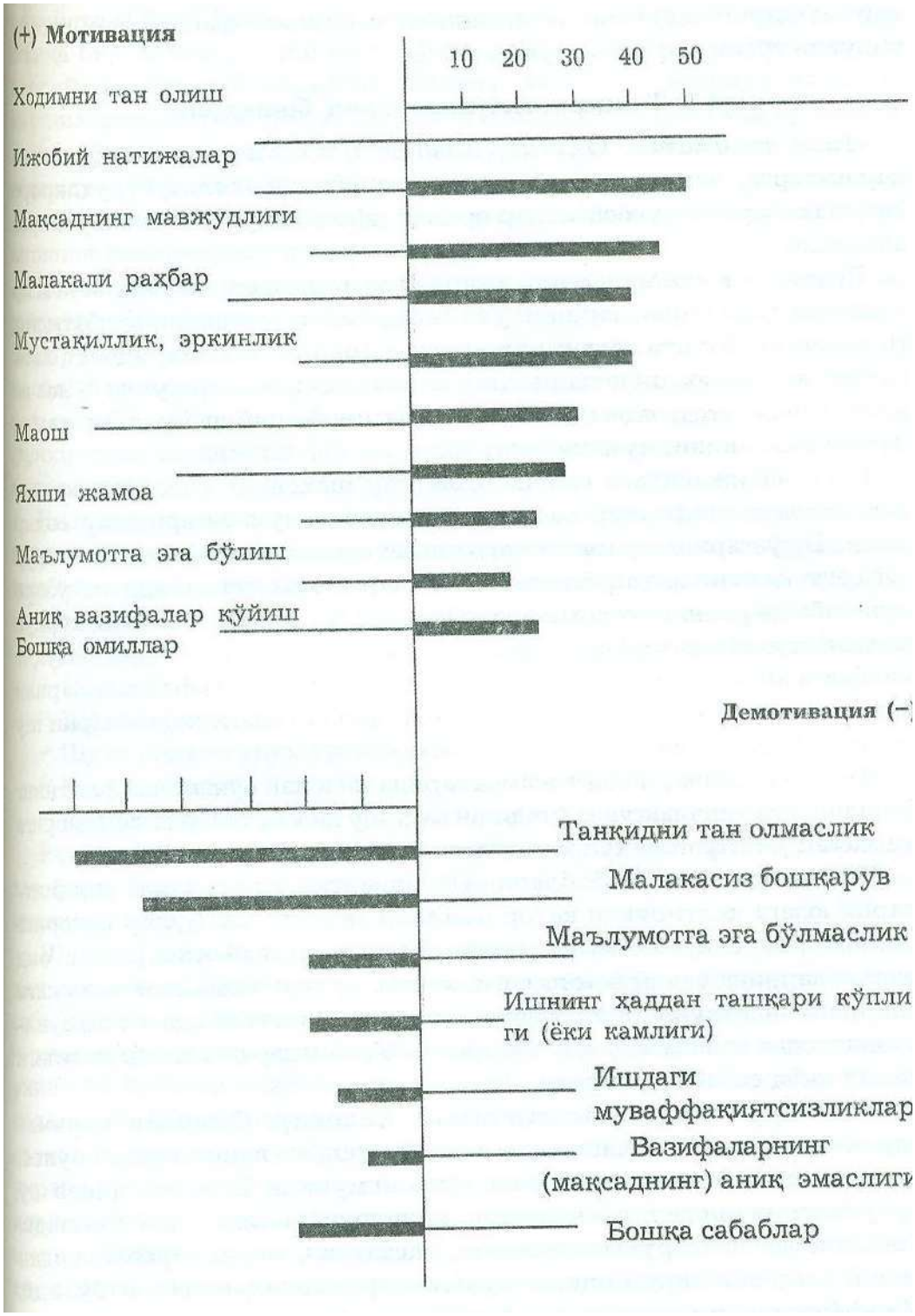
Tashkilot *x*ayotining xodim motivatsiyasiga ta’siri. Tashkilotlar o‘rtasidagi raqobatning kuchayishi, mahsulot ishlab chiqarishda yangi ixtirolarga talab oshishi natijasida xodimlardan faollik va tashabbus kutiladi. Bunday vaziyatda xodimning ichki motivatsiyasini kuchaytirish tashkilot oldida turgan vazifalarni hal

etishdagi asosiy omildir.

Qator tadqiqotlar asosida tashkilotdagi mavjud turli omillarning xodim motivatsiyasiga ta’sirini chizma ko‘rinishida bayon etish mumkin. Ko‘rinib

turganidek, tashkilotda kator omillar borki, ular xodim motivatsiyasini kuchaytiradi. Bular orasida eng ahamiyatlisi xodimni mutaxassis sifatida tan olish, u bilan maslahatlashish, xodimga o‘z kasbi ustasi maqomida ishonch bilan qarashdir. Bajarayotgan ishidagi yuqori natija xodimning g‘ayratiga g‘ayrat qo‘shadi va faolligini oshiradi. Bu borada xodim qobiliyatiga moe vazifa berish va uni muvaffaqiyatli ado etishni ta’minlash juda muhimdir. Xodim tomonidan tashkilot maksadini aniq tasavvur etish va bu maksadni qabul qilish kuchli motivatsiya omili hisoblanadi.

Mazkur chizmaning pastki qismida xodim motivatsiyasiga salbiy ta’sir etuvchi omillar o‘zi ta’sirchanligi bo‘yicha foiz ko‘rsatkichida keltirilgan. Ular qatoriga xodimni tanqid qilish va uni tan olmaslik; malakasiz boshqaruv faoliyati; xodimning tashkilot hayotida bexabarligi; x^d dan tashqari xajmdagi ish bilan ta’minlash yoki aksincha, ishning kamligi tufayli bo‘sh qolishlar; vazifani bajarish mobaynidaga muvaffakiyatsizlik; xizmat yuzasidan o‘z majburiyatlarini aniq bilmaslik va maqsadning yo‘qligi kabi sabablar kiradi .


(+) Мотивация
10 20 30 40 50
Ходимни тан олиш
Ижобий натижалар
Мақсаднинг мавжудлиги
Малакали раҳбар
Мустақиллик, эркинлик
Маош
Яхши жамоа
Маълумотга эга бўлиш
Аниқ вазифалар қўйиш
Бошқа омиллар
Демотивация (–)
Танқидни тан олмаслик
Малакасиз бошқарув
Маълумотга эга бўлмаслик
Ишнинг ҳаддан ташқари кўпли
ги (ёки камлиги)
Ишдаги
муваффақиятсизликлар
Вазифаларнинг
(мақсаднинг) аниқ эмаслиги
Бошқа сабаблар

Matndagi demotivatsiya so‘zi - mazmun jihatidan motivatsiyaga qarama-karshi ma’noni anglatadi va xodimning faoliyatini susaytiruvchi to‘siq sifatida tushuniladi.

**SHaxsiy motivatsiyalash uslublari**

Xodimlar motivatsiyasini boshqarish mavzusi yuzasidan o‘tkazilgan tahlil o‘zgalarni motivatsiyalash masalasiga bag‘ishlandi, Ammo, boshqaruv psixologiyasida *o‘z-o‘zini motivatsiyalash* degan ibora ham borki, u ko‘proq o‘z faoliyatini yanada takomillashtirish ustida ishlayotgan turli bo‘g‘in rahbar va xodimlarga tegishli.

Rahbar faoliyatida shunday holatlar ham bo‘ladiki, ba’zan u biron mansabni egallab asta-sekin ishga qiziqishini yo‘qota boshlaydi, hatto lavozimiga ham sovuqqonlik bilan qarab, uni saqlab qolish uchun kurashmaydi. Bu holatning sababi turlicha bo‘lishi mumkin. Kuyida shu sabablardan bir nechtasi o‘rganiladi va shu holatni ijobiy tomonga o‘zgartirish yuzasidan tavsiyalar beriladi,

Rahbarning o‘z ishiga qiziqishi so‘nishining sabablaridan biri - *bir lavozimda uzok* vaqt kolib *ketish.* Rahbarda mehnat motivatsiyasini susaytiruvchi omillardan yana biri uning *salomatligi,* aniqrog‘i turli kasalliklarga duchor bo‘lishidir. *Oilaviy muxitdagi inqirozli* Xolatlar ham rahbarni asosiy ishidan chalg‘itadi va mehnatga bo‘lgan shijoatini susaytiradi. *Mexnat jamoasi a’zolarining rafarga turigilari guruxni boshqarishdan ko‘ngil sovushiga olib keladi.*

Mazkur omillar ta’siriga berilmaslik ko‘p jixatdan rahbarning o‘zini boshkarish qobiliyatiga bog‘liq va psixologik ega ba’zi tadbirlarni qo‘llash asosida inson o‘z-o‘zini motivatsiyalab, mehnat faoliyatiga bo‘lgan shijoatini yanada kuchaytirib turishi mumkin.

Tashkilotdagi xodimlar va raqbar motivatsiyasini ta’minlab turishning asosiy shartlari jamoadagi mehnatni tashkil etish masalalariga kelib taqaladi. Tashkilotda to‘g‘ri yo‘lga ko‘yilgan kadrlar siyosati kator sohalarni hisobga olishi lozimki, *bu yo‘nalishdagi faollik nafakat tashki motivatsiya, balki raxbarning o‘z-o‘zini motivatsiyalash omilidir.* Bular qatoriga *kuyidagilar kiradi:*

1) Xodimlarning bir lavozimda ishlayotganligini muntazam tekshirib borish va taxminan 5-7 yillarda lavozimni o‘zgartirish (bu bir pog‘ona yuqoriga ko‘tarishgina

emas, balki shu lavozimga yaqin, ya’ni o‘xshash bo‘lim yoki kasblar bo‘yicha *gorizontal yo‘nalishdagi o‘zgartirishlarni* qam nazarda tutadi).

- Ish mazmuni va uning doirasini yanada kengaytirib borish.
- Tashkilot tizimini faollik bilan rejalashtirish, maqsadlarni yanada aniqlab borish hamda tashkiliy tadbirlarning turli-tuman- ligini ta’minlash.
- Tashkilot miqyosidagi ta’lim, malaka oshirish, ijodiy yondashuv kadriyatlarini faollashtirish.
- Tashkilotdagi o‘zaro munosabatlarning yangi shakllarini yaratish va tatbiq etish (masalan, rahbarning xodim bilan suhbati, ma’muriyat va xodimlar o‘rtasidagi norasmiy muloqot, xodimlar ish joylariga tez-tez tashrif buyurish va ular bilan muloqotda bo‘lish, tashkiliy masalalarda demokratik tamoyillarga tayanish va shu kabilar). Tashkilot hayotiga shundayni yangiliklar qo‘shgan rahbarning o‘zi ham o‘zini o‘.zi motivatsiya qilib boradi. SHuning uchun bu tavsiyalardan nafaqat xodimlar, balki rahbar ham manfaatdor bo‘ladi.

O‘z-o‘zini motivatsiyalashning asosiy uslublaridan yana biri - *iloji boricha o‘z ruxiy kechinmalari sababini mashkil kilishdir.* Insonning kasbiy rivojlanishi uning yoshi ulg‘ayishi bilan alohada xususiyatlarni taqozo qiladi. Xususan, ulg‘ayish bilan insonning tashkilot miqyosidagi roli o‘zgarib, rivojlanib borishi tabiiy holdir. Bunga muvofik, insonning faol kasbiy hayoti *kuyidagi yosh ko‘rsatkichlarida tasiri boskichlarga bo‘lipishi mumkin:*

- Kasbiy shakllanishning boshlanishi (ish faoliyatini boshlash, tashkilotda o‘z o‘rnini topish) - 20-24 yoshlarda.
- O‘zini namoyon etish, muvaffaqiyatga erishish, tashkt-shot tomoshdan tan olinishi - 30 yoshlar atrofida.
- YUksak kasbiy mahoratga etishish, o‘z qobiliyatini yanada ko‘proq ko‘rsatish, o‘z o‘rnini yanada mustahkamlash - taxminan 35-40 yoshlarda.
- O‘z yutuqlari, bajargan ishlari ahamiyatini qe.yta baholash, hayot yo‘lini to‘g‘ri tanlaganmi yoki yo‘k, taxdal etish - 40-50 yoshlar oraligida.
- Mohirlik bosqichi. Bunda yuqori malakali mutaxassis diqqat- e’tiborini hamkasb xodimlariga yordam berishga qaratadi, o‘z tashkiloti ravnaqi haqida qayg‘uradi, boshkdruv mahoratini namoyish etadi - 50 yoshdan so‘ng nafaqaga chiqquncha davom etadi.

Bunday tartibni bayon etishdan asosiy maqsad shuki, ko‘rsatilgan bosqichlar jarayonida inson muayyan qiyinchiliklarni boshidan kechiradi. YAngi davrga o‘tish, bir tomondan, tabiiy rivojlanish natijasi bo‘lsa, ikkinchi tomondan, yangi va noma’lum vaziyatda faoliyat olib borish xdmdir. SHuning uchun bir bosqichdan ikkinchisiga o‘tish inqirozli bo‘lishini bilishning o‘zi shunday vaziyatlarga dadil qarashni, bu qiyinchiliklar vaqtinchalik ekanligini anglashga yordam beradi, ularni

ishonch bilan engib o‘tishni ta’minlaydi. Albatta bu shunday vaziyat o‘z-o‘zidan o‘tib ketishini kutib, qo‘l qovushtirib o‘tirish kerak, degani emas, albatta. Inozoli holga tushish ehtimolini kamaytirish uchun xodim *uqyidagi orientirla-r bilan faoliyat olib borishi tavsiya etiladi:*

- Bugungi kun tashvishi bilan emas, balki anik, maqsadga intilib yashang.
- Hayot va mehnatga bo‘lgan intilishga oid mas’ullikni bo‘yningizga oling. Sizdan boshka hech kim takdiringiz uchun mas’ul bo‘lolmaydi. Psixologiyada «o‘zgalar yordamiga muhtojlikning» hayot davomida orttirilgan holati aniqlangan bo‘lib, u insonning boshqalardan yordam kutib yashashida, o‘z kuchi va imkoniyatiga etarli darajada kshonmasligida ifodalanadi. Iloji boricha, bu holatdan qochishga va hayotingizning barcha jabhalari bo‘yicha faol bo‘lish uchun mas’uliyatni o‘zingizga oling.
- SHuni yodda tutingki, insonlar va tashkilotlar aynan qiyinchilik davrida rivojlanadi. Qiyinchilik va inqiroz eski uslub ishlamayotganligi belgisi bo‘lib, eskicha hayot tarzini o‘zgartirish, undan voz kechish zaruratidir. Mavjud kiyinchilik va omadsizliklarga shu yo‘sinda qarash imkoniyatimizni yana jonlantirishni, yangi yo‘llar izlab, yutuq sari intilishimizni taqozo etadi.
- Mexdatga bo‘lgan motivatsiyamiz - xayotga bo‘lgan motivatsiyamizning bir qismi, xolos. Bunday ta’rif mehnatga bo‘lgan munosabatimizni o‘zgartirish uchun yana yangi imkoniyat beradi. Xayotimizga, dam olish sohamizga yangilik kiritish mehnatga oid motivatsiyamizga xam yangilik olib kiradi, uni yanada rangbarang qiladi, demak uning hayotchanligini ta’minlaydi.

**Kayd etilgan fikrlar va tadbirlar har bir rahbar hamda xodimda uchrashi mumkin bo‘lgan inqirozli davrlarga xos motivatsiya susayishini kayta jonlantirish, mexnatga yangi shijoat bilan kirishishni ta’minlaydigan xolatlardir.**

## 6-mavzu: «Nazorat. Sog`liqni saqlash muassasalari faoliyatini tahlil etish va nazorat qilish»

**Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi**

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:*<br>1 Nazorat tushunchasi va uning moxiyati;<br>2 Nazoratning muhimligi;<br>3 Nazorat vazifasi;<br>4 Nazoratning asosiy turlari;<br>5 Nazorat jarayoni; | 6 Nazorat haqida tushuncha.<br>7 Nazoratning mazmuni va mohiyati.<br>8 Asosiy nazorat turlarini amalga oshirish.<br>9 Oldindan nazorat, joriy nazorat, yakuniy nazorat.<br>10 Oldindan nazoratni olib borishda inson moddiy va moliyaviy resurslar. |

| | |
|---|---|
| | Katta bog‘lanishning tashkiliy tizimi.<br>11 Nazorat jarayoni: standartlarni belgilash, erishilgan natijalarni standart bilan o‘lchash.<br>12 Nazoratda hatti-harakatlar bo‘yicha tavsiyalar. |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga nazorat xaqida chuqur bilim va ko‘nikmalarni hosil qilishdan iborat. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish –<br>(15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

•Nazorat tushunchasi va uning moxiyati

“Nazorat” so‘zi “hokimiyat” so‘zi kabi avvalambor manfiy xis-xayajonlarni uyg‘otadi. Ko‘p insonlar uchun nazorat chegaralanishni (xuddi kuchukka zanjir bo‘lganidek), majburlikni, mustaqillikni yo‘qligini va boshqadarni bildiradi - umuman olganda, bizning shaxs erkinligiga to‘g‘ri qarama-qarshi bo‘lgan barcha tushunchalarni bildiradi. SHu qadar qat’iy anglash tufayli nazorat ko‘p hollarda noto‘g‘ri talqin qilinadigan boshqaruv vazifalariga kiradi.

NAZORAT – bu tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishni ta’minlash jarayonidir.

Nazorat jarayoni standartlarni belgilashdan, faktik erishilgan natijalarni o‘lchashdan hamda erishilgan natijalar belgilangan standartlardan farq qiladigan bo‘lsa ularni to‘g‘irlashdan iboratdir.

•Nazoratning muhimligi.

Boshliqlar nazorat vazifasini ular o‘z maqsadi va vazifalarini shakllantirgan holda tashkilotni yuritgan vaqtdan boshlab amalga oshiradi. Nazoratsiz xaos boshlanadi hamda qandaydir guruxlarning faoliyatini birlashtirish imkoni yo‘qoladi. Muxim tomoni shundaki maqsadlar, rejalar va tashkilotning tuzilishi uning faoliyat yo‘nalishini belgilab beradi, shu tariqa uni xarakt kuchlarini u yoki bu tarzda taqsimlagan holda ishlarni amalga oshirishga yo‘naltiradi. Xuddi shu narsa Piter Drukerga quyidagi jumlani aytishga sabab bo‘ldi: “Nazorat hamda yo‘nalishni belgilash – bular sinonimlardir”.

•Nazorat vazifasi.

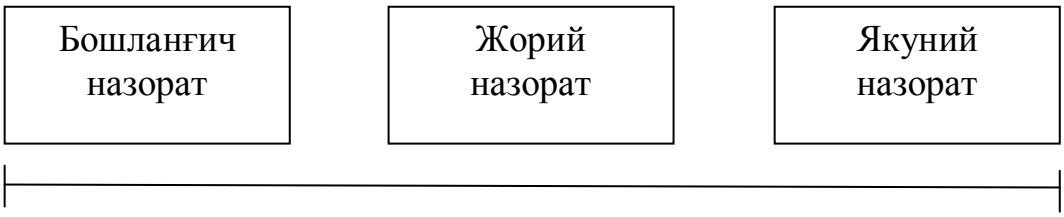
Nazorat vazifasi – bu boshqaruvning shunday bir xarakteristikasiki, unda muammolarni aniqlash hamda bu muammolar krizis holatiga o‘tib ketguncha tashkilotni faoliyatini to‘g‘irlash imkonini beradi. Dono Xitoy kitobi “Szin” (“O‘zgarishlar kitobi”)da bundan 3 ming yil avval boshqaruv bilmlari paydo bo‘lgunga qadar quyidagi jumlalar bayon etilgan:

“Agar aqlli inson nimaga omadga erishganini ko‘rsa, u bu narsani yana qaytaradi. Agar u o‘z xatolarini ko‘rsa, u bu narsani qaytarmaydi”.

Nazorat qilishni amalga oshirish muximligining yana bir asosiy sabablaridan biri shundaki, xar bir tashkilot o‘z xatolarini vaqtida aniqlashi hamda ularni tashkilot maqsadlariga jabr ko‘rsatishidan oldin to‘g‘irlashi kerakligidadir.

Nazoratni ijobiy tomoni ham muxim hisoblanib, unda tashkilot faoliyatidagi barcha omadli taraflarini bir maromda ushlab turishdan iborat bo‘ladi. Real qo‘lga erishilgan natijalarni rejadagilari bilan solishtirish, ya’ni “Qo‘yilgan maqsadlarga qanchalik erishdik?” degan savolni qo‘yib, tashkilot boshliqlari tashkilot qaerda omadga erishganligini hamda qaerda omadsizlikka yo‘l qo‘yganini aniqlaydi. Boshqa so‘z bilan aytganda, nazoratning muxim jixatlaridan yana biri shundaki, tashkilot faoliyatidagi qaysi xatti-xarakatlar uning umumiy maqsadlariga erishishiga ko‘maklashganligini aniqlab berishidadir. Xuddi shu tarzda mayda firmalar qaysi soxalar bo‘yicha kengaytirilishi hamda bitim tuzishi kerakligini aniqlaydi. Xuddi shu tarzda “Galf end Uestern” tipidagi konglomeratlar o‘z tarkibidagi qaysi firmalar ko‘proq resurs olishi kerakligi, qaysi birini esa sotib yuborish yoki qaytadan tashkillashtirish kerakligini aniqlaydi. Tashkilotning omadlari va omadsizliklarini aniqlash yo‘li bilan tashkilotni tashqi muxitning o‘zgaruvchan talablariga tezroq

moslashishini hamda shu tarzda tashkilotning asosiy maqsadlariga erishish yo‘lini tezlashtirishni ta’minlash imkoni yaratiladi.




Rasm 1. Nazoratning asosiy turlarini amalga oshirish vaqti.

Nazoratning uchta asosiy turlari mavjud: boshlang‘ich, joriy va yakuniy. Amalga oshirish shakli bo‘yicha nazoratning barcha turlari o‘xshash bo‘lib, ular bitta maqsadga ega: faktik olinayotgan natijalar talab qilinayotgan natijalarga iloji boricha yaqin bo‘lishi kerak (Rasm 1.).

- Nazorat turlari

Boshlang‘ich nazorat

Nazorat aysberg kabi ko‘p qismi suv tagida yashiringan bo‘ladi. Ma’lum tashkilotdagi nazoratning ayrim asosiy turlari boshqaruvning boshqa vazifalari orasida niqoblangan bo‘ladi. Masalan, rejalashtirish va tashkillashtirish tuzilmalarini barpo etish kam hollarda nazorat jarayoniga kiritiladi, lekin ular tashkilot faoliyatining boshlang‘ich nazoratni amalga oshirib beradi. Nazoratning bu turi boshlang‘ich bed ataladi, sababi faktik ishni boshlanishidan oldin amalga oshiriladi.

Boshlang‘ich nazoratni amalga oshirishning asosiy manbalari bo‘lib ma’lum qoida, jarayon va xatti-xarakat chiziqlarini amalga oshirishdan (tashkil etish emas, amalga oshirishdan) iborat bo‘ladi. Xatti-xarakat qoidalari va liniyasi rejalarni amalga oshirish uchun ishlab chiqilganidek, ularga qat’iy rioya etish – bu ish oldindan belgilangan tartibda ketayotganligiga ishonch hosil qilishning yo‘li hisoblanadi. SHu tariqa, agar aniq mas’ul instruksiyalar yozilsa, maqsadlarni shakllantirishda xodimlarga samarali tarzda etqazib berilsa, boshqaruv apparatiga malakali insonlar yig‘ilsa, bularning xammasi tashkillashtirish tuzimi o‘ylanganidek amalga oshirilishi imkoniyatini oshiradi. Tashkilotlarda boshlang‘ich nazorat uchta asosiy soxalarda amalga oshiriladi – insonlarga, materiallarga va moliyaviy resurslarga nisbatan.

Inson resurslari.

Inson resurslari soxasidagi boshlang‘ich nazorat u yoki bu ma’sul vazifalarni amalga oshirishga yordam beradigan ishbilarmon va professional bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lgan hamda malakali insonlarni etarli darajada taxlil qilish hisobiga amalga oshiriladi. Ishga qabul qilinayotgan ishchilar ularga yuklatilgan vazifalarni bajara olish qobiliyatida ekanligini bilish uchun ularni shu soxada minimal yo‘l qo‘yiladigan bilim darajasini yoki ishlagan yillarini aniqlash kerak hamda ishga oluvchi tomonidan taqdim qilinayotgan xujjatlar va tavsiyalarni tekshirib chiqish kerak. Tashkilot tarkibiga malakali ishchilarni jalb qilish va ularni ushlab qolish ularga adolatli to‘lov va kompensatsiyalar berish, psixologik testlar

o‘tkazish, shuningdek ishchini ishga olishdan oldingi davrda ko‘plab suxbat o‘tkazish yo‘li bilan erishish mumkin.

Material resurslar.

Barchaga ma’lumki, yomon sarmoyadan yuqori sifatli maxsulot tayyorlab bo‘lmaydi. SHuning uchun, ishlab chiqaruvchi firmalar ishlatayotgan material resurslarini qat’iy boshlang‘ich nazoratini belgilaydilar. Nazorat sifatni minimal yo‘l qo‘yiladigan darajasidagi standartlarni ishlab chiqish bilan hamda kirib kelayotgan materiallarni ushbu talablarga javob berayotganligini faktik tekshirish o‘tkazish yo‘li bilan amalga oshiriladi. Material resurslarni boshlang‘ich nazorat usullariga shuningdek ularni etishmovchiligini oldini olish maqsadida etarli darajada zaxiralarini ta’minlab turish ham kiradi.

Moliyaviy resurslar. Moliyaviy resurslarni boshlang‘ich nazoratining asosiy manbasidan biri byudjet hisoblanadi, u o‘z navbatida rejalashtirish vazifasini amalga oshirish imkonini ham beradi. Byudjet boshlang‘ich nazoratning mexanizmi bo‘lib, u tashkilotga qachon naqd moddalar kerak bo‘lganligida shu moddalar unda bo‘lishliyligiga ishonchliylik beradi. Byudjet shuningdek xarajatlarning eng yuqori chegarasini ham belgilab berib, shu tariqa biron bir bo‘lim yoki umuman tashkilotni o‘z naqd moddalarini oxirigacha sarflab yuborishiga yo‘l qo‘ydirmaydi.

Joriy nazorat.

O‘z nomidan kelib chiqqanidek, joriy nazorat bevosita ishlarni amalga oshirish mobaynida amalga oshiriladi. Ko‘p hollarda uni ob’ekti bo‘lib tashkilotning xodimlari xisoblanib, uning o‘zi esa an’anaviy tarzda bevosita ularning boshlig‘i bo‘lib hisbolanadi. Xodimlar ishini doimiy tekshirish, yuzaga kelayotgan muammolarni muhokama qilish hamda ishni mukamallashtirish bo‘yicha tavsiyalar belgilangan reja va ko‘rsatmalardan chetlashishni oldini oladi. Agar ushbu chetlashishlarni rivojlanishiga yo‘l qo‘yilsa bu butun tashkilot uchun jiddiy qiyinchilikka aylanib ketishi mumkin. Joriy nazorat bajarilayotgan ish bilan birgalikda bajarilmaydi. Aniqrog‘i u maqsadga erishish yo‘lida bajarilgan ishlardan keyin olingan faktik natijalarni o‘lchashga asoslanadi. Joriy nazoratni amalga oshirish uchun boshqaruv apparatiga qayta aloqa kerak bo‘ladi.

Qayta aloqa tizimi.

Qayta aloqa bu olingan natijalar haqidagi ma’lumotlardir. Qayta aloqaning sodda misoli bo‘lib agar boshliq o‘z xodimlari xatolikka yo‘l qo‘yayotganini ko‘rsa ularga ularni ishi qoniqarsiz ekanligini aytishi kiradi. Qayta aloqa tizimi boshqarmaga bir qancha e’tiborga olinmagan muammolarni aniqlashga va ularni olib borish chizig‘iga to‘g‘irlash orqali tashkilotni oldiga qo‘yilgan vazifalarga erishishning samarali yo‘lidan chetlashishini oldini olishga yordam beradi.

YAkuniy nazorat.

YAkuniy nazoratda qayta aloqa bevosita ishlarni amalga oshirish davomida talab qilinayotgan maqsadlarga erishish uchun hamda kelib chiqadigan muammolarni ular juda katta sarf xarajat talab qilmasidan turib hal qilish maqsadida amalga oshiriladi.

YAkuniy nazorat doirasida qayta aloqa ish bajarilganidan so‘ng amalga oshiriladi. Faktik olingan ishlar talab qilinadiganlari bilan yoki nazorat qilinayotgan faoliyatning oxirida yoki ma’lum vaqt o‘tganidan so‘ng solishtiriladi.

YAkuniy nazorat muammolarni paydo bo‘lgan paytidan javob qilish uchun juda kech amalga oshirilishiga qaramasdan, boshqaruv savollari bo‘yicha mutaxassis professor Ulyam Nyumenning fikricha, u ikkita asosiy vazifalarni amalga oshiradi. Bulardan biri shuki yakuniy nazorat tashkilot boshlig‘iga kelajakda shunga o‘xshash ishlarni amalga oshirish extimoli bo‘lsa rejalashtirish uchun kerakli bo‘lgan ma’lumotlarni beradi. Faktik olingan va talab qilingan natijalarni solishtirish yo‘li bilan boshqarma qo‘yilgan rejalar qanchalik realistik ekanligini baxolash imkonini beradi. Bu jarayon shuningdek kelib chiqqan muammolar haqida ma’lumot olishga hamda yangi rejalarni shu tariqa shakllantirishga yordam beradiki kelajakda shu muammolar qaytarilmaydi. YAkuniynazoratning ikkincha vazifasi biri, ishchilarni motivlashtirishga yordam berishdir. Agar tashkilot boshqarmasi motivlashtirish rag‘batlarini ma’lum bir natijalar darajasiga erishish bilan bog‘lab ishni tashkil qilsa, unda qo‘lga kiritilgan natijani aniq va ob’ektiv tarzda o‘lchashi kerak. Nyumen so‘ziga ko‘ra natijani o‘lchash hamda ma’lum rag‘batlantirishni berish “faktik natijalar va rag‘batlantirish orasida uzviy bog‘liqlik borligi haqidagi kelajakdagi kutilayotgan tasavvurni hosil qilish” uchun kerak deb aytgan.

Nazorat jarayoni.

Nazorat jarayonida uchta aniq farq qilinadigan bosqichlari mavjud: standart va kriteriyalar tanlovi, ularni real natijalar bilan solishtirish hamda kerakli to‘g‘irlash ishlarini qabul qilish. Har bir bosqichda turli xil kompleks tadbirlar amalga oshiriladi.

Standartlarni belgilash

Nazorat jarayonining birincha bosqichi nazorat va rejalashtirish vazifalari qanchalik yaqin bir biriga qo‘shilganligini namoyon qiladi. Standartlar – bu progress jixatidan o‘lovga ega bo‘lgan aniq maqsadlardir. Bu maqsadlar rejalashtirish jarayonidan kelib chiqadi. Nazorat uchun ishlatiladigan barcha standartlar tashkilotning bir qancha maqsadlari va strategiyalaridan kelib chiqqan holda tanlanishi kerak.

**Mavzu № 7. Sog`liqni saqlashga rahbarlik qilish. Mehnat resurslarini shakillantirish.**

**Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi**

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:*<br>1 Boshqaruv usullari tugrisida tushuncha.<br>2 Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy usuli.<br>3 Boshqarishning iktisodiy-ijtimoiy va ruxiy usullari. | •Boshqarish usullari tugrisida tushuncha;<br>• Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy.<br>•*Boshqarishning iqtisodiy, ijtimoiy va ruhiy usullari*<br>•*Boshqaruvning iqtisodiy usullari;*<br>•*Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usuli;*<br>•**Ma’muriy boshkarish usullari;**<br>•*Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari;*<br>•**Boshkarishning tarbiyaviy usullari;**<br>•Boshqarishning tashkiliy-ma’muriy usuli;<br>1 Boshqarishning iktisodiy ijtimoiy va ruxiy usullari. . |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga boshqaruvning maqsadini, boshqaruvning asosiy usullarini, boshqaruv funksiyalari haqida ma’lumot berish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |

| | | |
|---|---|---|
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

**Hokimlik etakchilikning asosi.**

**Hokimlik** turli ko‘rinishlarni qabul qilishi mumkin.

Hokimlikning beshta asosiy shakli bor:

1. **Majburlashga asoslangan hokimlik.** U rahbarning bo‘ysunuvchi hatti – harakatiga qandaydir jazolash (hayfsan, tahdid, bo‘shatish hamda shu kabilar) yordamida ta’sir etishga qodirligi asosida quriladi. Hokimlikning bu shakli asosida belgilangan namunadan chetlashganlik holatida jazolanishdan xavfsizlik yotadi.

2. **Mukofotlashga asoslangan hokimlik**. U ta’sir etuvchi zarur ehtiyojlarni qondirish yoki zavqlantirish imkoniyatiga egaekanligiga asoslangan. Mukofotning kutilayotgan darajasiga qarab, bo‘ysunuvchi topshiriqni bajarishga kuchini sarflaydi.

3. **Ekspert hokimlik**. Ijrochi ta’sir etuvchi ehtiyojni qondirishga imkon beruvchi maxsus bilimlarga egaligiga ishonadi.

4. **Etalon hokimlik** (namuna hokimligi rahbarning o‘ziga xos shaxsiy sifatlarini tan olinishi sababli) rahbarning bo‘ysunuvchiga ta’sir etish qobiliyati bilan aniqlanadi.

5. **Qonuniy yoki an’anaviy hokimlik** singigan madaniy qimmatlarga asoslanadi va hokimlikning tarqalgan shakllaridan biri sanaladi. Barcha rahbarlar u yoki bu me’yorda uni qo‘llaydi yoki ularga boshqa odamlarni boshqarish vakolati berilgan. Qonuniy hokimlik bo‘ysunuvchi faqat rahbar ko‘rsatmalariga tashkiliy pog‘onaning yuqoriroq darajasida turgani uchungina bo‘ysungan vaqtda haqiqiy bo‘ladi.

**Xarizmatik hokimlik** yoki namuna hokimligi bo‘ysunuvchini rahbaridan zavqlanishi bilan aniqlanadi va u mansablik hamda hurmatga ehtiyojini qondirilib, o‘zini rahbar bilan tenglashtiradi. Bo‘ysunuvchi o‘zini rahbar bilan ko‘p umumiy tomonlari borligini tasavvur qilishi mumkin. Bo‘ysunish uni rahbarga o‘xshash qilib qo‘yishi yoki hech bo‘lmaganda, hurmat qilishga olib kelishi unga mumkindek

tuyuladi. Hattoki bog‘lanmay va hech qachon uchrashmay ham , bo‘ysunuvchi tasavvurida rahbar bilan uning munosabati tenglikda quriladi.

Xarizmatik shaxslarning ba’zi xususiyatlari:

- energiya bilan ayirboshlash. Bu shaxslar energiya nurlarini tarqatadi va u bilan atrofdagilarni ta’minlaydi, degan tasavvur tug‘diradi;
- ta’sirchan qiyofa. Xarizmatik yo‘lboshchi chiroyli bo‘lishi shart emas, biroq u jozibali, yaxshi qomatga ega va o‘zini yaxshi tutadi;
- mustaqil xarakter. O‘z muvaffaqiyati va hurmatiga intilishda bu odamlar boshqalarga suyanmaydi;
- yaxshi notiqlik qobiliyati. Ularda gapirish va shaxsiy munozaraga kirish qobiliyati bor;
- o‘z shaxsidan zavqlanish qobiliyati. Ular o‘zlarini qulay his qiladilar, boshqalar ulardan zavqlanganda ular mag‘rurlik yoki xudbinlik qilmaydilar;
- o‘zini munosib va dadil tutish odati. Ular o‘zini yig‘ib olgan va vaziyatni egallagandek ko‘rinadilar.

Xodimlarni boshqarish modelining keyingi muhim qismi tashkilot rahbarini jamoa yoki xodim bilan o‘zaro munosabati hisoblanadi.

Hozirgi davrda odamlarning turmush, mexnat sharoitiga, xayotining ijtimoiy masalalariga, turmush tarziga katta ahamiyat berilayapti. CHunki xar bir xodimning mexnat unumdorligi, ishining samarasi ko‘proq uning mehnatidan qoniqish hosil qilishiga ma’naviy-madaniy darajasiga, hayot, turmush sharoitlariga bog‘liq.

SHuning uchun ham hozirgi kunda boshqaruvdagi psixologik omillarga katta ahamiyat berilyapti. Rahbar xodimlarni tayyorlash kurslarida ijtimoiy psixologiya darslari o‘tilmokda. Ko‘plab korxonalarda psixolog lavozimi kiritilgan.

Sotsiolog va iqtisodchilar o‘tkazgan tadqiqotlarga ko‘ra hatto texnika sohasida ishlovchi muxandislarning muvaffaqiyati bor-yo‘g‘i 15% holatda uning texnik bilimiga, 85% esa shaxsiy sifatlariga, odamlarni boshqara olish qobiliyatiga bog‘liq. SHuni xam ta’kidlash lozimki, ko‘p korxonalarda xizmatchilar o‘zlarining jismoniy va ruxiy qobiliyatlarining bor yo‘g‘i 10 foizga yaqinidan foydalanar ekan. Olimlarning kuzatishlariga qaraganda, ijobiy emotsiya (his-xayajon) ish kunining oxirida, charchoq paydo bo‘lganda ish qobiliyatini 22% dan 76% gacha oshishiga, salbiy his - hayajonlar esa ertalabdan ish qobiliyatini 10-20 % ga kunning oxirida esa 40-65% ga kamayishiga olib kelshi. Ishlab chiqarishdagi unumdorlik esa 20% holatda odamlarning kayfiyatiga bog‘liqligi kayd etilgan.

Odamning ishga bo‘lgan qiziqishi, hohishi, ichki safarbarligi u yoki bu ishni chin yurakdan bajarish istagi ishning natijasiga juda katta ta’sir etadi.

Bernar SHouning ta’kidlashicha, majburiyat bo‘yicha mehnat qilish bu ish; ishga bo‘lgan intilish, hoxish esa - dam. Boshqaruv tizimining me’yoriy ko‘rinishi bu «inson - inson», bunda ob’ekt sifatida «inson» nazarda tutiladi, jamoaning predmeti sifatida esa kollektiv mehnati farqlanadi.

Tashkilot rahbari o‘ziga bo‘ysundiruvchilarning kuchini umumiy vazifalarni bajarishga yo‘naltirilishi lozim. Bu vazifani amalga oshirishning asosiy mexanizmi – bu hokimlik va shaxsiy ta’sir orqali rahbarlik qilishdir.

Ta’sir – bu yordamida bir shaxs boshqa shaxsga ta’sir etishi mumkin bo‘lgan muayyan vosita bo‘lib, u xilma – xil bo‘lishi mumkin: xushmuomala iltimosdan tortib, tiralgan pichoq yoki pistoletgacha. Tashkilot sharoitida bunday pichoq ishdan bo‘shatish tahdidi bo‘lishi mumkin.

Xodimlarni boshqarishda hokimlik tashkilot a’zolari harakatiga ta’sir ko‘rsatish va qo‘yilgan maqsadlarga erishish imkoniyati sifatida qaraladi.

Ish jarayonida yuzaga keladigan inson munosabatlarining turli bo‘g‘inlari bo‘yicha xodimlarni boshqarishda yuzaga keladigan muammolarni farqlashni o‘rganish uchun, bu masalaga quyidagi yondashuvlarni ko‘rib chiqamiz.

Huquqiy yondashuv – huquqshunoslar “xo‘jayinlik hokimiyati” tushunchasini qo‘llaydilar, unda hokimlikning uchta ko‘rinishini ajratish mumkin:

- me’yoriy;
- intizomiy;
- ma’muriy.

Me’yoriy hokimlik mulkdor yoki menejerning (qonuniy doirasida me’yorlar va jamoa shartnomasi yordamida) mehnat shartnomalarini va unga haq to‘lashni belgilash huquqi sifatida aniqlanadi.

Intizomiy hokimlik xodim harakatlarini boshqarish huquqini o‘zida aks ettirib, intizom tartibini aniqlaydi va u buzilganda jazo choralarini qo‘llaydi.

Ma’muriy hokimlik – tashkilotni mustaqil boshqarish huquqi hamda vakolatidir.

Iqtisodiy yondashuv. Iqtisodchilar hokimlikni u yoki bu tashkilotni o‘z manfaatlarida cheklangan resurslardan foydalanish qobiliyati sifatida baholaydilar, hokimlik hajmini esa tashkilot ixtiyorida bo‘lgan bu resurslarning ulushi bilan baholaydilar.

Bunday yondashuv “pul hokimligi”, “kapital hokimligi” ifodasini tushunarli qiladi.

Ruhiy (psixologik) yondashuv. Ruhshunoslik fani ta’sir orqali ochib beradi. Uning vositalari bo‘lib belgilar (so‘zlar, imo – ishoralar, mimika); ramzlar – maxsus belgilar, qaysiki shartli boyitish yordamida ahamiyatli qimmat nazarda tutiladi (masalan, kabutar – tinchlik ramzi va shu kabilar), ahamiyat – qimmat, qaysiki odamlar buyum va hodisalarga qo‘llaydilar (lavozimga, kiyimga, pullarga va shu kabilarga).

Sotsiologik yondashuv. Sotsiologiya odamlar o‘zaro bog‘liqligi sifatida qaraqdi va e’tiborni uning ikki tomoniga – buysunish va buysunishga rozilikka qaratadi. SHu sababli hokimlik qonuniylik va e’tirof etilish nuqtai nazardan tahlil qilinadi.

Hokimlik turli ko‘rinishlarni qabul qilishi mumkin.

Hokimlikning beshta asosiy shakli bor:

1. Majburlashga asoslangan hokimlik. U rahbarning bo‘ysunuvchi hatti – harakatiga qandaydir jazolash (hayfsan, tahdid, bo‘shatish hamda shu kabilar)

yordamida ta’sir etishga qodirligi asosida quriladi. Hokimlikning bu shakli asosida belgilangan namunadan chetlashganlik holatida jazolanishdan xavfsizlik yotadi.

2. Mukofotlashga asoslangan hokimlik. U ta’sir etuvchi zarur ehtiyojlarni qondirish yoki zavqlantirish imkoniyatiga egaekanligiga asoslangan. Mukofotning kutilayotgan darajasiga qarab, bo‘ysunuvchi topshiriqni bajarishga kuchini sarflaydi.

3. Ekspert hokimlik. Ijrochi ta’sir etuvchi ehtiyojni qondirishga imkon beruvchi maxsus bilimlarga egaligiga ishonadi.

4. Etalon hokimlik (namuna hokimligi rahbarning o‘ziga xos shaxsiy sifatlarini tan olinishi sababli) rahbarning bo‘ysunuvchiga ta’sir etish qobiliyati bilan aniqlanadi.

5. Qonuniy yoki an’anaviy hokimlik singigan madaniy qimmatlarga asoslanadi va hokimlikning tarqalgan shakllaridan biri sanaladi. Barcha rahbarlar u yoki bu me’yorda uni qo‘llaydi yoki ularga boshqa odamlarni boshqarish vakolati berilgan. Qonuniy hokimlik bo‘ysunuvchi faqat rahbar ko‘rsatmalariga tashkiliy pog‘onaning yuqoriroq darajasida turgani uchungina bo‘ysungan vaqtda haqiqiy bo‘ladi.

Xarizmatik hokimlik yoki namuna hokimligi bo‘ysunuvchini rahbaridan zavqlanishi bilan aniqlanadi va u mansablik hamda hurmatga ehtiyojini qondirilib, o‘zini rahbar bilan tenglashtiradi. Bo‘ysunuvchi o‘zini rahbar bilan ko‘p umumiy tomonlari borligini tasavvur qilishi mumkin. Bo‘ysunish uni rahbarga o‘xshash qilib qo‘yishi yoki hech bo‘lmaganda, hurmat qilishga olib kelishi unga mumkindek tuyuladi. Hattoki bog‘lanmay va hech qachon uchrashmay ham , bo‘ysunuvchi tasavvurida rahbar bilan uning munosabati tenglikda quriladi.

Xarizmatik shaxslarning ba’zi xususiyatlari:

- energiya bilan ayirboshlash. Bu shaxslar energiya nurlarini tarqatadi va u bilan atrofdagilarni ta’minlaydi, degan tasavvur tug‘diradi;
- ta’sirchan qiyofa. Xarizmatik yo‘lboshchi chiroyli bo‘lishi shart emas, biroq u jozibali, yaxshi qomatga ega va o‘zini yaxshi tutadi;
- mustaqil xarakter. O‘z muvaffaqiyati va hurmatiga intilishda bu odamlar boshqalarga suyanmaydi;
- yaxshi notiqlik qobiliyati. Ularda gapirish va shaxsiy munozaraga kirish qobiliyati bor;
- o‘z shaxsidan zavqlanish qobiliyati. Ular o‘zlarini qulay his qiladilar, boshqalar ulardan zavqlanganda ular mag‘rurlik yoki xudbinlik qilmaydilar;
- o‘zini munosib va dadil tutish odati. Ular o‘zini yig‘ib olgan va vaziyatni egallagandek ko‘rinadilar.

Xodimlar faoliyatiga ta’sir ko‘rsatishga imkon beruvchi keyingi vosita yo‘lboshchilik hisoblanadi.

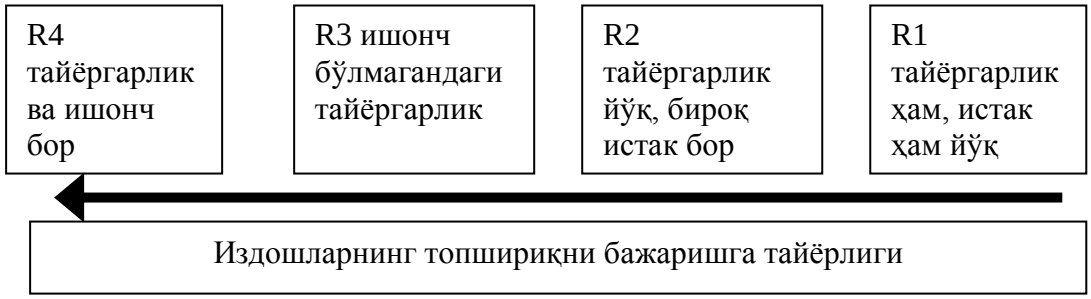
Yo‘lboshchilik – bu yo‘lboshchi tomonidan qo‘yilgan vazifalarni boshqa odamlar bajarishiga erishish maqsadida, ular hulqiga ta’sir ko‘rsatishga yo‘naltirilgan jarayondir. Tashkilotlarda qabul qilingan an’anaviy nuqtai nazar, yo‘lboshchilik jarayoni orqali rahbarlar buysunuvchilarga, ular zarur ishni bajarishlari uchun ta’sir ko‘rsatishidan iborat.

Izdoshlarda topshiriqni bajarish uchun kuch bo‘lishi va kuchni qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun qo‘llashga tayyorgarlik ko‘rish lozim, ya’ni ular ishni

rejlashtirish, tashkil etish va bajarish bo‘yicha majburiyatlarni o‘z zimmalariga olishga tayyor bo‘lishlari lozim. Nihoyat uchinchi tarkibiy qism bu – topshiriqni bajarish qobiliyati yoki rahbar uning faoliyati bilan bog‘laydigan kutishlar va vazifalarni bilish, xodim topshiriqni bajarishga tayyorlanishi lozim bo‘lgan dastlabki tajriba va zaruriy ko‘nikmalarning mavjudligi kiradigan bo‘ysunuvchining bilimdonligidir.

Har bir topshiriq o‘z talablarini qo‘yadi. Bo‘ysunuvchining tayyorligining shunga mos darajasi qiziqtirishning yuqori darajasini, o‘z zimmasiga javobgarlikni olishga tayyorgarligi va qoliyati hamda bilimdonligi ko‘zda tutadi. Talab etilgan xususiyatlarga ega bo‘lmagan bo‘ysunuvchilarda qiziqtirishning etarli bo‘lmagan darajasi, o‘z zimmasiga javobgarlikni olish istagi va imkoniyati yo‘qligi yoki qodir emasligi kuzatiladi.

Bo‘ysunuvchilarning (izdoshlarning) tayyorgarligini chizma ko‘rinishida shartli ravishda quyidagicha tasvirlash mumkin bo‘ladi:




Buysunuvchilarning topshiriqni bajarishga tayyorgarligining to‘rtta darajasi ajratiladi: R1 dan (tayyorgarlik va istakning yo‘qligi) R4 (tayyorgarlik va ishonch)gacha. Tayyorgarlik darajasi guruh yoki jamoani faoliyatning qandaydir turida qatnashish istagi va imkoniyatida ifodalanadi. Agar gap bir necha topshiriqlar haqida borsa, bo‘ysunuvchilarning tayyorgarligi turlicha bo‘lishi mumkin. Rahbarlikdagi ko‘rsatma berishlik darajasi va yo‘lboshchi bo‘ysunuvchilarga ko‘rsatadigan yordamiga asosan yo‘lboshchilikning to‘rtta asosiy uslubi ajratiladi.

S1- kuchli uslub: ko‘rsatma berishlik, zaif o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi o‘qitadi va boshqaradi;

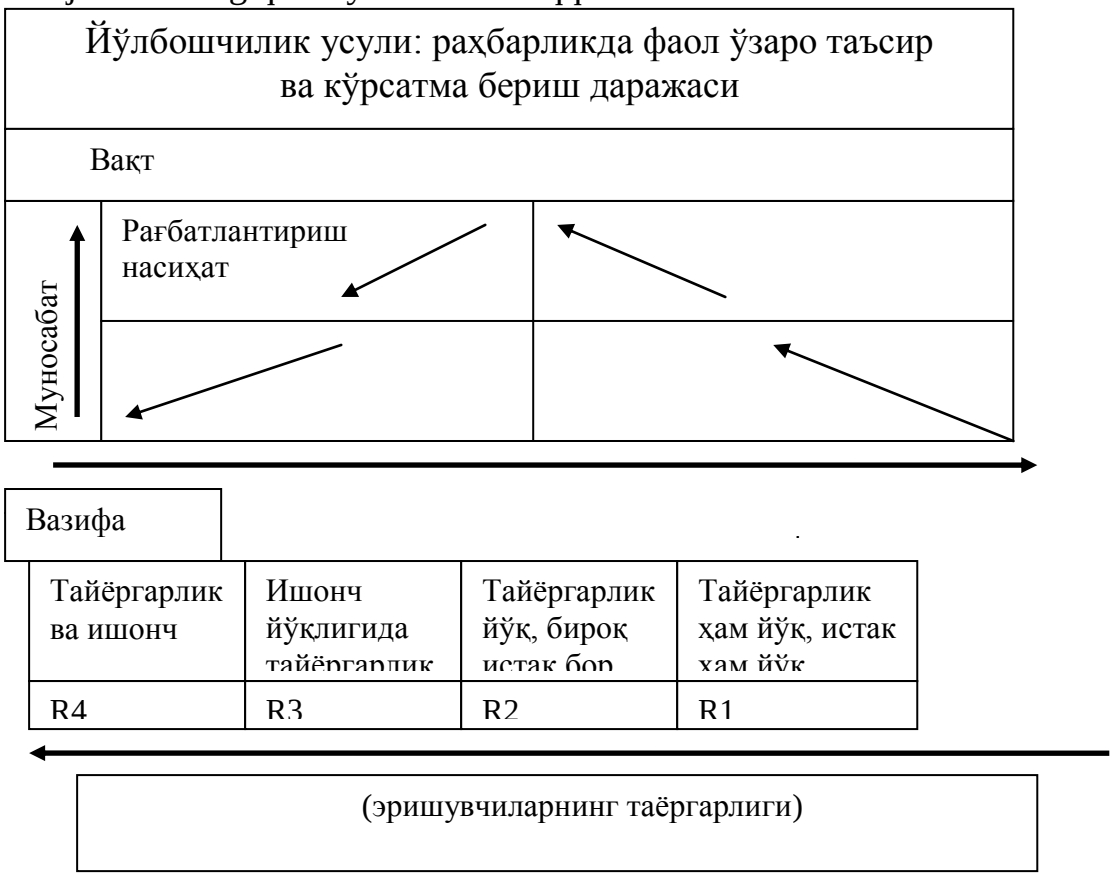
S2- ishontirish uslubi: ko‘rsatma berishlik, faol o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi murabbiy va ustoz sifatida qatnashadi;

S3-hamkorlik uslubi: tashabbusni rag‘batlantirish, faol o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi bo‘ysunuvchini rag‘batlantiradi;

S4- vakolatlarni berish uslubi:tashabbusni rag‘batlantirish, zaif o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi majburiyatni beradi.

Bo‘ysunuvchilarning tayyorgarlik darajasi muayyan hollarga bog‘liqligi uchun, turli vaziyatlarda yo‘lboshchilikning turli usullarini qo‘llash kerak. Barcha boshqa xususiyatlar teng bo‘lgan sharoitda, yuqoriroq malakaga va o‘z majburiyatlarini mas’uliyat bilan bajarishdan sezilarliroq rag‘batga ega bo‘lgan bo‘ysunuvchining tayyorlik darajasi yuqori bo‘ladi.

Masalan, agar xodim yoki jamoa vazifani tushunishini namoyon qilsa, zarur ko‘nikmalarga ega bo‘lsa, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun etarli rag‘batga ega bo‘lsa, o‘z zimmasiga ishni rejalashtirish, bajarish va baholash uchun majburiyatni qabul qilishga tayyor bo‘lsa, ularga topshiriqni bajarishda deyarli rahbarlik qilinmasa ham bo‘ladi. Biroq, agar gap ishni bajarishga istagi bo‘lmagan, qiziqish darajasi malakasi kabi yuqoribo‘lmagan xizmatchi haqida borsa, unda ushbu holda, topshiriqni bajarilishining qanday borishini diqqat bilan kuzatish talab etiladi.




Yo‘lboshchi majburiyatiga bo‘ysunuvchining tayyorlik darajasini aniqlash va o‘z yo‘lboshchilik uslubiga mos o‘zgarishlarni kiritish kiradi.

Vaziyatlarga eng ko‘p mos keluvchi yo‘lboshchilik uslubini aniqlashda rahbarlarga yordam berishi lozim bo‘lgan vaziyatli yo‘lboshchilikning jadvali tuzilgan. Qo‘ng‘iroqcha shaklini takrorlovchi egri chiziq, izdoshlarning to‘rttatayyorlik darajasining har birida qo‘llash kerak bo‘lgan yo‘lboshchilik xilini ko‘rsatadi.

Agar inson yoki jamoa R1 tayyorlik darajasini namoyon qilsa, yo‘lboshchi aniq ko‘rsatmalar berishiva topshiriq bajarilishini diqqat bilan kuzatishi kerak. Bu, ko‘rsatma berishning yuqori darajasi va zaif o‘zaro ta’sir bilan ajralib turuvchi S1 uslubdir. Bu uslubni ko‘rsatma beruvchi deb atashadi, chunki u biryoqlama aloqani ko‘zda tutadi. Biroq yo‘lboshchi xodimning tayyorlik darajasini oshirishga javobgar. Dastlabki vaqtda ko‘rsatma berish usuli zaruriyat hisoblanadi, biroq yuqori bosqichlarda xodimning ishni o‘zi bajarishi mumkin bo‘lishi uchun tayyorlik darajasi shuncha ko‘tarilishi maqsadga muvofiqdir. Zaif o‘zaro ta’sir munosabat yo‘qligini bildirmaydi. Yo‘lboshchilar vaqtning ko‘proq qismini rahbarlikni amalga oshirishga

sarflaydi, biroq ular o‘z bo‘ysunuvchilariga zarur yordamni ko‘rsatishlari mumkin. Rahbarning maqsadi bo‘ysunuvchining tayyorlik darajasini oshirish hisoblanadi va vaziyatga mos yo‘lboshchilik uslubini qo‘llash, unga bu maqsadga erishishga yordam beradi.

Bo‘ysunuvchilarda topshiriqni bajarishga istak bo‘lishi mumkin, biroq zaruriy ko‘nikmalar yo‘q bo‘lishi mumkin – R2. Bunday holda yo‘lboshchi rahbarlikni amalga oshirishni davom ettirishi zarur, chunki xodimlar ularga topshirilgan ishlarni bajarishga ko‘nikmalarni o‘zlarida faqat endi rivojlantirish kutiladi. Biroq ular rahbarlikka oson ko‘nadilar. Bu vaziyatga muvofiq keluvchi yo‘lboshchilik uslubi bu S2, ya’ni o‘zaro ta’sir yuqori darajali rahbarlikning ko‘rsatmalar berish xilidir. Uni ishontirish usuli deb atashadi, chunki yo‘lboshchi rahbarlikni amalga oshirishni davom ettiradi. Yo‘lboshchilikning bu xili muqobil nomga ega – “murabbiy usuli”, chunki u o‘z malakasini oshirishga intilayotgan xodimlarga ustozlik yordamini ko‘rsatishni ko‘zda tutadi.

Bo‘ysunuvchilar tomonidan zarur ko‘nikmalar olingandan keyin, ularning tayyorgarligi R3 darajaga o‘tadi. Bu ularning ishni bajarishag qobiliyati borligini, biroq ularda istak yoki o‘z kuchiga ishonch yo‘qligini bildiradi. Yo‘lboshchi o‘zining rahbarlik uslubiga mos o‘zgarishlar kiritishi lozim. Ishonch bo‘lmaganda, bo‘ysunuvchilarga yo‘lboshchi tomonidan katta yordam kerak bo‘lishi mumkin, agar ularda ishni bajarishga istak yo‘q bo‘lgan holda, ularga qarorlarni qabul qilish jarayonida ishtirok etish imkoniyatini berish zarur. Biroq bu holda aniq ko‘rsatmalarga zaruriyat deyarli yo‘q bo‘ladi, bo‘ysunuvchilar ishni bajarishga qodir bo‘ladilar. Yo‘lboshchilikning bu usuli (S3) “hamkorlik” nomi bilan ham ma’lum, chunki unga rahbar va bo‘ysunuvchilarning ikki yoqlama aloqlar xosdir. Yo‘lboshchi jo‘shqin yordam hamda rag‘batni beradi, bo‘ysunuvchilar qaror qabul qilishda ishtirok etadi.

Avval aytilganidek, qiziqish darajasi yuqori bo‘lgan, o‘z majburiyatlarini bajarishga qodir va tayyor xizmatchilar bu ishni rahbar tomonidan nazorat eng kam bo‘lganda qilishlari mumkin. Tayyorgarlikning R4 darajasi xodimlarning tashkilot vazifalariga soliqligini, ishni bajarish uchun talab etiladigan ko‘nikmalarga egaligini va qiziqishning ancha yuqori darajasini bildiradi. S4 yo‘lboshchilik uslubi vakolatlarni berish uslubi deb ataladi, chunki xizmatchilarga o‘zlarining majburiyatlarni bajarishlarida deyarli hech qanday nazoratsiz erkinlik beriladi. SHunga qaramay, ular rahbarga o‘z muvaffaqiyatlari haqida hisobot berishi va o‘zlarining lavozimlari uchun belgilangan qoidalar doirasida ish yuritishi lozim.

Yo‘lboshchilar bo‘ysunuvchilar ishining sifatini yaxshilashga intilishlari lozim. Tadqiqotlar rahbarlikda ixchamning yo‘qligi, istalmagan oqibatlarga olib kelishi mumkinligini ko‘rsatdi. SHu ham ma’lumki, har bir rahbar boshqa uslublarga qaraganda, ko‘proq suyanadigan asosiy usulga ega.

Butun dunyo rahbarlari ichida yo‘lboshchilikning ko‘p uchraydigan uslubi bu S2. Yo‘lboshchini vaziyatga moslashishga qodirligi uning asosiy uslubiga qaraganda muhimroqdir. Agar yo‘lboshchi buni vaziyat talab etganda boshqa uslubni qabul qilishga qodir bo‘lsa, deyarli har qanday usul asosiy sifatida qabul qilinishi mumkin. Har qanday topshiriq va ishchi vaziyat o‘z holatlari to‘plamlariga ega. Bu holatlar doimo o‘zgaradi. Demak, avval o‘z majburiyatlarini kamchiliklarsiz bajargan

xodimda muammolar paydo bo‘lishi mumkin. SHunday bo‘lishi mumkinki, bo‘ysunuvchi ish sifatining yomonlashuvi qanchalik jiddiyligiga qarab, yo‘lboshchi o‘z uslubini . S4dan S3 yoki S1uslubga o‘zgartirishga to‘g‘ri keladi. Yo‘lboshchi bo‘ysunuvchilar ishining sifatini doimo nazorat qilishi va o‘zining yo‘lboshchilik usuliga muvofiq o‘zgartirishlar kiritishi zarur, bu erda nazorat omili hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Rahbarning xatti-harakati, muomalasi o‘z bo‘ysunuvchilariga nisbatan boshqaruv usullaridan biri bo‘lib, u rahbarning ish stili yoki usuli deyiladi:

*Avtokratik, ya’ni yakka hokimlik uslubi.* Bunda «rahbar va bo‘ysunuvchi» orasidagi munosabatlar anik bo‘ladi. Bajaruvchilardan aniq xarakatlar talab etiladi. ajarish faolligi va nazorat funksiyasi markazlashgan bo‘lib, oxirgi qarorni rahbar o‘zi chiqaradi.Bu xolatda raxbar o‘z xulosa, fikrlarni birovlardan so‘ramaydi, balki buyruq berib uning bajarilishini nazorat qiladi. Bunday uslub qo‘llaniladigan jamoalar markazlashgan bo‘ladi, xodimlar orasida aloqalar bo‘lmaydi. Bu uslubiyatda jamoa a’zolari rahbariyatga qattiq bo‘ysungan xolda o‘z majburiyatlarini tez va aniq bajaradi, lekin tashabbuskorlik qilmaydilar yoki rahbar bilan yangi g‘oyalar yuzasidan gaplasha olmaydilar.

*Demokratik uslub.* Bu uslub barcha jamoa a’zolarining qaror qabul qilishda ishtirok etish mumkinligini anglatadi. Jamoada do‘stona, o‘zaro xamkorlik munosabatlariga keng o‘rin beriladi.

Ishlar taqsimlangan, vakolatlar belgilangan bo‘ladi. Rahbar o‘zini rolini aloxida takidlamaydi, nazoratni so‘zda emas, balki bajaruvchining faol ishtirokida olib boradi. Gapirish huquqiga ega bo‘lgan bo‘ysunuvchilar fikrlari inobatga olinib, umumiy ishga qandaydir xissa qo‘shayotganliklaridan qoniqadilar. Bunday jamoalarda «ijobiy ruhiyat», «ichki yaxshi kayfiyat» mavjud bo‘lib, odatda odamlar o‘z ishlariga sadoqatli bo‘ladilar

*Bajaruvchanlik usdubi* Xodimlarning vazifalari va ularning vakolatlari, huquqlari to‘g‘ri taqsimlanmaganligi, xodimlar orasida o‘zaro xamkorlik munosabatlari o‘rnatilmaganligi bilan belgilanadi. Raxbar o‘z bo‘yniga bajaruvchilik funksiyasini oladi. Raxbarlikda o‘zaro munosabatlar deyarli belgilanmagan bo‘ladi, ko‘proq ish bilarmonlikka, ishga bog‘liq bo‘lmagan tortishuvlar kelib chiqishga sabab bo‘ladi.

*Byurokratikuslub.* Bu uslub xam avtokratik uslubning bir ko‘rinishi bo‘lib, unda temir intizom va belgilangan qoidalarga so‘zsiz bo‘ysunishni talab qilish bilan farklanadi. Bundan raxbarlar jon-jaxti bilan ishning «qog‘ozli» tomonini kuzatadilar, ba’zi xolatlarda ular uchun ish emas, qog‘ozlarni, yuqoridan kelgan topshiriqni so‘zsiz bajarish muximroq hisoblanadi.

*Alohida yondoshish uslubi.* Rahbar bu uslubiyatdan xar bir bo‘ysunuvchining o‘ziga xos xususiyatlarini etiborga olgan xolda ta’sir ko‘rsatadi. Ko‘pincha raxbar xodimlarning kayfiyatiga qarab ish yuritishiga to‘g‘ri keladi. Bunday xolatlarda rahbar o‘z xodimlari xarakteridan kelib chiqqan xolda munosabatda bo‘lishi kerak.

Yo‘lboshchilik va shifokorlar. Klinik ko‘nikmalar va boshqaruv ko‘nikmalari – bu bitta narsa emas. Agar shifokor yaxshi klinik ko‘nikmalarga ega bo‘lsa, u boshqarishga qobiliyati borligini ko‘rsatishi shart emas. Tibbiyot kasb sifatida

sezilarli darajada muhtordir. Bundan, shifokorlarda ma’muriy qarorlarni qabul qilishga javobgarlikni o‘z zimmasiga olish istagi bo‘lishi mumkinligi kelib chiqadi. Biroq, ularda iqtisod, moliya va strategik boshqarish haqidagi bilimlar tashkilotni boshqarish bo‘yicha omilkor qarorlarni qabul qilishi uchun talab etiladigan darajada bo‘lmasligi mumkin. SHifokorlarda boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish etarli bo‘lmasligi mumkin. Klinik amaliyotda shifokor fikricha bemor uchun kerakligiga tayanilsa, tashkiliy boshqaruv esa, o‘z maqsadi qilib tashkilot foydasini qo‘yadi, bu esa shifokorlar va ma’muriyat o‘rtasida albatta nizolarni tug‘diradi. Nizo, ma’muriyat tashkilot uchun foydali deb bilgan qaror, shifokor fikricha, bemorga foyda keltirishga qarama – qarshi bo‘lgan vaziyatda yuzaga keladi. SHifokorlar ishlaganda, o‘zaro ta’sirning yuqori darajasiva shifokorlarni qabul qilish jarayonida ishtirok etishini ko‘zda tutuvchi yo‘lboshchilik usulini qo‘llash kerak. Ko‘rsatma berish darajasi muayyan vaziyat ulardan talab etilayotgan ishni shifokorlar bajarishga qanchalik tayyorligiga bog‘liq bo‘ladi.

**Xarizmatik hokimlik** yoki namuna hokimligi bo‘ysunuvchini rahbaridan zavqlanishi bilan aniqlanadi va u mansablik hamda hurmatga ehtiyojini qondirilib, o‘zini rahbar bilan tenglashtiradi. Bo‘ysunuvchi o‘zini rahbar bilan ko‘p umumiy tomonlari borligini tasavvur qilishi mumkin. Bo‘ysunish uni rahbarga o‘xshash qilib qo‘yishi yoki hech bo‘lmaganda, hurmat qilishga olib kelishi unga mumkindek tuyuladi. Hattoki bog‘lanmay va hech qachon uchrashmay ham , bo‘ysunuvchi tasavvurida rahbar bilan uning munosabati tenglikda quriladi.

Xarizmatik shaxslarning ba’zi xususiyatlari:

- energiya bilan ayirboshlash. Bu shaxslar energiya nurlarini tarqatadi va u bilan atrofdagilarni ta’minlaydi, degan tasavvur tug‘diradi;
- ta’sirchan qiyofa. Xarizmatik yo‘lboshchi chiroyli bo‘lishi shart emas, biroq u jozibali, yaxshi qomatga ega va o‘zini yaxshi tutadi;
- mustaqil xarakter. O‘z muvaffaqiyati va hurmatiga intilishda bu odamlar boshqalarga suyanmaydi;
- yaxshi notiqlik qobiliyati. Ularda gapirish va shaxsiy munozaraga kirish qobiliyati bor;
- o‘z shaxsidan zavqlanish qobiliyati. Ular o‘zlarini qulay his qiladilar, boshqalar ulardan zavqlanganda ular mag‘rurlik yoki xudbinlik qilmaydilar;
- o‘zini munosib va dadil tutish odati. Ular o‘zini yig‘ib olgan va vaziyatni egallagandek ko‘rinadilar.

**Xokimiyat va siyosat: mambalar, semantika, tasniflash.**

Bugungi kunda «Xokimiyat» tushunchasi uchun quyidagi ta’riflanadi:

1). Ijtimoiy soxada xarakatlanuvchi bitta shaxsning o‘z xohishini qarama-qarshi kuchlarga nisbatan amalga oshirish xolatida bo‘lish faolligi;

2). boshqalarning karama-qarshiligiga karamasdan bariga erishish qibiliyati siyosiy kurashlarda «g‘olib chiqish» va xurofatni engib o‘tit mahorati;

3). xar kanday tashkiliy karama-kartilikka e’tibor bermasdan ishni amalga oshirish uchun resurslarni safarbar etishning maksimal imkoniyatni topish, hodisalar yo‘nalishini o‘zgartirish, kara-qarshiliklarni engib o‘tish va kishilarii boshqa xolatlarda ular ishi kerak bo‘lmagan ishlarni qilishga majbur qilishning porsial kuchi,

yanada aniqroq aytadigan bo‘lsak, norasmiy xolatlar (bugungi kunda zamanaviy sotsiologlar Ayutlarni konuniy xokimiyat deya e’tirof etadilar; YAkka shaxs yoki guruxning nimadir qilishga majbur qilish, o‘zgarishga majbur qilish mahorati.

So‘nggi ta’rif vakolatlar (boshkalarni manipulyasa va ularni o‘zgartirish huquki, rasmiy tashkilotlarda qo‘llaniladi) Kamunikatsiya xarakteri yoki tartibi (buning asosida kishilar tashkilotni barcha yoki ayrim xarakatlarda qissasini qo‘shadigan shaxc sifatida qabul qilinadi) va tasirdan(turli xil usullar yorlamila, masalan faoliyatning qanoatlanganligi va samaradorligiga ta’sir ko‘rssh: orkali boshqa kishilarni o‘zgartira olish maxoratlari) ajratadi. Guruxli konsensus bilan bog‘lik bo‘lgan jamoaviy maksallarga intilish yoki ularga erishish vakolatlarga qonuniy tus beradi; hokimiyat bo‘ buning teskarisi bo‘lib, guruxli bo‘ysundirish bilan bog‘lik bo‘ individual yoki shaxsiy maqsadlarni ko‘zlaydi. Umuman olganda, tasir etish xokimiyatga nisbatan liderlik bilan yanada mustaxkam boyolangan bo‘lsa, vakolatlar esa xokimiyatdan konuniyligi xisobga olinishi tufayli ajratgtadi. Konseptual nuktai nazardan qaraganda bu tushunchalar bir-biriga juda yakin bo‘lib, ular sinonim tarzida ko‘llanilishi mumkik. Bunlay noaniklik shu narsaga olib keladiki, hokimiyatni tashkiliy siyosatga nisbatai o‘sib boruvchi bilan uyg‘un ravishda talqin etilishi tashkiliy xulkning o‘ziga xoc tushunchasini sharti bo‘lishiga karamasdan, o‘zgarilari tashkilny xufganiida qokimiyat tushukchasi e’tiborlan chetda kolardi.

Xokimiyat manbalarining beshta asosiy turi ma’lum bo‘lib. Ular tashkiliy xulk nazariyasida keng ko‘lamda ko‘llamli jumladan, taqdirlashga yoki majburlagiga asoslangan xokimiyat. konuniy hokimiyat, referent hokimiyat, ekspertli xokimiyat.

**Ragbotlantirishga asoslangan xokimiyat** kishini rag‘batlantirish uchun foydalaniladigan imkoniyat va resurslar mavjudligiga boglik bo‘ladi. Hokimiyat qo‘llaniladigan ob’ekt mukofotlashni qinikarli darajada baholashi kerak bo‘lgan muhit sanaladi: agar menejerlarning fikricha ular tomonidan etilayotgan usullar rag‘batlantirish xisoblansa-yu, bo‘ysunuvchilar ragbatlantirishni qonikdrli darajala qabulqimasalar una menejerda rag‘batlantirishga asoslangan hokmiyat mavjud bo‘lmaydi agar bunday xolning teskarisi kuzatilsa, u qolda menejerlar qokimiyatga ega bo‘lishadi.

**Majbur etishga asoslangan** xokimiyat qurqitishga, majburlashga ega shaxs imkoniyatlariga boshqa shaxslarga jazo berish. aybdorni javobgarlikka tortishning real xavf xatariga xaydash, lavozimidan tushirish, ish haqini kiskartirish bilan bog‘lik bo‘ladi. Umuman olganda, bunday xokimiyat kishining xokimiyatga ega shaxc istagiga bo‘ysunmagan taqdirda jazolash mumkinligini xuquqlariga asoslanadi.

**Qonuniy xrkimiyat** kishilar tomonidan ularni konuniy boshkaruv xukukini bir kishiga uning shaxsiy sifatlari yoki atrofdagilariga kursatadigan ta’siriga karab emas, balki bu kishining mavqeyi, lavozimi yoki unvoniga muvofik ravishda berilishiga asoslanadi (bunda odamlar uzlarini ular tomonidan anik, kishiga berilgan xokimiyatni, raxbar tomonidan ularning ragbatlantirilishi yoki jazolanishini tan olishga mas’ul ekanliklarini xis kilishadi). Xokimiyatning konuniyligini kuyidagilar belgilab beradi: a) jamiyat, tashkilot yoki guruxdagi ustuvor madaniy kadriyatlar (anik gurux ichida ustunlik kiladigan kadriyatlar xam konuniylikni belgilab beradi); b) tan olingan ijtimoiy strukturaning mavjudligi (tan olingan boshkaruvchi sinf,

partiya, individ ishlaydigan tashkilotning ierarxik strukturasi va boshkalar); v) ta’sir doirasi katta shaxe yoki guruxning vakili (agent, vositachi).

**Referent xokimiyat** ayrim kishilarning xokimiyatga ega bulgan uning resurslari yoki shaxsiy sifatlariga ega bulgan) xamda jamiyatda mustaxkam mavkega ega bulgan kishilar (teleshou yulduzlari, mashxur sportchilar, artistlar, shifokorlar, olimlar, pedagoglar, menejerlar) bilan uzaro birlashish istagiga boglik. Olib borilgan tadqikotlarning natijalariga kura reklama, ukitish va axborot bilan ta’minlashning yorkin ruxda bulishi va chiroyli odamlar tomonidan amalga oshirilishi uzining yanada kuprok samarasini beradi.

**Ekspert xokimiyat** boshka kishilar tomonidan xokimiyatga da’vogar shaxslar ega bulgan bilim va tajribalarning baxolanishi darajasiga bog‘lik buladi. Bunda ekspertlarning etarli bilimga egaligi va fakatgina muayyan bir tor soxadagi masalalarni xal eta olishi nuktai nazaridan kelib chikib yondashiladi. Ma’lumki, xokimiyatning barcha manbalari ushbu xokimiyat yunaltirilgan shaxslar tomonidan uning kabul kilinishiga boglik buladi. Birok, ekspert xokimiyat bunga kup jixatdan boshkalar bilan takkoslanish darajasi buyicha boglik buladi. Ekspert xokimiyat selektiv xarakterga ega bulib, uning namoyandasi nafakdt ishonchni yuzaga keltirishi kerak, balki kuyidagi xususiyatlarga ega bulishi kerak: a) qononchililik (adolatli va rostguy kishi mavkeiga ega bulish; masalan, siyosatchilar bilan boglik bulgan mojarolar saylovchilar kuz oldida ularning ekspert xokimiyat mavkeini tushiradi); 6) bunday xokimiyat shaxsning egallab turgan lavozimiga moe kelishi kerak; v) amaliy foyda keltirishi kerak. SHu narsa ravshanki, ekspert xokimiyat eng sust xokimiyat xisoblanadi. Birok, kamdankam xollarda xokimiyatning boshka manbalaridan foydalanish imkoniyatiga ega bulgan menejerlar va boshka funksional mutaxassislar kup xollarda uz bilimlariga xokimiyatning yagona manbai sifatida tayanadilar. Birok, tashkilotlarning strukturasi va ixtisoslashuvining, ularning ilgor texnologiyalar va innovatsiyalarga bogliqligining tobora murakkablashib borish darajasiga qarab, ushbu tashkilotlar a’zolarining xokimiyati yanada muxim axamiyatga ega buladi. SHuning uchun bu tashkilotlarda «bilimlar xokimiyati»ga ega bulgan kishilar bilan mavke buyicha xokimiyatga ega bulgan kishilar urtasida uzaro integratsiyani rivojlantirish talab etiladi. SHunday kilib, bilimlar xokimiyatiga ega bulgan kishilar va mansabdor shaxslar birgalikda ularning yakin kelajakdagi va uzoq istikboldagi faoliyatini belgilab beradigan Karorlarni kabul kilishadi.

**Tashkilotlarda xokimiyat turlari**

Texnologiyalar va innovatsiyalarga boglikligining tobora murakkablashib borish darajasiga karab, ushbu tashkilotlar a’zolarining ekspert xokimiyati yanada muxim axamiyatga ega buladi. SHuning uchun bu tashki-lotlarda «bilimlar xokimiyati»ga ega bulgan kishilar bilan mavk,e buyicha xokimiyatga ega bulgan kishilar urtasida uzaro integratsiyani rivojlantirish talab etiladi. SHunday kilib, bilimlar xokimiyatiga ega bulgan kishilar va mansabdor shaxslar birgalikda ularning yakin kelajakdagi va uzok; istikboldagi faoliyatini belgilab beradigan Karorlarni kabul kilishadi.

Rag‘batlantirishlarga asoslangan xokimiyat

**(ragbatlantirish** na ijobiy srdam berish uchun imkoniyatlar va rssurslarning mavjudligi)

Oylikni oshirish.
Lavozimni kugarish.
Jozibador mansablar.
Javobgarlikni oshirish.
Bu y s u n u vch i l ar n i n g oldida menejer yoki raxbarning shaxsiy jozibadorligi
YAngi asbob-uskunalar.
Maqtov, e'tirof etish.
Teskari aloka. ___

**Xokimiyat turlari xamda ularning asosiy manbalari va farklari.**

Xokimiyatning boshka manbalari kuyidagilarda namoyon buladi: a) *vazifalarning uzaro boglikligi*, bunda tashkilotning ikkiga yoki undan ortik a'zolari bir-birlariga bog'lik bo'ladi masalan. Kul qandaydir xokimiyatta ega bo'ladi;

b) Xokimiyatning manbalari o'rtasidagi o'zaro bogliklik (masalan, menejer tomonidan majbur kilishga asoslangan hokimiyatning qo'lla- nilishi uning referent hojimiyatini pasaytiriish mumkin);

v) xokimiyatning vsitalari madellarini yaratish turli xil shart-sharoitlar va turli xil vaktda bir kishining turli- tuman hokimiitlarga ega bo'lishi mumkinligidan kelib chiqkan qolda qokimiyatning vaziyatli modellarini yaratishga urinish mumkin).

xokimiyat to'g'ri joyda bo'lgan va quyidagilarga ega bo'lgan kishi ko'lida mujassam bo'ladi: a) xamkorlar hamda tarafdorlarni shakllantirshi qo'lpab-quvvatlash uchun foydalanilishi mumkin bo'lgan resurslar ustidan nazorat kilish (byudjet, moddiy manbalar); imkoniyatlar ustidap nalorat kilish yoki ulardan cheklanmagan tarzda foiydalanish

Bunday kuzatishlar yuqorida kelgirilganlardan tashkari quyidagi Ma'lumotlarni ochib bergan chuqur tadkiqotlar bilan *uz* tasdig'ini topgan: guruq a'lzolariniig professionallik darajasi qanchalik yuqori bulsa, ushbu guruh a'zolari ustidan ta'sir doirasiga ega bo'lgan referent hokimiyatning nisbiy kuchi shunchalik darajada yuqori bo'ladi; 2)quyi pogog'gadagi ishtirokchilar anik vazisiga nisbatan qanchalik kam kuch sarflashga va ushbu vazifaga nisbatan kanchalik kam manfaatlarini namoyon etishga tayyor bo'lsalar, quyi pog'onadagi ishtirok ular tomonidan vazifalarni bajarilishi uchun zarur bo'lgan javobgarlik shunchalik tez ega bo'ladilar;

tashkiliy o'zarobog'liqlik bitta bo'limiing bgnika bo'limlarning strategik operatsiyalari ustidan nazorat kilish darajasi va boshqa shu kabi stratsgik vaziyatli omillar ustidan *nazoratni o'rnatish* hokimiyatning qabul kilinisiiga muxim ta'sir ko'rsatadi. Xokimiyatni amalga oshirishda *xokimiyat vakillari va ob'ekt o'laro munosabatlar* faol tarzda harakatlanadi. Bunda quyidagilarni hisobga olish zarur:

1) munosabatlarning qokimiyat manbalari bilan bog'likligi;

2)odillik (kiingpar uz xagti-harakatlariniggg to'g'riligiga qancha darajada ishonsalar, ularga ta'sir ko'rsata olish va ularning xatti-xarakatlarini o'zgartirit ehtimoli shunchalik darajada yukori

3. shaxsni sifatlar noaniqliklarga nisbatan sabr kila olmaganda yoki juda xavotirlanadigan kishilarga nisbatan ko'pryuq ta'sir ko'rsatish mumkin; affilatsiyaga nisbatan (ya'ni atroflagilar jo'tqin ruxdagi ijobiy munosabatlarni o'rnatish saklash va tartibga solishga nisbatan) yuqori ehtiyojga ega bo'lgan kishilar ( guruxga ta'sir

doirasiga tushib qoladi; o‘z-o‘ziga baho berish bilan ta’siri bo‘lishga moyillik o‘rtasida xam ijibiy va xam salbiy munosabat mavjud bo‘lishi mumkin;

4. akl-idrok (yuqrri aql-idrok soqiblari bo‘lgan kishilarni dikkat bilan tinglashi mumkin, biroq ular atrof-muxitdagi kishilar tomonidan yukori darajadagi xurmat-e’tibor ko‘rsatilishi nisbatan intilsalar, u xolda tashqaridagi ta’sirga nisbatan ko‘ttiq karshilik ko‘rsatishlari mumkin);

5} *jips* (ayollarning erkaklirga qaraganda ta’sir doirasiga tushishi bo‘lgan moyilliklari ko‘iroq deya e’tirof etiladi); ayollar duneqa- rashlarining o‘zgarib borishi va jamiyatda ular mavqeining ortib borishi natijasida jinslar o‘rtasidagi ta’sir doirasiga moyillik bo‘yicha farqlar tobora kamayib bormoqda;

6. yosh (bolalarning ta’sir doirasiga moyilligi 8-9 yoshgacha bo‘lgan davrda o‘sib boradi, so‘ngra o‘smirlikka yaqinlashgani sari bu moyillik kamayib boradi, undan so‘ng esa deyarli o‘zgarishsiz qoladi);

7. madaniyat (jamiyatdagi madaniy kadriyatlar kishilarning atrof doirasiga moyilligiga katta ta’sir ko‘rsatadi: individualizm fikrlarning turli-tumanligiga asoslangan g‘arbiy milliy madaniyat, va bir xillikni kadrlaydigan Osiyo madanilariga qaraganda ta’sir doirasiga nisbatan kamroq moyil bo‘lkshadi Ob’ektlardagi individual farqlanishlar xokimiyatdan samarali foydalanishni nixoyat darajada murakkablashshiradi va vaziyatli modqsadlarga etilishiga sabab bo‘ladi.

Hokimiyatni amalga oshirishning butun bir vaziyatli modeli tasvirlashda G.Kelman va Frens-Rayvon modeli munosib g‘oya xisoblanadi. Bu model xokimiyat manbalari xokimiyatni amalga oshirish jarayonlari, xokimiyat ob’ektining ta’sir doirasiga moyilligi yashash uchun zarur shart-sharoitlarning integratsiyalashuvi rivojlantiradi.

Umuman olganda, tashkilot faoliyatining natijalari va maksadlari tashkilot strukturasining kandayligiga, xokimiyatdan kanday foydalanilayotganlikka va raxbar tomonidan xokimiyatning kaysi xili tanlanganligiga xamda tashkiliy muxit va madaniyatning kandayligiga boglik buladi. Tashkilotda rasmiy xokimiyat bilan bir katorda *norasmiy xrkimiyat* xam mavjud bulib, u asosan tashkilotning ichki axborot-kommunikatsion strukturasida namoyon buladi. Xokimiyat uchun buladigan siyosiy uyinlar zamonaviy tashkilotlarga xos buladi.

*Xrkimiyat bilan siyosat* bir-biri bilan nixoyat darajada mustaxkam boglangandir. Zamonaviy tashkilotlarni siyosiy tuzilma va xukumatlarning analogi (o‘xshashligi) sifatida tushunish uchun ularning tashkiliy siyosatini tushunish kerak. Tashkilotlarda *xrkimiyatning turtta sharti* ma’lum bulib, ular kuyida tasvirlangan:

1) tashkilot resurslar, energiya va ta’sir kursatish uchun uzaro rakrbatlashadigan birlashmalardan tashkil topgan;
2) turli xil koalitsiyalar (ittifoklar) uz manfaatlari va kursatadigan ta’sir kuchlarini ximoya kilishga intilishadi;
3) xokimiyatning teng taksimlanmasligi adolatsiz ta’sir kursatadi;
4) tashkilotlarda xokimiyatdan foydalanish - bu yanada yirik ijtimoiy tizimlarda xokimiyatni tatbik etilishining namunasidir.

***Tashkiliy siyosat*** deganda extimolli mukobilliklarning yuzaga kelish sharoitida individlar yoki guruxlar tomonidan uz shaxsiy manfaatlarini kuchaytirish yoki ximoya kilish uchun kullaniladigan maksadli ta’sir kursatish chora-tadbirlarining

yigindisi tushuniladi. Tashkilot a’zolarining siyosiy xatti-xarakati uz manfaatlarini maksimal darajada ximoya kilishlari uchun opportunistik xatti-xarakatga aylanishi mumkin. Tashkiliy siyosatda *siyosiy moxsyatgat bulgan kuyidagi sox₁alar* ajratiladi:

a) *resurslar* (tashkilotning siyosiy darajasi bilan uning faoliyat kursatishi uchun zarur bulgan resurslarning keskinlik darajasi urtasidagi tugridan-tugri botliklik aniklangan; siyosiy uiinlar yangi, ilgari ma’lum bulmagan resurslarning kushilishini talab etadi);

b) *karorlar* (siyosiy uyinlarning kelib chikishiga kup xollarda anik va doimiy karorlar emas, balki noanik, kelishilmagan karorlar va uzok muddatli strategik rejalar sabab buladi);

v) *maksadlar* (maksadlar kanchalik darajada noanik va murakkab bulsa, ularning siyosiylashuv darajasi xam shunchalik yukori

Masalan sakkista siyosiy yoki ta’sir ko‘rsatish taktikalari orasidan eng samarali tashikalar sirasiga maslaxat. oqilona lashtirish va ruhlantiruvchi chaqirik taktikalari kiritiladi Ko‘pincha hokimiyat uchun kurashdagi siyosiy strategiyalarni tasvirlash uchun «noaniqlik» tushunchasidan foydalaniladi. Odatda, asosiy strategiyalar katoriga quyidagilar kiritiladi:

3) noaniqlikni boshqarish;
4) resurslarni nazorat qilish;
5) balanslarni tuzish.

Zamonaviy menejerlar uchun o‘z ijobiy va salbiy jixatlariga ega bo‘lgan *eng muxum cmpamegiyalar* katorrta kuyidagilarni kiritish mumkin:

2. kuchli kishilar ortida balanslarni koalitsiyalarni saklab turish:
3. qamrab olish yoki buzish;
4. bo‘lib tashla va xukmronlik qil;
5. strukturalashtirilgan axbortni manipulyasiya kilish:
6. o‘zining zng yaxshi jiqatlariii namoyon qilish;
7. xizmat uchun xizmat ko‘rsatish;

kat’iy majburiyatlardan chetga chikish;

8. oldinga karab qadam-bakadam siljish;
9. inkirozni kutish:
10. extiyotli maslahat berish.

Umuman olganda, zamonaviy tashkilotlarda siyosiy manyovrlarni va xukumat uchun kurashni qo‘llab-kuvvatlaydigan sharoit yaratiladi Odatda, siyosatga ko‘prok berilgan menejerlar mansab pillapoyalari bo‘ylab siljishlari ancha muvaffakiyatga erishishadi, birok o‘z ostidagilari bilan ishlash va o‘z majburiyatlarini ijro etish bo‘ycha nisbatan samarasiz xarakat qilishadi.

Raqbar uslubi boshqarish jarayonida mazkur raxbarning eng xarakterli va barkaror xolati, usuli, xatti-harakatlari yig‘indisi Mutlaqo bir xil odamlar bo‘lmaganidek, bir xil uslublar ham yo‘q. Xar bir rahbar faqat mehiat jamoasining xos xususiyatlariga mos keladigan muayyan uslubda ishlaydi. Illy ma’noda uslub paxbar, shaxsini emas, balki uning faoliyatini xarakterlaydi.

Ishlab chiqarish boshqaruviga xos uslub boshqaruv apparata, bapcha raxbarlarning katta va ko‘p kirrali faoliyatini aks ettiradi. boshqaruv apparatiniig

nazariy, umumiy uslubi muayyan bo‘linmalar, ayni raxbarlarning uslubiy yig‘indisini o‘zida namoyon etadi. Darhakki, aloxida rahbarlarning turli uslublarining o‘zaro boyishi va uzaro kirishuvi ro‘y beradi. Umuman, boshqaruv apparatiga xos integral uslub hosil qiladi. Boshkalarning har bir funksiyasi korxona foydasi va umumlashtiruvchi faoliyat ko‘rsatkichlariga, usluliga ta’sir kursatuvchi mexaning borlovchi bo‘g‘imi bo‘lib qoladi. Uslubning ishlab chikarish natijalari bilan o‘zaro alokalar tizimi raxbarning bilimi va ukuvi orqali amalga oshiriladi.

Avtoritar raxbarlik uslubi xokimiyatning xaddan tashkari yakka xokimlik tarzida bo‘lish, kul ostidagilar bilan alokalarni ongli ravishda cheklash jixati bilan ajralib turadi. Avtoritar raxbar qo‘l ostidagilarga majburlash, rag‘batlantirish yoki ananaga murojaat kilish yo‘li bilan uz ta’sirini utkazadi. U uz faoliyatida ijrochilar kobiliyatini e’tiborga olmaydi. Barcha ish boshlanmalarida u uziga ishonadi va to‘liq ravishda ishlab chikarishga, korxonaning texnik iktisodiy ko‘rsatkichlariga. boshkaruvning tugal maksadlariga o‘z e’tiborini yo‘naltiradi. Avtoritar raxbar uchun xodimlar bor-yo‘g‘i ishlab chikarish resurslaridan biri, aynan olganda, mexnat resursidir.

Rahbarlikiing avtoritar uslubi armiya va direktiv qoidalarda kuzda tutilgan xukuk xamda majburiyatlar tizimi, shaklni tuzilma muxum bo‘lgan sohalarda keng tarkalgan. Boshkarishning avtoritar uslubi afzalliklaridan biri - qo‘l ostidagilarga markazlashgan xolda ta’sir ko‘rsatish bo‘lib, u tufayli karorlar kabul kilit va uni bajarilishini muvofiqlashtirishlari oson tezkorlikka erishishdir. Birok mazkur uslub ko‘l ostidagilar uchun tashabbuskorlikni rag‘bat- tantirmaydi. Ish boshidan to oxirigacha bajariladi, xolos. Avtoritar raxbarga uz xodimlarining meqnat samaradorligini oshirishga erishish juda kiyii. Raxbar tomonidan avtoritar uslubdan foydalanshning oqlovchi tomillar: emon intizom, ishning tashlab quyilganligi va boshkaruv tizimini kayta tashkil kilishga toqatning yukligidir. Ba’zan avtoritar uslub jamiyat og‘ir sharoitda qolganda yoki reja *aro* farklanadi, Ayrim nazariyotchilar liderlikning muhim funksiyalari sifatida duic><a^HU (liderxlikning qo‘llab-quvvatlovchi xili) va *faoltyatni struktpuralashtirishni* (liderlikning direktiv xili) e’tirof etishadi. Masalan, «yo‘l-maqsad» konsepsiyasi ko‘p jixatdan liderlikking *direktiv* va *ko‘llab-kuvvatlovchi uslublarini,* shunikgdek, *muvaffqayatga erishiiia yo‘naltirilgan* uslublarni ajratish maqsadida ishlatiladi. Liderlikning xarizmatik va kayta qurish yoki bo‘ysunuvchiga ych^galtirilgan.

Menejer-uslubiyotchilarning *uslubini aniklyshning eng keng trkalgan modellaritn* biri bo‘lib, quyidagi ikkita bo‘lgan R.Bleyk va JMoutonning klassik “menejment” xisoblanadi: Ushbu model yordamida «kitilar ishlab chiqarish to‘grisida g‘amxo‘rlik kilshilar» ning ko‘rsatkichlari o‘zaro kombinatsiyalashuvini namoen etuvchi beshta ajratiladi. Panjaradagi menejerning bu yoki u uslubini xarakterlaydigan aniq nukta maxsus so‘rovnoma orqali tipiladi. «Menejment» modelining modifikatsiya kilinishi P.Xersi va |liderlikning *vamyatli modelini* yaratilishiga olib keldi. Ushbu modelda quyidagi ikkita uslub ajratib ko‘rsatiladi - mexnatga yo‘naltirilgan uslublar (u o‘kish va vazifaga yo‘naltirilgan uslublarni). Modelda quyidagi uchta gradatsiya bilan *personayaning* lioiHU guru^i *azolarining) pishikAik* om ili dan foydalaniladi: 11*nuvaffakiyatlarga nisbatan msggivatsii darajasi; 2 o‘z zimmasiga 1sh/>garlikni olish uchun tayyorlik; 3 ^ ma’lumot yoki tajribalilik darajasi. Modelda menejerlarning samarali liderligidagi eng muxim tushuncha bulib *vaziyatning kulay uslub bilan uzaro munosabatini*

*ta'minlay olish maxrrati* xisoblanadi. Bunda kuyidagi turtta asosiy uslub ajratib kursatiladi:

a) buyruk berish uslubi (gurux a'zolarining pishiklik darajasi nixoyat darajada past bulgan sharoitda vazifalarga kuchli yunaltirilganlik va munosabatlarga sust darajada yunaltirilganlik);

b) goyalarni sotish uslubi (gurux a'zolarining pishiklik darajasi nixoyat darajada past bulgan sharoitda xam vazifa xam munosabatlarga yunaltirilganlik);

v) jalb etish yoki partisipativ uslub (gurux a'zolarining pishiklik darajasi yukori bulgan sharoitda vazifalarga sust darajada yunaltirilganlik va munosabatlarga kuchli yunaltirilganlik);

g) vakolatni kuyiga karab taksimlash uslubi (gurux a'zolarining pishiklik darajasi yukori bulgan sharoitda xam vazifa, xam munosabatlarga sust darajada yunaltirilganlik).

*Zamonaviy tashkilot nazariyasi* tashkilot rivojlanishining bir kator asosiy yunalishlariga ega bulib, bunda tashkilot kuyidagilar sifatida kurib chikiladi:

**1)** tashki muxit bilan uzaro munosabatda buladigan ochik tizim;

2)boshkdruv kdrorlarini kdbul kilishda noaniklikni pasaytiruvchi axborotni kayta ishlash tizimi;

3)tashki ta'sir va madaniy muxitning vaziyatli uzgaruvchan jixatlariga moslashuvchi tizim;

4)ekologik yunalgan tizim;

**5)**tashkiliy moslashuvchan urganish tizimi.

*Tashkilotning axborot nazariyasi* kuyidagi asosiy xolatlarga tayanadi:

1) tashkiliy bulinmalarning vazifalari bir-biridan noaniklik darajasiga karab farklanadi;

2) ishning bajarilishi bilan boglik bulgan noaniklik usadi, bunga boglik ravishda axborot xajmining oshishiga, shuningdek, unga ishlov berish uchun kuvvatlarning ortishiga bulgan extiyoj xam usadi;

3) xar xil tashkiliy strukturalar axborotni samarali kayta ishlashning turli-tuman usullari bilan xarakterlanadi;

4) agar tashkilotdagi axborotga ishlov berish talablari bilan tashkiliy struktura tomonidan takdim etiladigan ishlov berish imkoniyatlari urtasida muvofikdik kuzatilsa, u xolda tashkilot yanada samarali faoliyat kursatadi.

5) agar tashkilot (uning bulinmasi) vakti kelganda uzgaruvchi sharoitlar bilan tukyaash kelsa, u xolda eng samarali tashkilotlar axborotga ishlov berishning uzgargan talablarini kondirish maksadida uz strukturasining kurinishini uzgartirishadi.

Tashkilotlar rakobatdagi ustuvorlikka ega bulishga erishish va uzok muddat davomida mavjud bulib turishlarini ta'minlash maksadida ular «ikkiyokdama xalka» buyicha urganishga kdsir bu-lishlari xamda generativ urganish bazasida uzgarishlarni oldindan sezish va bartaraf etish orkali ijodkorlik va innovatsionlikni namoyon etishlari kerak.

Zamonaviy tashkilotlarning boshkd yunalishlariga kuyidagilar tegishli buladi:

a) *radikal gumanizm nazariyasi.* Ushbu nazariyada yangicha marksistik konsepsiyadan foydalanilib, unga kura tashkilotlar uz ishchilariga atrof-muxit va mexnat sharoitlari ustidan nazorat kilish vakolat-larini berishadi;

6) *xaos nazariyasi.* Ushbu nazariyaga kura tizimning xatti-xarakati muntazam ravishda murakkablashib boradigan va uzgarib turadigan zamonaviy tashkilotlar u yokda tursin, xdtto oddiy urnatilgan strukturalarda xam oldindan bashorat kilish va nazorat kilishning imkoni bulmaydi.

*Aloxxda shaxsning madaniyatiga kuyidagi omillar ta'sir kursatadi:*

- inson va gurux extiyojlarining mavjud resurslar bilan uzaro ulchanishiga boglik bulgan yashash omili;
- guruxdagi shaxslarning individualligi va jushkinligiga muvofik bulgan resurslar, ularning xajmi va ortikchaligi;
- axolining zichligi;
-texnologiyalar (tashkiliy, texnik, kommunikatsion);
- individual, ijtimoiy va global birdamlik;
- ma'lumotning merosiyligi va kddriyatlarning avloddan avlodga utishi bilan boglik bulgan barkdrorlik va uzluksizlik;
- xodimlarning turli-tumanligi (irkdar, millatlar, etniklik, nasliylik va boshka shu kabilar);
- etikalar va emikalar (etikalar universal xakikat va tamoyil-larga tegishli bulsa, emikalar madaniy, uziga xos tamoyillar va tushunchalarga tegishli buladi);
- etnotsentrizm (xususiy madaniy filtrlar orkdli atrof-dagilarning xatti-xarakatini faxmlash) va kunikmalar (bglща madaniyatlarga tegishli bulgan shaxslar uchun umumiylashgan kuril-malar, tasavvur yoki fikr-muloxazalar);
- musikd, san'at, moda, adabiyot va boshkdlardagi ommaviy madaniyat;
- iklimiy ob-xavo sharoitlari (kiyimlar, taomlardagi farklar; sixat-salomatlik; tush; faoliyatni tashkil etish, kuyoshdan ximoyalanshl va boshka shu kabilar).

*Madaniyatni urganishiing asosiy usullari* kuyidagilar xisoblanadi:

- etnografik usullar (uzok muddat davomida uzga madaniyatni chukur urganish va unga kirib borish);
- ob'ektiv va sub'ektiv elementlarga ega bulgan kross-madaniy tadkikotlar (ikkita madaniy guruxning xar biridan bittadan kishining tanlanishi, ulardagi kizikish uygotuvchi xulk-atvorlarning baxolanishi va uzaro takkoslanishi).

Madaniyatning xodisa sifatida taxlil kilinishida kuyidagilar kurib chikiladi:

- ijtimoiy yoki yakka tartibdagi taxlil;
- fikr-muloxazalar, kadriyatlar, xulk-atvor, me'yorlar;
- aloxida olingan mamlakatdagi madaniyatning xarakatlanishini taxlil kil ishning samaradorlik kursatkichlari.

**15.8. Tashkilot madaniyati xususiyatlari**

*«Tashkilot madaniyati»* tushunchasi maxsus ilmiy$_g$tadkik,ot predmeta sifatida XX asrning oxirgi choragidan urganila boshlandi. Tashkilot madaniyati uz tarkibi va mazmun xususiyatiga kura, millat, jamiyat va jamoa madaniyatlaridan fark, kilib, milliy etnik, partiyaviy va xududiy boglik,liklardan xoli xodisa sifatida namoyon

buladi. Tashkilot madaniyati uchun biror mamlakat yoxud xudud chegaralari doirasida cheklanishlardan iborat shartliliklar xam begonadir.

Tashkilot madaniyati XXI asrda yanada mustaxkamlanishi va barkdror rivojlanish xususiyatiga ega bulishi kutilmokda. Barkaror tarakkiy etgan xalkaro tashkilotlar faoliyat taxlili shuni kursatmokdaki, mazkur xodisa uch guruxdan iborat maksadlar turkumini uz oldiga kuygan. Bular kuyidagilar:

- tashkilotning pirovard makeadi;
- tashkilotning doimiy makeadi;
- tashkilot xodimlarining xulk-atvor koidalari. Tashkilotning pirovard makeadi doirasiga xodimlarning uz kasbi

bilan jamiyatga xizmat k^glishlari, axoli ijtimoiy turmushini yaxshilash, soxani rivojlantirishta xissa kushish darajasini oshirish masalalari kiradi.

Tashkilotning doimiy maksadiga esa mexnatga ilmiy yondashuv, yuksak samaradorlik, muassasada texnologik yangilanishlarni joriy etish, xalol mexnat kilish orkali foyda orttirish, faollik, yaratuvchanlik, bozorda adolatli rakobat muxitini yuzaga keltirish masalalari kiradi

Tashkilot madaniyatini shakllantirish jarayonida milliy mentalitetni uzgarayotgan zamon mantigiga moe uzgartirish masalasiga xam aloxida e’tibor kdratish lozim. Prezidentimiz uz chikishlarida yosh avlod tabiatida shijoat, tashabbuskorlik, yangilikka intilish, mexnatsevarlik kabi fazilatlarni shakllantirish xususida tuxtaltan edi. Bu millat mentalitetida mustakillik, individual rivojlanishi erishish xususiyatlarini rivojlantirishni xdm takozo etadi. Natijada i jamiyat barcha a’zolari uchun individual tarakkiyot dasturlarini shi chikish va joriy etish zarurati kun tartibiga chikddi.

Tashkilot xodimlarining xulk-atvor koidalari muassasaga bulga; munosabatlar tizimini tashkil etib, u turt boskichdan iborat. Birinchisi, tashkilotga bulgan munosabat (sodikdik, uz kasbi, ishide mamnunlik), ikkinchisi ish joyi va kasbiga bulgan munosabl (xarakatchanlik, mas’uliyatlilik, kasbidan faxrlanish), uchinchisi, xamkasblarga, xodimlar va raxbarlarga munosabat (uzaro xamkorlya e’tibor, gamxurlik, ijro intizomi), turtinchisi, xodimning uz-uziya

**madaniyati xususiyatlari**

*«Tashkilot madaniyati»* tushunchasi maxsus ilmiy-tadkikot predmet» sifatida XX asrning oxirgi choragidan urganila boshlandi- Tashkilot madaniyati uz tarkibi va mazmun xususiyatiga kura, millat, jamiyat jamoa madaniyatlaridan fark kilib, milliy etnik, partiyaviy va xudu, boglikliklardan xoli xodisa sifatida namoyon buladi. Tashkilot! madaniyati uchun biror mamlakat yoxud xudud chegaralari doiras cheklanishlardan iborat shartliliklar xdm begonadir.

Tashkilot madaniyati XXI asrda yanada mustaxkamlanishi barkdror rivojlanish xususiyatiga ega bulishi kutilmokda. Barka; tarakkiy etgan xalkaro tashkilotlar faoliyat taxlili sh; kursatmokdaki, mazkur xodisa uch guruxdan iborat maksad, turkumini uz oldiga kuygan. Bular kuyidagilar:

—tashkilotning pirovard maksadi;

—tashkilotning doimiy maksadi;

—tashkilot xodimlarining xulk-atvor koidalari. Tashkilotning pirovard maksadi doirasiga xodimlarning uz ka

bilan jamiyatga xizmat kilishlari, axoli ijtimoiy turm; yaxshilash, soxani rivojlantirishga xissa kushish darajasini o: masalalari kiradi.

Tashkilotning doimiy maksadiga esa mexnatga ilmiy yondashuv, samaradorlik, muassasada texnologik yangilanishlarni joriy **E'** xalol mexnat kilish orkali foyda orttirish, faollik, yaratuvch bozorda adolatli rakobat muxitini yuzaga keltirish masalalari kl

Tashkilot madaniyatini shakllantirish jarayonida mshi mentalitetni uzgarayotgan zamon mantigiga moe uzgartirish masala xam aloxida e'tibor kdratish lozim. Prezidentimiz uz chikishla| yosh avlod tabiatida shijoat, tashabbuskorlik, yangilikka inti; mexnatsevarlik kabi fazilatlarni shakllantirish xususida tuxt. edi. Bu millat mentalitetida mustakillik, individual rivojla erishish xususiyatlarini rivojlantirishni xam takozo etadi. Na jamiyat barcha a'zolari uchun individual tarakkiyot dasturlarini ■ chikish va joriy etish zarurati kun tartibiga chikddi.

Tashkilot xodimlarining xulk-atvor koidalari muassasaga buya munosabatlar tizimini tashkil etib, u turt boskichdan ibosh Birinchisi, tashkilotga bulgan munosabat (sodikdik, uz kasbi, ishi mamnunlik), ikkinchisi ish joyi va kasbiga bulgan munosg! (xarakatchanlik, mas'uliyatlilik, kasbidan faxrlanish), uchinchi xamkasblarga, xodimlar va raxbarlarga munosabat (uzaro xamkor e'tibor, gamxurlik, ijro intizomi), turtinchisi, xodimning uz-JI

bulgan m>tyusabati **(coF**-salomatliligi, axlokiy-ma'naviy barkamolligi, uz-uzini boshkdrish darajasi) masalalarini kamrab oladi.

Tashkilot madaniyati muassasaning nafakdt ishchanlik xususiyatini ifodalaydi, balki unga xos madaniyatning xar bir xodim xatti-xarakatida aks etishi, shaxsning fe'l-atvor lari motivi darajasiga yuksalishini xam nazarda tutadi.

Tashkilot madaniyati xodimlar tomonidan uz-uzicha uzlashti-rilmaydi, balki rejali asosda izchillik bilan mutaxassislar ongi, ruxiyatiga singdirib boriladi.

Tashkilog madaniyati YAponiya firmalarida xodimlar tomonidan sakkiz oy mobaynida tulik uzlashtiriladi. Xdr kuni ish boshlanishidan avval umumiy majlisda tashkilot gimni ijro etiladi. Xodimlar xulk-atvorining asosiy koidalari takrorlanadi. Tashkilotning joriy va istikbol faoliyat rejalari xdmda shiori xamma kuradigan joyga yozib kuyiladi. Tashkilot madaniyatini uzlashtirish masalasiga yangi texnologiyalar joriy etiщsek mas'uliyatli vazifa sifatida yonddshiladi

Tashkilot madaniyatiga Amerika firmalarida xam jiddiy e'tibor beriladi. Masalan, IBM firmasi kuyidagi xulk-atvor koidalarini xar bir xodim ongiga singdirib keladi:

- xar bir inson xurmat-e'tiborga loyik;
- xar bir xaridor uchun doimo namunali xizmat kursatilishi shart;
- xodimlar uz faoliyatida mukammallikka erishishi lozim. Tabiiyki, tashkilot madaniyati uchun mazkur koidalarning uzi

kifoya kilmaydi. Bundan tashkari, faoliyat doirasidagi mulokot tartibotlari, ish va ishdan tashkari tadbirlar, rasm-rusumlar, shuningdek, muassasada raxbarlar va xodimlar almashinuvi munosabati bilan tashkilot madaniyatining barkdror sakdanishi va takror aial kilishi bilan boglik tamoyillar ajralib chikadi.

Tashkilot madaniyatining amal kilishida ibrat omilining axdmiyati yuttadir. YAngi kabul kilingan xodimning tashkilot faoliyatlari YUirasiga jalb etilishi, uning

jamoaga moslashuvida mavjud yuanalar, tajribali xodimlar xatti-xarakatlari namuna vazifasini bajaradi. Ayrim nufuzli tashkilotlarda maxsus adaptatsiya xizmat-lari faoliyat kursatadi.

Tashkilot madaniyatining amal kilishida muassasadagi uzaro nulokotlar tizimi xam muxim rol uynaydi. Bunda raxbar, xodim, ?shkasblarning uzaro munosabatlari, ishdan tashkaridagi tadbirlar, iarosim va an'analarning tarbiyaviy jixatlari muxim axamiyatga zgadir. Tashkiliy tadbirlar orkdli ijobiy ijtimoiy-ruxiy muxit barkdrorligi saklab turiladi.

Tashkilot madaniyatining amal kilish i da rax,barlarning urni va roli kattadir. YUkorida sanab utilgan jixdtlar tashkilog raxbarining doimiy e'tibori va mas'ulligi ostida bulishi maksadga muvofikdir. Tashkilotda umumiy madaniy muxitni kdror toptirish uchun raxbar insoniy fazilatlar egasi bulishi lozim. Bundan tashkari, raxbarda jamoani maksadli boshkarish uchun boshkaruv etikasining kuyidagi jixatlari shakllangan bulishi lozim:

- uzgalarni eshitish va uz fikrini tasdikdata olish;
- mas'uliyatni uz zimmasiga ola bilish;
- xodimlar xayotiga befark bulmaslik, doimo insonparvar bulish (uzining jamoa uchun kerakliligini xodimlarga tushuntirish).

Raxbar ba'zan barcha mas'uliyatni zimmasiga olish xususiyatiga xdm ega bulishi kerak. Fakdt tashkilot madaniyati yuksak muassasalarda xodimlar kamchiliklari uchun mas'uliyatni raxbar uz zimmasiga olishi mumkin. SHu narsa e'tiborga sazovorki, mamlakat umumiy tarakkiyot darajasi kancha yukori bulsa, mas'ullik kisei xam, raxbarning javobgarlik darajasi xam, ichki intizomi xam shuncha yuksak buladi. Sunggi yillarda tashkilot madaniyatini muayyan tizimga keltirish borasida talaygina tadkikotlar amalga onshrildi. Angliyalik olim R.D.Lyuis, fransuz sotsiologi D.Bollinje, gollandiyalik olim G.Xofshtede, rus olimi A.I.Prigojin tomonidan tashkilot madaniyati tarkibiy va mazmuniy jixatlari taxlil etilib, kdtor tipologik tizimlar ishlab chikildi. Mazkur tizimlar borasida 70 mamlakatda tadkikot utkazilib, 60.000 dan kuprok respondentlar faoliyatini urgangan G.Xofshtede izlanishlari dikkdtga sazovordir.

G.Xofshtede tashkilot madaniyatiga munosabatda turt yunalish mavjudligini kursatadi. Bular - individualizm-kollektivizm, xuki utkazib boshkarishning katta va kichik masofalari, noanikliklardan kochishning barkdror va zaif kurinishlari xamda muassasada erkaklar va ayollar omilining ta'siri yunalishlaridan iborat ekanligi asoslab beriladi. Mazkur yunalishlarning turli davlatlardagi um jixatlarini aniklash tashkilotlarning xar bir mamlakatdagi mad xarajatlarini ishlab chikishga imkon beradi. Tashkilotlar mazmunini aniklash, turli mamlakatlardagi mexnat faoliyatlari mazmuni, shli) bulgan munosabat mokiyatini chukurrok anglash, ish davomida yuza» keluvchi konfliktogen jarayonlarni avvaldan bilish, ya'ni progni kilish va uning oldini olish imkoniyatini oshiradi. Amalga oshirilgan tadkikotlar G.Xofshtede va G.Bollinjelarga tapgkilot madaniyatining Xolatlari xamda rivojini taxlil kilish imkonini berdi.

Turli madaniyatlarda mexnatni tashkil etish jarayonlari milliy uziga xosliklarga bevosita boglikdir. SHimoliy Evropa, AKSH i

Kanada davlatlarida xodimning siyosiy kizikishi, xarakterining uziga xosligi, didi va saviyasi ishlab chikish yoki mexnatni tashkil etish jarayonlarida muxim axamiyatga ega emas. Mazkur mamlakatlarda, asosan, xodimning uz faoliyatiga bulgan mas'uliyati, maksad darajasi va ayniksa, uning kasbiy malakasi ustuvor jixdtlar xisoblanadi. Xitoy tashkilot madaniyatining uziga xos jixatlari sifatida tashkilot raxbarining liderlik xususiyatlari, jamoani uz ortidan ergashtira olish kobiliyati, siyosiy maslagi, e'tikodining mustaxkamligi, turli faoliyatlarda kasbiy uzgarishlar, uzok muddatli xizmat safarlariga shaylik xususiyatlarini kayd etish joizdir. SHu narsa e'tiborga sazovorki, yapon tashkilotlariga xos xususiyatlar orasida xodimlar tomonidan liderni xurmatlash, unga mexr kursatish, sadokdtli bulish jixatlari yorkin namoyon buladi. YApon tashkilotlarida xodimni ishga olish, yukori mansabga kutarilishida uning shaxsiy sifatlarini e'tiborga olishdan kura, kasbiy saloxiyati, kobiliyati, tashabbuskorligi, ish tajribasiga aloxida axamiyat beriladi. Ulardan farkli ularok, Uzbekistonda raxbarning xodim bilan shaxsiy va ijtimoiy muammolarini xal etishda elkad()shligi, xodimlar takdiri va faoliyati uchun javobgarligi kuprok kadrlanadi. Xodimni ishga kdbul kilish va bushatishda, xizmat pillapoyalaridan usishida xodimtging kasbiy saloxiyati insoniy xususiyatlari bilan uygunlikda xisobga olinadi.

Prezidentimiz IA.Karimov umumjamiyat mikyosidagi ijtimoiy tarakkiyot xdr bir tashkilotning barkdror rivoji konsensusga erishish darajasiga boglik ekanligini ta'kidlaydi Tom ma'nodagi konsensusga individual va jamoaviy manfaatlar uygunligini ta'minlash orkdli erishiladi. «Konsensus xolati» xdmda «tarakkiyot» tushunchalari orasida tugri ggroportdoonallik mavjud Rivojlangan Fap6 va SHark mamlakatlarida konsensusning turli kurinishlari, ayniksa, ma'naviy va ruxiy moslik, xodimlararo munosabatlarda samimiylik, axillik, uzaro bir-birini tushunish jixatlariga jiddiy axamiyat beriladi. Bu borada YAponiya, Fransiya, Koreya singari rivojlangan davlatlardagi tashkilotlar srasigiyati, tajribalari ibratlidir. Xususan, «Mitsubisi», «Aybiem», «Reno» singari katatashkiloglarda konsensusga erignilgashgik xolati mazkur korxonalar uchun xos ichki texnologik ya-drayonlar, tashkilot manfaati ustuvorligi, maxsulotlar sifati, jamoaviy kuyunchaklik, tashkilot sirini uzgalardan asrash, komanda bulib rivojlanishga intilish xislatlari odatiy xolga aylangandir Konsensus xolati tanjilot madaniyatining asosiy kddriyati bulgan uz tashkil(ggiga sadokdt tuygusini, bu esa xodimlarning xalkiga, Vataniga bulgan sadokdt tuygusini, vatanparshrligini kuchaytiradi.

Kompromiss xolati esa tashkilotni tarakkiyotga erishishidan kura turgunlik darajasi bulishiga olib keladi, bunda xodimlararo munosabatlarda ikki standartlik muxitiga amal kilinadi. Xodimlar

ishga doyr munosabatda ratsional, ya'ni akliy zurikish vositasida faoliyat yuritadi. Mulokrtda uzaro xayikish, xadiksirash, gumon ustunlik k,iladi. Kompromiss xolatidan konsensus xolatiga utishda tashkilot raxbarining pozitsiyasi muxim axamiyatga egadir. Raxbar xodimlarga samimiy munosabatda bulsa, ularning ijobiy fazilatlariga axamiyat bersa, uzaro kelishmovchiliklarga chek kuysa, tashkilotdagi kompromiss muxit asta-sekin konsensusga aylana boradi.

Tashkilot madaniyati uchun xodimlarni ishga kdbul kilish va bushatish masalasi muxim axamiyatga ega bulib, turlicha xal etiladi. Muammoning echimi, odatda,

mazkur tashkilot faoliyat yuritayotgan xalk mentaliteta bilan boglik xolda amalga oshiriladi. Xodimlarni ishga kabul kilish va bushatish masalalarini urgangan R.D.Lyuns AKSH korxonalarida vakant urin bulsa, ularni ortikcha rasmiyatchilik, byurokratik ovoragarchiliklarsiz tezda ishga olinishlarini xamda ishdan bushatish masalasida xam kuprok avtokratik tarzda yondashishlarini yozadi. R.D.Lyunsning fikricha, bunga sabab amerikaliklarga xos sharttakilik, tavakkalchiggikdir. SHu bilan birga, ularda liderlik kdroriyai muxokama Kilish odati yukligini xam ta'kidlash joizdir.

Fransiya tashkilotlarida esa ishga kabul kilish byurokratik ovoragarchiliklar, kayta-kdyta sinovdan utish, tavsiyalar olish orkali amalga oshiriladi. Masalan, kollejga ukituvchi ishga olinmokchi bulsa, xodimning universitetni tugatgani tugrisidagi diplomi kifoya kilmayda U mamlakatda joriy etilgan Umum Fransiya pedagoglar konkursining golibi bulishi zarur. Odatda, konkursda xar turt nomzoddan bittasi golib buladi. Lekin talib tugridan tugri ukituvchi bula olmaydi. Endi u malakali mutaxassislardan kafolatnoma-tavsiyalar olishi kerak Nomzod uchta tavsiya olgach, bush urin bulsa, ishga joylashish imkoniga ega buladi. Kiyinchilik bilan ishga joylashishi, uz navbatida, ukituvchilik kasbiga fakdt fidoyi, uz ishini kdttik sevuvchi xodimlar tomonidan egallanishiga imkon yaratadi.

Uzbekistonda esa, odatda, ishga tez kabul kilishadi. Ba'zan ishga olingan xodim uz kasbiga loyik emasligi ma'lum bulsa xam uni vazifasidan ozod etish kiyin kechadi. Bu milliy jixdtlar, mentalitet xususiyatlari bilan bevosita boglikdir. Ishdan ozod etilayotgan xodim uzini xolis baxolamaydi. U uz xolatini kuprok jamoatchilik nazarida kanday mazmun kasb etishiga kura belgilaydi. Ba'zan uz-uziga yuzaki I baxo berib, raxbar karoridan norozilik xolati yuzaga kelib, ishdan I bushatilishini yukori tashkilotlar, xatto, sud idoralari orkdli bekor I etishga urinish, bexuda asabbuzarliklar xam uchraydi. SHu boisdan! mamlakatimizda tashkilot madaniyatining muxim tarkibiy kismi - I ishga kabul kilish va bushatish masalalarida shoshma-shosharlikka]

yul kuymaslik, uzokni uylab ish tutish, tajribali ekspertlar, mutaxassislar fikriga tayanib ish tutish, kdror kdbul kilish muxim axamiyatga egadir. CHunki xodimlarni ishga kdbul kilishda jamoadagi bagrikenglik, mexribonlik, insonparvarlik kup xollarda uzini oklasa-da, ba'zan raxbarga pand berishi xam mumkin. SHu boisdan raxbar ishga kdbul kilish masalasida tashkilotdagi mutaxassislar fikridan kelib chikib yondashishi makeadga muvofikdir. Bu borada, xolislik zarurligi, ammo noxolis shaxslar tomonidan shakllan-tiriluvchi notugri fikr xususida Bobur shunday yozadi: «Xdr kdchonkim Tangri taolo menga davlat berganidan buyon mexmon va garib beklarni va yigitlarni uz yakinlarimdan va andijonliklardan ortikrok va yaxshirok kurdim. Ammo ajab balodurkim, xamisha el meni shybat kiladiki, guyo andijonliklardan boshkdlarni lavozimlarga kuymas emishman. Masal borkim: «Dushman ne demas, tushga ne kirmas» yoki «shaxar darvozasini yopib buladi-yu, odamlar ogzini yopib bulmaydi».

YAponiya tashkilotlarida ishga kdbul kilishda kasbiy va insoniy talablar mutanosibligiga jiddiy axamiyat beriladi. Bulajak xodimni ishga kdbul kilishda uning avvalgi ish joyidagi obru-e'tibori, kasbiy maxorati, uzgalarga munosabati jiddiy urganiladi. Nomzod bilan bir necha bor suxbat utkazib, uning kasbiy malakasi, ijodiy

kobiliyati, kizikishi, umumiy dunyokdrangi urganiladi. Nomzod sinov muddatini utash uchun vaktincha kdbul kilinadi. Mabodo nomzod umumiy talabga javob berolmasa, jamoadagi mavjud ijtimoiy-ruxiy muxitga moe kelmasa, jamoa a'zolari uni uzlaridan chetlashtira boshlaydi Umumiy izolyasiya xolatiga tushib kolgan nomzod jamoadan chikib ketishga majbur buladi. Xodimni ishdan butiatishda ish beruvchi tashabbuskorlik rolini jamoa ga tashlab kuyadi. SHu boisdan xam yangi xodim dastavval, jamoa bilan murexdeoz bulishga, u orkdli uz mavkeini mustaxkamlashga intiladi. YAponiya firmalarida xodimlar ishga barvakt keladi. Ish vakti tugagandan keyin uz yumushlari bilan band bulmay, tashkilotda tashkil etilgan malaka shigrish kurelariga kdtnashadi. YApon tashkilot madaniyatining muxim uziga xosliklaridan biri - xizmat pillapoyalaridan vertikal emas, balki gorizontal usishga moyillikdir. YA'ni, xodim xisobchi bulib ishga kelgan bulsa, bir yildan keyin marketing, yana bir yildan keyin menejment lik, irxona ishlarini rejalashtirish kabi turdosh vazifalarni xam boskichma-boskich uzlashtirishga kirishadi. Bunday yondashuv natijasida xodim bir vecha yildan sung tashkilotning etuk mutaxassisi darajasiga erishadi.

Xdr bir tashkilotda muayyan ijtimoiy me'yorlar, koida, an'ana va odat. kadriyatlarga amal kilinadi. Tashkilot madaniyati kursatjichlari, ■exnat samaradorligi xodimlar tomonidan kddrlanuvchi tamoyillarga bevosita boglikdir. «Mukammal natijaviy samaradorlik», «ijroviylik

sifati», «intizom», «tashabbuskorlik» singari kddriyatlar ustuvor tashkilotlarda mexnat unumdorligi yuksak darajada bulib, ijtimoiy-psixologik muxit, siyosiy-ma'naviy kdrashlar axamiyatiga kura, ikkinchi darajali masalaga aylanadi Tarakkiyot darajasi kuyirok mamlakatlar tashkilot madaniyatida sub'ekt omillar ustuvor mavke kasb etadi. Kupgina Osiyo mamlakatlarida, aynikea, YAkin SHark davlatlarida «uz raxbariga sodiklik» muxim axamiyatga egadir.

**Tashkiliy madaniyat: uning kelib chiknish, tashkil etilishi va rivojlantirilishining uziga xosligi**

Kishilar uzlari yashayotgan madaniy muxitning ta'siridan mustada bulishlari mumkin emas. Muayyan muxitda ulgaygan inson uning kddriyatlari, e'tikodlari va xulk-atvor modellarini uzlashtiradi. Bunday xolat xodimlar uchun xdm xarakterlidir: anchadan buyon shakllanib kelgan madaniyatga tashkilotning ishchilari uning kadriyatlari, e'tikodlari va xulk-atvor modellarini uzlashtirishadi. Jamiyat ijtimoiy madaniyatga ega buladi, undagi tashkilotlar, korporatsiyalar, muassasalar va firmalar bulsa tashkiliy madaniyatga ega bulishadi, **j**

Tadkikotlar natijasida nafakat madaniy kadriyatlarning **J** tashkilotning yangi a'zolariga uzatilishini tasdiklaydigan ma'lumotlar, balki yangi a'zolarning uzlarini muxim xususiyatlarni uzida mujassam etgan tashkiliy madaniyatni tulik urganishga intilayotganliklariga xam guvoxlik beradigan ma'lumotlar aniklandi (15.4-rasm).

Kompaniyalarning obru-e'tiborlarini urganishga karatilgan tadkikotlar shuni kursatdiki, firmaning obru-e'tibori kuyidagi moliyaviy kursatkichlar bilan baxolanadi (kursatkichlar ustuvorlik nuktai nazaridan tartib bilan keltirilgan): a) sunggi 10 yil davomida aksiyadorlar tomonidan olingan dividendlar; b) aktivlarga kiritilgan foyda; v) umumiy foyda; g) kompaniyaning birja kiymati. AKSH dagi korporativ

madaniyatining muxim xususiyati bulib kompaniyaning yakuniy moliyaviy xolati namoyon buladi.

Tashkiliy madaniyat tashkilotning xdr bir a’zosi tomonidan umumiy kabul kilinishi bilan xarakterlanadi. Birok xdmma a’zolar uni birdek Kabul kilavermaydi. Ilgari kursatib utilganidek, tipik tashkilotda xam xukmron madaniyat mavjud buladi (kupchilik tashkilot a’zolari bunday madaniyatga buysunishadi, masalan, mexnatsevarlik, uz kompaniyasiga nisbatan rostguylik, unga va mijozlarga sieratli xizmat kursatish goyasiga sodiklik va boshkalar) va xam bir kancha sub-madaniyatlar (kichik madaniyatchalar) mavjud buladi (tashkilotning kamchilik a’zolari tomonidan rioya kilinadigan kddriyatlar majmui). ar bunday sub-madaniyatlar tashkilotdagi xukmron madaniyat yoki uning sh maksadi bilan uzaro kelshshlasalar, u xolda ular tashkilotni usaytirishi yoki unga zarar keltirishi mumkin. Lekin, shu bilan birga vday madaniyatlar tashkilotning aloxida guruxdariga yuzaga kelgan muammolarni bartaraf etishga yoki butun bir kompaniyaning madaniyatini uzgargirishta kumaklashishadi.

Ma’lumki, kuchli tashkiliy madaniyat kuchli liderlar tomonidan shakllantiriladi. Bundan tashkari, tashkiliy madaniyatning kuchi xam bulinuvchanlik darajasiga (tashkilot a’zolarining asosan ikkita omil -xabardorlik yoki yunalganlik va ragbatlantirish tizimi kabi omillarga boglik bulgan kompaniyaning asosiy kadriyaglarini tan olishlik darajasi), xam mukofotlash tizimi ta’sirining asosiy natijasi kisoblangan intensivlikka (tashkilot a’zolarining bosh kadriyatlarga sodiklilik darajasi) boglik buladi. Agar ishchilar ularga mukoftlarning berilishi **«ta1nkil**(pda kdbul kilingan tartibga» rioya kilgan xolda ishlashga boglik anligini anglasalar, u xolda moe ravishda ularning ishlash istagi padi; agar ularni *xrch* kim ragbatlantirmasa yoki ular uzlarini ikilotda kdbul kilinmagan tartib asosida tutishni foydalirok deb |bilsalar, u xolda ularning asosiy kadriyatlarni kullab-kuvvatlashlari ustlashadi. Garchi axlokiy rakbatlar muxim bulishiga kdramasdan, roddiy ragbatlantirish muxim rol uynaydi. Bir kdtor xorijiy emalarda tashkilotdagi madaniy kadriyatlarga muvofik ravishda Raoliyat kursatadigan yoki mijozlarga sifatli xizmat kursatadigan shla rni ragbatlantirishga karatilgan maxsus byudjetlar mavjud

buladi. Umuman olganda, tashkiliy madaniyatning kuchini xodimlarning tashkilotdagi korporativ madaniyatga aralashuv jarayonini baxolaydigan anketa savollariga beriladigan javoblar buyicha sifatli tarzda aniklash mumkin (15.7-jadval).

Tashkiliy madaniyatni tasvirlash kuplab modellarga tayanadi. TDila va A.Kennedilarning modeli eng tulik. va tanikdi model bulib, u kuyidagi ikkita omilning uzaro uygunlashuvi bilan xarakterlanadigan tashkiliy madaniyatning turtta asosiy ixtisosligini tasvirlaydi: kompaniya menejerlari uz zimmasiga oladigan tavakkalchilik va ular tomonidan kdbul kilinadigan karorlar natijasida yuzaga keladigan teskari aloka tipi.

Kuplab tashkiliy madaniyatlar kompaniyalarning asoschilari yoki yukori darajadagi raxbarlari faoliyatining natijasidir. Agar asos-chilar suet madaniyatni yaratsalar, u xolda tashkilot faoliyatining saklanib kolishi uchun kuchli madaniyatning asoslari kurilishi kerak bulib, odatda bunday madaniyatni shakllantirish jarayoni kuyidagi boskichlarni uz ichiga oladi:

a) asoschi yangi tashkilotni yaratish masalasini xal etadi;

b) asoschi bir yoki undan kuprok asosiy shaxslarni jalb etadi xamda uning goyalarini uzaro bulishadigan yoki ularni modifikatsiya kiladigan (uzgartiradigan) tayanch guruxni yaratadi;

v) gurux tashkilotni yaratish, mablaglarni kidirib topish, patent va litsenziyalarni kulga kiritish va boshka shu kabi xarakatlarni amalga oshirish orkali uz faoliyatini boshlaydi;

g) tashkilotga uning keyingi faoliyati va tarixini shakllantiradigan boshka shaxslar kelib kushilishadi.

Mashxur xorijiy tashkilotlarning kuggchiligi aynan mana shu yulni bosib utishgan.

Firma tashkiliy madaniyatining asoslari kurilib, u rivojlana boshlaganidan sung asosiy kddriyatlarni kullab-kuvvatlash va mustax-kam uzlashtirish xamda madaniyatni uz-uzini saklab turishi buyicha turli xil ijtimoiy chora-tadbirlarga murojaat etiladi- Bunday chora-tadbirlar kuyida uz ifodasini topgan:

**1)**ishga kabul kilinadigan nomzodlarni standartlashtirilgan protseduralardan sroydalanish va shaxslarning anik jixatlarini xisobga olish yordamida puxta taxlil kilish, boshkdlarga nisbatan shaxsiy sifatlari va kdrashlari tizimi tashkilot madaniyatiga a’lo darajada xos keladigan kishilarni tanlab olish;

2)buysunishni ku[lla]b-kuvvatlaydigan xamda tashkiliy me’yor va цriyatlarni kdbul kilishdagi ochiklilikka imkon yaratadigan tajri-bani ishlab chikish (ishga kdbul kilingan xodimlar kup xollarda ularni shjilotning me’yorlari va kadriyatlari tugrisida xamda ular bunday me’yor va kddriyatlarni kdbul kila olishlari mumkinmi yoki yukligi tugrisida uylashlariga majbur kilish maksadida amalga oshiriladigan puxta ishlab chikilgan ta’sir ostida kolishadi; kuchli tashkiliy madaniyatga ega firmalarda yangi ishga kabul kilingan xodimlarga ular bajarishi mumkin bulgan ishdan xam kuprok ish berishni targib kiluvchi maxfiy koidalar amal kiladi; kup xollarda bunday ishlar ishchining imkoniyatlaridan past darajada bulishiga kdramasdan ularning berilishidan kuzlangan asosiy maksad yangi kabul Kilingan xodimlarni buysunishga urgatishda namoyon buladi);

3)ish uchun zarur bulgan bilim va tajribalarga ega bulish (xar bir ish joyida ukitish yoki intensiv va maksadli yunalgan tajribaga ega bulish yuli orkali); kup xollarda odatdagi uzaro munosabatlar, barkdror xokimiyat va muttasil asoslab beriladigan xizmat ruyxati kabilar mansab pillapoyalari buylab kutarilishdagi majburiy talablar xisoblanadi;

4)bozorda kompaniya ning muvaffakiyatga eripgishiga kumaklashadigan xodimlarning xatti-xdrakatlarini tulikrok ragbatlantirish maksadida ularning mexnat natijalarini baxolanishini va xdr birlarini tegishli ravishda mukofotlanishini puxta taxdil kilish (kup xollarda mexna! samaradorligining oshishi va mexnatdan konikish darajasinint usishiy| imkon yaratadigan kuyidagi uchta omilga asosiy e’tibor karatiladщ ishlab chikdrish xajmining usishi, daromadlarning usishi va uzgarish-lar; eng muxim ishlab chikarish kursatkichlari ushbu omillarga bosh* buladi va xodimlarning baxolanishi bunday omillarga muvofik ravishda amalga oshiriladi);

**5)**tashkilotning eng muxim kadriyatlarini xar tomonlama kullab-kuvvatlanishini tarbiyalash (bu ishchilarning ushbu tashkilotning: a’zolariga aylanish maksadida xar

kdnday yukrtishlarga kunikishlari va firmaning ularni zarariga xech narsa kilmasliklariga ishonishlari uchun imkon yaratadi);

6)muayyan keskin vaziyatlarda kompaniyaning tashkiliy madani; oklaydigan xamda undagi xulk-atvor va axlok me’yorlarini tushuntirib beradigan tashkiliy folklor xamda tarixiy xodisalarni tarkal:

7)uz ishini yaxshi bajargan, golib xisoblangan va tashkilotda ao rol uynaydigan ishchilarni tan olish va ularning lavozim b; darajasini oshirish (kup xollarda xarakatchanlik, tirishkoklik a jamoada ishlay olish, maksadlarga erishish yulidagi tinimsiz xaraщ motivatsiyalarga ega bulish va vazifalarni uddalay olish, shuningdev yordamga boshkd kishilarni jalb eta olish kabi xususiyatlari bila»: ajralib turadigan kishilar boshkdlarga ibrat kilib kursatiladi). *1*

U.Ouchi tashkiliy madaniyatning muximligiga e’tiborni karan! xam ilgarigi Amerika va yapon tajribasida kullanilgan, xam keyish yillarda dunyodagi iktisodiy rivojlangan mamlakatlarda yuzaga kelyai yangi rakobat sharoitlarida ku-plan ila digan tashkilotning asosiy xususiyatlarini kursatib utgan.

Kup xollarda tashki muxit uzgaradigan sharoitlarda tashkilotning yangi sharoitlarga moslashib xarakatlanishi va eski madaniyatni uzgartirishi zaruriyati yuzaga keladi. Uzgarishlarga nisbatan tusiklar za karama-kd rshiliklarning mavjud bulishiga kdramasdan madaniyatni boshkarish, xatto vakt utishi bilan uni turli xil shakllar va tavsiyalar yordamida uzgartirish mumkin. Birok, bunda firmalar uzlarining oldindan shakllanib kelgan manbalaridan voz kechmasliklari va muvaffakiyatli faoliyat kursatayotgan kompaniyalarning madaniyatini kur-kurona kuchirib olmasliklari kerak. Balki, ular uzlarida mavjud an’anaviy madaniyatni modifikatsiya kilish buyicha original echimlarni izlab topishlari zarur.

**Madaniyatlarning tashkiliy xulkka kursatadigan ta’siri**

Dunyoning bir butunligini va globallashuv jarayonlarining ikti-sodiyot, ta’lim va barcha mamlakatlar xalklarining boshka faoliyat yaxdlari (kiyinish, turizm, kungil ochish, moddiy mulkchilik shakllari, til) ga bab-baravar kirib borayotganligini tobora xakikdtga ayla-nib borishi natijasida firmalarning birlashishi va kengayishi karayonlarida xamda tashkilotlarning xalkdro darajaga chikishida tashkiliy xul k va inson resurslarini boshkarishning muxim axamiyatga zgalitini uzida ifodalagan yangi biznes strategiyalarning ishlab chikilishi talab kilinmokda.

SHu bilan birga, Amerika madaniyatiga asoslangan inson resurs-narini boshkarish nazariyasi va usullarining tugfidan tugri boshka kadaniyatlarga potensial ustuvorliklarni keltirib chikarish bilan rgalikda bir kdtor muammolarni xam yuzaga keltirmokda. Masalan, ogga axamiyatga ega bulgan kushimcha mukofotlash tizimining tatbik etilishi Rossiya tashkilotlaridagi mexnat unumdorligiga xam AKSH sagi kabi muxim ta’sir kursatishi mumkin, birok Uzbekiston tashki-,yutlaridagi boshkaruvda ishchilarning ishtirok etishi ushbu |yashkilotlarning ishlab chikdrish faoliyatiga salbiy ta’sir kursatadi. Bir kator mamlakatlarda AKSH uchun xos bulgan liderlikning parti-oshativ uslubidan emas, balki avtoritar boshkaruv uslubidan foy-slanish samaralirokdir.

Nemislar orasida buysunishga moyil bulgan ishchilarning mikdori i^ikalik ishchilarga Karaganda ancha yukrridir. YApon ishchilari ularni «kratib kuiishlarini

xdmda ularga guruxning me’yorlari va kadriyatlariga »rshi borishga ***Tfrpn*** kelishini yoktirishmaydi. Umuman olganda, YApon

va Amerika menejmenti bir xil makradni nazarda tutadi, birok,, ular barcha eng muxim jixatlar buyicha bir-biridan farklanishadi.

***Jamiyat madaniyati*** - bu ish faoliyati davomida orttirilgan bilimlar majmui bulib, kishilar undan mavjud xayotiy tajribani tushunish va ijtimoiy xulk-atvorni shakllantirish maksadlarща foydalanishadi. Madaniyatning kishiga urgatilishini xamda madaniyat yordamida kishi boshka kishilar bilan uzaro munosabat urnatish va mulokrtda bulishni urganishini tushunish muximdir. Global iktisodiyot sharoitlarida muvaffakiyatga erishish maksadida madaniy farklanish-larni anik tushunish zarur axamiyat kasb etadi.

**Tashkiliy madaniyat paalriyalaridagi farklanishalar**

| Tashkilotlarnin] gavsifi | Tashkilotlarda kUllaniladigan nazariidar | | |
|---|---|---|---|
| | A nazariyasi (AKSH) | J nazariyasi (YAponiya) | Z nazariyasi (birlashgan nazariya) |
| Firmalagi ish staj i | Odatda unchalik kapa iMac. rei-rei ishdan ketish xolatlari uchraydi | Odatda umrining oxiriga-cha ishga yollanadi. ishdan ketish \ollarini\oyag darajada kam uchraydi | Etarlicha uzok mudlatni gashkil etib. u firman, nisbatan sadokatli va firmada doimiy faolshP kursatadigan xodimlarni shakllantiradn |
| Kadrlar ishi na ularning xarakat-i.imni i ba^O-shi | Juda ts I lavozimi buyicha kutarilma-gan kishilarnin: yangi ish \olatlari tez-[SZ kuzatiladi | Juda sekin: lavozim buyicha muxim kutarilishni uzok yillar kul ishga tugri keladi | Nisbatan sekin; asosiy eьıibor lavozim buyicha kutarishga emas, balki ukitish va baxolashga karat iladi |
| Karera | Nixoyat darajada ixtisoslashgan: kishilar bitta soxaga butun umrlari mo-baynila ixtisos-lashadi | 11i\oyat darajada umumiy; xodimlarning bir soxadan boshka bir soxaga rotapiyasi amalga oshiriladi va ular barcha operatsiyalar | Etarli darajada umumiy; butun bir firma tJf- 1 risida tasavvur shakl-dangirish maksadida ish joylarida |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | bilan GYUISHIb chikpshali | rotaiiya a mal 1 a oshiriladi va yanada kuprok ukishsh gashkil etiladi |
| Karorlarni kdbul KILISH | Atoxida menejerlar tomonidan amalga oshiriladi | Guruxdi usullar yordamida amalga oshiriladi | Xodimlarning inpnrok etishi va uzaro kelishuvga erishishga e’tibor kara-g i sh orkali amalga oshiriladi |
| Nazorat | Juda anik, kishilar nimani na kanday nayurat kilish-ni .shik, biladilar | Juda noanik va norasmiy; kishilar asosan uzaro ishonch va ixtiyoriy yordam-lashishga tayanalilar | Anik ish kursatkichlari bilan uzaro ushun.tashgam norasmiy nazorat kapa e’tibor karatiladi |
| Javobgarlik | Individual (yakka targibla) | Jamoaviy; iypyx a’zolari urtasida taksimlanadi | Individual (yakka tartibla) |
| Xodimlar tugrisidagi gachxurlik | Firma fakatgina xodimlarning mexnat xayol i bilan ki-zikali | Firmani xodimlarning butun bir xayoti xam i shlagi xayot va xam ijgimoiy xayo-ti kiziktiradi | Kadrlarga bulmn ki>n-Kish ularning \ayoti tugrisidagi butun bir gam-xurlik kursatidipshga tobora yakiplashmsh iri , ksshayib borali |

8-mavzu: **Nizo, stress, kelib chiqish sabablari va ularni boshqarish.**

**Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi**

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:*<br>1. Nizo, ularning kelib chikish sabablari va turlari.<br>2. Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar.<br>3. Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf etish yo‘llari | 1 Nizo, ularning kelib chiqish sabablari va turlari.<br>2 Ichki nizo.<br>3 SHaxslararo nizo, shaxs va guruh o‘rtasidagi nizo.<br>4 Guruhlararo nizo.<br>5 Ochiq, yopiq, ob’ektiv, sub’ektiv |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga nizo va stress xaqida chuqur bilim va ko‘nikmalarni hosil qilishdan iborat. Nizoli vaziyatlarni nazorat qilish, aniq qarorlar qabul qilish, nizoni bartaraf qilish usullarini bilish va nizo keltirib chiqaradigan muammolarni bartaraf etish, kelib chiqqan muammolarga qarshi choralar ko‘rish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |

| | | |
|---|---|---|
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

Adovat, ixtilof, nifok, tufayli o‘zaro janjallar sodir buladi. Odamlar janjal xakida uylaganlarida dushmanlik, qurqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

**Boshqarish jarayonida nizo** — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi *"ruxiy iqlim”ni* yomonlashtiradi, kadrlar qo‘nimsizligini kupaytiradi. SHuning uchun bu masalalarga doimo e’tibor berish, mexnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta’minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo‘lmasin va u qay darajada katta bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil kilinishi lozim. Rahbar xar bir aniq vaziyatning tagiga adolat va ob’ekgivlik bilan etishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko‘rsatishicha, *"ruxiy iqlim"* yaxshi bo‘lgan xamda intizom ancha yuqori bo‘lgan joyda faqat iqtisodiy ko‘rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar xam anchagina kam, xodimlarning o‘z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko‘zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziliga yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba’zi jixatlarini yaxshilash, bu bilan mexnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga xam ega bo‘lishi mumkin.

Jamoa a’zolarining prinsipialligi xamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga kura vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- *mexnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;*
- *xaq tulashning takomillashtirilmagani;*
- *yomon mexnat sharoitlarini;*

• *mexnat xaqidagi qonunlarni buzishni;*
• *raxbarlikning qoniqarsiz saviyasini;*
• *o‘zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va xokazolarni kursatish mumkin.*

Jamoa a’zolari orasida nizolarning ko‘pchiligi kuyidagi sabablar tufayli sodir buladi.

Nizolarning asosan turt xili ko‘p uchrab turadi

**Ichki shaxsiy nizo** bir kishining o‘ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, raxbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday xolda nima qilishini bilmay xunob bulgan xollarda vujudga keladi. Masalan, universal magazinda bo‘lim boshlig‘i sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay, xaridorlarga xizmat kilishni talab qildi, deylik. Keyinrok, esa u sotuvchidan bu ishga nihoyat ko‘p vaqt sarflagani va natijada bo‘limni yangi tovarlar bilan to‘ldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid bo‘lib chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana Sizga nizoli vaziyat.

Boshqa bir misol. Ishlab chiqarish bo‘limining boshlig‘i ishchidan maxsulot sonini ko‘p ishlab chiqarishini talab qilsa, maxsulot sifati buyicha raxbar esa undan maxsulotni rejadan oshirmay, xattoki uni bajarmasa xam uning sifatini oshirishni talab qiladi. Xush, bechora ishchi nima qilishi kerak? U *"ikki o‘t "* orasida, nima qilishini bilmaydi. Kurib turibsizki, bu erda xam nizoli vaziyat ko‘z o‘ngimizda.

Birinchi misolimizda bir kishining o‘ziga qarama qarshi, bir-biriga zid talab qilish natijasida nizoli vaziyat vujudga kelgan bulsa, ikkinchi misolimizda bunday vaziyat boshqarishda — yakka xokimlik tamoyilining buzilishi natijasida yuzaga keldi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o‘z ishidan qoniqmaganlik, o‘ziga **va** korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzilishi xolatlarining tez-tez sodir bo‘lib turishi natijasida vujudga kelishini kursatadi.

SHaxslararo nizo xayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

**oilada:**
• *er bilan xotin o‘rtasida;*
• *ota bilan farzand o‘rtasida;*
• *ona bilan farzand o‘rtasida;*
• *farzand bilan farzand o‘rtasida va hokazo.*

**ishlab chiqarishda:**
• *xodim bilan xodim o‘rtasida;*
• *xodim bilan raxbar o‘rtasida;*
• *raxbar bilan raxbar va xokazolar*

o‘rtasida bulishi mumkin. Buni quyidagicha tasvirlash mumkin .

**63-чизма. Шахслараро низолар.**

**SHaxslar o‘rtasidagi** nizo ko‘p xollarda ularning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, raxbarlar o‘rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan raxbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo‘yilganda xam shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo‘ladi.

SHaxslar tuqnashuvi xam shaxslararo nizo tufayli bulishi mumkin. Zero, xar xil toifa, fe’ldagi odamlar xamma vaqt xam bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko‘rinishda bizga shundoq tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75—80 foizi moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo‘ladi.

SHaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh dotsenti o‘zining asosiy ish joyidan tashkari pul topish maqsadida boshqa 2—3 joyda, shu jumladan, firmada ishlayotgani umumkafedra manfaatiga zid keladi. CHunki kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmay, o‘lda-jo‘lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o‘rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo‘ladi.

Xuddi shunday holat rahbarning biror-bir bo‘lim xodimlariga nisbatan qo‘llagan noo‘rin jazosi raxbar bilan gurux o‘rtasidagi to‘qnashuvga olib kelishi mumkin .

**64-чизма. Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низолар.**

Alohida shaxsning gurux bilan tuqnashuvi xam alohida shaxs va guruh o‘rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo‘ladi. Masalan, maxsulot ishlab chiqarishni ko‘paytirish yullaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yulidir. Bu masalani korxona majlisida muhokama qilish jarayonida bir gurux xodimlar bunday yul korxona zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshka bir xodim bunday yul maxsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak xozirgi ishlab chi-qarayotgan maxsulotning sifati shundoq xam raqobatdosh korxonalarda ishlab

chiqarilayotgan aynan shunday turdagi maxsulot sifatidan past ekanligiga shama kilib, bu yulning noto‘g‘riligini isbotlamokchi bo‘ladi.

Bu erda bir gurux xodimlarning fikri aloxida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday xolat xam nizo kelib chikishi uchun sabab bo‘ladi.

Xar bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o‘zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

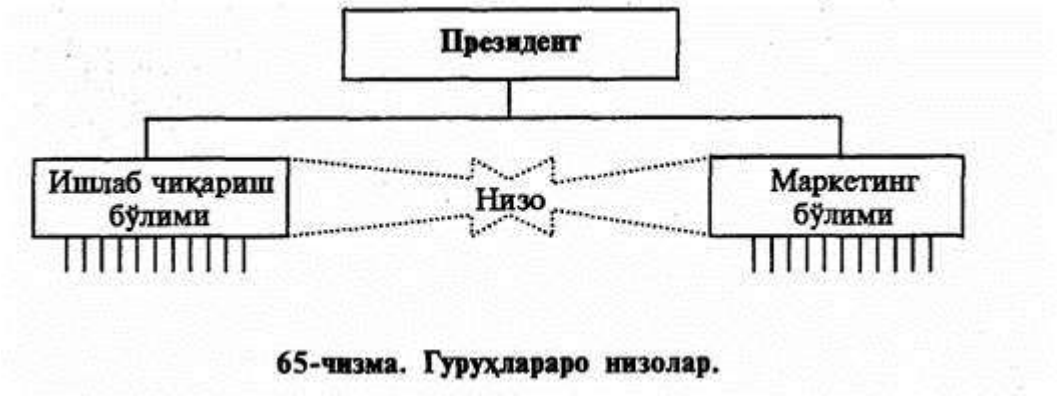
• *formal (yoki rasmiy) va*

• *neformal (yoki norasmiy)* doirada amalga oshadi.

**Formal guruh xodimlarning** ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma’muriy jixatdan mustaxkamlangan rasmiy aloqalarini ko‘rsatib beradi. Formal gurux kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o‘zaro munosabatlariga ko‘ra belgilanadi.

**Noformal gurux** shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, xarakterlarning o‘xshashligini, o‘zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Xar ikkala guruh doimo bir-biriga ta’sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli xolatlar xam vujudga kelib turadi




**65-чизма. Гуруҳлараро низолар.**

Guruhlararo nizolarga:

• *bo‘limlar bilan bo‘limlar o‘rtasidagi;*

• *ma’muriyat bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi;*

• *bo‘limlar bilan ma’muriyat o‘rtasidagi;*

• *bo‘limlar bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi nizolar misol bo‘la oladi.*

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yunalishdagi boshqaruv guruxlari bilan shtabli boshqaruv guruxlari o‘rtasida sodir buladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko‘rinadi.

SHtabli boshkaruv guruxlarida band bulganlar, odatda bir yunalishdagi boshqaruv guruxlarida band bulganlarga qaraganda yosh va iktidorli kishilar bo‘ladilar. Ular ko‘pincha*"ko‘cha"*suzlari bilan muomala qilishni xush ko‘radilar. Bu esa guruxlar o‘rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo‘nalishdagi raxbarlar axborotlarni olish nuqtai nazaridan shtabli raxbarlarga tobe ekanliklarini pesh kilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Ekstremal sharoitda bir yunalishdagi raxbarlar shtabli raxbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarning shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo‘lishiga sabab buladi. Bu xarakat

mutaxas-sislarni *"o‘z o‘rniga quyish"* yoki o‘ch olish maqsadida qilingan xarakat bo‘ladi. Bundan g‘azablangan shtabli raxbarlar bir yunalishdagi raxbarlarni axborotga kirib borishini yanada qiyinlashtirib, ularni o‘zlariga tobeligini kuchaytiradi.

Bunday xollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o‘zaro to‘qnashish sodir bo‘ladi.

Bir korxona doirasidagi bo‘limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli xam tez-tez nizolar chikib turadi. Masalan:

• *korxonaning muayyan bo‘limi o‘zining maxsulotlarini chetga sotib yuqori foyda olishni, shu korxona doirasidagi bo‘limlarga past narxda sotib foyda olishdan afzal ko‘radi;*

• *kunduzgi smenada band bulgan tibbiy xodimlar ishchilarga xizmat kursatish darajasi past bulganligidan kechki smenadagi band bulgan tibbiy xodimlar ustidan shikoyat qilishlari mumkin va aksincha;*

• *tovarlarni sotish bulimi iste’molchilarning talabini qondirish uchun xar doim omborda ko‘proq tovar g‘amlamasining etarli bo‘lishini hohlasa, ishlab chiqarish bulimi esa bundan manfaatdor emas, chunki bunday ish tutish ishlab chiqarish xarajatlarining oshishiga, bu esa o‘z navbatida maxsulot baxosining oshishiga olib keladi.*

Guruxlararo nizolar o‘z tabiatiga ko‘ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta’siri ostida buladi.

Mavxumligiga qarab, nizolar *ochiq* yoki *yopiq* ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

**Ochiq nizolar** odatda qarama-qarshi tomonlarning ko‘z oldida, to‘g‘ridan-tug‘ri vujudga keladi. Ular to‘qnashish sodir bo‘lgunga qadar to‘liq etilgan bo‘ladi. Bunday nizolar raxbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf tug‘dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

**YOpik, nizolar o‘ta xavflidir**. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda *portlaydigan minaga o‘*xshatsa buladi. Agar nizo xali *"etilmagan"* yoki ularni odamlar nigoxidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar *"ichida* "bulsa, bilingki, bu nixoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

YOpiq nizolar ko‘pincha *fitna, ig‘vo, xiyla-nayrang, fisq-fasod* shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg‘unchilikka qaratilgan bo‘lib, *yolg‘on-yashiq, uydirma, bo‘hton* gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko‘pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochikdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da’vat etishda o‘z ifodasini topadi. Bunda bir gurux xodimlar o‘zlariga qarama-qarshi bo‘lgan rasmiy yoxud norasmiy guruxlarning manfaatini o‘zining manfaati tomon burishga xarakat qiladi.

Xarakteriga karab nizolar *ob’ektiv* yoki *sub’ektiv* nizolarga bo‘linadi.

**Ob’ektiv nizolarga** korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘lik nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo‘lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, raxbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal *"ruxiy iqlim "* ni yaratish uchun xizmat kiladi.

**Sub’ektiv nizolarga** kishilarning u yoki bu voqelikka bulgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi okibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati buyicha xis-tuyg‘uga, xissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi.

Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko‘ra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan, yoxud tushunishni xoxlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga karab, nizolar *konstruktiv* va *destruktiv* nizolarga bo‘linadi.

**Konstruktiv nizolar** korxonada maksadga muvofik, o‘zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan ob’ekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo xech kanday asosga ega bulmasa, unda bu nizo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, sungra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida buladi.

SHuni nazarda tutish kerakki, xar kanday konstruktiv nizo, agar o‘z vaktida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya’ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, bo‘lar-bo‘lmasga tirnok, ostidan kir izlash, xar bir so‘zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr-qimmatini erga urish, o‘zining fikrini zo‘rlab tirkash, etilgan muammolarni xal qilishdan bosh tortish xarakatida bo‘laveradilar.

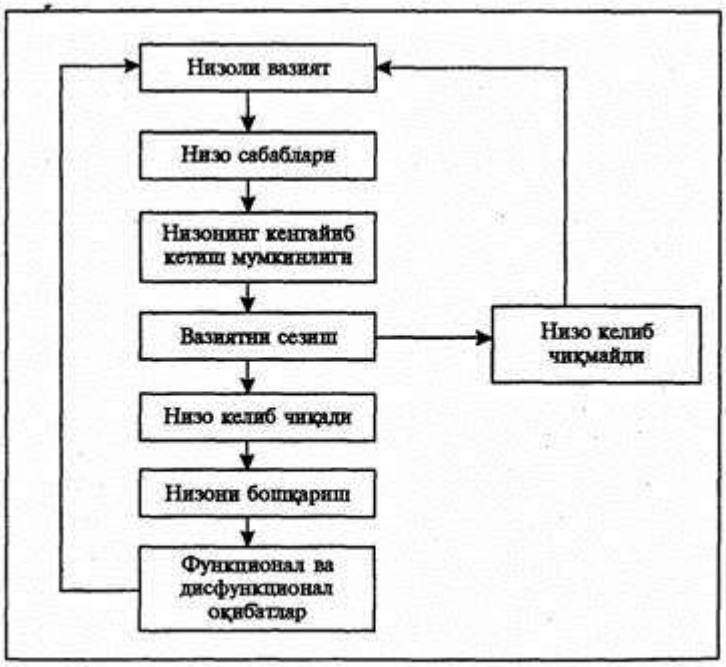
Aksariyat xollarda konstruktiv nizolarning destruktiv ni-zolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy xislatlari bilan bog‘lik bo‘ladi. Mutaxassislar kishilar urtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo‘luvchi olti toifadagi *"nizoli"* shaxslarni ajratishadi:

* **Намойишкорона шахс.** *Булар ҳар доим диққат марказида бўлишга интиладилар. Ҳар қандай эҳтиросли баҳсларнинг ташаббускоридирлар.*
* **Кибр-ҳаволи шахс.** Булар:
- *ўзлари ҳақида юқори фикрда бўладилар;*
- *ўзгаларнинг фикри билан ҳисоблашмайдилар;*
- *ўзларининг хатти-ҳаракатига танқидий нуқтаи назардан қарамайдилар;*
- *жиззаки, териси юпқа, салга хафа бўладилар;*
- *атрофдагиларга заҳрини сочиб "қовуштириб" тарқатадилар.*

* **Жиловсиз шахс.** Булар:
- *ўз-ўзини жуда ҳам суст назорат қиладилар;*
- *беихтиёр ҳаракатлари билан ажралиб турадилар;*
- *тажовузкор бўладилар;*
- *ҳеч ҳам тушуниб бўлмайдиган кишилардир.*
* **Ўта аниқ шахс.** Булар:
- *ортиқча талабчан бўладилар;*
- *ҳар доим шубҳада бўладилар;*
- *ваҳимачи бўладилар;*
- *икир-чикирга берилувчан бўладилар.*

## Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar

**[.** Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashishning sodir bo‘lishi bir butun jarayon bulib, bu jarayon qo‘yidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi .




**66-чизма. Низонинг келиб чиқиш ва тўқнашиш жараёни модели.**

Bu jarayonning **birinchi bosqichida** nizo chiqishi uchun vaziyat tug‘iladi, ya’ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi ob’ektiv ravishda namoyon bo‘ladi. Ammo ochiqdan-ochiq tuqnashuv sodir bo‘lmaydi. Bunday xolat xar ikkala tomon tashabbusi bilan yoki *"merosdan "* qolgan nizoning ta’siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning ob’ektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o‘zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo‘lishi mumkin. Ular turlicha daraja (rang)ga ega bo‘lgan tomonlardir. Masalan:

- *Darajali muxoliflar — bu shaxslar;*
- *Darajali muxoliflar — bu guruxlar;*
- *Darajali muxoliflar — bu tashkilotlar;*
- *Darajali muxoliflar — bu dialog chog‘ida o‘z-o‘zidan qaror qabul qiluvchi shaxslardir.* Nizoning rivojlanishida va sodir bo‘lishida ularning ta’siri deyarli bo‘lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri — bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi ob’ektdir. Kupincha shu ob’ektni *"bo‘lisha olmaslik"* yoki uni *"bo‘lishdagi "* adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o‘zlarining manfaatlari yulida xal kiluvchi mavkeni egallashga urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari xam mavjud. Bular kuyi-dagilardir:

- *xaddan tashqari xissiyotga berilish;*
- *fikrini aniq izxor eta olmaslik;*
- *bir-birini tushunishini xoxlamaslik;*

• *asosga ega bo‘lmagan noshukurlik va xokazo.*

Nizo sabablari (2-boskich) va uning kengayish extimoli (3-bosqich)ni o‘z vaqtida sezish, (4-bosqich)nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e’tiborsizlik bilan qaraladigan bulsa, u xolda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-boskich) zaruriyati tug‘iladi. Boshkarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari *funksional* va *disfunksional* ko‘rinishlarida bo‘lishi mumkin (7-boskich).

**.** Nizoning ettita funksional oqibati ma’lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, birinchi oqibat:

• *nizoni xal qilishda xar ikkala tomon uchun ma’qul qaror qabul qilinishida namoyon bo‘ladi. Qarama-karshi tomonlar nizo echimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganidan mamnun qoladilar, Bunday oqibat o‘z navbatida nizo echimi buyicha qabul qilinadigan qaror to‘siqlarini, ya’ni qarama-qarshi tomonlarning bir-biriga bo‘lgan:*

• *adovatni;*
• *xusumatni;*
• *dushmanlikni;*
• *adolatsizlik kabi g‘arazli to‘siqlarni yumshatishga yoki butunlay yuqotishga imkon beradi.*

Funksional oqibatning boshqa ko‘rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko‘proq xamkorlik kilishga, xattoki kelgusida xam urtada nizo chiqarmaslikka bo‘lgan moyilliklari namoyon bo‘ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro sir saqlashlari, guyo *"aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi "*, degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda xam o‘z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat xam qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday xolat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan nizo sabablari va ob’ektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga *"tashxis"* qo‘yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko‘rinishdagi norozilik-larda namoyon bo‘lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar moxiyatini ochishda, ko‘pincha axborotlarni olishda, muqobil echimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yullari topilmasa, u xolda maqsadga erishishga xalakit beruvchi quyidagi ko‘rinishdagi disfunksional okibatlar yuzaga kelishi mumkin, ya’ni:

• *qoniqmaganlik, mamnun bo‘lmaslik, norozilik;*
• *yomon ruxiy xolat;*
• *qunimsizlikning oshishi;*
• *mexnat unumdorligining pasayishi;*
• *kelajakda xamkorlikning susayishi;*

• *uzining guruxiga kuprok sadokat va boshka guruxlar bilan rakobatni susaytirish;*

• *karshi tomonni fakat "dushman" deb gumonsirash, uzining maksadini ijobiy, karshi tomonning maksadini esa fakat "salbiy " deb uylash;*

• *xamkorlikka chek qo‘yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;*

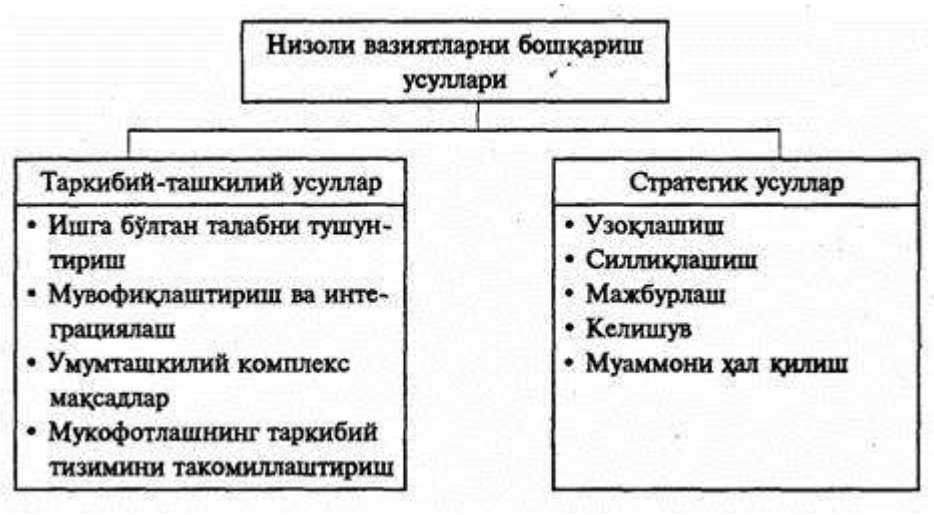
• *o‘zaro munosabat va xamkorlikni susaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;*

• *urg‘uni o‘zgartirish diqqat-e’tiborni ko‘proq real muammoni echishga emas, balki nizo jarayonida "g‘olib" chiqishga qaratish.*

Bu okibatlar fakat salbiy tomonga ishlaydi va nizo etilmagan bo‘lsa etiltirishga, to‘xtab turgan bo‘lsa — kuzatishga, jiddiy bo‘lmasa — jiddiylashtirishga, to‘qnashish ehtimol bo‘lib turgan bo‘lsa uni amalga oshishiga xizmat qiladi qisqasi adovat tegirmoniga suv quyadi.

**Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf etish**

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruxga bo‘lish mumkin .




67-chizma. Nnzoli vaziyatlarni boshqarish usullari.

Ta’kidlaganimizdek, raxbar nizoli vaziyatlarning kelib chikish sabablarini fakat kishilar xarakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasliklari kerak. Albatta, bu xam qandaydir aniq xolatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muxim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta’sir etuvchi faktorlarning faqat bittasidir. SHu sababli, rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning taxlilini qilishi, sungra esa u yoki bu usulni qullash buyicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi .

**Ishga bulgan talabni tushuntirish usuli**. Bu usul disfunksional usulga mutlaqo zid bo‘lib, bunda xar bir xodim va bo‘limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu erda ularga quyidagilar eslatiladi:

• *erishishi lozim bulgan natija ko‘lami;*

- *kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;*
- *mas'uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;*
- *aniq siyosat, tartib-qoidalar va x.k.*

Raxbar bu masalalarni uzi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki xar bir vaziyatda, xar bir xodim va bo‘lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog‘i lozim.

**Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli**. Bu usul *og‘zaki buyruq (amr) zanjiri* deb yuritiladi.

Boshkarishda vakolatlar ierarxiyasini, ya'ni mansablarga ko‘ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo‘ysunush tartibini o‘rnatish kishilarning o‘zaro xarakatlarini, korxona ichidaga axborotlar okimini, karorlar kabul kilishni tartibga tushiradi, muvofiklashtiradi.

Agar ikki yoki undan kuprok buysunuvchilar urtasida u yoki bu masala yuzasidan karama-karshilik, kelishmovchilik chikib kola-digan bulsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliklariga ayttirib xal kilish mumkin. Bu erda yakka xokimlik prinsipi juda xam kul keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshkarishda:

- *boshqarish ierarxiyalarini;*
- *funksiyalararo aloqani ta'minlovchi xizmat bulimlarini;*
- *funksiyalararo guruxlarni;*
- *maqsadli guruxlar va bulimlararo majlislarni* **integratsiyalash** xam juda katta rol uynaydi. Masalan, uzaro bir-biri bilan uzviy bog‘langan sotish va ishlab chikarish bulimi o‘rtasida nizoli vaziyat etilganligi paykab kolinsa, shu zamonok uning oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtma va sotishni muvofiklashtiruvchi oralik xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ sotish bulimi bilan ishlab chikarish buli-miga ko‘yilgan talab, aytaylik, ishlab chikarish kuvvatlarining tulik bandligi, baxo, maxsulotlarni etkazib berish grafigi va xokazo alokalar aniklanadi va shu tarzda kaysi bulim xak kaysi biri noxakligi o‘rnatilib, nizo chikishi oldi olinadi.

**Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar**. Bu usulning moxiyati — barcha katnashchilarning xarakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar kilish. Masalan, ishlab chikarish bulimining uchala smenasi urtasida nizoli vaziyat sodir buladigan bulsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar mak-sadlari asosida bulimning umumiy maksadi aniklab olinadi. Endi xar bir smenaning raxbari bevosita smena manfaati nuktai nazaridan emas, balki bulimning umumiy maksadi nuktai nazaridan karor kabul kiladi.

**Mukofotlanishning tarkibiy tizimi**. Disfunksional okibatlardan xoli bulish xamda kishilarning xatti-xarakatlariga ijobiy ta'sir utkazish tufayli, kelib chikishi mumkin bulgan ni-zolarning oldini olish va ularni boshkarish uchun mukofotlash tizimi keng kullaniladi. Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maksadlariga erishishda jonbozlik kursatgan, muammo-ning echimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam kursa-tishga xarakat kilganlar albatta:

- *tashakkurnoma;*
- *mukofot;*

• *xizmat lovozimini kutarish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim.*

Bu urinda fakat mukofotlash emas, balki gayri konuniy ish tutgan, yoki umumkorxona manfaatiga zid xatti-xarakat kilgan xodim va bulimlarga tegishli jazolarni belgilash xam kelib chikishi mumkin bulgan nizolarning oldini olishda xal kiluvchi rol uynashini ta'kidlamok joizdir.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum (67-chizmaga karang).

**Uzoqlanish.** Komil inson janjaldan uzoklashishga xarakat kiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqkanda u muxokamaga katnash-maydi. Bunday usul nizoli vaziyatning echilishiga manfaatdor bulmagan va uzaro manosabatlarning zoxiriy yaxshiligicha koli-shini istashgan xollarda tomonlar tarafidan kullaniladi. Bunday xolatli ziddiyat xali etilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yakin bulgan xollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat sub'ektiv sabablar tufayli bulgan bulsa, u xolda uzoqlashish strategiyasi ma'kul strategiyadir. CHunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-muloxaza yuritib, faxm-farosat ila anglab olish, okibatda esa karama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga xech kanday asos yuq degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat ob'ektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bulsa, uzoklashish strategiyasi xar ikkala tomonni maglubiyatga olib boradi. CHunki uzoklashish davrida vakt chuziladi, nizoli vaziyatni chakiruvchi sabablar chu-kurlashadi, kiskasi *"yara gazak "* oladi.

**Silliqlashish.** Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf kilishga karatilgan. Ziddiyatli vaziyatda karama-karshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bulishga, arzimagan narsaga achchiklanish, umuman, bir vaktning o'zida

birga suzayotgan kayikni *"qaltis tebratish "* yaramasligiga chaki-

rishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavkei yuqori bo'lgan va u mazkur ziddiyat buyicha o'zini baxs-lashishga tushishni lozim deb bilmagan xollarda kullaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o'z is-tagiga erishishga imkon bersada, ikkala tomon urtasidagi daxshatli *"yong'in "* so'nadi va kelajakda xam yaxshi munosabat sakla-nib kolishiga erishiladi. SHu tarika ishonch orkali vaziyat sil-liklashadi.

**Majburlash** – bu tomonlardan birining xoxish-irodasini, suzini majburan, zurlab kabul kildirishdir. So'zini utkazmokchi bulgan tomon karshi tomonning fikri bilan xisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani kullaydigan tomon tajavvuzkorlik bilan o'z xoxishini karshi tomonga majburlab utkazadi. Bu usulni kuproq raxbarlar kul ostida ishlaydiganlarga nisbatan ko'llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bug'adi, korxonada *"ruxiy iqlim "* ning bekarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yukori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uygotadi.

**Kelishuv**. Nizoli xolatdan muvaffakiyatli chikishning eng muxim sharti — bu murosaga kela olishdir. Kelishuv bilan ni-zolarni xal etish, bu yuqori baxolanuvchi strategik usul bulib, bunda ikkala tomonni kanoatlantiruvchi echimga kelinadi.

**Muammoni xal qilish.** Bu usul barcha tomonlarni kanoatlantiruvchi echimni topish uchun nizoni chakiruvchi sabablarni chukur taxlil kilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asos-lanadi. Bu usul tarafdorlari o‘z maksadiga boshkalar maksadi orkali emas, balki nizoning eng okilona echimini topish evaziga erishishni xoxlaydilar.

**.** Korxonada raxbariyat va xodimlar urtasida yuzaga ke-luvchi nizo *"bumun jamoaga "* emas, balki *"tanlangan "* odamlar-gagina yomon ta’sir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yula, katta xajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda raxbar okilligi, adolatliligi, madaniy saviyasi bilan xamkorlikka intilishi kerak. YA’ni, ushbu nizoli vaziyatda xokimlik mavkeida emas, balki teng xuququqiylik asosida echimni topishi lozim. Masalan, bu jarayonda kuyidagilar juda xam

muximdir:

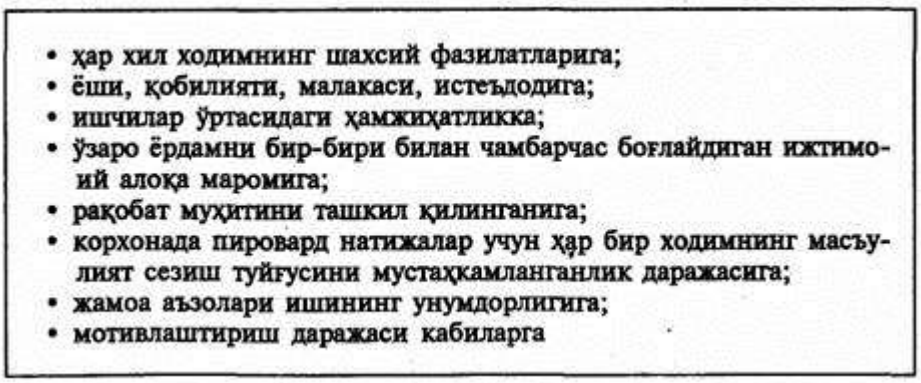
- tomonlarning bir-birini tan olishi;
- gapni bulmay tinglash;
- o‘zga kishi sifatida tushuna olishni namoyish kilish;
- nizo jarayonidagi xolatni uzga kishi kanday kabul kilishi (tushunishi)ni anglash;
- muxokama kilinayotgan mavzuni anik tasavvur kilish;
- mavzuga nisbatan umumiy karashlarni xosil kilish;
- murosa kilinayotgan okibatni aniklash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (taxlil) kilish;
- nizoni bartaraf etish uchun xamkorlikda yagona yul tanlash;
- xamkorlikda umumiy xulosa (murosa)ga kelish.

Bunday yul mashakqatli, ammo okilona yuldir. Buning uchun tajriba kerak.

Xozirgi sharoitda raxbar fakat uz soxasini yaxshi bilibgina kolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruxshunos (psixolog) va tarbiyachi bulmogi lozim. Buning uchun xar bir raxbar xodim sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustakil egal-lashi kerak. Buni xayotimizdagi jiddiy uzgarishlar, inson omi-lining faollashuvi, jamoalarni uz-uzini boshkarish sharoitida ular bilan ishlashni takazo etadi.

Jamoaga a’zo bulgan xar bir shaxsning kalbiga yul topa bi-lish raxbarning ish faoliyatida asosiy axamiyatga ega. Buni bilgan raxbar uz jamoasi ichida mexnat jarayonida vujudga keladigan xar xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yukori tashkilotlarga chikarmasdan uzida xal kilishga kodir buladi.

Bunday raxbar uz ishini tugri tashkil kiladi, jamoa oldiga ko‘yilgan maksad va reja topshiriklarini uz vaktida muvaffa-kiyatli bajaradi. Jamoalarda sog‘lom ruxiy iklim yaratish uchun raxbar kuyidagilarga, ya’ni:




e’tibor berishi lozim**.**

9-mavzu: **Kommunikatsiya. Vrach etikasi va tibbiyot deantologiyasining boshqarishdagi roli.**

**Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi**

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:* | 1 Kommunikatsiya turlari,<br>2 Raxbar va hodim o‘rtasidagi kommunikatsiya<br>3 Vrach va bemor, uning qarindoshlari o‘rtasidagi kommunikatsiya<br>4 Vrach siri, vrach xatosi, vrach qasamyodi. |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga Kommunikatsiya turlari, Raxbar va hodim o‘rtasidagi kommunikatsiya, Vrach va bemor, uning qarindoshlari o‘rtasidagi kommunikatsiya, Vrach siri, vrach xatosi, vrach qasamyodi haqida bilimga ega bo‘ladi. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot | Faoliyat tarkibi |
|---|---|

| qismi va vaqti | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
|---|---|---|
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi.<br>2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

Er yuzasidagi eng qadimiy kasblardan biri - bu tibbiyotdir. Tibbiyot o‘zining ko‘p yillik tarixi davomida boshqa kasblardan muhim tomonlari bilan farq qiluvchi shifokorlik kasbining boy tajribalariga ega bo‘ldi.

Barcha boshqa kasblar kabi - shifokorlik kasbi ham o‘ziga xos axloqiy va etik normalariga ega. Vrachlik etikasi asosida tarixiy taraqqiyot jarayonida shakllangan muhim xislat - gumanizm - insoniylik, odamiylik etadi.

U o‘z navbatida tibbiyot xodimlarining bemorlar, sog‘lom odamlar, ja’miyat orasida olib boradigan davolash-profilaktika ishlaridagi me’yoriy munosabatlarini, ma’naviy hulqi, ahloqi, etik normalarini belgilaydi. Hozirgi kunda shifokor etikasi va tibbiyot deontologiyasining umumiy va xususiy tomonlarini yoritib beruvchi ko‘pgina adabiyotlar mavjud.

Etika haqidagi tushuncha nafaqat insonlarning bir-biriga bo‘lgan, balki bilimga bo‘lgan munosabatini, axloqiy boyligini belgilaydi.

Birinchi marta "etika"so‘zi Aristotel tomonidan taklif etilgan bo‘lib, unda filosof ushbu termin orqali insoniy ahloq haqidagi fanni tushungan.

Vrach etikasi (yunoncha "etos"-odat, xarakter) vrachning bemorni salomatligini mustahkamlashga qaratilgan faoliyatidagi hatti - harakati, ahloqi, hulqi, odati, kasbiy burchiga bo‘lgan munosabati, manfaati, vijdoni va kasbiga munosibligi haqidagi fandir.

Deontologiya esa bemorni davolash va insonlar orasida kasalliklarni oldini olishga qaratilgan tibbiyot xodimlarining burchi faoliyatidagi qoidalar, prinsiplar majmuasidir. Vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasi, tibbiyot xodimining fuqarolik

burchini bajarishdagi ahlokiy normalari, munosabatlari vrach hatti - harakatidagi qoida va prinsiplarga asoslanadi. Etik normalar inson faoliyatining, hatti harakatining, yurish - turishining me'yorlari sifatida jamiyat tomonidan shaxsning o'z vijdoni, ahloqiy mas'uliyati orqali nazorat qilib boriladi. Ushbu faoliyatni buzilishini garchi qonun bilan jazolanmasada, lekin jamiyat hamda o'z vijdoni tomonidan qoralanishi yoki tahqirlanishi har qanday ma'muriy jazodan ko'ra og'irrok hisoblanadi.

Ikkinchidan: tibbiyotning taraqqiy etib borishi bilan hozirgi kunga kelib dunyoda 2 tur kasalliklarning paydo bo'lganligi.

a) Infeksion - parazitar kasalliklar. Ushbu kasalliklar ko'proq jahonning rivojlanayotgan davlatlarida tarqalgan.

b) Noepidemik kasalliklar. Bu kasalliklar eng rivojlangan davlatlarda shu jumladan, bizning mamlakatimizda ham keng tarqalgan. Hozirgi kunda kasalliklar strukturasining asosini yuqumli kasalliklar emas balki, surunkali kasalliklar egallagan. Ushbu kasalliklar kelib chiqishi ko'proq jamiyatning ijtimoiy rivojlanishidagi texnik jarayonlar bilan bog'liqligi sababli hozirgi kunda jamiki tibbiyotda faoliyat ko'rsatayotgan olimlarni diqqat e'tiborini o'ziga jalb qilayapti. YUqoridagi kasalliklar sivilizatsiya oqibatida kelib chiqqan deb qaralmokda. Ko'pgina olimlarning fikrlari bo'yicha ushbu kasalliklarni kelib chiqishining asosiy sabablari adaptatsion - moslashish, inson organizmining boshqaruvchisi bo'lmish reaktivlik, neyroendokrin kortikal faoliyatlarni buzilishidadir va bu buzilish o'z navbatida tashqi muhit, jumladan ijtimoiy muhit ta'sirida kelib chiqadi. Hozirgi kunda aholi orasidagi kasallanish strukturasi va o'lim sabablarining asosini tashkil etuvchi eng ko'p tarqalgan kasalliklar jumlasiga: yurak qon tomir, onkologik, neyro-endokrin, asab ruhiy va boshqa kasalliklar kiradi. SHuning uchun ham hozirgi kunda har - bir bemorga individual yondashish ulardagi kasalliklarning kelib chiqish sabablarini chuqur diqqat e'tibor bilan o'rganish va ularni oldini olishga alohida e'tibor berish lozim.

Bo'lajak vrachni bemor bilan bo'ladigan munosabatga o'rgatish va ushbu maqsadga erishish uchun tibbiyot o'z oldiga vrachlik etikasi va tibbiyot deontologiyasini ko'ndalang qo'yadi. Vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasining asosiy vazifasi vrachga odob, axloq, mehr - shafqat umum insoniy madaniyat, sog'lom turmush tarzi elementlarini singdirib borishdan iborat. Vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasi mazmunan quyidagi asosiy masalalarni o'rganadi.

1. Vrach va bemor o'rtasidagi munosabat.
2. Vrach va bemorning yaqinlari (do'stlari, qarindosh urug'lari, ota - onasi) o'rtasidagi munosabat.
Z. Vrach - tibbiyot xodimlari orasidagi o'zaro munosabat.
4. SHifokor siri.
Z. SHifokor xatosi.

## Vrach bilan bemorning qarindosh-urug'lari o'rtasidagi munosabat.

Ish faoliyati yuzasidan vrach bemorning qarindosh-urug'lari bilan yaqin munosabatda bo'ladi. Tibbiyotning ayrim sohalarida, xususan pediatriya, psixiatriya va ayrim surunkali kasalliklar bilan xastalangan bemorlarning qarindosh-urug'lari

bilan bunday munosabat to‘g‘ri tashxis qo‘yish uchun juda ham muhim xisoblanadi. CHunki vrach asosan anamnez haqidagi ma’lumotlarni, kasallikning ko‘rinishi, uning rivojlanishi, kasallikning boshlanishi, kelib chiqishi sabablari haqidagi ma’lumotni asosan bemorning qarindosh urug‘laridan oladi. Agar pediatriya sohasida bemor bola o‘z haqida so‘zlab bera olmasa, psixiatriya ya’ni ruhiy kasalliklar klinikasida bemorning ruhiy xastaligi sababli anamnestik ma’lumotlar sub’ektiv holda o‘zgartirilishi mumkin.

Tibbiyotning boshqa sohalarida bemorning qarindosh-urug‘lari bilan vrach orasidagi aloqa unchalik mustahkam bo‘lmasada qarindosh- . urug‘lar, o‘ziga yaqin, qadrli kishi bo‘lgan, bemor to‘g‘risida qiziqishi va uning salomatligi haqida ma’lumotlar olishga intilishi mumkin. Albatta vrach bilan uning qarindosh-urug‘i o‘rrasidagi bunday munosabat bemor uchun, uni muvaffaqiyatli davolanishi uchun foydadan xoli emas.

Bemorning qarindosh-urug‘lari o‘rtasidagi munosabatda vrach o‘zini qanday tutishi kerak?

Avvalambor vrach qarindosh-urug‘lar bilan bemor o‘rtasidagi o‘zaro munosabatni, ulardan qaysi birining hurmati bemor oldida yuqori ekanligini, aniqlashi va vrach ana shunday qarindosh-urug‘larga suyanib ish tutishi kerak. Bu vrach uchun, bemorga psixoteropevtik ta’sir o‘tkazish uchun o‘ta zarurdir.

Qarindosh - urug‘lar bemorni davolashda vrachni ittifoqchilari bo‘lishlari kerak. Ammo bemorni oldida kamroq hurmat - e’tiborga ega bo‘lgan qarindosh - urug‘lar bilan hisoblashmaslik vrach tomonidan katta xatoga yo‘l qo‘ygan bo‘linadi. Bemorning qarindosh-urug‘lari ham ruhan ezilishni esdan chiqarmaslik kerak va ular ham ko‘pincha e’tibor talab bo‘lishadi.

**Tibbiyot jamoasi bilan vrachlar o‘rtasidagi munosabatlarning etik qirralari.**

Tibbiyot jamoasi - bu insonlar salomatligi va ularning hayoti uchun kurashadigan jamoa hisoblanadi. SHuning uchun xam tibbiyot xodimlari oldiga qo‘yilgan vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun ularning o‘rtasida sog‘lom, xayrixox, do‘stona munosabat, muhit yaratilishi kerak.

Vrach bilan barcha tibbiyot xodimlari o‘rtasidagi o‘zaro munosabat shifoxonadagi ruhiy-terapevtik muhitga katta ta’sir ko‘rsatadi. Bemorlar, xodimlarning o‘zaro hurmat bilan bir-biriga murojat qilishlarini guvohi bo‘lishi lozim.

Tibbiyot jamoasi - bu birinchi navbatda xizmat vazifalarini sidqidildan, bor kuchini birgalikda sarflashga yunaltirilgan insonlar orasidagi do‘stona munosabat. Birlik, hamdo‘stlik - bunday kishilarning mehnatini samaradorligini oshiradigan bosh shart-sharoitlardan hisoblanadi.

SHuning uchun ham, o‘zaro hurmat, do‘stona munosabat, xodimlarning bir-biriga e’tibori, har-bir tibbiyot muassasasini samarali ishlashida muhim omil xisoblanadi.

Vrachlarning kasbiy faoliyatidan ka’tiy nazar ular o‘rtasidagi etik munosabatlarda deyarli farq yo‘q. Ba’zan vrachlar o‘zlariga soxta obro‘ olish, shon-shuhrat ortirish maqsadida, etik normalarni qo‘pol ravishda buzib o‘zlarining hamkasblariga nisbatan hurmatsizlik qilib, ularning obro‘sini to‘kishga, harakat qilish hollarini uchratish mumkin.Ular jamoada nosog‘lom ahloqiy - ruhiy muhit tug‘ilishiga, har-xil yolg‘on gaplarni tarqalishiga, natijada intizomni pasayishiga, oxir oqibatda esa bemorlarga ko‘rsatilayotgan tibbiy yordamning sifatini yomonlashuviga olib keladi. Tibbiyot

muassasasidagi jamoa uning tarkibi sekin - asta to‘lib, tiklanib boradi. Jamoa, xodimlar orasidagi yaxshi munosabatlarni tarkib topishida avvalambor bor jamoadagi rahbarning roli juda katta.

B.V.Petrovskiy vrachlarning 2-s’ezdida so‘zga chiqib, "Biz birinchi navbatda tibbiyot muassasasidagi vrachlar, uning rahbari, professorlari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatiga katta ahamiyat berishimiz kerak, chunki ularning hatti-xarakatlari, yurish-turishlari yoshlar, ham-kasblari ayniqsa bemorlar uchun o‘rnak bo‘ladi.

O‘z ishiga sodiq, mas’uliyatli, irodali, prinsipial, o‘ziga va jamoa a’zolariga nisbatan talabchan va o‘zining na’munaviy hulqi, odobi, o‘zgalarga hurmat-e’tibori bilan ajralib turadigan rahbar, jamoa orasida haqiqiy hurmatga sazovor bo‘ladi, hurmat-e’tibor qozonadi. Bunday rahbar o‘z qo‘l ostidagi xodimlar uchun o‘rnak bo‘la oladi. Ishga, xodimlarga bo‘lgan munosabati, jonkuyarligi, hurmati bilan u jamoa a’zolari orasida o‘zaro hurmat, do‘stona ishchan muhitni yaratilishiga sabab bo‘ladi.

Xodimlar bilan do‘stona munosabatda bo‘ladi, ammo rahbarlik lavozimi uni siqishi sababli, jamoa ishini tashkil qilishda ko‘p jon kuydirmaydi va ushbu vazifani ko‘proq boshqalarga topshiradi. Oqibatda bo‘limda o‘zboshimchalik yuz beradi, intizom pasayadi va natijada bemorlarga ko‘rsatilayotgan xizmatning sifati pasayadi. Bunday xodimning, munosabati jamoa a’zolari bilan yaxshi, do‘stona bo‘lishiga qaramasdan u rahbar bo‘lishiga haqli emas.

4."Mehribon","ko‘ngilchan", rahbar - qo‘l ostidagilar bilan yaxshi do‘stona, o‘rtoqlarcha munosabatda bo‘ladi. Ularning vazifalaridagi qamchilik va xatolarga nisbatan kechirimli.U o‘zining ishini sevadi, chin dildan qayg‘uradi, ishni tashkil etishda tomillashtirish uchun ko‘p kuch mehnat sarflaydi. Ammo iroda kuchi, bilim saviyali, tashkilotchiligi etarli bo‘lmaganligi uchun bo‘limda intizomni, ishni to‘g‘ri yo‘lga qo‘ya olmaydi.U qo‘l ostidagi xodimlardan ishni talab qilish o‘rniga ulardan u yoki bu topshirikni bajarishni iltimos qiladi. Xodimlar uni yaxshi ko‘rishadi, ammo u bilan hisoblashishmaydi, yumshoqligi ko‘ngilchanligidan foydalanib, qo‘pol ravishda intizomni buzadilar.

Birinchi xil rahbarning ustidan ko‘pincha shikoyatlar yozishadi, ba’zan ish sudgacha etib borishi mumkin.Uchinchi va to‘rtinchi, turdagi rahbarlarni ko‘pincha ishdan olishadi (ammo har-doim ham emas) Bunday xodimlar rahbarligida sog‘lom ishchi muhit tashkil etish mumkin emas. Bunday rahbar, xodimlarni jamoa, bemorlar, oldidagi burchini o‘tash uchun yunaltira olmaydi, ishini to‘g‘ri tashkil eta olmaydi. SHunday qilib, jamoada sog‘lom axloqiy - ruhiy muhitni tashkil etish uchun har-xil xizmat vazifasidagi vrachlar, tibbiyot xodimlari orasidagi o‘zaro do‘stona munosabat katta ahamiyat kasb etadi. Muassasa rahbari, bo‘lim mudiri, ordinatorlar, internalar, hamshiralar jamoaning har-bir a’zosi yuqoridagi ko‘rsatmalarga to‘liq amal qilishlari lozim.

U birinchi navbatda jamoa a’zolarining bir maqsad yo‘lida ijobiy yondashishlariga, ishda bir-biri bilan o‘zaro ishonch, hurmat, do‘stona munosabatiga asoslanadi. Ammo do‘stona munosabatni, aslo oshna-og‘aynigarchilikka aralashtirish mumkin emas. Oshna-og‘aynagarchilik ko‘p hollarda quyidagi: qarindosh-urug‘chilik, guruhvozlik, sherikchilik kabi salbiy illatlarni keltirib chiqarishi mumkin.

## Vrach xatosi

Etik masalalarga vrachning xatosi kabi tushuncha xam kiradi. Vrach xatosini, ba’zan tibbiyot xodimlari tomonidan qasddan qilingan jinoyatdan farqlay bilish kerak. Ushbu jinoyat, jinoyat kodeksining tegishli moddasiga binoan javobgarlikka tortiladi.

Vrach xatosi deganda, odatda vrachning o‘z vazifasini vijdonan bajargan holda, adashish hollari tushiniladi. Vrach xatosining ko‘plari vrachning kasbiy mahoratini, bilimini etishmaganligidan, tajribasining kamligidan kelib chiqishi mumkin, ayrim xatolar esa tekshirish usullarining, asbob-uskunalarning kamchiligidan, ba’zi bir bemorlarda kasallik va uning sabablarini o‘zgacha namoyon bo‘lishi tufayli sodir etilishi mumkin. Ayrim yatrogen kasalliklarini oldini olish maqsadiga vrachlar konferensiyalarida, mutaxassislar ishtirokida xatoni kelib chiqish moxiyatini, uning sabablarini ochiq - oydin tahlil etish katta ahamiyat kasb etadi.

Irodasiz, maqtanchoq, maxmadona, hayotdan charchagan vrachlargina o‘zlari yul qo‘ygan xatoni tan olishdan qo‘rqadilar. YUqoridagi vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasining asosiy prinsiplarini jamoa, uning har-bir a’zosi faoliyatiga tadbiq etish, oxir-oqibatda sog‘liqni saqlash xodimlarining asosiy maqsadi bo‘lgan tibbiy yordam sifatini, bemorlarga ko‘rsatilaetgan xizmatning samarasini oshishiga olib keladi.

YUqoridagi vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasining asosiy prinsiplarini jamoa, uning har-bir a’zosi faoliyatiga tadbiq etish, oxir-oqibatda sog‘liqni saqlash xodimlarining asosiy maqsadi bo‘lgan tibbiy yordam sifatini, bemorlarga ko‘rsatilaetgan xizmatning samarasini oshishiga olib keladi.

## 10-mavzu: Sog‘liqni saqlash iqtisodiyoti.

**Ma’ruzani o‘qish texnologiyasi**

| | |
|---|---|
| *Vaqt* -2 soat | Talaba-magistrlar soni – 15-20 |
| *Mashg‘ulot tipi* | Ko‘rsatma ma’ruza |
| *Ma’ruza rejasi:* | 1. Sog‘liqni saqlash iqtisodiyoti haqida tushuncha<br>2. Sog‘liqni saqlash ijtimoiy samarasi<br>3. Vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni kamaytirish<br>4. Nogironlikni kamaytirish. |
| *Ma’ruza maqsadi:* | Magistrant va talabalarga sog‘liqni saqlash iqtisodiyoti haqida tushuncha, sog‘liqni saqlash ijtimoiy samarasi, vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni kamaytirish,nogironlikni kamaytirish xaqida magistrantlarda chuqur bilim va ko‘nikmalar xosil qilish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoringva baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Ma’ruzaning texnologik kartasi**

| Mashg‘ulot qismi va vaqti | Faoliyat tarkibi | |
|---|---|---|
| | O‘qituvchilar (ko‘riladigan savollar) | Talaba-magistrlar |
| 1-qism Tayyorgarlik (10min) | 1.Mavzuning nomlanishi, ma’ruza maqsadi, kutilayotgan natijalar<br>2.Asosy ko‘riladigan masalalar<br>3. Tavsiya etiladigan adabiyotlar | |
| 2-qism Kirish – (15 min) | 1.Mavzu maqsadi va vazifasi bilan tanishtiradi<br>2. Mavzu bo‘yicha savollar beradi. | Eshitadilar, talabalar berilgan savollarga javob beradilar. |
| 3- Asosiy qism (55min) | 1-Slaydlar yordamida mavzuning asosiy materiallarini namoyish etadi, asosiy lahzalarga urg‘u beradi, mavzuning har bir savoliga xulosa yasaydi. | Eshitadilar, ma’ruza materialining asosiy qismlarini yozadilar, elektron variantidan nusxa ko‘chiradilar, savollar |

| | | |
|---|---|---|
| | 2-Berilgan savollarga javob beradi<br>3-Ish daftariga yozib borishni talab qiladi. | beradilar, o‘qituvchi tomonidan berilgan savollarga javob beradilar. |
| 4- qism - Xulosa | 1-Ma’ruza bo‘yicha xulosa qiladi<br>2-Savollar beradi<br>3-mustaqil tayyorlanish uchun topshiriq beradi. | Eshitadilar, savol beradilar, topshiriqni yozib oladilar |

Tibbiyot xodimlarining faoliyati va sog‘liqni saqlashning moddiy-texnik bazasini ratsional ishlatilishi milliy daromadning ortishiga ta’sir etadi va shuning uchun ijtimoiy-iqtisodiy muammolarga aloqador hisoblanadi.

Sog‘liqni saqlash xodimlarining mehnati bevosita biror-bir moddiy boyliklarni yaratmaydi, balki bilvosita ravishda jamoat uchun zarur xizmatlarni yaratib, aholini salomatlik va davolash-profilaktika yordamiga bo‘lgan extiyojini qondirishga qaratilgan bo‘ladi.

Sog‘liqni saqlashning iqtisodiyoti bevosita xalq xo‘jaligini va sog‘liqni saqlashni rejalashtirishga, hamda xalq xo‘jaligini rivojlanishiga bevosita aloqadordir.

Sog‘liqni saqlash iqtisodiyoti sohasidagi zamonaviy ilmiy-amaliy faoliyatning tahlili 8 ta asosiy yo‘nalishni belgilab berdi:

I. Sog‘liqni saqlashning tarmoqdan tashqari iqtisodiy samarasini asoslash (tibbiy xizmatni ko‘rsatishga ketgan xarajatlarning halq xo‘jaligidagi samarasi).

II. Tarmoqning samaradorligini va sog‘liqni saqlashning mavjud resuslarining tahlili.

III. Sog‘liqni saqlashda mehnatni meyorlashning nazariy va amaliy masalalari.

IV. Aholini davolash-profilaktika xizmatiga bo‘lgan extiyojini qondirish imkoniyatlarini iqtisodiy asoslash.

V. Sog‘liqni saqlashni boshqarishning xo‘jalik mexanizmini takomillashtirish.

VI. Sog‘liqni saqlash muassalari rahbarlarining huquqlarini kengaytirilishi tufayli sog‘liqni saqlashni mablag‘ bilan ta’minlash masalalarini muvofiqlashtirish.

VII. Iqtisodiy mezonlarni ishlab chiqish va sog‘liqni saqlashdagi qiymati ko‘rsatkichlaridan foydalanish.

VIII. Eksperimental yo‘nalish, sog‘liqni saqlashda iqtisodiy tadqiqotlar o‘tkazish.

Sog‘liqni saqlash iqtisodiyoti, uning ilmiy va amaliy faoliyatini hisobga olgan holda quyidagi muammolar bilan shug‘ullanadi:

- aholining salomatlik koʻrsatkichlari (kasallanish va boshqalar) dinamikasini aniq sanoat ishlab chiqarish hajmiga ta’siri, xususan alohida kasalliklarni oldini olishning iqtisodiy samarasi;
- profilaktik tadbirlarning iqtisodiy samarasi aholining tibbiy xizmatga boʻlgan ehtiyoji va uni iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatini hisobga olgan holda qondirish darajasi;
- mehnat xarajatlarini (xodimlar boʻyicha iste’mol me’yorlari) hisobga olgan holda sogʻliqni saqlash uchun zarur boʻlgan mehnat resuslari holatini aniqlash;
- sogʻliqni saqlash tizimidagi asosiy jamgʻarmalarni ortishini ta’minlovchi kapital sarmoyalarning samaradorligi, sogʻliqni saqlashga kapital sarmoyalar dinamikasini belgilovchi omillarni tahlili, asosiy jamgʻarmalarning zaruriy shaklini optimallanishini, uskunalarni jismoniy va ma’naviy eskirishini hisobga olgan xolda kapital ta’mirlash va ishlatish me’yorlarini baholash;
- sogʻliqni saqlashning normal faoliyat koʻrsatishi uchun zarur boʻlgan maksimal xarajatlar hajmini aniqlash;
- aholiga tibbiy xizmatni taklif etish va tibbiyot muassasalar tarmogʻini joylashtirish, tizimining joylashuv xarakteri va ijtimoiy demografik omillarni hisobga olib ilmiy asoslagan holda tibbiy xizmatning eng samarador shakillarini tanlash (statsionar, ambulator-poliklinik yordam yoki uy sharoitidagi yordamni muvofiqlashtirish), tibbiyot muassasalari tarmogʻini konsentratsiyasiga, ixtisoslashuviga va tibbiy xodimlar mehnatining boʻlinishiga boʻlgan tendensiyani hisobga olgan holda ratsional tuzish, tibbiy xizmat koʻrsatishning eng iqtisodiy «texnalogiyasi»ni ishlab chiqish;
- davolash-profilaktika muassasalarini aloholiga koʻrsatilayotgan diagnostik va davolash choralarining qiymatini baholash;
- sogʻliqni saqlashning ichki rezervlari va ularning ishlatilishi va h z.

Sogʻliqni saqlashdagi iqtisodiy muammolarni hal etishda olingan yoki ehtimoliy samara ijtimoiy, tibbiy yoki sof iqtisodiy holatlar orqali baxolanishini nazarda tutish kerak.

**Sogʻliqni saqlashning ijtimoiy samarasi** umrning davomiyligi, demografik siljishlar (tugʻilish, oʻlim, aholining tabiiy oʻsishi va h.k.) kabi koʻrsatkichlar bilan belgilanishi mumkin. Sogʻliqni saqlashning ijtimoiy samarasi aholining salomatligiga boʻlgan extiyojini qondirish bilan bogʻliq boʻlib bir vaqtning oʻzida mamlakatdagi koʻpgina ijtimoiy-iqtisodiy omillarning oʻzgarishiga bogʻliq boʻladi. Ijtimoiy samara potensial ravishda iqtisodiy samara bilan bogʻliqdir chunki uning natijalaridan biri ishchi tizimni keltirib chiqarish hisoblanadi.

**Sogʻliqni saqlashning tibbiy samarasi** kasallanish darajasi va xarakterini belgilovchi koʻrsatkichlar va uning tendensiyalari, kasal boʻlgan va sogʻlom shaxslar soni, tibbiy xizmatning sifatini ta’riflovchi koʻrsatkichlar orqali namoyon boʻlishi mumkin. Sogʻliqni saqlashningsamaradorligini tahlil etishda tibbiy samara koʻproq oʻrganilgan (ishlab chiqilgan) soha hisoblanadi.

**Sogʻliqni saqlashda iqtisodiy samarani** tahlil etishda quyidagilarni aniqlab olish muhimdir: nima baholanadi (butun sogʻliqni saqlash tizimi, sogʻliqni saqlash dasturi yoki muassasa faoliyati) ushbu baholash qaysi holatlar orqali olib boriladi

(ijtimoiy tibbiy yoki iqtisodiy samara tushunchasi holatlaridan) qaysi mezonlar bo‘yicha o‘tkaziladi.

**Sog‘liqni saqlashda tibbiy ijtimoiy dasturlar samaradorligini baxolashning ba’zi bir uslublari**

Hozirgi davrda sog‘liqni saqlashning iqtisodiy muammolariga bo‘lgan qiziqish nafaqat sog‘liqni saqlash tashkilotchilarini balki barcha klinik yo‘nalishlar va ilmiy - tekshirish muassasalarining vakillarini o‘ziga jalb etmokda.

So‘ngi yillarda mualliflik jamoalari va alohida tadqiqotchilar tomonidan ishlab chiqilgan uslublar bo‘yicha o‘tkazilgan va aniq iqtisodiy muammolarga bag‘ishlangan tadqiqotlar natijalari katta hajmda chop etildi.

O‘tkazilgan tadqiqotlarning umumiy tomoni davolash-prfilaktika muassasalari faoliyati turli qirralarining qiymatli ko‘rsatkichlarini aniqlash shuningdek aniq nozologik shakllardagi kasalliklar tufayli aholining kasallanishi va o‘limini kamayishidagi iqtisodiy samaradorlikni hisoblash bo‘ldi.

Bunda iqtisodiy samaradorlikning eng umumiy formulasi quyidagi ko‘rinishga ega:

$$\text{Iqtisodiy samaradorlik} = \frac{\text{Iqtisodiy samara kattaligi}}{\text{xarajatlar}}$$

**Mavjud o‘rin fondidan foydalanish xarajatlar samaradorligini tahlil etish uslubi.**

Kasalxonalarda o‘rinlarni turib qolishi nafaqat aholiga ko‘rsatilayotgan statsionar yordamining hajmini qisqartiradi, balki umuman tibbiy xizmat ko‘rsatishni yomonlashtiradi, sezilarli yo‘qotishlarga ham olib keladi. Bu holat shu bilan bog‘liqki kasalxona o‘rinlarini ta’minlashga bo‘lgan xarajatlar (bemorlarni ovqatlanishi va dori-darmonlarni harid qilishga ketgan xarajatlardan tashqari) bemorlarsiz o‘rinlar faoliyat ko‘rsatilayotgan vaqtlarda ham olib boriladi.

Hozirgi davrda vaqtincha mehnatga layoqatsizlik yoki nogironlikni kamaytirish yoki oldini olishga qaratilgan davolash-profilaktika chora-tadbirlarining samaradorligini o‘rganishga qaratilgan ishlar alohida ahamiyat kasb etmokda.

Vaqtincha mehnatga layoqatsizlikning iqtisodiy qirralariga bo‘lgan katta qiziqish o‘z-o‘zidan tushunarlidir va ikki xil sharoitlar orqali belgilanadi: birinchidan mamlakatda vaqtincha mehnatga layokotsizlik bo‘yicha yo‘qotishlar jiddiy iqtisodiy zararga olib kelishi mumkin bo‘lsa, ikkinchidan vaqtincha mexnatga layoqatsizlik bilan bog‘liq kasallanish aniq statistik xisobga olinishi tufayli. Undan kelib chiqadigan iqtisodiy yo‘qotishlar osonlik bilan aniqlanadi.

Vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni iqtisodiy samarasi tejalgan mehnat hajmi orqali o‘rganiladi:

$$R = Q \times P$$

Bu erda:

R - izlanayotgan iqtisodiy natija;
Q - yil davomida tejalgan mexnat hajmi;
P - bitta ishchi xisobiga nisbatan olingan yillik milliy daromad.

Masalan: O‘zbekistonning 10 ta sanoat korxonasida 2008 yilda 600 ming ishchi kuni tejalgan bo‘lsin. Bitta ishchining yillik o‘rtacha ish kuni 250 kunga teng. Unda:

Q - tejalgan mehnat hajmi = 600.000 / 250 = 2400 odam/ yilga teng bo‘ldi

SHu yili bitta ishchi uchun o‘rtacha yillik milliy daromad shartli 95000 so‘mga teng bo‘ldi. Bunda 10 ta sanoat korxonasida tejalgan ishchi kunlari hisobiga olingan iqtisodiy samara kuyidagicha hisoblanadi.

$$R = Q \times P = 2400 \times 95000 = 228.000.000 \text{ so‘m}$$

SHunday qilib, 10 ta sanoat korxonasi hisobiga tejalgan 600.000 ishchi kunida 2008 yilda 228.000.000 so‘mlik milliy daromad olingan.

YAna shunga o‘xshash boshqa bir uslub bo‘yicha vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni kamaytirish tufayli erishilgan samaradorlikni o‘rganish uchun «tejalgan vaqt», «korxonaning qo‘shimcha mahsuloti» hisobga olishni tavsiya etiladi.

Bunda hisoblashlarni quyidagi sxemasiga rioya etiladi: S - joriy yilda (JY) va o‘tgan yilda (O‘Y) 100 ishchiga hisoblangan kasallanishlarning intensiv ko‘rsatkichlar farqga bog‘liq holda tejalgan vaqt;

K- korxonadagi ishchilarning o‘rtacha yillik soni;
r- ishchilar tomonidan yil davomida amalda ishlab berilgan odam-kunlar soni.

SHunday qilib, «tejalgan vaqt» ni quyidagi formula orkali hisoblash mumkin.

$$\mathbf{S = (JY - O‘Y) \times} R / Q$$

Korxona tomonidan olingan ko‘shimcha mahsulotning kattaligi (QMK) yil davomida o‘rtacha bitta ishchi tomonidan ishlab chiqilgan maxsulotga (V), tejalgan vaqtga (S) to‘g‘ri proporsional va yil davomida o‘rtacha bitta ishchiga to‘g‘ri keladigan amaldagi ishchi kunlar soniga (G) teskari proporsionaldir. SHunday qilib:

$$QMK = V \times S / G$$

Ushbu uslubni qo‘llagan holda ma’lum bir sanoat korxonasida vaqtincha mehnatga layoqatsizlikning o‘zgarishidan olingan iqtisodiy samaradorlikni aniq hisoblash mumkin.

**Nogironlikni kamaytirishda iqtisodiy samarani baholash.**

Mehnat qobiliyatini to‘liq yo‘qotish bilan bog‘liq nogironlikda halq xo‘jaligidagi yo‘qotishlar quyidagi asosiy elementlardan tashkil topadi: nogironlik natijasida ishlab chiqarilmagan milliy daromad (sarf maxsulot), nogironlik yillari davomida ijtimoiy ta’minot bo‘yicha nafaqalar nogironlarga

qo‘shimcha tibbiy xizmat ko‘rsatish bo‘yicha qo‘shimcha xarajatlar nogironlikni malakasini o‘zgartirish bo‘yicha o‘qitish xarajatlari va h.k. Agar nogiron mehnat qobiliyatini qisman saqlab qolgan holda, o‘z mutaxasisligi bo‘yicha ish faoliyatini davom ettirsa avvalgidan past bo‘lmagan haq to‘lansa, u holda nogironlikdan halq xo‘jaligidagi yo‘qotishlar kiritilmaydi. Agar nogiron mehnat qobiliyatini qisman yo‘qotish natijasida kamroq to‘lanadigan ishga o‘tsa uning tomonidan ishlab chiqariladigan milliy daromad (sof maxsulot) avvalgi kattalikka nisbatanshunday kamayadiki, yillik ish haqi avvalgi ish haqiga nisbatan kam bo‘ladi.

Nogironlikdan iqtisodiy yo‘qotishlarni hisoblash (Un) hisoblashda quyidagi formulani qo‘llash mumkin

**Un = (Dn+Pso+Lu) x I x u**

Bu erda:

Dn - Nogironlik natijasida 1 ishchi tomonidan ishlab chiqarilmaydigan milliy daromadning (sof maxsulotining) yillik o‘rtacha miqdrri, so‘mda;

Pso - nogironlik bo‘yicha nafaqalarning yillik o‘rtacha mikdori, so‘mda; Li - 1 nogironga tibbiy xizmat ko‘rsatish uchun yil davomida ketgan o‘rtacha ko‘shimcha harajatlar, so‘mda;

I - nogironlar soni;

**u** - bitta nogiron tomonidan nogironlik tufayli yo‘qotilgan o‘rtacha mehnat yillari.

Nogironlikning kamaytirishning iqtisodiy samaradorligi oldi olingan iqtisodiy yo‘qotishlarning yig‘indisi bilan hisoblanadi:

**E i =U ib - U Ir**

Bu erda:

U ib - bazis davrida nogironlik natijasidagi halq xo‘jaligidagi yo‘qotishlar;

Uir - hisobot davrida nogironlik natijasida halq xo‘jaligidagi yo‘kotishlar.

# Amaliy mashg‘ulotlar

## 1-amaliy mashg‘ulot. Menejmet obekti va subekti. Menejment maktablari va ularni menejmentning rivojlanishiga qo`shgan hissasi.

### 1.1. Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1- Menejment fanining paydo bo‘lish tarixi.<br>2- Menejment maktablari.<br>3- Menejment nazariyalarining evolyusion rivojlanishi.<br>4- Tizimi va zamonaviy menejment.<br>5- Menejment predmeti va izlanish uslublari;<br>6- Menejmentning moxiyati va vazifalari;<br>7- Menejment ob’ekti va sub’ekti;<br>8- Tarixiy maktablar va ularning menejmentga ko‘rsatadigan ta’siri;<br>9- Menejmentning mumtoz yunalishlari;<br>10- Menejment fani va uni sog‘liqni saqlashni rivojlantirishdagi roli;<br>14-Menejment maktablari va zamonaviy menejment; |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga menejment maktablari, predmeti, izlanish usullari haqidagi tushunchalarining mohiyatini ochib berish va ushbu tushunchalar haqidagi bilim, ko‘nikmalarni hosil qilish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

### 1.2. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 1. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>2. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini | |

| | | |
|---|---|---|
| | tekshiradi<br>3. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi<br>(10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich<br>(45 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich<br>(25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**
**«Akvarium» usulining qo‘llanishi yordamida o‘tkaziladi.**

Guruhdan ihtiyoriy ravishda 3 kishi tanlab olinadi. Bular auditoriyaning o‘rtasidan joy oladilar, go‘yoki «baliq», qolganlar esa kuzatuvchi bo‘ladi. SHu kichik guruhga bir vaziyat taklif etiladi, ular buni 10-15 minut davomida birgalikda muhokaama qilishlari, kuzatuvchilar esa davradagi o‘rtoqlarining to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri javoblarini yozib borishlari kerak.

Avval «baliqlar» versiyasi taklif etiladi, uni kuzatuvchilar muhokama qilishadi, keyin kuzatuvchilar o‘z versiyalarini taklif etishadi, shu versiyalardan eng yaxshisining muallifi o‘z versiyasini taklif etmagan magistrant o‘rniga kichik guruhga o‘tadi.

Metodning quyidagi afzalliklari mavjud:

- mavzu birgalikda muhokama qilinadi;
- metod mavzuni qismlarga ajratishga imkon beradi;
- magistrantlar bilimlarini tekshirishga imkon beradi;
- munozara olib borish malakasi rivojlanadi;
- mashg‘ulot o‘yin ko‘rinishida o‘tkaziladi;
- har bir talaba ishtirok etadi.

## Menejment predmeti va izlanish uslublari.

Xar kanday fan o‘z predmeti, nazariyasi va uslublariga egadir. Predmet - bu fan nima bilan shugullanishi, uning kaysi soxaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya -

bu soxada ruy beradigan jarayon va xodisalarning ruy berish konuniyatlarini aniklaydi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chikkan xolda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati kanday amalga oshishini ko‘rsatib berishi, fanning shu soxasida xodisalarni umumlashtirish va o‘rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chikish lozim.

Menejment predmeti xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida boshkarishning konunlari (konuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iboratdir. Boshkaruv munosabatlari ijtimoiy-iktisodiy munosabatlarining ajralmas kismi bulib, turli iktisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mexnat, psixologik va boshka ko‘rinishlarda bo‘ladi. Boshkaruv munosabatlari boshkaruv ko‘l ostidagi xodimlar o‘rtasidagi aloka va o‘zaro ta’sirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment bu eng avvalo kishilarni boshkarishdir.

Iktisodiyotni boshkarishda bevosita boshkaruv ob’ekti mexnat jamoalari va aloxida xodimlardan iboratdir. Fakat ularning mexnat faoliyati vositasida ishlab chikarishning moddiy unsurlari, ya’ni mexnat kurollari va predmetlariga ta’sir etiladi.

Boshkaruvning eng asosiy bilish uslubi - dialektik uslub bulib, u menejmentga o‘rganilayotgan ijtimiy xodisalarning moxiyatini ochishga yordam beradi.

Menejmentga kuyidagi boshka uslublar xam xos: voke’lik xodisalarini urganishga anik tarixiy yondashuv; xujalik mexanizmi barcha elementlarini bir vaktning uzida taxlil kilish va tulik boshkaruv karorlarini ishlab chikish imkonini beruvchi tarkibiy yondashuv, tarkibiy taxlil, iktisodiy tajriba va boshkalar.

Menejment maxorati uning barcha uslublarini egallash, ularni tugri boglab kullash, xar bir anik vaziyatda eng samaralisini topish kobiliyatiga ega bulishidan iboratdir.

- Menejmentning moxiyati va vazifalari.

Menejmentni jamiyatning iktisodiy negizi bilan boglab, shu bilan birga boshkaruvning ikki - tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iktisodiy tomonlarini xisobga olgan xolda o‘rganish lozim.

Menejment – boshqarish haqidagi fan – ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foyda olish maqsadida boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuidir

Tashkiliy-texnikaviy boshkaruv anik iste’mol qiymatini olish uchun maxsulot tayyorlashda mexnat taksimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iktisodiy boshkaruv mavjud ishlab chikarish munosabatlari bilan boglik bulib, menejment maksadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshkaruv mexnat unumdorligi va ishlab chikarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iktisodiy boshkaruvning maksadi ishlovchilar samarali mexnat kilishi uchun sharoit yaratish ularni ijtimoiy ximoya kilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta’minlash va axolining kam ta’minlangan katlamlarini ko‘llab-kuvvatlashdan iboratdir.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov o‘zining «O‘zbekiston iktisodiy isloxatlarni chukurlashtirish yulida» asarida «Kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo sermaxsul mexnat kilish uchun yaxshirok ragbat va imkoniyatlar yaratishdan,

iktisodiy yul tanlash va faoliyat ko‘rsatish erkinligiga bo‘lgan kafolatli xukukni karor topdirishdan, axolining mexnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan xam iboratdir», deb ta’kidlagan edi.

Menejment moxiyati ishlab chikarish usuli, ijtimoiy-iktisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chikarish kuchlari rivojlanishiga boglik xolda uzgaradi. Ishlab chikarish rivojlanishi va iktisodiy alokalar murakkablashuvi bilan boshkaruv xam murakkablashadi va mustakil fan sifatda ajralib chikadi. Ishlab chikarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bulgan sharoitda tovar ishlab chikaruvchilar o‘rtasida rakobat vujudga kelib, ishlab chikarishni boshkarish, foydani ko‘paytirishga yunaltiriladi.

Menejmentning asosini ob’ektiv iktisodiy, ijtimoiy va boshka konunlarga asoslanuvchi xukukiy ilmiylik tashkil etadi. Bu konunlarni urganish va ularning anik vaziyatlarda namoyon bulishini topdirishdan, axolining mexnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan xam iboratdir», deb ta’kidlagan edi.

- Menejment ob’ekti va sub’ekti.

Menejment ob’ekti xakida suz yuritganda, eng avvalo, ob’ekt so‘zining lugaviy ma’nosiga e’tibor berish kerak buladi. SHu ma’noda ob’ekt - bu:

- bizdan tashkariga va bizning ongimizga boglik; bo‘lmagan xolda mavjud bulgan borlik, vokelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi faoliyati, dikkat-e’tibori qaratilgan xodisa, predmet, shaxs;
- xujalik yoki mudofaa axamiyatiga ega bulgan korxona kurilish, ayrim uchastka va b.k.

Demak, ob’ekt tushunchasi mikrovalentlikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makrovokelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bulgan ma’noni uz ichiga oladi. Masalan, "Xaydovchi o‘z mashinasini boshkarolmaganligi sababli u yuldan. chikib ketgan". Bu erda mashina boshkaruv ob’ekti bulib xisoblanadi.

YOki, "U kishi uzini juda soz boshkara oladi". Bu erda kishi, shaxs boshkaruv ob’ekti xisoblanadi. Futbol komandasi yoki shaxar transporti xarakatini boshkarish. Tuman, viloyat, mamlakatni boshkarish va boshkalar menejmentning yoki boshkarishning ob’ektidir. Boshqaruv ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlarini menejmentning sub’ekti, ya’ni boshkaruv organlari yoki menejerlar-boshqaruvchilar hisoblanadi.

Ko‘rib turibmizki, bu fanning mazmuni boshkaruv tizimi va boshkaruv ob’ekti orasidagi uzaro munosabat bulib, uning asosiy vazifasi ukuvchilarga boshkaruvning zamonaviy usullarini, raxbarlik san’ati sirlarini urgatishdan iborat. Fanni ўqitishdan maksad talabalarda boshkirish muammolariga kizikish uygotish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga exishtiyok tugdirishdir. CHunki xozir boshkarish asoslarini urganayotgan talabalar kelgusida boshkarish tizimining xodimlari, kichik va urta, katta jamoalarning raxbarlari, korxona xamda firmalar ikgisodiy, sotsial, tashkiliy — texnik faoliyatining turli tomonlarini boshkarish buyicha loyixalar, tadbirlar ishlab chikuvchi mutaxassislar bulib etishadilar. Boshkarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chikish xam ularning zimmasiga tushadi.

Boshqaruvning samarradorligi boshqaruv sub’ekti va ob’ektining o‘zaro munosabatlari bilan belgilanadi. Boshqaruvchi (su’ekt)- maqsadni belgilaydi, unga

erishish yo‘llarini aniqlaydi. Ob’ekt -kim yoki nima sub’ekt faoliyatining predmeti hisoblanadi. Sog‘liqni saqlash tizimida sog‘liqni saqlash vazirligidan boshlab, Markaziy tuman shifoxonasigacha bo‘lgan boshqaruv organlari - boshqaruv sub’ekti hisoblanadi; ob’ekti esa tibbiy xizmat ko‘rsatuvchi barcha tibbiyot muassasalari hisoblanadi.

SHu bilan bir vaqtda ma’lum olingan tibbiyot muassasalari doirasida bosh vrach-boshqaruv sub’ekti bo‘lsa, ishlab chiqarish faoliyati va resurslari-ob’ekti hisoblanadi.

Xodimlar orasidagi, bajaruvchilar va ma’muriyat orasidagi munosabat chiziqli ko‘rinishda bo‘lib (ierarxik, vertikal), unda har bir quyidagi xodim, faqat o‘zidan yuqoridagi o‘zining boshlig‘iga bo‘ysunadi; va funksional ko‘rinishda (gorizontal) bo‘lib, u xizmat turlariga terapiya, jarrohlik, tashhislash va boshqalarga bo‘linadi.

Rivojlangan mamlakatlarda YAponiya, AQSHda markazlashmagan boshqaruv tizimi keng taraqqiy topgan bo‘lib, bunda boshqaruvning tarkibi asosan 4 qismdan tashkil topgan: Oliy rahbariyat (strategik bosqich) - bunga bosh vrach va moliya-iqtisodiyoti xodimlari, tashkiliy-uslubiy va statistika bo‘limlari kiradi. Ular qaror qabul qilishga ma’sul shaxslar hisoblanadi.

O‘rta bosqichdagi rahbarlar (taktik bosqich) - bosh vrachning tibbiy yordam turlari bo‘yicha o‘rinbosarlari va bosh hamshira; kuyi bosqichidagi rahbarlar (operativ bosqich) -bo‘lim mudirlari, bo‘limning katta hamshiralari.

Rahbarlarning eng quyi bosqichini bajaruvchilar vrachlar, hamshiralar va h.k. tashkil etadi.

YAponiyada boshqaruv tizimi markazlashmagan unda har-bir xizmatchi o‘z-o‘zini nazorat qiladi, u nafaqat bajaruvchi balki ma’lum darajada sub’ekt hisoblanadi. O‘zbekiston xalq xo‘jaligi sohasida shu jumladan sog‘liqni saqlash tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar sog‘liqni saqlash tizimini o‘zgarishga olib keldi, ya’ni O‘zbekistonda davlat sog‘liqni saqlash muassasalari bilan bir qatorda hususiy va boshqa nodavlat muassasalar faoliyat ko‘rsata boshladi. Bu esa o‘z navbatida sog‘liqni saqlashni boshqarishni yangi sharoitga moslashtirishni talab etadi.

Davlat byudjeti hisobidan ta’minlanadigan davlat sog‘liqni saqlash tizimiga kiruvchi davolash-profilaktika muassasalari aholiga bepul tibbiy xizmat ko‘rsatadi.

Bunda fuqarolar va tibbiyot xodimlari orasidagi munosabatlar u yoki bu jihatdan sog‘liqni saklashni boshqaruv organlari tomonidan boshqariladi.

Sog‘liqni saqlashni hususiy va boshqa tizmlariga kiruvchi tibbiyot xodimlari va fuqarolar orasidagi o‘zaro munosabat quyidagicha bo‘ladi ya’ni bunda hususiy tibbiyot muassasasi tibbiy xizmat ko‘rsatuvchi sifatida, fuqaro esa tibbiy xizmatga ehtiyojmand shaxs sifatida o‘zaro munosabatlarni bevosita o‘zlari kelishgan holda yoki ular o‘rtasidagi vositachilar sug‘urta kompaniyalari orqali amalga oshiradilar.

O‘zbekistonda sog‘liqni saqlashni isloh qilishning asosiy vazifalaridan biri sog‘liqni saqlash muassasalarini davlat monopoliyasidan chiqarish,

markazlashmagan boshqaruv tizimini tashkil etish va demokratiyalashtirish hisoblanadi.

Hozirgi kundagi sog‘liqni saqlash tizimini 2 turda moliyalashtirish, ya’ni mablag‘ bilan ta’minlashga o‘tishning asosiy maqsadi sog‘liqni saqlash tizimini monopoliyadan chiqarishdir.

Sog‘liqni saqlash muassasalaritsi hususiylashtirish va pullik xizmat tizimiga o‘tish, mehnatkashlarga tibbiy yordamni tanlash imkoniyatini berdi. Bu esa o‘z navbatida demokratiya tamoyillarining sog‘liqni saqlashga kirib kelishiga asos bo‘ldi.

Sog‘liqni saqlash tizimini monopoliyadan chiqarishning asosiy ko‘rinishlaridan biri turli mutaxasisliklar bo‘yicha vrachlar uyushmasini, assotsiatsiyasini tashkil etilayotganligidir. Sog‘liqni saqlashni monopoliyadan chiqarishga «Sog‘liqni saqlashni isloh qilishning davlat dasturi» (10.11.1998 y.) katta turtki bo‘ldi. Ushbu dasturga ko‘ra davlat ihtiyoridagi sog‘liqni saqlash muassasalarini bosqichma-bosqich hususiylashtirish, sog‘liqni saqlashda hususiy mulkchilikni rivojlantirish ularni raqobatbardosh bo‘lishiga erishish maqsadida hokimiyatlarga, davlat boshqaruvi organlariga yangi tashkil bo‘lgan hususiy tibbiyot muassasalari uchun bo‘sh binolarni ajratish, ularni oyoqqa turib olishi uchun har tomonlama ko‘maklashish, hususiy tibbiyot muassasalaridan 2 yil davomida hech qanday soliq badallarini undirmaslik kabi muhim ko‘rsatmalar berilgan.

SHuni alohida ta’kidlash kerakki, sog‘liqni saqlashni mablag‘ bilan ta’minlashning 2-modeli, markazlashmagan boshqaruv tizimini tashkil etish tibbiyot muassasalarini boshqarishda o‘ziga hos-hususiyatlar namoyon qiladi , byudjetdan moliyalashtirilgan sog‘liqni saqlash tizimi markazlashgan bo‘lib, u chegaralangan huquqqa ega va ko‘proq bajaruvchi rolini o‘ynaydi. Ob’ekt sifatida yopiq tizimga ega bo‘lib, uning faoliyati sog‘liqni saqlashning yuqori boshqaruv organlari tomonidan belgilab beriladi va ko‘proq unga bog‘liq bo‘ladi.Uning faoliyat darajasi stabil bo‘lib, yangilanish va takomillashtirish darajasi birmuncha chegaralangan bo‘ladi. Bunda fuqaro-patsient, boshqaruv organlarining ob’ekti hisoblanadi.

- Tarixiy maktablar va ularning menejmentga ko‘rsatadigan ta’siri.

Menejerlar uchun tarixni bilish kay darajada zarur yoki umuman zarurmi?

Tarixni urganish barcha raxbarlar uchun nixoyatda katta axamiyatga ega, chunki ran chin tafakkur tarzi xakida, yuz berayotgan vokealar urtasidagi alokddorliklarni anglash va ularning kelajakda takrorlanishi extimollarini baxolash tugrisida bormokda. Tarixiy utmish xozirgi muammolarni kiyoslash, talkin kilish uchun uziga xos bir muxit vazifasini bajaradi. Fakat tarixga murojaat kilishgina yuberayotgan vokealarning chin ma’nosini topish, vokealar rivojini baxolash va menejerlarga tashkilot rivojining eng istikbolli yunalishlarini kura bilish imkoniyatlarini yaratadi.

O‘tmishni o‘rganish xozirni anglash uchun xam, kelajakni oldindan aytish uchun xam katta bilim va tajriba beradi. Bu yana boshkalarning xatosini urganib, xulosa chikarishki, utmishni urgangan odam bokaalarning xatosini takrorlamaydi, boshkalarning yutuklarini urganish xuddi ushanday vaziyat paydo bulgan xollarda yutukni takrorlash mumkin; eng muximi shuki, narsa-xodisalar tabiati, moxiyatini bilish ularni kelajakda takomillashtirish imkoniyatlarini beradi.

Tarixni urganish kadim zamonlarda bulib utgan vokealarni xronologik tartibda joy-joyiga kuyishdangina iborat bulmay, ijtimoiy kuchlarning tashkilotlar faoliyatiga xarakatdagi ta’sirini anglashni xam uz ichiga oladi. Tarixni urganish - strategik tafakkur yuritishga odatlanish, yuz berayotgan vokealarga chetdan turib karash maxoratini urganish, konseptual malakalarni yaxshilash demakdir. Biz bu urinda, birinchi navbatda, tashkilotlarning ijtimoiy, siyosiy va iktisodiy kuchlar bilan uzaro munosabatlari, ta’sirini kurib utamiz.

Ijtimoiy kuchlar deganda, biz kishilarning uzaro munosabatlariga yunalish beradigan va ularga ta’sir k5fsatadigan madaniyat kirralarini, birinchi navbatda, kddriyatlarni, extiyojlarni va axlok normalarini tushunamiz. Ijtimoiy kuchlar ijtimoiy kontrakt (shartnoma) deb ataladigan narsani — ya’ni odamlar urtasidagi, shu jumladan, boshlik bilan xodim urtasidagi uzaro munosabatlarning yozilmagan, umumiy tartib-koidalarini va tushunchalarini shakllantiradi.

Siyosiy kuchlar atamasi kishilar va tashkilotlarga siyosiy, konun chikaruvchi institutlar kursatadigan ta’sirni tavsiflashda kullaniladi. Ularga davlatning siyosiy tizimi asosini tashkil etadigan bazaviy nuktai nazarlar, masalan, uzini uzi mustakil boshkarish, mulkchilik xukuki, shartnomalar tuzish koidalari, odil sudlov tugrisidagi tushunchalar, aybdorlik yoki aybsizlikni belgilash koidalari kiradi. «Sovuk urush»ning tugashi va kapitalizmning «zafarli yurishi» kozirgi zamon biznesiga katta ta’sir utkazayotgan siyosiy kuchlar katoriga kiradi.

SHarkiy Evropa davlatlarining bozor iktisodiyotiga u'gishi jaxondagi turli mamlakatlarning uzaro bir-biriga boglikligi darajasi usib borayotganligini yana bir marta isbot etadi. Tashki muxitdagi uzgarishlar menejerlarning karashlarida xam uzgarishlar paydo etadi. YAna bir kudratli siyosiy kuch - ayrim bir mamlakatdagi xokimiyatga yoki ularning urtasidagi munosabatlarga oddiy fuko-rolarning ta’siri kuchayib borayotganligidir. Fukarolar vakolatlar talab kilmokda, ular uz xayotlarining xamma soxalarida, shu jumladan, mexnat soxasida xam ishtirok etish imkoniyatlarini va javobgarlikni uz zimmasiga olish xukukini talab kilmokda. SHunday kdlib, menejerlar xokimiyatni tortib olish emas, balki uni bulishib olishlari, uzaro baxam kurishlariga tugri keladi.

Iktisodiy kuchlar ijtimoiy resurslarning barchaga daxldorligini, uning ishlab chikarish va rakobatchi foydalanuvchilar urtasida taksimotini belgilaydi. Xdr kanday xukumatga, armiyaga, cherkovga, ukuv yurtlari va tijorat tashkilotlariga resurslar zarur, chunki ulardan kuyilgan maksadlarga erishish yulida foydalaniladi. Jamiyat ixtiyorida bulgan resurslar cheklangan va shu sababli iktisodiy kuchlar ularni takeimlash proporsiyalarini belgilab beradi. Resurslar insoniy va moddiy, tabiiy va inson tomonidan yaratilgan, ashyoviy va konseptual resurslarga bulinadi. Xdtto, agar dastlab biron bir resurs cheklanmagan tarzda baxolangan bulsa-da, vakti kelib ularning xar biriga extiyoj ortib boradi va ularni foydalanuvchilar urtasida takeimlash zarurati paydo buladi. Iktisodiy takchillik aksariyat xollarda yo mavjud resurslar xajmini oshirish yoki ularning iste’molini kamaytirishga yunaltirilgan texnologik innovatsiyalarni yaratishga turtki beradi. Masalan, Ford kompaniyasining zavodlaridan birida 1913 yil da konveyer ishlab chikarishining joriy etilishi avtomobillar ishlab chikarish uchun zarur bulgan kishi-soatlar mikdorini 12 dan 1,5 soatgacha kiskartirdi, buning natijasida ish kuchi kiskargani xolda ishchilarning

kundalik ish xaki 2 baravar (5 dollargacha) ortdi. Xdr 10 sekundda konveyerdan yangi «Model T» mashinasi chikib turdi va avtomobil narxlarini pasaytirish natijasida 1923 yilga kelib, Ford bozorning 57 %ni egallashga erishdi.

- Menejmentning mumtoz yunalishlari

Menejmentga oid dastlabki fikrlar miloddan avvalgi asrlarda Samariya va Misrda markazlashgan xokimiyat organlari paydo bulgan paytda yuzaga kelgan. Ikkinchi tomondan menejmentning fan sifatida shakllanganiga uncha kup bulgani yuk- Menejmentning mumtoz yunalishlari (XIX asr - XX aerning boshi) davri uni muxim fanlardan biriga aylantirdi. Fabrika ishlab chikarishi tizim-larining paydo bulishi tashkilotlarning raxbarlari oldiga yangi muammolarni kundalang kuydi: zavodlarni yangi uskuna-asboblar bilan jixozlash, boshkaruv tuzilmalarini tashkil etish, xodimlarni ukitish, murakkab texnologik jarayonlar grafiklarini tuzish, ishchilar tomonidan bildiriladigan noroziliklar, ish tashlashlar57 va boshkalar. Sanoatlashgan Amerika menejerlari bu muammolarni x,al kilish borasida juda kizgin izlanishlar olib bordilar va imkoni boricha masalalarni kal kildilar. SHu muammolarni kal Kilishdagi karorlar, tuxtamlar va fikr-muloxazalar, karashlar menejmentdagi mumtoz yunalishning paydo bulishiga zamin yaratdi, bu yunalish boshkarish jarayonlarini tadkik etishga ilmiy, okilona yondap1uvi bilan ajralib turadi va tashkilotni samarali ishlayotgan mexanizm tarzida tavsiflaydi.

Menejmentning mumtoz yunalishida bir-biridan katta fark kilmaydigan uch soxa mavjud. Bular ilmiy menejment, byurokratiya (rasmiyatchilik, turachilik) konsepsiyasi va ma’muriy tamoyillardir.

***Ilmiy mensjment***

Sanoat korxonalarida past samaradorlik sabablarini urgangan yosh amerikalik olim Frederik Uinslou Teylor ishchilar mexnat unumdorligining usishiga asosiy tusik bulib turgan omil - menejment darajasining pastligidir, degan xulosaga keladi. Tadkikotchi boshkarish tamoyillarini uzgartirishni, eng muximi, bu ishni ilmiy tavsiyalarga kat’iy rioya etgan xolda amalga oshirishni taklif etadi. F.Teylor ilmiy menejmentning asoschisi bulib koldi. Bu soxada asosiy e’tibor boshkarish jarayoniga ilmiy asoslangan uzgarishlar kiritish yuli bilan mexnat unumdorligini ustirish muammolariga karatildi. F.Teylor amaliyot va an’analarga asoslangan karorlar urnini vokea-vaziyatni anik urganish xulsyualariga asoslangan karorlar olishi lozimligini kursatdi. F.Teylor tomonidan taklif etilgan yondashuv Betlexem SHtele komnaniyasi zavodlaridan biri da 1898 yilda sinovdan utkazildi. Tadkikotchi oldiga temir rudasi ortilgan temir yul vagonlarini bushatish va ularga tayyor maxsulotlarni ortishda mexnat unumdorligini oshirishga erishish vazifasi kuyilgan edi F.Teylor ugkazgan dastlabki taxlil shuni kursatdiki, mexnat jarayonida keraksiz, ortikcha xarakatlarni bartaraf etish, mukam-malrok asboblardan foydalanish va ish tartibini uzgartirish xar bir ishchining mexnat unumdorligini odatdagi 12,5 tonna pulatda! 47,5 tonnagacha oshirish imkoniyatini beradi. Bundan tashkari, olyu mexnatga kak tulashning ragbatlantiruvchi tizimini joriy etishn! taklif etdi, ya’ni normani bajargan ishchi xar smenadagi ishi uchu: 1,85 dollar (odatda 0,70 dollar) olishi mumkin edi. Natijada kompaniyada mexnat unumdorligi deyarli 24 soatda keskin uzgardi.

«Ilmiy menejment»ning otasi F.Teylorning izlanishlari boshk tadkikotchilar tomonidan xam kullab-kuvvatlandi. Genri Gantt takli( etgan Gantt grafigi ancha shuxrat kozondi. Bu grafik ishlab chikdri)58 jarayonining xamma boskichlarida rejadagi va xakikiy xajmlarni aks ettirar edi. Ilmiy menejmentga er-xotin Lilian va Frenk Gilbertlar xam katta xissa kushdilar. F.Gilbert (1869-1924) mexnatni okilona tashkil etishga aloxida e'tibor berdi va u yoki bu ishni bajarishning «eng yaxshi usulini topish»ga intilishi bilan shuxrat kozondi.

Lilian Gilbert (1878-1972) ning ilmiy kizikishlari kuprok mexnatning jismoniy kirralariga bagishlangan. Tashkiliy psixologiya va personalii boshkarish soxasidagi eng birinchi ilmiy ishlar L.Gilbert kalamiga mansubdir.

Ilmiy menejment yondashuvini kullash asosida xar bir faoliyat turi uchun standart tartibining koidalarini ishlab chikish, tegishli kobiliyatga ega bulgan xodimlarni dastlabki tanlab olish orkali samaralirok mexnat usullarini urganish, topshirikdarni bajarish tartiblarini ta'minlash va extimoli bulgan tusikdarni bartaraf etishni, shuningdek, moddiy ragbatlantirish, ta'minot va boshkdruvni takomillashtirish mumkin buladi.

Ilmiy menejment tamoyillarini amalda kullash mexnat unum-dorligini oshirishga erishish imkoniyatini berdi, ammo yaxshi xodimlarning tobora ortib borayotgan extiyojlariga va mexnatning ijtimoiy masalalariga e'tiborning etarli darajada bulmasligi menejment bilan kishilar urtasidagi tuknashuvlarning kuchayishiga olib keldi, yollanma xodimlarning yanada jadalrok ekspluatatsiya kilinishiga yordam berdi, bu esa F.Teylor va uning izdoshlari intilgan xamda kuzlagan uygunlik va xamkorlik muxitini yaratmadi.

Ilmiy menejmentning asosiy tamoyillari, yutuklari va kamchiliklari

*Umumiy yondashuv:*

- ish topshirikdarini bajarish buyicha standart usullarni ishlab chikadi;
- anik vazifalarni bajarishga kobiliyatli bulgan xodimlarni tanlab olish utkaziladi;
- xodimlar standart mexnat usullariga urgatiladi;
- menejment ish topshirikdarini bajarishda kumaklashuvini ta'minlaydi (rejalashtirish va tusiklarni bartaraf etish);
- moddiy ragbatlarni kullash mexnat unumdorligini ustirishga yordam beradi.

*YUtuklari:*

- mexnatga tulik xak tulashning axamiyati tugrisidagi kdrash uz tasdigini topdi;
- turli ishlar va vazifalarning bajarilish jarayonini ilmiy tadkik etish utkazildi;
- xodimlarni tanlab olish va ^kitish (urgatish)ning muximligi kursatib berildi.

*Kamchiliklari:*

- mexnatning ijtimoiy jixatlari va xodimlarning usib boradigan extiyojlari xisobga olinmadi;
- individlar urtasidagi farklar e'tirof etilmadi;
- menejerlar, odatda, ishchilarning kasb maxorati majmuasiga etarli baxo bermadilar xamda ularning goyalari va takliflarini inobatga olmadilar.

*Byurokratik tashkilotlar*

Mumtoz menejment yunaltiriladigan yana bir ilmiy maktabni evropalik olim Maks Veber (1864-1920) yaratgan. Bu maktab tashkilotni bir butun yagona byurokratik tashkilotlar konsepsiyasi nuktai nazaridan taxlil kiladi. XIX asr oxirida Evropadagi kupgina kompaniyalar «shaxsiy», oilaviy asosda boshkarilar edi, ya'ni xodimlar tashkilotga emas, balki muayyan bir kishiga ishlar edi. Bunday amaliyot bir kancha salbiy tomonlarga ega edi; tashkiliy resurslardan kompaniya maksadlari xaridorlarga xizmat kursatishdan kura kuprok yakka (shaxsiy) xodimlar extiyojlarini kondirishda foydalanilar edi. M.Veber kompaniyalar shaxssiz, okilona asosda boshkarilishi kerak, degan fikrni olka surdi va bu tashkiliy shaklni byurokratiya tarzida belgiladi.

SHunday kilib, byurokratik tashkilot konsepsiyasi mumtoz menejmentning soxalaridan biri bulib, unda asosiy e'tibor xodimlarning lavozim (xizmat) vazifalarini va javobgarligini anik belgilab kuyish, rasmiy xisobotni joriy etish, mulk egaligi va boshkarishni bir-biridan ajratish vositasida okilona shaxssiz boshkarishga karatiladi.

M.Veber okilona xokimiyatga asoslangan tashkilot yanada yukorirok samaradorligi va moslashuvchanligi bilan ajralib turadi, uzga-rishlarga tezrok moslashadi, chunki u anik bir kishilarning iroda va xoxishlariga kamrok darajada boglik buladi, deb karagan. M.Veber tashkiliy okillik deganda, xodimlarni tanlash va ularning xizmat vazifalari buyicha kutarilishida «tanish-bilishchilik» tamoyili emas, balki ularning ishni bilishi, maxorati mezon bulishini nazarda tutadi. Tashkilotda xamma narsa koidalarga va kisobotlarni olib borishga asoslanishi lozimligini, bu esa uzluksizlikni ta'minlashga imkoniyat yaratishini ta'kidlaydi.

*Ma'muriy tamoyillar*

Mumtoz yunalishning eng sunggi soxasi ma'muriy tamoyillar sifatida keng yoyildi. Uning tarafdorlari asosiy e'tiborni aloxida I ishchiga emas, balki umuman tashkilotga va menejmentning re-jalashtirish, tashkil etish, komanda zanjiri, ayrim ishchilarning mexnat unumdorligini muvofikdashtirish va nazorat kilish kabi vazifalariga karatadilar. Ma'muriy tamoyillar konsepsiyasi rivojiga Anri Fayol, Meri Parker Follet va CHester Bernaru katta xissa kushgan

A.Fayol (1841-1925) asosan uzining boshkarish tajribalari asosida ma'muriy tamoyillar konsepsiyasi doirasida uz karashlarini umumlashtirdi.

U uzining eng mashkur «Umumiy va salbiy boshkaruv» asarida menejmentning 14 ta asosiy tamoyillarini kursatib berdi. Ularning ayrimlari xrzirgi kunda kam boshkarish nazariyasida muxim axamiyatga ega, xususan:

- *yakka xokimlik.* Xar bir buysunuvchi buyrukni fakat bir boshlikdan oladi;
- *mexnat taksimoti.* Boshkarish va texnik mexnatning ixti-soslashuvi xuddi shunday intilishlar doirasida yukorirok natijalarga erishishga imkon beradi;
- *yagona yunalish va yakka ish rejasi.* Tashkilot doirasidagi faoliyat turlari bir menejer raxbarligi ostida birlashtirilishi lozim;
- *boshkarishning skalyar zanjiri.* Tashkilot ierarxiyasining chukkisidan boshlanadigan xokimiyat vakolatlari zanjiri jami xodimlarni kamragan xolda kuyi tomonga etib keladi.

A.Fayolning fikricha, bu tamoyillar ichki tuzilishi kanday bulishidan kat'i nazar, kar kanday tashkilotda kullanishi lozim. Unga menejmentning asosiy funksiyalari -

elementlarini tashkil etish, komanda zanjiri, muvofiklashtirish va nazorat kilish xam kiradi, bu elementlar xozirgi zamon menejment konsepsiyalarida xam axamiyatini saklab kelmokda.

Meri Parker Follet (1868-1933) tashkilotda real maksadlarni kuyish jarayonining tuknashuv (nizo)larga ta'siri muammolari bilan kizikdi.

M.Follet goyalari ilmiy menejment tamoyillaridan keskin fark kilib, tashkilotning keskin muxitida ish olib boradigan menejerlar uchun goyat dolzarb edi, chunki uning etakchilik konsepsiyasida e'tibor texnik jarayonlarga emas, balki odamlarga karatilgan edi.

Bugungi kunda xam gayat zamonaviy bulgan «Uz rejalaringiz ketidan Kuvmang» shiori M.Folletga tegishlidir. M.Follet menejerlar va tashkilotlarning uzaro munosabatlari dinamikasini taxlil kilgan edi. U 1990 yillarda xam uz axamiyatini yukotmagan savollarga javob izlaydi: bular - axlok, xokimiyat, liderlik, u\z kul ostidagi xodimlarning ish unumini oshirish, unga xokimiyat berish, kattik nazorat Kilish urniga xodimlarga kuprok yordam berish, xokimiyat vakolatlariga boglik bulmagan xolda xodimlarning xukuklari, vaziyatga karab ishlash konsepsiyalari nazariy tadkikotlarda yangi davrni ochib berdi. Uning ishini CHester Bernaru va boshka tadkikotchilar davom ettirdilar.

CH.Bernaru (1896-1961)ning eng muxim yutuklaridan biri, norasmiy tashkilot konsepsiyasidir. X,ar kdnday tashkilot ichida norasmiy tashkilot mavjud buladi, uni tabiiy tarzda shakllangan, uyushgan ijtimoiy guruxdar tashkil etadi. Olimning fikricha, tashkilotni kandaydir bir jonsiz mexanizm deb karamaslik lozim. Norasmiy munosabatlar uziga xos kudratli kuch bulib, menejment undan tashkilot samaradorligini oshirish maksadlarida foydalanishi mumkin.

CH.Bernaruning menejment nazariyasiga kushgan yana bir ulkan xissasi - xokimiyatni tan olish nazariyasi xisoblanadi. Bu nazariya iroda erkinligiga ega bulgan shaxslar uzlarining boshkaruv buyruk-lariga amal kilish yoki kilmasliklarini xal kilish xukukiga egadir, deb xdsoblaydi.

Odatda, kishilar buyrukdarga buysunadilar, chunki bu ularning uzlariga naf keltiradi, lekin ular boshka yulning borligini xam unutmasliklari kerak. Menejerlar uz xodimlari bilan munosib tarzda muomalada bulishlari shart, chunki xodimlarning xokimiyatni tan olish eng mas'uliyatli vaziyatlarda tashkilot yutukdarining kaltis omili bulib kolishi mumkin.

Umuman olganda, menejmentning mumtoz yunalishlari ustunligi davri fikrlarga boyligi bilan ajralib turadi. Boshkarish nazariyasi va amaliyotida tezda fundamental bulib krlgan yangi tushunchalar paydo buldi, tashkilotlarning ish unumdorligi ortdi, menejment va ishchilar urtasidagi munosabatlar yaxshilandi. Mumtoz menejmentning kupgina goyalari Amerika tuprogida paydo buldi va boshka kup mamlakatlarda birinchi navbatda, YAponiyada tarkdldi.

*Gumanistik menejment yunalishlari*

Menejment nazariyasi va tarixiga doyr adabiyotlarda M.Follet va G.Bernaruning faoliyati menejmentdagi gumanistik yunalish okimida urganiladi. Ularning tarafdorlari asosiy e'tiborni kishilarning mexnat jarayonidagi fe'l-atvoriga, ularning extiyojlariga, ish urinlaridagi munosabatlarga, shuningdek ijtimoiy uzaro ta'sir va guruxiy jarayonlarni taxlil kilishga kdratganlar. Biz menejmentning gumanistik

yunalishidagi uch soxani kurib utamiz: bular — insoniy munosabatlar xarakati; insoniy resurslar konsepsiyasi va boshkdlar.

*Insoniy munosabatlar xarakati*

Amerika Kushma SHtatlari konstitutsiyasida yozib kuyilgan kishilarning tent xukukliligi tugrisidagi koida xdmisha xdm uzining amaliy ifodasini topavermaydi, bu xol, aynikea, xokimiyatni menejerlar bilan ishchilar urtasida takeimlash masalasida yakkol kurinadi.

Insoniy munosabatlar xdrakati «a'zolari» mexnat jarayonini chinakam samarali nazorat kilishni boshkdrishning kdttik,, avtoritar tizimi emas, balki xodimning uzi bajaradi, degan fikrni yoklaganlar Bundan tashkari, bu maktabga mansub tadkikotchilar xodimlar bilan madaniyatlirok muomalada bulishni kullab-kuvvatlaydigan ijtimoiy vositaning zarurligini va uning imkoniyatlarini yoklab chikkdnlar. Lekin sanoat psixologiyasi va xodimlarni tanlash soxasidagi dastlabki ilmiy ishlar usha davrda keng yoyilgan ilmiy menejment goyalariga amal kilgan amaliyotchi menejerlar imkonidan kuvvatlanmadi. Fakdt 1924 yilga kelib Xoutern shaxrida (AKSH, Illinoys shtati) joylashgan zavodda ishchilarning mexnat unumdorligini urganish buyicha tajribalar («Xauteri tadkikotlari» nomi bilan mashxur) utkazilganidan keyin axvol tamomila uzgardi. 1880 yillar urtalarida AKSHning sanoat va iste'mol bozorlarida gaz va elektr yoritkich asboblari ishlab chikdruvchilari urtasida kuchli kurash boshlanib ketdi. Elektr bilan yoritishning tarafdorlari asta-sekin kupayib bordi, ammo «bir lekin» bor edi, ya'ni samarali yoritish umuman kam energiya talab kilar edi.

Elektr energiyasi ishlab chikaruvchilar sanoat iste'molchilarini ish urinlarining yoritilish darajasini oshirishga undadilar (bu mexnat unumdorligini kutarishga olib kelar edi). Lekin iste'molchilar bunga befark kdradilar. «Elektrchilar» uzlarining kak ekanligini kursatish uchun utkazilgan tajribalarning ma'lumotlarini takdim etdilar. «Xdkikdt»ni topish uchun sanoatda yoritish masalalari buyicha maxsus komitet tashkil etildi va unga mustakil tadkikot utkazish topshirildi.

Tajribani utkazishda kdtnashgan zavodlardan birida, ya'ni Xoutern-dagi Vesteri elektrik zavodida vokea boshkdcha tue oldi. Tajribalarda 7 gurux xodimlar kdtnashdi, ularning 4 tasi bevosita tajribalar utkazdi, 3 tasi nazorat vazifalarini bajardi. Tadkikotchilar brigadalarning mexnat unumdorligi darajasiga ish urinlarining yoritilishi emas, balki boshkd omillar ta'sir kursatadi, degan xulosaga keldilar. Rele yiguvchi brigada ishini kuzatishda ish urinlari yaxshi yoritilganda xdm, yomon yoritilganda xdm (muayyan chegarada) xodima ayollar mexnat unumdorligi usib bordi.

Xouterndagi tadkikotlar 24 marta takrorlandi va tajribalar Garvard universiteti professorlari Elton Meyo va Frits Gotlisberger raxbarligida 6 yilga yakin davom etdi. Bunday uzok davr mobaynida kup narsa uzgarib ketdi, turli kutilmagan vaziyatlar paydo buldi. Olimlar unumdorlikning sabablari tugrisida uzil-kesil bir xulosaga kela olmadilar. Tadkikotlar natijalarining dastlabki talkinlarida tadkikotchilar bir narsada - pul mexnat unumdorligi usishining asosiy omili bulishi xakida xamfikr ekanligi ma'lum buldi.

Tadkikot natijalarini yakinda kayta urganib chikdan olimlar mexnat unumdorligini oshirishning yagona eng muxim omili puldir, degan xulosaga keldilar.

SHunday kilib, Xoutern tadkikrtlarida ishga xak tulash darajasi muxim rol uynagan bulsa xam, lekin bu tajribalar utkazilgan vaktda ushbu omil e'tiborga olinmagan. Natijada olimlar, mexnat unum-dorligi usishining eng yaxshi omili - «insoniy munosabatlar», birinchi navbatda, menejerlarning xodimlar extiyojlariga ijobiy muno-sabatidir, degan xulosaga keldilar. Tadkikotlar natijalarining e'lon kilinishi menejment bilan tashkilot xodimlari munosa-batlarida chinakam revolyusiyani yuzaga keltirdi. Tadkikotlar natijalarini noanik taxlil etish insoniy munosabatlar uchun xarakat rivojiga turtki berdi, bu esa boshkarish nazariyasi va amaliyoti rivojini chorak asr oldinga surdi.

Bu karash tarafdorlari bugungi kunda xam xodimlarning asosiy extiyojlarini kondirish mexnat unumdorligini oshirishning kalitidir, degan fikrda turadilar.

*Insoniy resurslar konsepsiyasi*

Insoniy munosabatlar uchun xarakat kandaydir bir darajada menejmentga «fermercha» yondashuvga uxshab ketadi: pichan bilan ta'minlangan sigirlar kup sut beradi, ish xakidan konikkdn xodimlar yukori natijalarga erishadilar. Vaktlar utishi bilan nazariyotchilar va amaliyotchilarda xodimlarning boshkarish jarayonida va etak-chilikdagi ishtiroki masalalariga kizikish uygondi xamda biz bu urinda insoniy resurslar konsepsiyasining paydo bulishi tugrisida gapirish uchun xamma asoslarga egamiz. Uning moxiyati motivatsiya nazariyasiga muvofik ish topshirikdarini tayyorlashdan iborat buldi, bunda asosiy e'tibor ob'ekti bulgan xodim uz saloxiyatini tulik namoyon kilish va shu orkdli uzining eng oliy extiyojlarini kondirish imkoniyatiga ega buladi. Insoniy resurslar konsepsiyasining eng mashxur vakillari Abraxam Maslou va Duglas Makgregorlardir.

***Ilmiy boshkaruv maktabi menejment rivojining aloxida boskichi sifatida***

Ilmiy boshkaruv goyalari F.Teylor, Frenk va Lilian Gilbertlar, Ganttlarning asarlarida aloxida rivojlantirilgan (1885-1920 yillar).

***Uslubiyati:***

• mazkur goya tarafdorlarining fikricha, jarayonni kuzatish orkdli turli xil xisob-kitoblar, mantikiy fikrlash va taxlil tamoyillarini ishga solib, kul mexnatini talab kiladigan kupgina operatsiyalarni takomillashtirish mumkin;

• mazkur uslubiyatni rivojlantirishning ilk boskichida i operatsiyalarini tarkibiy jixdtdan urganishga aloxida e'tibor bersh Xususan, Gilbertlar anik mexnat operatsiyasiga sarflanadigan vak ulchash uchun kinokamera va mikroxronometrdan foydalanishdi. F.Teylor turli xil belkuraklar yordamida inson kancha mikdordagi ruda yo kumirni kutara olishini ulchashga kup vakt ajratardi.

*Inson omiliga nisbatan munosabat*

• Ilmiy boshkaruv maktabining namoyondalari ish unumdorligin va ishlab chikdrish xajmini oshirish maksadida xodimlarni muntaza" ravishda ragbatlantirish lozim, deb xisoblashgan;

• Ishlab chikarish jarayonida vakti-vakti bilan ishchilarga da" olishga ruxsat berilgan;

• kadrlarga kasbiy ta'lim ber masalasi xam raxbariyatning dikkat markazida turgan.

*Ishlab chikarish va boshkarish funksiyalarini bir-biri- dajratish*

• Ilmiy boshkaruv maktabining namoyandalari boshkaruv funksiyalar (karorlar kabul kilish, rejalashtirish, ijroni nazorat kilish) be¯" ijrochilik operatsiyalaridan ajratishni yoklab chikkdnlar;

• Ularning fikriga kura, boshkaruv maxsus kasbiy tayyorgarlik talab etuvchi faoliyat turidir. SHunga kura, tashkilotning xar b aloxida bugini (kichik guruxlar) bironta soxaga yoki operatsion jarayo ixtisoslashea, pirovard natijada umumiy faoliyat muvaffakiyat yakun topadi (ilgarigi tizimga muvofik ishchilar uz mexnat faoliya mustakil ravishda rejalashtirgan);

• Mazkur goyalarning rivojlantirilishi boshkaruvning alo; faoliyat soxasi sifatida e'tirof etilishiga olib keldi. Boshkar maktabining asoschilari ishlab chikarish jarayonlarining samarador: oshirish muammolari ustida izlanishni davom ettirdilar.

***Mumtoz (ma'muriy) boshkaruv maktabi***

*Mumtoz (ma'muriy) boshkaruv maktabining (1920-19 yillar) uziga xos xususiyatlari:*

Ma'muriy boshkaruv maktabining yirik vakillari (A.Fay L.Urvik, J.Muni) katta biznes soxasida bevosita boshkaruv faoli

bilan shugullanib. boy tajriba tuplashgan. Ularning ilmiy izla-nishlari tashkilot faoliyatining samaralorligini oshirishga yu-naltirilgan edi. Ma'muriy boshkaruv maktabining namoyandalari tashkilotlarning umumiy xarakteristikasi va rivojlanish krnu-niyatlarini urganishga intilishgan. Ularning fikr-muloxazalari empirik tar.chla tuplangan bilimlar va tajribaga asoslangan.

Ma'muriy boshkaruv maktabining kuzlagan makeadi - boshkaruvning universal tamoyillarini ishlab chikishdan iborat edi.

Boshkaruv tamoyilining ikki katigoriyasi

*Boshkaruvning otsilona tizimini ishlab chik,ish tamoyili.* Biznesning asosiy funksiyalari moliyalashtirish, ishlab chikdrish va marketing sraoliyatidan iborat deb tushungan «mumtozchilar» tashkilotni tarkibiy jixatdan kdy tarzda tashkil kilish muammosini unumli xal etishlariga umidvor bulishgan. A.Fayol boshkdruv faoliyatini uzaro boglik funksiyalardan iborat universal jarayon deb, e'tirof etgan.

*A.Fayolping boshkaruvchilik tamoyillari*

*Mexnat taksimoti.* Kuzlangan maksad aynan uxshash shart-sharoitlarda bir xilda sarflanadigan kuch-gayrat yordamida kattarok xajmdagi ishni imkon kddar sifatli bajarishga erishish. Buning uchun dikkat talab etiladigan va kuch-gayrat sarflanadigan mak-sadlarning sonini kamaytirish lozim.

• *Vakolatlar va mas'uliyat chegarasi.* Vakolatlar buyruk berishga imkon yaratadi, mas'uliyatlar esa buning aksini ifodalaydi.

• *Intizom.* Tashkilot ma'muriyati bilan xodimlar urtasidagi Uzaro munosabatlarni belgilab beruvchi muxim tamoyillardan biri. Ushbu tamoyilga kura jazo choralarini kullash mumkin.

• *YAkka rax,barlik.* Unga muvofik xodim xar kdnday buyrukdarni bevosita raxbaridan olmogi lozim.

• *YAgona maksad sari intilish.* YA'ni, makradli faoliyat bilan band xar bir aloxida gurux uz faoliyatini yagona reja asosida tashkil etishi va bitta raxbarga buysunishi shart.

• *SHaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga buysundirish.* Tashkilotning bosh makeadi aloxida xodim yoki gurux manfaatlaridan ustuvor sanaladi.

• Personalni *ragbatlantirish.* Xodimlarning ishonchini krzonish vakullab-kuvvatlashiga erishish uchun ularga adolatli ravishda ish Xaki tulanishi lozim.

• *Markayayaashtirish.* Anik shart-sharoitlarga karab mazkur tamoyildan tukri va urinli foydalanish kerak.

*Skalyar zanjiri (boshkaruv tizimi).* Zaruriyat bulmasa, boshkd-ruvning ierarxii tuzilmasidan voz kechish kerak emas, ammo bu tamoyilga kat'iy amal kilish biznesga ziyon etkazishi mumkin.

• *Tartibga kat'iy amal kslish,* ya'ni xamma narsa va xar kim uz joyida bulishi lozim.

• *Adolatli bulish,* ya'ni uzaro munosabatlarda mexribonlik kursatish va xakikdtga asosan xukm yurgizishga erishish.

• *Personal uchun ajratilgan ish joyining muxim bulishi.* Kadrlar kunimsizligi tashkilotning samarali faoliyatiga salbiy ta'sir kursatadi.

• Tashabbuskorlik. Faoliyatni rejalashtirish va uni muvaf-fakiyatli amalga oshirish.

• *Jamoa urtasidagi yakdillik.* Ittifok ‒ katta kuchdir, u xodimlar urtasidagi yakdillik ifodasi bulishi lozim.

***Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950 yillar)***

Aloxida xususiyatlari:

• mazkur yunalish ilmiy va mumtoz maktab tarafdorlari insoniy omillarning urni xamda rolini aniklashga nochor kolgan bir paytda shakllana boshladi;

• insoniy munosabatlar maktabining asosiy goyalarini shakl-lantirishga Meri Parker Follet va Elton Meyo katta xissa kushdi;

E.Meyo tomonidan uyushtirilgan tajribalar boshkaruv soxasida yangi yunalishlarning rivojlanishi uchun asos buldi. Uning e'ti-roficha, ish operatsiyalarini anik belgilash va mexnatga yaxshi ish xaki tulash xamisha xam mexnat unumdorligining oshishiga olib kelmaydi. Zero, ish jarayonida insonlar orasidagi uzaro munosabatlar boshkaruv karorlarining kdbul kilinishiga jiddiy ta'sir utkazadi

Bu xolatning asl moxiyati va sabablarini keyinchalik amalga oshirilgan ilmiy izlanishlar ochib berdi. A.Maslou va boshkd bir kdtor ruxCH shunoslar tomonidan uyushtirilgan tajribalar masalaga oydinlii kiritdi. Xususan, A.Maslouning aniklashicha, insonlarni faollikka; undovchi asosiy sabab turli xil extiyojlarni kondirish zaruriyatidir Bu extiyojlar bilvosita va kisman pul yordamida krndirilishi mumkin! SHunday xulosaga kelgan olimlar, agar tashkilot raxbarlari uz xodimlari Xakida gamxurlik kilsalar, personalning ichki krnikishi kuchayib, iɯ| unumdorligi oshadi, deb xisoblaydilar. Tashkiliy samaradorlikni oshirish uchun insoniy munosabatlarni takomillashtirishga aloxida e'tibor berish lozim. Xodimlar bilan bamaslaxdt ish yuritish, ularnish

Sog‘liqni saqlashda menejment quyidagilarni amalga oshirish uchun zarur ko‘nikmalarni yaratadi:

– Ishlab chiqarish jarayonini o‘zgartirish
– Sog‘liqni saqlash ahvolini yaxshilash
– Natija/ta’sirni keltirib chiqarish

Menejmentning halqaro modellari:

- An’anaviy menejment
- Moddiy – texnik menejment
- Iste’mol menejment
- Sifat menejmenti
- Strategik menejment/profilaktik

An’anaviy davrga muvofiq, menejment quyidagi bosqichlarni o‘tadi:

- Rejalashtirish
- Tashkil etish
- Qiziqtirish
- Nazorat

Rejalashtirish bu:

- O‘tmishni tahlil qilish, hozirni tushunish va kelajakni ko‘ra bilishdi;
- Ko‘zlangan natijalarga erishish uchun mavjud resurslar hozir va kelajakda to‘g‘ri ishlatilishining kafolatidir.

Boshqarish - bu ko‘zlangan maqsadga erishish qobiliyati va mahorati demakdir.

- Boshqarishning asosiy maqsadi jamiyatning moddiy - ma’naviy ehtiyojlarini to‘liq qondirish maqsadida ijtimoiy munosabatlarini ko‘pgina qiyinchiliklar, to‘siqlar, muammolarga duch kelish mumkin
- ularning bashorat qilishning qiyinligi, chunki ular darhol samara bermaydi;
- noto‘g‘ri qabul qilingan qarorlarning oqibatini to‘g‘rilashning iloji yo‘qligi, kiyinligi.

Boshqaruv jarayoni tarkibi jihatidan o‘zaro bog‘liq va to‘xtovsiz davom etadigan siklni tashkil etadi va u bir necha bosqichlardan iborat:

1.Maqsadni aniqlash, muammolarni tahlil etish va qarorlar qabul qilish.
2. Qabul qilingan karorni amalga oshishini ta’minlash.
Z. Qarorni bajarilishini nazorat qilish.
4. Olingan natijalarni taxlil qilish, baholash.

**2-amaliy mashg‘ulot. Davlat sog‘liqni saqlash tizimi. Sog‘liqni saqlashning xususiy va boshqa xil tizimlari.**

## Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1. Sog‘liqni saqlash – iqtisodiyot bir, muxum soxasi ekanligini,<br>2. Salomatlik iqtisodiy va ijtimoiy kategoriya ekanligini<br>3. Sog‘liqni saqlash tizimini tarmoq tarkibi.<br>4Tibbiy xizmat ko‘rsatuvchi tashkilotlarning turlarini |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga iqtisodiy va ijtimoiy tushuncha sifatidagi moxiyatini anglash va turli tibbiy muassaslarni tarmoqda tutgan o‘rnini bildirish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

### 1.1. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 1. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>2. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi<br>3. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi (10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, | Kichik |

| | | |
|---|---|---|
| (45 daqiqa) | mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich<br>(25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**

**1. «Qor parchasi» metodi**

Mazkur usul fikrlash doirasini kengaytiradi, fikrlashni faollashtiradi, xarakatni rivojlantiradi va o‘quv jarayonini tezlashtiradi.

Ushbu usul amaliy mashg‘ulotlar vaqtida olingan bilimlarni tekshirish uchun xam kullanilishi mumkin.

Magistrantlar 2 guruhga bo‘linadi va bir muammoni yoki vaziyatni muhokama qiladilar va bir nechta to‘g‘ri javoblarni berishga harakat qiladilar. Har bir to‘g‘ri javob qor parchasi ko‘rinishidagi ball bilan taqdirlanadi. Qanchalik ballar ko‘p bo‘lsa shuncha baho yuqori bo‘ladi.

**1. “Asalari uyasi” usuli**

Mazkur usul fikrlash doirasini kengaytiradi, fikrlashni faollashtiradi, xarakatni rivojlantiradi va o‘quv jarayonini tezlashtiradi. Ushbu usul amaliy mashg‘ulotlar vaqtida olingan bilimlarni tekshirish uchun xam kullanilishi mumkin. Asalari uyasi usuli yaxlit bir gurux bilan yoki ikkita kichik guruxlar bilan muammoni muxokama kilish uchun mo‘ljallangan. Vazifa turli xil bulishi yoki bitta vazifa bitta gurux uchun bulishi mumkin. Gurux 10-15 min davomida muammoni muxokama qilishadi, to‘g‘ri javob guruh sardori tomonidan e’lon qilinadi.

Cog‘liqni saqlash tizimi iqtisodiyotning bir- muxum soxasi sifatida axamiyati yuqoridir. Cog‘liqni saqlash tizimi iqtisodiyotning sifatida jamiyatdagi ma’lum bir ishlab chiqarish resurslarini iste’molchisi xisoblanadi va noishlab chiqarish soxasi bo‘lib iste’mol byumlarini ishlab chiqaruchi soxa xisoblanadi. Cog‘liqni saqlash tizimi iqtisodiyotning sifatida jamiyatdagi axolini extiyojlarini qondirish uchun tibbiy xizmatlarini ko‘rsatishni tashkil etadi va uni amalga oshiradi. SHu bilan birga cog‘liqni saqlash tizimida ishlab chiqarishni shaxsiy omilini, mexnat resurslarini mexnat faoliyatining jismoniy va ruxiy asoslari shakillanadi. Moddiy ishlab chiqarish soxasidagi korxona va muassasalardan faoliyat olib boridan farqli o‘laroq, xizmat ko‘rsatish soxasida, shu jumladan, sog‘liqni saqlash tizimida muassasalarni faoliyatini xarakterida o‘ziga xoslik mavjud. Bu o‘ziga xoslik ishlab chiqariladigan-ko‘rsatiladigan xizmatning turiga, xususiyatlariga bog‘liq bo‘ladi. Ko‘rsatiladigan xizmat moddiy ishlab chiqarish muassasalaridagi mexnat natijasi- yaratilgan moddiy

ne’matlarga o‘xshash, mexnatning natijasi, professional faoliyatning aniq natijasi sifatida qaraladi.Jamiyatdagi xizmat ko‘rsatish soxalari tarkibi bo‘yicha juda xilma-xildir. Xizmat ko‘rsatish sohasi – bu tarmoqlar va uning bo‘linmalarini, faoliyat turlarining majmuasi bo‘lib, o‘zlarining yo‘nalishlari bo‘yicha axoli extiyojlarini qondirish uchun moddiy ne’matlarni – turli xizmat turlarini, shu jumladan, tabbiy xizmatlarni yaratadilar va ko‘rsatadilar. Xizmat ko‘rsatish soxasiga maishiy xizmat, uy-joy kommunal xizmati, maorif, sotsial ta’minot, sport, turizim, madaniyat va san’at, transport, savdo, umumiy ovqatlanish, davlat boshqaruvi, shu jumladan, sog‘liqni saqlash tizimi kiradi.

Jamiyatdagi moddiy ne’matlarni qayta takror ishlab chiqarshdagi o‘rniga qarab, shuningdek, jamiyat a’zolarini qanday extiyojlarni qodirayotganiga qarab xizmat ko‘rsatish soxasi bir necha turlarga bo‘linadi. Birinchisi, kishilarni ijtimoiy-madaniy, ruxiy,intelektual extiyojlarini qondirish va normal xayot faoliyatini olib borish uchun xizmat qiladi. Unga maorif, sog‘liqni saqlash tizizimi, sport va turizm, ijtimoiy ta’minot, madaniyat va san’at soxalari kiradi. Ikkinchisi esa, maishiy xizmat, transport, aloqa, savdo va boshqa xizmat ko‘rsatuvchi sohalar kiradi. Bu sohalar yalpi mexnat xarajatlarini kamaytirdi, kishilarni mutaxasislik faoliyatlarini kengaytirish imkonoyatini beradi.

Xizmat ko‘rsatish sohasi foydalanishning xarakteriga ko‘ra ishlab chiqariga xizmat qiluvchi soxalar va shaxsiy extiyojlar uchun xizmat qiluvchi sohalarga bo‘linadi. SHuningdek, xizmat ko‘rsatish sohasi moddiylashgan xizmat va sof xizmat ko‘rsatuvchi soxalarga bo‘linadi. Oxirgi turkumlashning moxiyati nimadan iborat? Moddiylashgan xizmat natijasida olinadagan samara yoki extiyojni qondira olish imkoniyati ma’lum bir moddiylashgan tovar yoki biron moddiylashgan narsa orqali qondiradi. Sog‘liqni saqlash sohasidagi xizmatlar esa sof shaxsiy xarakterga ega xizmatlardir.

SHuni aytib o‘tish kerakki, sog‘liqni saqlash tizimi iqtisodiyotnng bir tarmog‘i sifatida bo‘lib, o‘ziga xos xususiyatga egadir. Sog‘liqni saqlash tizimi keng tarmoqli-yo‘nalishli eng katta sohalardan bo‘lib, mustaqqil va o‘zaro bog‘liq ko‘p ixtisoslashtirilgan tarkibiy qismlardan tashkil topadi**.**Ulardan ba’zi birlarini ajrtib ko‘rsatish kifoyadir. Masalan:

terapiya, xirurgiya, pediatriya i sanitariya; rentgenologiya, radiologiya, immunologiya, dietologiya va boshqalar. SHuningdek, ixtisoslashuv klinik, tibbiy-profilaktika, ilmiy- tadqiqotlar, tashkiliy boshqaruv yo‘nalishi, statsionar, dispansersiya, sanatorno-kurort, ambulatoriya-poliklinika va boshqa turdagi tibbiy yordamlar; dermatologiya, gistologiya, mikrobiologiya, neyrofiziologiya, psixiatriya, stomatologiya, onkologiya, kardiologiya, diabetologiya, otolaringologiya, gastrologiya, endokrinologiya, sitologiya va ko‘p boshqa turdagi ixtisoslashtrilgan tibbiy yordamlar o‘ziga xos yo‘nalishga –xususiyatga ega.

SHunday qilib, tibbiy xizmatlar ko‘rinishi bo‘yicha turli- tuman mazmuni bo‘yicha murakkab bo‘lgan tarmoqdir.

Tibbiy xizmvatlarni iqtisodiy xsusiyatlarini olib qaraydigan bo‘lsak, uni o‘zaro bog‘liq 3 guruxga bo‘lishmiz mumkin.

Birinchi guruxi sog‘liqni saqlash tizimida ko‘rsatildigan xizmatlarning xususiyatlaridir, ya’ni inson faoliyatining natijasi sifatida, ixtisoslashgan mexnatning natijasi o‘ziga xosdir.

1.Sog‘liqni saqlash tizimida tibbiyot xodimlarining mexnatining natijasi bemorning o‘zida, uning jizmonniy faollik xolatida mujassamlangan buladi. SHu bilan birga tibbiy xizmatlar byumlashgan shaklga xam ega. Masalan: rentgen snimkalari, elektrokardiogrammlar, retseptlarni yozish, bemor tarixini yozish, vrachlik ko‘rsatmalarini yozish va boshqalar. Bularning xammasi tibbiy xizmatlardagi buyumlashgan va buyumlashmagan mexnatning o‘zaro birlashgan natijasidir. Bunda buyumlashgan va buyumlashmagan mexnatning chegarasi yo‘qdir. Ular bir birin to‘ldiradi.

2.Tibbiy xizmatlar xususiyatlardan biri uni shaxsiy xarakterga ega ekanligidir. Tibbiy xizmatlarning ko‘p qisminin xizmat ko‘rsatish va undan bemorning baxramand bo‘lish vaqti bir vaqtda ro‘y beradi. Lkin ko‘rsatilgan xizmatlarning natijalari xammm vaqt birdan namoyon bo‘lmaydi. Tibbiy xizmatning natijasi va sifati birdan ko‘rinishi mumkin, ma’lum muddat o‘tgandan so‘ng xam ko‘rinishi mumkin. Tibbiy xizmatlar mutaxassislar guruxi yoki bir kishi tomonidan xam ko‘rsatilishi mumkin. SHuning uchun tibbiy xizmatlar maxalliy axamiyatga ega.

3. Tibbiy xizmatning natijasi shaxsiy xarakterga ega bo‘lishiga qaramasdan uning xajmi xar xil bo‘lishi mumkin. CHunki vrach faqat bir bemor bilan ishlamaydi, turli xil bemorlar bilan ishlaydi. SHuningdek, Vrach o‘zining bilimini va tajribasini boyitish uchun ko‘p amaliyot bilan shug‘ullanishi kerak. Oilaviy vrach o‘zining imijini saqlash uchun ko‘p yo‘nalishli tajribaga ega bo‘lishi kerak, chunki unga xar xil yoshdagi, turli ijtimoiy xolatdagi kishilar turli xil kasalliklar bilan murojat etadi.

Umumiy amaliyot shifokori oila a’zolarining ma’lum bir sharoitda xar biriga tibbiy yordam berar ekan, ma’lum “ijobiy natijaga” erishishga xarakat qiladi. Bu tibbiy yordamga bemorlarning surinkali kasalliklari, nasl kasaliklari va oldingi tibbiy yordam natijalarini xisobga olgan xolda diagnostika va davolash ishlarin olib boradi. Bunda oilaviy vrachdan oilani rejalashtirish, bolalarni tarbiyalash, bolalarni jismoniy va ruxiy rivojlanishini nazorat qilishi, kattaladagi ruxiy siqilish va geriatriyaniga bilishi va yordam berish va boshqa tibbiy yordam berish bilimiga ega bo‘lishi kerak.

Vrach tor mutaxassisilarni oddiy manipulyasini qilish imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak.SHu bilan birga profilaktika olib borishi, sog‘lom turmush tarzini shakllanishi uchun xarakat qilmog‘i kerak.

4. Sog‘liqni saqlash tizimda ko‘rsatiladigan xizmatlarning natijalari murakkab tarkibiy tuzilmga ega, u ko‘p qismlardan iborat natijalarga ega. Bundan kelib chiqib, sog‘liqni saqlash tizimida xaqiqiy natijaga – salomatlikga erishishi uchun umumiy amaliyot shifokorining xam, tor mutaxassisliklarni xam va boshqa tibbiyot xodimlarini mexnatlari kerak bo‘ladi.

Bu o‘rinda salomatlik tushunchasi tibbiyot xodimlarining natijasi ko‘rib chiqamiz.

Axoli salomatligini mustaxkamlash faqat umumiy emas, balki yagona tibbiyot xodimlarini mexnatini ijobiy natijasini ko‘rsatuvchi kursatkich bo‘lishi kerak. Salomatlik bir qator ma’lum ko‘rsatkichlar bilan aniqlanadi. Masalan: Axolni soni

o‘sishi, tarkibi, tug‘lish sur’atlari,o‘lim sur’atlari, turli xil kasalliklari bilan kasallanish darajasi va boshqalar. SHuningdek, salomatlik tibbiy muassasalarni faoliyatini tashkil etish darajasiga, undagi xodimlar mexnatining samarodorlik darajasiga, bilimiga va ularni o‘z ishlariga bo‘lgan munosabatlariga bog‘liq bo‘ladi.

Ammo sog‘liqni saqlash tizimida tibbiyot xodimlarini va tibbiy muassasadagi mexnatini natijalarini aniqlovchi kriteriyanini -mezon, ko‘rsatkichni aniqlash juda qiyin. Ma’lum bo‘lgan axolini salomatligi ko‘rsatkichlari ma’lum br vrach faoliyatini yoki tibbiy muassasa faoliyatini natisanigina ko‘satshi va u tashkilotgagini tegishli bo‘lishi mumkin.

Axolini salomatligi ayrim olingan kishilarning salomatligidan tashkil topadi. Ammo ayrim olingan kishilarning salomatligini baxolashda juda ko‘p fikrlar, ko‘rsatkichlar va ularga ta’sir etuvchi omillarga duch kelamiz. Juda ko‘p fikrlar bo‘lishiga qaramasdan yagona yondashuv xozircha yo‘q.

5. Sog‘liqni saqlash tizimida kerakli natijaga erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarning miqdorini oldindan aniqlab bo‘lmaydi. Ishlab chiqarish tarmoqlarida esa kerakli natija erishish uchun zarur bo‘lgan resurslarning miqdorini olindan aniqlab bo‘ladi. Bu masala sog‘liqni saqlash tizimining muxum xususiyatlaridan biri xisoblanadi.

7. Sog‘liqni saqlash tizimidagi erishiladigan natijalar sarflanadigan xarajatlar bilan bevosita bog‘liq emas. Ba’zi vaqtda bu aksincha bo‘lishi mumkin.

8. Sog‘liqni saqlash tizimidagi erishiladigan natijalarning namoyon bo‘lishi muddatlari xar xil bo‘lishi mumkin va ba’zi vaqtlarda qayta tibbiy mulojalarni talab etishi mumkin.

9. Sog‘liqni saqlash tizimidagi erishiladigan natijalarni uchun xisob-kitob qilish xam xar xil bo‘lishi mumkin. Masalan: shaxsan naqd pul to‘lash, byudjetdan yoki sug‘urta xisobidan.

**Ikkinchi gurux xususiyatlari** esa sog‘liqni saqlash tizimidagi erishiladigan natijalar ishlab chiqarish xarajatlar – qiymat bilan bog‘liq. Bunda quyidagilarni ko‘rsatib o‘tish lozim:

1. Tibbiy xizmatlar oldi-sotdi ob’ekti ya’ni tovar shaklini olishi. Bu xolatda tibbiy xizmatlar qiymatga-mexnat xarajatlariga- narxga ega bqladi. Tibbiy xizmatlar masalan: vrach o‘z oilasi a’zolarini davalaganda, xarbiy xodimlarga tibbtiy xizmat ko‘rsatilganda tovar shaklini olmasligi mumkin. Qolgan xolatlarda tovar shaklini oladi. Bu oldi-sotdi munosabtlari tibbiyotni vujudga kelishidan boshlab ma’lum. Buni xisobga olib tibbiyotning otasi Giipokrat vrachlarga maslaxat berib, (chtobы tot "ne slishkom negumanno vel sebya, no chtobы obraщal vnimanie ne na obilie sredstv u bolnogo i na ix umerennost, a inogda lechil bы i darom, schitaya blagodarnuyu pa-myat vыshe minutnoy slavы".) ular o‘zlarini shafqatsiz tutmasliklprini, bemorni pul mablag‘lariga xam va imkoniyatlariga xam ortiqcha e’tibor bermasliklariga, ba’zi vaqtda tekinga davolashlariga xam chaqirgan. Bu ularni bemorlarning minnatdorligi oniy qoniqishdan yuqori ekanligini takidlagan.

2. YUqoridagi xolatni xisobga olib, sog‘liqni saqlash tizimida uning narxi ( qiymati) bir necha variantlarda bo‘ladi. Bunda vrach muammaoni echishda tibbiy-iqtisodiy nuqtai nazardan kelib chiqib echish xolatiga duch keladi.

3. Sog‘liqni saqlash tizimida xizmatlarning qiymati (narxi) doimiy emas, balki

tez o‘zgaruvchan xisoblanadi. Ungayuqorida qayd etib o‘tilgandek ko‘p omillar ta’sir etadi.

4. Sog‘liqni saqlash tizimida davolash-prafilaktika jarayoni ko‘pincha noma’lum bo‘ladi va vrach tomonidan individil aniqlanadi. Bundan kelib chiqib, salomatlikni saqlash, davolash ishlarini tabiy, miqdoriy va nisbiy ko‘rsatkichlarini ifodalovchi taxminiy iqtisodiy normativlarini aniqlash qiyin, ba’zi xolatlarda mumkin emas.

Nixoyat uchinchi gurux xususiyatlari sog‘liqni saqlash tizimida xizmatlarni ko‘rsatish jarayoni bilan bog‘liq. Bu xususiyatlariga quyidagilarni kiritish mumkin.

1. Jarayonda ko‘p miqdorda xizmatlarga xaq to‘lovchi investorlarni ( bemorlar, oilalar, ish beruvchi tashkilotlar, jamoat tashkilotlari, davlat va davlat tashkilotlari, xalqaro tashkilotlar) ishtrok etishi. Sog‘liqni saqlash tizimining turli xil investorlarini mablag‘laridan foydalanish tibbiy xizmatlarni doimiy, sifatli va samarali qiladi.

2. Sog‘liqni saqlash tizimida xo‘jalik aloqalarining keng tarmoqli ekanligidir. Bu keng tarmoqli xo‘jalik aloqalarisiz xozirgi zamon tibbiyotini tassovur etish mumkin emas.

3. Sog‘liqni saqlash tizimida ko‘satilayotgan xizmatlar borishi maxalliy tabiiy-iqlimiy shart –sharoitlarga bog‘liqligi. Ular davolash, prfilaktika jarayoniga ijobiy xam, salbiy xam ta’sir etishi mumkin.

4. Vrach va bemor o‘rtasida aktiv o‘zaro munosabat mavjud. Sog‘liqni saqlash tizimida tibbiy xizmat ko‘rsatish jarayonida mexnat predmetiga ta’sir etishning xamma uslublaridan foydalaniladi: mexanik, fizik, ximik, biologik, ijtimoiy – ruxiy va boshqalar. Bemorlar esa tibbiy xzmatlarning ob’ekti sifatida juda aktiv xarakat qiladilar. Bu aktiv xarakat natijalarga ijobiy xam, salbiy xam ta’sir etish mumkin. Ba’zi xolatlarda, zarur bo‘lganda bemorlarning aktiv xarakat majburiy to‘xtatiladi. (narkoz, gipnoz).

5.Sog‘liqni saqlash tizimida xizmat ko‘rsatish jarayonida territorial ko‘chib o‘tishlar bo‘lishi mumkin. Boshqa tarmoqlarda moddiy ne’matlarni yaratish jaryonida territorial ko‘chib o‘tishlar bo‘lmaydi.

6.Sog‘liqni saqlash tizimida xizmat ko‘rsatish jarayonida orliq natijalarga erishish bilan jarayon to‘xtatilishi yoki sekinlashtirilishi mumkin, xizmat ko‘rsatish jarayoni keyinroq, sal boshqacharoq shaklda davom ettirishi mumkin. Boshqa tarmoqlarda moddiy ne’matlarni yaratish jaryonida bu xolat kuzatilmaydi.

7. Sog‘liqni saqlash tizimida xizmat ko‘rsatish jarayonining muddati xar xil bo‘lishi mumkin. Umuman olganda kishilarning butun xayotini qamrab oladi, ba’zi xolatlarda esa undan xam ko‘proq bo‘lishi mumkin.

**3-amaliy mashg‘ulot: Sog‘liqni saqlash tizimini yanada takomillashtirish, tibbiy xizmatning sifatini oshirish.**

**Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli**

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1. Muammolarni aniqlanishi va shakllantirilishi;<br>2. Standartlar ishlab chiqish, klinik qo‘llanmalar va protokollar bilan ishlash;<br>3. Ma’lumot yig‘ish va aholi bilan ishlash – savolnomalar ishlab chiqish, anketalashtirish, intervyu, kuzatish, xujjatlarni taxlili;<br>4. Sifatning pastligini asosiy sabablarini aniqlash; |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga sifat va sifatni boshqarish tushunchasini, sifatni oshirish nazariyalarini: konsepsiya va prinsiplarini hamda sifatni oshirishda dalillarga asoslangan tibbiyotni o‘rni haqida ma’lumot berishdan iborat. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shak llari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**1.2. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi**

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 4. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>5. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi<br>6. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi (10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan | |

| | | |
|---|---|---|
| | adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich (45 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich (25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**

**«Akvarium» usulining qo‘llanishi yordamida o‘tkaziladi.**

Guruhdan ixtiyoriy ravishda 3 kishi tanlab olinadi. Bular auditoriyaning o‘rtasidan joy oladilar, go‘yoki «baliq», qolganlar esa kuzatuvchi bo‘ladi. SHu kichik guruhga bir vaziyat taklif etiladi, ular buni 10-15 minut davomida birgalikda muhokaama qilishlari, kuzatuvchilar esa davradagi o‘rtoqlarining to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri javoblarini yozib borishlari kerak.

Avval «baliqlar» versiyasi taklif etiladi, uni kuzatuvchilar muhokama qilishadi, keyin kuzatuvchilar o‘z versiyalarini taklif etishadi, shu versiyalardan eng yaxshisining muallifi o‘z versiyasini taklif etmagan talaba o‘rniga kichik guruhga o‘tadi.

Metodning quyidagi afzalliklari mavjud:

- mavzu birgalikda muhokama qilinadi;
- metod mavzuni qismlarga ajratishga imkon beradi;
- talabalar bilimlarini tekshirishga imkon beradi;
- munozara olib borish malakasi rivojlanadi;
- mashHulot o‘yin ko‘rinishida o‘tkaziladi;
- har bir talaba ishtirok etadi.

Har bir shifokor oldida olib borilayotgan ishning sifatini baxolash – profilaktikani, tashxis qo‘yishni yoki bemorlarni davolashni samaradorligi bo‘yicha muammo paydo bo‘ladi. Qachonki shifokor o‘z ishini o‘zi baxolasa – bu uni tibbiy xizmat sifatini yaxshilashga o‘zi ko‘proq qiziqqanligini bildiradi.

1980 yillarda rivojlangan davlatlar sog‘lig‘ini saqlash tizimida tubdan o‘zgarishlar qilishga sababchi bo‘lgan vaziyat kelib chiqqan. Inspeksiya o‘tkazish, sarmoyalarni oshirish (muassasalar qurish, asbob-uskunalar sotib olish, tibbiy xodimlar malakasini oshirish) kabi sifatni oshirishga qaratilgan an’anaviy usullar tibbiy xizmat sifatini oshirish bo‘yicha ishonchli deb aytishga etarli bo‘lmadi. Jamiyatni ko‘proq sog‘liqni saqlash tizimining “kasalliklari” simptomlari bezovta

qila boshladi, bu esa o‘z navbatida tibbiy xizmat sifatini oshirishga juda muxtoj ekanlikni keltirib chiqardi:

–sog‘liqni saqlash tizimiga sarf xarajatlarni o‘sib boruvchi ortishi, ayniqsa AQSHda (ichki val mahsulotini taxminan 15%ini) bu tibbiy xizmat sifatini oshirishga olib kelmadi;

–turli shifoxonalar, poliklinikalar va shifokorlar orasida bir xil kasalliklni tashxis qo‘yish va davolash usullarini farq qilishi;

–tibbiy xodimlarni jinoiy javobgarlikka tortilishi: masalan, oxirgi o‘n yil ichida AQSHda har uchinchi shifokor bemorlarning shikoyatlari tufayli sudlangan.

Sog‘liqni saqlash tizimi uchun kirib kelgan bunday krizis davrda rivojlangan davlatlar ishlab chiqarish soxasiga axamiyat bergan, u o‘z navbatida sifatni oshirish falsafasini va instrumentlarini qo‘llash natijasida ravnaq topayotgan edi. Mashxur kompaniyalardan «Toshiba» (YAponiya), «Motorola», «Ford Motor Company» (AQSH), qisqa vaqt ichida foydani oshirishga, mahsulot sifatini oshirishga hamda mijozlar orasida sifatdan qoniqishni oshirishga erishganlar.

Ishlab chiqarish va biznesdan olingan sifatni oshirish prinsiplari va instrumentlari universal bo‘lib ular sog‘liqni saqlash tizimida ham muvafaqqiyatli qo‘llanilishi mumkin. SHunga qaramasdan, ular sog‘liqni saqlash tizimiga muvofiqlashtirilishi kerak, chunki sog‘liqni saqlash tizimi o‘ziga xos xususiyatlarga ega:

–etika va shifokorning klinik malakasi;

–mavjud bo‘lgan ta’lim dasturlarini nomutanosibligi: tibbiy institutlar bir tizim bo‘yicha o‘qitsa, kollejlar – boshqa tizim bo‘yicha, amaliyotda esa uchinchi bir tizim qo‘llaniladi;

–sog‘liqni saqlash tizimi biznes va ishlab chiqarishdan farqli o‘laroq ierarxiya mavjudligi;

–sog‘liqni saqlashni kliniknatijalarga e’tiborni kuchaytirishi, ishlab chiqarish e’tibori esa mahsulot, mijoz va foydaga qaratilgan.

Ushbu xususiyatlarni e’tiborga olgan holda 90-yillardanoq sifatni oshirishni zamonaviy metodologiyasini qo‘llash bilan turli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

- **Nima uchun tibbiyot xodimi uchun sifatni oshirish muxim?**

Tibbiyot xodimlari bir necha marta o‘zlari ishlab turgan muassasada tibbiy xizmatni xolati, tibbiy yordamni tashkil etilganligidan har doim ham qoniqmaydi, shu tariqa tabiiy holatki har bir xodim bu jarayonlarni yaxshilash usuli borligi to‘g‘risida xayol suradi. Ayrim hollarda navbatdagi tekshiruvchilarning tavsiyalari yoki yangi qarorlar tibbiy xizmat faoliyatini yaxshilamasdan, balki yomonlashtirishi hollari ham kuzatiladi. Tibbiy xizmat xodimlari ham o‘zlari vaziyatni o‘zgartirishga harakat qiladi, xech bo‘lmaganida o‘zini muassasasidagi daraja bo‘yicha, lekin buni qanday qilib amalga oshirishni hamda nimadan boshlashni bilmaydilar. Ayrim tibbiy xizmat xodimlari shifokor sifatida vaziyatni o‘zgartira olmasliklarini bildiradilar. Bunga qaramasdan, amaliyotni ko‘rsatishicha shifokorlar o‘zlari ishlab turgan muassasada ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmat sifatini yaxshilashi mumkin, agar doimiy ravishda sifatni yaxshilash ustidan ishlab borilsa unda qandaydir yangi yo‘llarni ham aniqlash mumkin bo‘ladi. Xech kim shifokordan tashqari uning ishini qanday qilib sifatini yaxshilashni bilmaydi, agar shifokorning o‘zi bu narsaga qo‘l urmasa, u uchun hech

kim bajarmaydi. Zamonaviy shifokorga qo‘yiladigan talablar etarli darajada ortgan: u ilmiy asoslangan amaliyot nimaligini bilishi kerak, adabiyotlarni va yangi ma’lumotlarni tanqidiy baxolay olishi kerak, bemorga individual yondashishi kerak hamda zamonaviy menejment ko‘nikmalariga ega bo‘lishi kerak. Tashxis qo‘yish va davolashning yangi usullarini o‘rganib olgan shifokor o‘z muassasasiga yangi fikrlar hamda yangi bilmlarni o‘z amaliyotiga tadbiq qilish uchun boradi. Lekin, shifokor nimadan boshlash kerakligini, o‘z xodimlari orasida qanday qilib ko‘mak olishni hamda bemorlarni ishonchini qanday qilib qozonishni bilmaydi. SHuning uchun ko‘p hollarda uddalay olmay tibbiy amaliyotning eski usullariga qaytishga majbur bo‘ladi.

Tibbiy sifatni oshirish metodologiyasi o‘zgarishlarni amaliyotga tadbiq qilishning samarali usullaridan biri xisoblanadi. Sifatni oshirish bo‘yicha faoliyat ma’lum bir xarakatni talab qiladi, rag‘batlantirish sifatida esa shifokorning o‘z ishidan qoniqishi, o‘z xodimlari orasida komanda sifatida qo‘llab quvatlashishi, bemorlarni minnatdorchiligi, orttirilgan malaka va maxoratni ortishi bo‘ladi.

- **Sifatni oshirish proektini tadbiq qilish natijasida nimaga erishish mumkin?**

SHifokor tomonidan muvaffaqiyatli tadbiq qilingan sifatni oshirish bo‘yicha proekt muassasa ichidagi katta yutuq bo‘lib hisoblanadi. Birlamchi qo‘yilgan vazifalardan kelib chiqqan holda quyidagicha ijobiy natijalarni kutish mumkin:

–Tibbiy xizmatni dalillarga asoslangan tibbiyot bo‘yicha yaxshilanishi (asoslangan tashxis, to‘g‘ri belgilangan davolash);

–Bemorlarni tibbiy yordam xizmati bilan qoniqishini ortishi;

–Qabul bo‘ilimida navbatlarni va kutish vaqtini kamayishi;

–Bemorlarni tibbiyo xizmat bosqichlari orqali xarakatini muvofiqlashtirilishi;

–Ish joylarida ishlash axvolini yaxshilanishi;

–Tibbiy xodimlarni o‘z ish faoliyatidan qoniqishi;

–Klinik oqibatlarni muvofiqlashtirilishi (kasallanish, o‘limliylik, invalidlik chastotalarini kamayishi).

Tibbiy ishchilarni sifatni yaxshilash metodologiyasi orqali muammolarni echish hamda sifatni yaxshilash bo‘yicha ma’suliyatini berish ularni ma’suliyatini va tashabbuskorligini orttiradi. Masalan, Ugandaning birlamchi tibbiy yordam markazida sog‘liqni saqlash xodimlari mahalliy muammolarni echish ma’suliyati bilan belgilangan edi, shu tufayli ularda ishga kelmaslik hollari kamaydi, Nigeriyada esa – ishchilarning motivatsiyasi ortgan. Aksincha, agan shifokor ish sifatiga mavjud bo‘lgan sharoitlar tufayli ta’sir qila olmasligini tushunib etsa u o‘z ishiga qiziqishini yo‘qotishi va o‘z faoliyatini boshqa tibbiyot bilan bog‘liq bo‘lmagan soxalarga jalb qilishi mumkin.

SHunday qilib, har bir tibbiy xizmatchi o‘z ishini sifatini yaxshilashga intilishi kerak, chunki bu samarali natijalarga va o‘z ish faoliyati bilan qoniqishiga olib keladi.

- **Sifat tushunchasi**

Sog‘liqni saqlashda sifatni yagona tushunchasi yo‘q. Bu soxani o‘rganish davomida tushuncha o‘zgarib borgan va qaysi tomon o‘rganganligiga ko‘ra talqin

qilingan. Masalan, sog‘liqni saqlashda akkreditatsiya qilish bo‘yicha birlashgan tashkiloti sifatni quyidagicha talqin qiladi: “Tibbiyotda sifat – bu zamonaviy tibbiy bilimlar tufayli erishilgan holda bemor uchun kutilayotgan natijaga erishish va nojo‘ya oqibatlarni oldini olish”. 1990 yili tibbiyot Instituti sog‘liqni saqlashda sifatga quyidagicha talqin bergan: “Bu aloxida shaxs va axoliga ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmatlarning qanday darajasi ularni sog‘liqlarini yaxshilanishiga va ularning darajasi tibbiyot soxasidagi bilimlar darajasiga to‘g‘ri kelishini ko‘rsatadi”.

YUqori sifatli tibiy xizmat – bu shunday yordamki, aniq bir holatda talab qiladigan aniq bir yuqori malakali darajada ko‘rsatiladigan xarakatdir.

Umumqabul qilingan sinflanish bo‘yicha zamonaviy sifatni oshirish nazariyasini asoschisi bo‘lmish Avedis Donabedian (AQSH) bo‘yicha tibbiy xizmatni sifatini uchta bir-biri bilan bog‘liq bo‘lgan taraflarga bo‘lish mumkin:

1. Texnik sifat – bu ilmiy bilimlarni va amaliy ko‘nikmalarni bildirib, yangi uskunalarni qo‘llash va tashxis qo‘yish usullarini sog‘liqni yaxshi holatda ushlab turish uchun qo‘llash;
2. YAxshi niyatlik – bu davolash jarayonida ishtirok etayotgan shaxslarni yaxshi niyatligidir, ayniqsa extiyotkorlik, bemorni muammolarini tushunish va xurmat qilish;
3. Atrof muxit – yaxshi muloqot uchun muxit yaratish. Agar qabul bo‘limda yoki shifokorning xonasi 4-qavatda joylashsa lekin lift ishlamasa hamda qariyalar uchun shifokor xonasiga etib borish qiyinchilik tug‘dirsa eng avtoritet xisoblangan shifokorni ham bemor ko‘zi oldida avtoriteti tushib ketadi.

- **Sifatni oshirish prinsiplari**

Sifatni oshrish bo‘yicha faoliyatdan oldin, uning ayrim prinsiplari bilan tanishib chiqish kerak ular sifatni ta’minlashga yordam beradi. Bu prinsiplar, bir vaqtlar ishlab chiqarish soxasidan olingandir. Sog‘liqni saqlash soxasida ular yaqindan beri qo‘llanilishiga qaramasdan ular tibbiy xizmat sifatini yaxshilash bo‘yicha ancha samara bermoqda. 6ta asosiy prinsiplar farqlanadi:

1. Bemorga qaratilgan xizmat

SHifokor oldiga murojaat qilgan bemor – bu tezda ko‘rib retsept yozib berish kerak bo‘lgan navbatdagi bemor emas. Bu bemor shifokordan xurmat, tushunish, adolatli talqin, ma’lumot, kompetentlik, qulaylik va natijani kutadigan bemordir. Agar bemorga bunday munosabatda bo‘linsa sog‘liqni saqlash soxasida sifatni oshirishga erishiladi. Bemorga yo‘naltirilgan xizmat xarakatni o‘zgarishini talab qiladi. YUqori malakali tibbiy xizmat ko‘rsatgan holda o‘z soxasini eng ustasi deb hisoblagan shifokor bemorga nima kerakligini o‘zim bilaman deb hisoblaydi. Ko‘plab shifokorlar barcha sog‘liqni saqlash tizimi bemorlar uchun emas balki ular uchun ishlab chiqilgan deb hisoblashadi, shu tariqa ular “men bemorga nima kerakligini va nima qulayligini yaxshi bilaman” deb hisoblaydi. Lekin bu bunday emas: omadga erishish uchun bemorlarni extiyojlarini inobatga olish muximdir.

2. Komandada ishlash

Sifatli xizmat ko‘rsatish – bu bitta shifokorni emas balki, barcha tibbiy xodimlarni vazifasi ya’ni iloji boricha ko‘plab tibbiy xodimlarni jalb qilish kerak

xamda ularni komanda bo‘lib ishlashni o‘rgatish kerak. Xozirgi paytda sifatni oshirish bo‘yicha yangi nuqtai nazar shakllanmoqda. U quyidagicha talqin qilinadi: nafaqat bemorlarni extiyojlarini qondirish (tashqi mijoz sifatida) balki tibbiy xodimlarni (ichki mijoz sifatida) ham ularda yuqori sifatli xizmatni ko‘rsatish uchun stimul paydo qilish maqsadida e’tiborga olish zarurdir. Tibbiy xizmatchilarni motivatsiyasining usullaridan biri – komanda bo‘lib ishlash imkonini yaratishdir. Masalan, shifokor arterial gipertoniyasi bo‘lgan bemorni davolayotganida o‘z xamshirasiga tayanadi, u o‘z navbatida davriy ravishda bemorni ko‘rishi, bosimini o‘lchashi va xujjatlashtirishni olib borishi kerak. SHifokor shuningdek o‘zini laborantiga tayanadi, u o‘z navbatida analizlarni to‘g‘ri bajarishi kerak, undan tashqari farmatsevt bepul birinchi tabletkalarni tayyorlab qo‘yishi kerak. Qachonki bu jarayonga kiritilgan shu xarakatlar o‘zaro kelishilmagan bo‘lsa yuqori sifatli xizmatni amalga oshirish qiyin bo‘ladi.

3. Tizimni aniqlash va jarayonlarga e’tiborni qaratish

Sifatni oshirishni zamonaviy falsafasi shuni aytadiki, muassasada aybdorni qidirmaslik kerak. Buning o‘rniga o‘z ishini qaytadan ko‘rib chiqib xar bir faoliyatni bir tizim sifatida va jarayonlar sifatida ko‘rib chiqish kerak. Tizimli munozara qilish tibbiy xizmat soxasida xizmatlarni yaxshilashga olib keladi, chunki tashkilotning ishi ierarxiyaning aloxida bo‘limlariga chiqib ketadi. SHuning uchun ko‘plab muammolarni butun tashkilot doirasida tushunish va echish mumkin. Sog‘liqni saqlash tizimi butun xolda tibbiy xodimlar va bemorlarga ta’sir ko‘rsatadi.

4. Ishonchli ma’lumotlar asosida qaror qabul qilish

Ishonchli ma’lumot – xar bir xarakatning asosi bo‘lib, ishni sifatini yaxshilashga qaratilgandir. Tibbiy xodimlar aniq va operativ ma’lumotga muxtojdirlar, chunki shu tariqa ular muassasani kuchli va kuchsiz tomonlarini baxolab, muammolarni aniqlab, uni xal qilishni yo‘llarini ishlab chiqib erishilgan yutuqlarni o‘lchash imkonini beradi. Bemorlarning extiyojlari, tasavvurlari va qoniqish darajasi to‘g‘risidagi ishonchli ma’lumotlar sifatli xizmat ko‘rsatish uchun muximdir.

Biroq, ko‘p hollarda tibbiy xodimlar, ayniqsa boshliqlar, o‘zida ko‘rsatilayotgan xizmat haqida ishonchli ma’lumotlar bo‘lmasdan turib qarorlar qabul qiladi. Turli yo‘l bilan olinadigan hamda boshqaruvning yuqori pog‘onalariga beriladigan statistika umumiy xarakterga ega bo‘lib, qarorlarni qabul qilish uchun yaxshi usul bo‘lib xisoblanmaydi.

SHunday qilib, tibbiy xizmat sifatini yaxshilash uchun qarorlarni qabul qilishda ob’ektiv ma’lumotlardan foydalanish kerak, shifokorlar ham xizmat ko‘rsatish jarayonida dalillarga asoslangan tibbiyot ma’lumotlariga tayangan holda amalga oshirishlari kerak.

5. Koordinatsiya va kommunikatsiyani yaxshilash

Koordinatsiya sog‘liqni saqlash tizimi ishida kalitli pog‘onani egallaydi. Bu o‘z ichiga har bir tashkilotdagi, turli tashkilotlardagi o‘zaro munosabatni (masalan, turli QVP yoki poliklinikalar orasidagi), shuningdek birlamchi, ikkilamchi va uchlamchi pog‘onalardagi (QVP, TMSH va tuman shifoxonalari) o‘zaro munosabatni bildiradi. Ishdagi muvofiqlikni ta’minlashda boshlang‘ich nuqta sifatida muolajalarni standartlashtirilganligi, klinik qo‘llanmalarni bo‘lishi va ma’sullik ishlari yozilganligi bo‘lib hisoblanadi.

Kommunikatsiya yoki boshqa so‘z bilan aytganda o‘zaro aloqa, doimiy muloqot va uchrashuvlar katta axamiyatga ega. Tibbiy xodimlar, ayniqsa boshqaruvchilar gorizonotal ravishda (bio-birlari bilan) hamda vertikal (sog‘liqni ssaqlash boshliqlari bilan) iloji boricha muloqot qilishlari kerak.

Samarali muloqot tibbiy xodimlarga ularning aniq vazifasi hamda muassasaning ishi sog‘liqni saqlash tizimiga qanday qilib ta’sir ko‘rsatishini belgilab beradi hamda umumiy maqsadlarga erishishga ko‘maklashadi. Aksincha, cheklangan ma’lumotda tibbiy xodimlar va muassasa boshliqlari umumiy ko‘rgazmaga ega bo‘la olmay, bir-biridan mustaqil tarzda ishlab ayrim hollarda bir-biriga zid ham keladi.

SHuning uchun faoliyatni barcha pog‘onada koordinatsiyasi va samarali kommunikatsiya sifatni oshirishning asosiy prinsiplaridan bo‘lib o‘zgarishlarni samarali tadbiq qilish uchun ko‘maklashadi.

6. Liderlikni namoyon qilish

Sog‘liqni saqlashni boshqarish boshliqlari agar omadga erishishni hoxlasalar sifatni yaxshilash bo‘yicha har bir tashabbusni ma’qullab unda faol qatnashishi kerak. Boshliqning shaxsiy va professional na’munasi tashkilotning umumiy vazifasiga bog‘liqligini namoyon qiladi, ishchilarni o‘zgarishlarga tabiiy qarshiligini engishga va xodimlarni qo‘yilgan maqsadni muximligiga ishontirishga ko‘maklashadi.

Biroq, nafaqat rasmiy boshliq sifatni yaxshilash bo‘yicha ishni boshqarishi mumkin. Sifatni yaxshilash bo‘yicha proektni tadbiq qilishda odatda “sifat bo‘yicha chempion” aniqlanadi ya’ni liderlik xususiyatiga ega bo‘lgan, yangi usullar bilan qiziqadigan va boshqalarni ham qiziqtira oladigan inson aniqlanadi.

Har kunlik amaliyotning o‘zgartirishni eng ma’qul yo‘li shuki boshliqlarning o‘zi xodimlari nimani xoxlashayotganini tushunishdan iboratdir.

Albatta, boshliqlar sifatni yaxshilash bo‘yicha tashabbus odatiy tarzdagi ish faoliyatini o‘zgartirishga olib kelishi mumkin degan holda qo‘rqishi mumkin yoki ular xodimlari singari o‘zgarishlarni o‘tkir tarzda sezmasliklari mumkin chunki boshliqlar bemorlarga bevosita xizmat ko‘rsatishdan yiroqdadir.

SHuningdek ana’naviy markazlashtirilgan tizimni ham yodda tutish kerak: xodimlar har doim ham to‘siqlar bo‘yicha maxlumotlar bilan bo‘lishmaydilar, boshliqlar esa har doim ham bu ma’lumotlarni olishga xarakat qilmaydilar – bunday munosabat jazolash qo‘rquvi bilan tushuntiriladi, shuning uchun boshliqlar sifatni oshirish muammolari bo‘yicha ma’lumotlar almashinish bo‘yicha tashabbusni har tomonlama qo‘llab quvvatlashi kerak.

- **Sifatni oshirish konsepsiyasi**

I. Sifatni xar doim ishni yuqori darajasigacha yaxshilash mumkin

Bu degani sifatni oshirish jarayoni doimiy bo‘lib, xar doim yaxshilash uchun oraliq mavjud bor. Bu misolni eng yaxshi namoyndasi kompyuter ishlab chiqarish soxasi bo‘lib, unda doimiy yangi maxsulot ishlab chiqiladi. Tibbiyot ham shu tariqa rivojlanmoqda: yangi dorilar paydo bo‘lyapti, kasalliklarni davolashni yangi usullari ishlab chiqilmoqda. Yildan yilga eski texnologiyalar yangilanib kelinmoqda, masalan, kompyuter tomografi, kompyuter bilan proeksiyalangan zamonaviylashtirilgan rentgan-diagnostikasi va boshqalar. Bu shuni bildiradiki hech bir narsa o‘z joyida turib qolmaydi, balki yaxshilanadi va zamonaviylashtiriladi, shu

tufayli tibbiy xodimlar ham har doim o‘z ishining sifat darajasini ko‘tarishga harakat qilishlari kerak.

II. Tibbiy xizma va tibbiy xodimlarning ish sifatini o‘zgartirilishi tibbiy xizmat ko‘rsatish tizimining o‘zgarishisiz amalga oshmaydi.

Sog‘liqni saqlash sohasidagi sifatni oshirish bo‘yicha asoschilardan biri Don Beverik (sog‘liqni saqlash sifatini yaxshitlash instituti, AQSH) ta’kidlashicha: “har bir tizim o‘zi qabul qilayotgan natijani oladi”. Bu ta’kidning ma’nosi shuni anglatadiki, tizim qanday tashkil qilingan bo‘lsa shunday natijalarni u oladi. YOmon natijalar (masalan, yuqori o‘limlik yoki kasallik) aniq bir xodimning xatosi bo‘lib emas balki tizimning oqibati bo‘lib hisoblanadi. SHuning uchun natijalarni o‘zgartirish uchun ya’ni oxirgi natijalarni yaxshilash uchun tizimga o‘zgartirish kiritish kerak: uning tuzulishiga va jarayonlariga. SHu bilan birgalikda esda tutish kerakki tizim o‘z-o‘zicha faoliyat ko‘rsatmaydi, uni ichidagi insonlar ta’sirida bo‘ladi (boshliqlar, tibbiy xodimlar, bemorlar). Odatda boshliqlar klinik natijaga axamiyatini qaratgan bo‘ladi, masalan, ularni respirator kasalliklardan neonatal o‘limlik o‘ylantiradi. Ular bu holat yuqori bo‘lgan muassasada ishlaydigan shifokorlarga o‘z e’tirozlarini bildiradi. SHu bilan birgalikda mavjud bo‘lgan tizimda o‘limlik darajasini kamaytirish uchun chaqaloqlar reanimatsiyasini, chaqaloqlarni transportirovkasini tadbiq qilish va kerakli bo‘lgan neonatal markazlarni tadbiq qilishni taqozo etadi. Bu misoldan ko‘rinib turibdiki, faqatgina tibbiy xodimlarga e’tiroz berish bilangina sifatni yaxshilashga erishib bo‘lmaydi, bundan tashqari kerakli resurslarni kiritish hamda mavjud bo‘lgan tibbiy xizmat tashkilotiga o‘zgartirishlar kiritish kerak bo‘ladi.

III. Ishni muvofaqqiyatli sifatni oshirishga eruishi uchun tibbiy xizmat tizimini o‘rganib chiqish kerak (manba, jarayon va natijalar), u erdan qoniqarsiz ishni aniqlab uni hal qilish bo‘yicha choralar ishlab chiqish kerak.

Tibbiy xizmat sifatini oshirish tasodifan sodir bo‘lmaydi, bu davomli va uslubiy ishdir. Faqatgina ildiz sabablarni echishga qaratilgan choralargina samarali bo‘lib hisoblanadi. Sifatni oshirish proektini tadbiq qilish davomida sifatni oshirishning turli instrumentlarini ishlatish ko‘nikmasi orttirilgan (tizim kartasi, blok-sxema, grafiklar va boshqalar) bo‘lib ularni muamma sabablarini aniqlashda hamda sog‘liqni saqlash tizimini o‘rganish uchun qo‘llaniladi.

SHu tariqa, yuqorida sanab o‘tilgan prinsiplar va konsepsiyalar sifatni oshirishning falsafasi hisoblanib tibbiy xodimlarga to‘g‘ri yo‘lni tanlashga yordam beradi

**4-amaliy mashg‘ulot. Vakolatlarni yuklash. Vakolatlar samarali yuklash natijalari. Tashkilotlarni qurish tamoyillari va tashkilot turlari.**

**Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli**

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1. Boshqarishda sog‘liqni saqlash vazirligi, viloyat va mahalliy hokimiyat organlarining vakolatlari.<br>2. O‘zbekiston Respublikasida sog‘liqni saqlash tizimi, uning ustivor yo‘nalishlari;<br>3. Sog‘liqni saqlashning xususiy va boshqa xil tizimlari;<br>4. “Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi” qonunning mohiyati;<br>5. Boshqarishda Sog‘liqni Saqlash Vazirligi, viloyat va mahalliy xokimiyat organlarining vakolatlari;<br>6. Sog‘liqni saqlashning xususiy va boshqa xil tizimlari;<br>7. Sog‘liqni saqlashni boshqaruv organlarining asosiy vazifalari;<br>8. |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga Sog‘liqni saqlash tizimi, uning ustivor yo‘nalishlari va ahamiyati, boshqarishda Sog‘liqni Saqlash Vazirligi, viloyat va mahalliy xokimiyat organlarining vakolatlari haqida bilim berish va ushbu bilimlarni amaliyotda qo‘llash ko‘nikmalarini hosil qilish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

**Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi**

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 7. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>8. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini | |

| | | |
|---|---|---|
| | tekshiradi<br>9. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi<br>(10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich<br>(45 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich<br>(25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**

**«Aylanma stol» usulining qo‘llanishi yordamida o‘tkaziladi.**

«Aylanma stol» usuli talabalarda mantiqiy fikrlash faoliyatini yanada rivojlantiradi, amaliy mashg‘ulotda olgan ma’lumotlarni mustahkamlashga yordam beradi. Ushbu usul talabalarning olgan bilimlarini joriy baholashda qo‘llanilishi mumkin. O‘qituvchi tomonidan talabalar ikki kishilik kichik guruhlarga bo‘linadi va har bir kichik guruhga savollar yozilgan varaqa tarqatiladi va javob berish uchun ikki minut vaqt beriladi, so‘ngra varaqani boshqa kichik guruhga uzatiladi va boshqa kichik guruhdan navbatdagi savol yozilgan varaqa olinadi va shu tarzda davom ettiriladi. SHunday qilib, agar oltita kichik guruh bo‘lsa, o‘qituvchi oltita savol tarqatadi va yakunda varaqada oltita javob bo‘lishi kerak. 12 minutdan so‘ng o‘qituvchi barcha varaqalarni yig‘ib oladi, ko‘rsatilgan javoblarni tahlil qiladi va har bir kichik guruhga ball qo‘yadi.

- O‘zbekiston Respublikasida sog‘liqni saqlash tizimi.

Davlat sog‘liqni saqlash tizimiga O‘zbekiston respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi, Qorakalpag‘iston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi, viloyatlar, Toshkent shahar sog‘liqni saqlashni boshqarish organlari, ularni shahar va tuman bo‘linmalari kiradi. Davlat sog‘liqni saqlash tizimiga davlat mulki bo‘lgan va davlat sog‘liqni saqlash tizimini boshqaruv oraganlariga bo‘ysunuvchi davolash-profilaktika va ilmiy-tadqiqot muassasalari, klinikalari, tibbiyot va farmatsevtika xodimlari tayyorlaydigan hamda, ularni qayta tayyorgarlikdan o‘tkazadigan o‘quv yurtlari, farmatsevtika korxonalari va tashkilotlari, sanitariya-profilaktika muassasalari, sud-tibbiyot ekspertiza muassasalari, tibbiy dori-darmonlar va tibbiyot texnikasi ishlab chiqaradigan korxonalar, asosiy faoliyati

fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash bilan bog‘liq boshqa korxona, muassasa va tashkilotlar kiradi.

Ilmiy-tadqiqot institutlarining klinikalari, vazirliklar, idoralar, davlat korxonalari, muassasa va tashkilotlari barpo etadigan davolash-profilaktika va dorixona muassasalari davlat sog‘liqni saqlash tizimiga kiradi.

Davlat byudjeti hisobidan ta’minlanadigan davlat sog‘liqni saqlash tizimining davolash-profilaktika muassasalari aholiga bepul tibbiy xizmat ko‘rsatadi.

- Sog‘liqni saqlashning xususiy va boshqa xil tizimlari.

Sog‘liqni saqlashning xususiy va boshqa xil tizimlari jumlasiga xususiy tabobat amaliyoti yoki xususiy farmatsevtika faoliyati bilan shug‘ullanuvchi jismoniy shaxslar, xususiy korxonalar, muassasalar, tashkilotlar va jamoat birlashmalari tomonidan, shuningdek, qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalardan mablag‘ bilan ta’minlanadigan davolash-profilaktika, dorixona muassalar hamda, tabobat va farmatsevtika mahsulotlari ishlab chiqaradigan korxonalar kiradi.

- “Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi” qonunning mohiyati

29 avgust 1996 yilda O‘zbekistonda «Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi» qonunni O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisi qabul qildi va shu kundan kuchga kirdi. Ushbu qonun muhim ijtimoiy-madaniy sohadagi-aholi salomatligini saqlash bo‘yicha mustaqil davlatimiz faoliyatining uning qonunchiligini rivojlantirishning yangi bosqichi - qadami hisoblanadi.

Ushbu qonunni yaratilishida jahonning rivojlangan mamlakatlaridagi sog‘liqni saqlashga doir qonunlar, ulardagi sog‘liqni saqlash tizimini rivojlanishi, aholiga ko‘rsatilaetgan tibbiy yordamning yunalishini e’tiborga olgan, Birlashgan millatlar tashkilotining «Inson huquqlari deklaratsiyasi», Jahon sog‘liqni saqlash tashkilotining fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi halqaro shartnomalari va qonun hujjatlariga amal qilingan holda tuzildi.

Qoraqalpog‘iston Respublikasida fuqarolarning sog‘lig‘ini saqlash sohasidagi huquqiy munosabatlar Qoraqalpog‘iston Respublikasining qonun hujjatlari bilan ham tartibga solinadi. SHartnoma fuqarolarning sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi qonun hujjatlaridagidan o‘zgacha qoidalar belgilangan bo‘lsa, u holda halqaro shartnoma qoidalari qo‘llaniladi.

Qonunchilik organlari tomonidan qabul qilingan va davlatning eng muhim masalalarini echishga - muvofiqlashtirishga qaratilgan Davlat hokimiyatining oliy toifadagi hujjati - Qonun deb ataladi. Qabul qilingan qonun, O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiiyasida aks ettirilgan holatlarni hayotga tadbiq etilishi hisoblanadi.

Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risidagi qonun katta siyosiy, ijtimoiy, huquqiy ahamiyatga ega bo‘lgan yuridik hujjat hisoblanadi. U O‘zbekistonda xozirgi davrdagi sog‘liqni saqlash holatini aks ettirgan holda, kelgusida fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash, sog‘liqni saqlash tizimini rivojlantirish, isloh qilishning me’yoriy huquqiy asosi bo‘lib xizmat qiladi. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlarini «Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risida»gi Qonunga muvofiqlashtirishlari, respublika vazirliklari va idoralari mazkur Qonunga zid bo‘lgan o‘z normativ hujjatlarini qayta ko‘rib chiqishlari va bekor qilishlari lozim.

Fukarolar sogligini saklash tugrisidagi konun xujjatlarining asosoiy vazifalari kuyidagilardan iborat:

-fukarolarning sogligini saklashga doir xukuklari davlat tomonidan kafolat lanishini ta’minlash.

-fukarolarning soglom turmush tarzini shakllantirish.

-davlat organlari, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, jamoat birlashmalarining fukarolar sogligini saklash soxasidagi faoliyatini xukukiy jixatdan tartibga solish.

Uzbekiston Respublikasi «Fukarolar sogligini saklash tugrisida»gi konun VI-Bob, 47 moddadan iborat.

I.Umumiy koidalar.

1-modda. Fukarolar sogligini saklash tugrisidagi konun xujjatlari.

2-modda. Fukarolar sogligini saklash tugrisidagi konun xujjatlarining asosiy vazifalari.

3-modda. Fukarolar sogligini saklashning asosiy prinsiplari.

4-modda. Uzbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining fukarolar sogligini saklash soxasidagi vakolatlari.

5-modda. Uzbekiston Respublikasi soglikni saklash vazirligining vakolatlari.

6-modda. Maxalliy davlat xokimiyati organlarining fukarolar sogligini saklash soxasidagi vakolatlari..

7-modda. Soglikni saklash tizimi.

8-modda. Davlat soglikni saklash tizimi.

9-modda. Davlat soglikni saklash tizimini mablag bilan ta’minlash.

10-modda.Soglikni saklashning xususiy va boshka xil tizimlari.

11-modda. Soglikni saklash koxonalari, muassasalari va tashkilotlariga, shuningdek, tabobat xamda farmatsevtika faoliyati bilan shugullanuvchi jismoniy shaxslarga litsenziyalar berish tartibi va shartlari.

12-modda. Axolining sanitariiya-epidemiologiya jixatidan xotirjamligi.

II.Fukarolarning sogligini xukukiy jixatdan muxofaza kilish.

13-modda. Fukarolarning sogligini saklash xukuki.

14-modda. Ajnabiy fukarolar, fukaroligi bulmagan shaxslarning soglikni saklash xukukiy.

15-modda. Fukarolarning soglikka ta’sir etuvchi omillar xakida axborot olish xukuki.

16-modda.Fukarolarning tibbiy-ijtimoiy erdam olish xukuki.

17-modda. Ayrim turdagi kasb-kor bilan shugullanuvchi fukarolarning sogligini saklash.

18.-modda. Oila sogligini saklash.

19-modda. Voyaga etmaganlarning xukuklari.

20-modda. Xarbiy xizmatchilar, xarbiy va mukobil chakiriladigan xamda xarbiy xizmatga kontrakt buyicha kiradigan fukarolarning xukuklari.

21-modda. Pensiya eshidagii fukaroolarning xukuklari.

22-modda. Nogironlarning xukuklari.

23-modda. Favkulodda va’ziyatlar tufayli jabr kurgan fukarolarning xukuklari.

24-modda. Bemorning xukulari.

25-modda. Fukarolarning uz sogligining xolati tugrisida ma’lumot olish xukuki.

26-modda. Tibbiy aralashuvga rozilik berish.

27-modda. Tibbiy aralashuvni rad etish.

28-modda. Fukarolarning roziligisiz tibbiy erdai kursatish.

III. Fukarolarga tibbiy-ijtimoiy erdam kursatish.

29-modda. Birlamchi tibbiy sanitariya erdam.

30-modda.SHoshilinch va tez tibbiy erdam.

31-modda. Ixtisoslashgan tibbiy erdam.

32-modda. Ijtimoiy axamiyatga molik kasalliklarga chalingan fukarolarga tibbiy-ijtimoiy erdam kursatish.

33-modda. Atrofdagilar uchun xavfli bulgan kasalliklarga chalingan fukarolarga tibbiy-ijtimoiy erdam kursatish.

34-modda. Profilaktika, tashxis kuyish davolashning yangi usullarini, dori-darmonlar, immunobiologiya preparatlari va dezinfeksiya vositalarini kullanish xamda biolik-tibbiy tadkikotlar utkazish tartibi.

35-modda. Fukarolarni dori-darmonlar va tibbiet buyumlari bilan ta’minlash.

IV. Tibbiy ekspertiza

36-modda. Mexnatga vaktincha laekatsizlikni ekspertizalash.

37-modda Tibbiy-mexnat ekspertizasi.

38-modda. Xarbiy-tibbiiy ekpertiza.

39-modda. Sud-tibbiet va sud-psixiatriya ekspertizalari.

40-modda. Patologik-anatomik ttadkikiotlar utkazish va odamning ulgan vaktini aniklash.

V.Tibbiet va farmatsevtika xodimlarii.

41-modda. Tibbiet va farmatsevtika faoliyati bilan shugullanish xukuki.

42-modda. Xususiy tibbiet amalieti bilan shugullanish xukuki.

43-modda. Professional tibbiet va farmatsevtika uyushmalari.

VI.YAkunlovchi koidalar.

44-modda. Uzbekiston Respublikasi shiifokorining kasamedi.

45-modda. SHifokor siri.

46-modda. Fukarolarning sogligiga etkazilgan zarani koplash.

47-modda. Soglikni saklash soxasida fukarolar xukuk va erkinlik larining kassituvchi davlat shaxslarning xatti xarakatlari ustidan fukarolarning shikoyat kilish xukuki.

Fukarolar sogligini saklash tugrisidagi konunda davlat organlari vazirlik, maxalliy davlat xokimiyati organlarining fukarolar sogligini saklash soxasidagi vakolatlari, ularning vazifalari 4-5-6-moddalarda mukammal eritilgan.

Ushbu konunda Uzbekiston Respublikasida sogliikni saklash tizimini islox kilishga, kayta kurishga aloxida axamiyat berilgan (7-8-10 moddalar) Uzbekiston Respublikasida soglikni saklashning davlat, xususiy va boshka tizimlaridan iborat yagona soglikni saklash tizimi amal kiladi deb eziladi konunning 7-moddasida.

SHu munosabat bilan konuning 11-moddasida davlat soglikni saklash tizimiga kiruvchi tibbiet muassasalari, xususiy soglikni saklash muassasalari, xamda soglikni saklash korxonalari, muassasalari va tashkilotlariga, shuningdek, tabobat xamda

farmatsevtika bilan shugullanuvchi jismoniy shaxslarga litsenziyalar berish tartibi va shartlari aloxida kayd etilgan.

Konunda fukarolarning sogligini xukukiy jixatdan muxofaza kilishga keng urin berilgan (13-28 moddalar). Davlat eshi, jinsi, irki, millati, tili, dinga munosabati, ijtimoiy kelib chikishi, e'tikodi, shaxsiy va ijtimoiy mavkeidan ka'tiy nazar fukarolarning sogligi saklanishini ta'minlaydi.

Konunda Oila sogligini saklashga, tibbiy-ijtimoiy erdam olishda voyaga etmaganlarning, pensiya eshidagi fukrolarning, nogironlarning, favkulodda vaziyatlar tufayli jabr kurgan fukarolarning, bemorning xukularii aloxida moddalarda keng eritilgan.

Fukarolarga tibbiy-ijtimoiy erdam kursatish aloxida bobni tashkil etib u birlamchi tibbiy sanitariya-erdami (29-modda) shosholinch va tez tibbiiy erdam (30-modda) ixtisoslashgan tibbiy erdam (31-modda)ijtimoiy axamiyatga molik kasalliklarga chalingan fukarolarga tibbiy-ijtimoiy erdam kursatish (32-modda), atrofdagilar uchun xavfli bulgan kasalliklarga chalingan fukarolarga tibbiy-ijtiimoiy erdam kursatish (33-modda) kabi va boshka moddalarni uz ichiga oladi. Kasal bulib kolganda, mexnat laekatini yukotgan va boshka xollarda fukarolar profilaktik, tashxis kuyish-davolash, kuch-kuvvatini tiklash, sanitariy-kurort, protez ortopediya erdami va boshka xil erdamni, shuningdek, bemorlarnii, mexnatga laekatsiz va nogiron kishilarini bokish-parvarishlash yuzasidan ijtimoiy chora-tadbirlarni, shu jumladan, vaktincha mexnatga laekatsizlik nafakasi tulashni uz ichiga oladigan tibbiy-ijtimoiy erdam olish xukukiga ega.

Konunning IV-Bobi tibbiy ekspertizaga bagishlangan bulib uning 36-moddasida Fukarolarning kasallik, shikastlanganlik, xomiladorlik, tukkanlik, oilaning betob a'zosini parvarishlanganlik, protez kuydirganlik, sanitariy-kurortda davolanganlik munosabati bilan va boshka xollardagi mexnatga vaktincha laekatsiizligini ekspertizalash konun xujjatlarida belgilangan tartibda utkaziladi. Tibbiy ekspertiza mexnatga vaktincha laekatsizlikni ekspertizalash bilan bir katorda nogironlarning sababi va guruxini, xarbiy-tibbiy ekpertiza, sud tibbieti va sud

psixiatriya ekpertizalarini utkazishni uz ichiga oladi va ularni utkazish konun koidalarini, yul-yuriklarini belgilaydi.

Konunning V-bobida tibbiet va farmatsevtika xodimlarning xukuklari, xususiy tibbiet amalieti bilan shugullanish xukuki, tibbiet va farmatsevtika xodimlari uyushmalarini tuzish ularning faoliyatiga bagishlangan bulib, Uzbekiston Respublikasida tibbiet va farmatsevtika faoliyati bilan shugullanish xukukiga oliy eki urta maxsus tibbiett ukuv yurtini tamomlaganlik tugrisida diplom olgan shaxslar, ruyxati Uzbekiston Respublikasii Soglikini saklash vazirligi tomonidan belgilanadigan muayyan tibbiet va farmatsevtika faoliyati turlari bilan shugullanish xukukiga esa diplom va litsenzilar olgan shaxslar ega buladilar.

Oliy eki urta maxsus tibbiy ma’lumot tugrisida diplom va tanlangan faoliyat turi bilan shugullanish uchun litsenziya olgan shaxslar xususiy tibbiet amalieti shu jumladan, tabiblik (xalk tabobati) bilan shugullanish xukukiiga ega.

Tibbiy erdam kursatish sifatini professional tibbiet uyushmalari va maxalliy davlat xokimiyatlari oranlari, shuningdek, ruxsatnoma (litsenziya) bergan organ nazorat kilib boradi.

Gayri konuniy ravishda tibbiet va farmatsevtika faoliyati bilan shugullanuvchi shaxslar konunga muvofik javobgar buladilar.

YAkunlovchi VI-bobda vrachlik etikasi va deontologiyasiga oid moddalar kiritilgan. Jumladan konunning 44-moddasida «Uzbekiston Respublikasi shifokorining kasamedi», 45-moddada esa shifokor siri, 46-moddada fukarolarning sogligiga etkazilgan zararni koplash, 47-moddada esa soglikni saklash soxasida fukarolar xukuk va erkinlik larini kamsituvchi davlat oragnlari xamda mansabdor shaxslarning xatti-xarakatlari ustidan fukarolarning shikoyat kilish xukuklari buyicha tartib koidalar berilgan.

SHunday kilib Uzbeksiton Respublikasining «Fukarolar sogligini saklash tugrisida»gi konuni-axoli salomatligini saklashga karatilgan chora-tadbirlarni muntazam ravishda takkomilashtirib borish va ularni muvoffakiyatdi xal kilishning xukukiy bazasini yaratdi.

Soglikni saklash tizimi axolini ijtimoiy muxofazasi shakli sifatida kuyidagi muxim vazifalarni amalga oshiradi:

- axoli salomatligini muxofazalash va mustaxkamlash borasida konunlar ishlab chikish va tadbik kilish.

- atrof muxitni soglomlashtirish,xavo,suv,tuprokni sanitar muxofazasini ta’minlash buyicha muntazam tadbirlar olib borish.

- ishlab chikarish va turmushda tegishli sanir-gigienik sharoitlarni yaratish,ishlab chikarishdagi shikastlanishlar va kasb kasalliklar sabablarini bartaraf etish.

- maktabgacha bolalar muassasalari,urta umum ta’lim maktablarida va oliy ukuv yurtlarida jismoniy madaniyat xamda sanitar-gigienik ta’lim va tarbiyani keng kulamda tadbik kilish.

- ishlab chikarish korxonalari ishchilari,aellar, onalar,bolalar va usmirlar,salomatligini saklash borasida gamxurlik kilish,bolalarni soglomlashtirish muassasalari tarmogini tarakiy ettirish, aellar onalar mexnatni muxofazalash,onalikni ragbalantirish.

- soglikni saklash tizimi muassasalarining soglomlashtirish tadbirlarni utkazishiga jamoa va xujalik tashkilotlarini,xamda fukarolarni faol jalb etish.

- soglikni saklash muassasalarni ratsional-ilmiy asoslangan xolda rivojlantirish.

- axolini turli kurinishdagi tibbiy,profilaktik-soglomlashtirish va dori-darmonlarga bulgan extiejni davlat granti doirasida kondirish.

- soglikni saklash tizimi muassasalari uchun mutaxasislarni tayerlash va malakasini oshirish.

- soglikni saklash muassasalari va tibbiyot fanida ilmiy-tekshirish faoliyatini rivojlantirish.

- soglikni saklash muassasalari,tibbiyot fanini zamonaviy moddiy texnika vositalari,medikamentlar,instrumentlar va jixozlar bilan ta’minlash.

Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 40-moddasida takidlanishicha,xar bir inson malakali tibbiy yordam olish xukukiga ega.

Tibbiy erdam bu kasalliklarda, jaroxatlanishlarda, zaxarlanishlarda, va tugruklarda tibbiy ma’lumotlarga ega bulgan shaxslar tomonidan anik rejalashtirilgan natijalarga erishish maksadida utkaziladigan, davolash-profilaktik tadbirlar yigindisidir.

Tibbiy yordam axoliga xususiylashtirishning turli shakllaridan koaviy nazor davolash-profilaktika, sanitariya-epidemiologiya xizmati muassasalari va boshka tashkilotlarning keng mikyosda va tarmoklangan tibbiy shaxobchalari tomonidan kursatiladi.

Uzbekiston Respublikasining 1995 yil №35 –sonli «Soglikni saklash tizimi xodimlarini mexnatini ragbarlantirish xakidagi» buyrugiga asosan davolash-profilaktika muassasalarining kuyidagi tarmoklari farklanadi;

SHunday qilib, O‘zbekiston Respublikasining «Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risida»gi qonuni - aholi salomatligini saqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni muntazam ravishda takomillashtirib borish va ularni muvoffaqqiyatli hal qilishning huquqiy bazasini yaratdi.

- Sog‘liqni saqlashni boshqaruv organlarining asosiy vazifalari

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar mahkamasining fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash sohasidagi vakolatlari

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi:

-sog‘liqni saqlash sohasida inson huquqlari himoya qilinishi;

-fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash va tibbiyot fanini rivojlantirish dasturlari tasdiqlanishi va mablag‘ bilan ta’minlanishi;

-sog‘liqni saqlash va tibbiyot fanini rivojlantirish dasturlari tasdiqlanishi va mablag‘ bilan ta’minlanishini;

-sog‘liqni saqlash davlat tizimini boshqarishni;

-sanitariya – epidemiologiya xotirjamligini ta’minlash ustidan nazoratni;

-favqulodda vaziyatlarda odamlarning hayotini saqlab qolish va ularning sog‘lig‘ini muhofaza etish chora - tadbirlarining ko‘rinishini, fuqarolarni favqulodda vaziyat zonasidagi ahvol va ko‘rilayotgan chora- tadbirlardan xabardor qilishni;

-fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash sohasida statistika hisobi va hisobotning yagona tizimi o‘rnatilishini;

-O‘zbekiston Respublikasi fuqarolari tibbiy sug‘urtasining tayanch dasturlarini tasdiqlanishni;

-fuqarolarning ayrim guruhlariga tibbiy yordam ko‘rsatishadi va ularni dori – darmon bilan ta’minlashda imtiyozlar belgilanishni;

-Davlat boshqaruv organlari, xo‘jalik yurituvchi sub’ektlarning fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash sohasidagi, oilani, onalik va bolalikni muhofaza qilish borasidagi faoliyatlarini muvofiqlashtirib borishni va nazorat qilib turishni;

-qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradi.

- O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligining vakolatlari

O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi:

-fuqarolar sog‘lig‘ini saqlashning, sog‘liqni saqlashni hamda tibbiyot fanini rivojlantirish yo‘lida moliyaviy va moddiy resurslardan foydalanish ustun yo‘nalishlarini belgilaydi;

-sog‘liqni saqlash davlat boshqaruv organlari, tibbiy va ilmiy muassasalalar, tibbiyot va farmatsevtika o‘quv yurtlari faoliyatiga rahbarlik qiladi;

-tibbiyot hamda farmatsevtika xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash dasturini ishlab chiqadi;

-sog‘liqni saqlash muassasalari uchun tibbiy xizmatlar ko‘rsatish sifatining davlat standartini va qiymatining normativini belgilaydi;

-sog‘liqni saqlash tizimidagi davolash muassasalarining, shuningdek, tibbiyot va farmatsevtika faoliyati bilan xususiy tartibda shug‘ullanuvchi shaxslarning aholiga o‘z vaqtida malakali va sifatli yordam ko‘rsatishlarini nazorat qilib boradi;

-tibbiyot va farmatsevtika faoliyati bilan shug‘ullanish uchun litsenziyalar beradi;

-dori - darmonlar va dezinfeksiya vositalari, immunobiologik preparatlar va tibbiyotda ishlatiladigan mahsulotlar, kuchli ta’sir etuvchi va zaharli moddalar, giyohvandlik vositalari va psixotrop vositalarni sertifikatlashtirishni amalga oshiradi, ularning ishlab chiqarilishi hamda qo‘llanish tartibini nazorat qilib boradi;

-sanitariya normalari, qoidalari va gigiena normativlarini ishlab chiqadi hamda tasdiqlaydi, davlat sanitariya – epidemiologiya nazoratini ta’minlaydi;

-profilaktik yordam yo‘nalishlari va hajmlari, profilaktika maqsadlarida emlashlar o‘tkazishning muddat va usullari to‘g‘risida qarorlar qabul qiladi, aholi orasida sog‘lom turmush tarzini targ‘ib qiladi;

-boshqa davlatlar hududidan yuqumli va karantindagi kasalliklar olib kirilishining oldini olish ishlarini manfaatdor organlar bilan birgalikda tashkil etadi va nazorat qilib boradi;

-O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi o‘z vakolatlari doirasida davolash – profilaktika, sanitariya, epidemiyaga qarshi, radiatsiya, ekologiya masalalari yuzasidan chiqaradigan normativ – huquqiy hujjatlar O‘zbekiston Respublikasi xududidagi davlat organlari, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, jamoa birlashmalari hamdajismoniy shaxslar tomonidan bajarilishi majburiydir.

*****Mahalliy davlat hokimiyati organlarining fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash sohasidagi vakolatlari:

Mahalliy davlat hokimiyati organlarining tasarrufiga quyidagilar kiradi:

-sog‘liqni saqlash sohasida inson huquqlarini himoya qilish;

-fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash sohasidagi qonun hujjatlari bajarilishini ta’minlash;

-sog‘liqni saqlash tizimining boshqaruv organlarini shakllantirish, uning muassasalari tarmog‘ini ta’minlash;

-sog‘liqni saqlash tizimining boshqaruv organlarini shakllantirish, uning muassasalari tarmog‘ini rivojlantirish;

-birlamchi tibbiy-sanitariya va tibbiy-ijtimoiy yordamni tashkil etish, ulardan hammaning bahramand bo‘la olishini ta’minlash, tibbiy yordam sifatining klinik-statistik standartlariga rioya etilishini nazorat qilish, tasarrufidagi hududda fuqarolarni dori-darmonlar va tibbiyot mahsulotlari bilan ta’minlash;

-sog‘liqni saqlash xarajatlarini moliyaviy ta’minlashning o‘z manbalarini shakllantirish;

-fuqarolarning sanitariya - epidemiologiyajihatidan xotirjamligini ta’minlash, profilaktika, sanitariya-gigiena, epidemiyaga qarshi va tabiatni muxofaza qilish tadbirlarini amalga oshirish;

-atrof muhitni muhofaza qilishva ekologik xavfsizlikni ta’minlash;

-Favqulodda vaziyatlarda odamlarning hayotini saqlab qolish va ularning sog‘lig‘ini muhofaza etish chora-tadbirlarini ko‘rish, fuqarolarni favqulodda vaziyat zonasidagi ahvol va ko‘rilayotgan chora - tadbirlardan xabardor qilish;

-sog‘liqni saqlash tizimi organlari, muassasalari va korxonalari faoliyatini muvofiqlashtirish hamda nazorat qilish, sog‘liqni saqlash muassasalarida ko‘rsatilayotgan tibbiy - ijtimoiy yordam sifatini nazorat qilib borish;

-nogironlar va tibbiy – ijtimoiy himoyaga muhtoj shaxslarning kuch-quvvatini tiklaydigan muassasalar tashkil etish va ular faoliyatini ta’minlash;

-oilani, onalik va bolalikni muhofaza qilish chora-tadbirlarini amalga oshirish;

-fuqarolarga sanitariya - gigiena va ekologiya ta’limi berishni tashkil etish;

-qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshirish.

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 40-moddasida takidlanishicha, har bir inson malakali tibbiy yordam olish huquqiga ega.

Tibbiy yordam bu kasalliklarda, jarohatlanishlarda, zaharlanishlarda va tug‘ruqlarda tibbiy ma’lumotlarga ega bo‘lgan shaxslar tomonidan aniq rejalashtirilgan natijalarga erishish maqsadida o‘tkaziladigan, davolash-profilaktik tadbirlar yig‘indisidir.

Tibbiy yordam aholiga xususiylashtirishning turli shakllaridan qat’iy nazar davolash - profilaktika, sanitariya - epidemiologiya xizmati muassasalari va boshqa tashkilotlarning keng miqyosda va tarmoqlangan tibbiy shaxobchalari tomonidan ko‘rsatiladi.

Soglikni saklash tizimi axolini ijtimoiy muxofazasi shakli sifatida kuyidagi muxim vazifalarni amalga oshiradi:

- axoli salomatligini muxofazalash va mustaxkamlash borasida konunlar ishlab chikish va tadbik kilish.

- atrof muxitni soglomlashtirish,xavo,suv,tuprokni sanitar muxofazasini ta’minlash buyicha muntazam tadbirlar olib borish.

- ishlab chikarish va turmushda tegishli sanir-gigienik sharoitlarni yaratish,ishlab chikarishdagi shikastlanishlar va kasb kasalliklar sabablarini bartaraf etish.

- maktabgacha bolalar muassasalari,urta umum ta’lim maktablarida va oliy ukuv yurtlarida jismoniy madaniyat xamda sanitar-gigienik ta’lim va tarbiyani keng kulamda tadbik kilish.

- ishlab chikarish korxonalari ishchilari,aellar, onalar,bolalar va usmirlar,salomatligini saklash borasida gamxurlik kilish,bolalarni soglomlashtirish muassasalari tarmogini tarakiy ettirish, aellar onalar mexnatni muxofazalash,onalikni ragbalantirish.

- soglikni saklash tizimi muassasalarining soglomlashtirish tadbirlarni utkazishiga jamoa va xujalik tashkilotlarini,xamda fukarolarni faol jalb etish.

- soglikni saklash muassasalarni ratsional-ilmiy asoslangan xolda rivojlantirish.

- axolini turli kurinishdagi tibbiy,profilaktik-soglomlashtirish va dori-darmonlarga bulgan extiejni davlat granti doirasida kondirish.

- soglikni saklash tizimi muassasalari uchun mutaxasislarni tayerlash va malakasini oshirish.

- soglikni saklash muassasalari va tibbiyot fanida ilmiy-tekshirish faoliyatini rivojlantirish.

- soglikni saklash muassasalari,tibbiyot fanini zamonaviy moddiy texnika vositalari,medikamentlar,instrumentlar va jixozlar bilan ta’minlash.

Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 40-moddasida takidlanishicha,xar bir inson malakali tibbiy yordam olish xukukiga ega.

Tibbiy erdam bu kasalliklarda, jaroxatlanishlarda, zaxarlanishlarda, va tugruklarda tibbiy ma’lumotlarga ega bulgan shaxslar tomonidan anik rejalashtirilgan natijalarga erishish maksadida utkaziladigan, davolash-profilaktik tadbirlar yigindisidir.

Tibbiy yordam axoliga xususiylashtirishning turli shakllaridan koaviy nazor davolash-profilaktika, sanitariya-epidemiologiya xizmati muassasalari va boshka tashkilotlarning keng mikyosda va tarmoklangan tibbiy shaxobchalari tomonidan kursatiladi.

Soglikni saklash muassasalari sanoat korxonalari ishchi va xizmatchilariga ustivor tibbiy yordam kursatishda kuydagalarni ta’minlaydi:

1. Ishchilarni mexnat sharoitini yaxshilash, kasallanishlarini kamay tirish borasida olib borilaetgan ishlarning samara-dorligini oshirishni.
2. Ishchilarning uz sogligini saklash buyicha masuliyatini oshirishni.
3. Ishchilarga yukori malakali tibbiy xizmat kursatish uchun shifokor va tibbiy muassasani tanlash imkoniyatini;
4. Ishchilarni tibbiy xizmat bilan ta’minlash uchun solik undirilmaydigan moddiy resurslarni yunaltirishni;

- Maxaliy boshkaruv organlari kuyidagilarni amalga oshiradi:

1.Soglikni saklash tizimini rivojlantirish buyicha uz oldiga real vazifalarni kuyish va axoli salomatligini saklash buyicha utkazilgan tadbirlarni baxolash;

2.Ajratilgan mablaglardan tugri va samarali foydalanganlikni nazorat kilish.

- Soglikni saklash tizimidagi tashkiliy texnologiyalar.

YUkorida keltirilganidek axoliga tibbiy yordamni soglikni saklash tizmidagi davlat, xususiy va boshka tizimlari kursatadi.

Axoliga tibbiy xizmat kursatish tizimi kuyidagilarni ta’minlaydi:

-axolini tibbiy yordamga bulgan extiyojini kondirish;

-axoliga tibbiy xizmat kursatishda davlat grantlarini bajarilishini;

-tibbiy yordam olish sharoitini;

-tibbiy xizmat sifatini kafolatlaydi;

-soglikni saklash resurislaridan unumli foydalanish;

-davlat granti doirasida zamonaviy tibbiy xizmatni tashkil etish;

Bu tadbirlarni sharaoitlarni bajarilishini ta’minlash, nazorat, raxbarlik kilish, viloyat, shaxar va maxaliy xokimiyat, soglikni saklashni boshkaruv organlariga yuklatilgan.

**Tashkilotlar tizimi**

«Tashkilot» atamasi kundalik xayotda xam, fanda ***ıų*** kullaniladi. Sotsial birlashuvning shakli sifatida u amaliyo uchrasa-da, turli ma’nolarda ishlatiladi. SHuning uchun xam « atamasi mazmunini ochib berishga xarakat kilamiz:

*Birinchidan,* «Tashkilot» deganda muayyan gurux doirasida yangi me’yorlar ishlab chikish, barkaror aloka urnatish, sotsial gurux azolari sa’y-xarakatlarini muvofiklashtiruvchi faoliyat tushuniladi. Bu faoliyat, eng avvalo, «tashkil kilish» suzi bilan ifodalanadi, ya’ni kamkorlik kuchi yordamida guruxda uzaro rlishilgan xarakatlar uchun sharoit yaratishga kdratiladi. Masalan, ayyan korxona raxbari ishlab chikarish jarayonini tashkil kiladi. vint uchun u xodimlarni ish joylariga shunday taksimlashi lozimki, **h** i^tijada ma’lum ishlarning bajarilish tezligi, uzluksizligi, ■umdorligi ta’minlanishi kerak. Bundan tashkari, u uzaro ka Imashinuvni ta’minlashi, ishlab chikarish, ish kuni tartibi, korxona i va ta’minotchilarining uzaro xarakati va boshka me’yorlarni Vnatshni kerak. Bu faoliyat ishlab chikarish jarayoni deb ataladi. 1 Ikkinchidak, «tanjilot» deganda biror ob’ektning belgisi, uning a solingan strukturaga ega bulish xususiyati nazarda tutiladi. rщial ob’ektning bir-biri bilan uzaro boglangan kismlardan l topishini va muayyan ichki tuzilishga ega bulishini bildiradi. ‘noda «tashkilot» atamasi tashkil etilgan va tashkil etilmagan turalarni farklash uchun ishlatiladi. Agar biror sotsial gurux karor sotsial rollarga (ya’ni, xar bir kishi uz vazifasini rrishi) ega kishilarning xatti-xarakatini tartibga soladigan va r-koidalarga xamda boshkd guruxdar bilan tartibli aloka ga ega .bunday gurux uyushgan gurux deb ataladi.

*>'SH1chsh)in,* «tashkilot» deyilganda, ma’lum ijtimoiy vazifani radigan sun’iy tashkil kilingan sotsial gurux tushuniladi.

YUn, maktab - yosh avlodga ta’lim berish vazifasini bajaradigan, mikdordagi kishilardan iborat sotsial guruxdir. SHu ma’noda, -lulni tuplash, taksimlash va tartibli foydalanish vazifasini Vyuishda ishtirok etadigan kishilardan iborat tashkilot. *1111* ***SHsh.***

yo‘qorida sanab utilgan «tashkilot» tushunchasining uch ma’nosi bir-Bibilan chambarchas boglikdir. Xar kanday uyushgan gurux (bu ■Pchaning uchinchi ma’nosi), uning ichki strukturasini, a.poka pni, madaniy xususiyatlarini tashkil kilish xamda sotsial ^vi taksimlash faoliyati davomida vujudga kelishi lozim. Agar uyushgan gurux shakllansa, u xolda biz «tashkil kilingan» deb ya ichki sifatga ega tashkilotni nazarda tutamiz. lot» atamasining yukorida kurib chikilgan ma’nolari uning «tushunishga va ilmiy ta’rifini topishga imkon beradi.

Tashkilot tarifi.

Fanda tashkilotning juda kup ta’riflarda u ratsional yoki maksadga yunaltirilgan tizim namoyon buladi. SHulardan kelib chikib, «tashkilot»ga kuyidagicha ta’rif berishimiz mumkin: tashkilot, eng avvalo, uzaro boglangan va uziga xos makeadga erishishga yunaltirilgan sotsial guruxdir. Xar kanday tashkilot uz a’zolarining xatti-xarakatsh ma’lum ma’noda, umumiy natijaga erishish uchun uygunlashtira ola bunday tashkilot makeadga muvofik xisoblanadi. Masalan, korxoi ma’lum turdagi maxsulotni ishlab chikarishni yulga kuyish uchu! siyosiy partiya dasturni amalga oshirish uchun, shifoxona esa bemorlara( davolash uchun mavjuddir.

Bundan tashkari, tashkilotlar yukori darajada rasmiylashp guruxdir. Ularning ichki strukturasi shu darajada rasmiylashp bunda tashkilot doirasidagi konun-kridalar, ish tartiblari uning a’zolari faoliyatini kamrab oladi. U anik-ravshan tuzilgan bu. xamma rollarni va rolli alokalarni uz ichiga oladi. Tashki strukturasida muayyan mavkeni bajarayotgan individlarning shaj sifatlaridan kat’i nazar, ularga rolli

xarakatlar takdim egae Raxbar, uning muovinlari yoki ijro etuvchilar shaxsiy sifatlar kat'i nazar, uz majburiyatlarini xizmat doirasida uza; munosabatlarini belgilab beradigan konun-kridalarga binoan bajara

YUkorida sanab utilgan asosiy xususiyatlardan kelib chiqib tashkilotni ma'lum maqsadga erishishga yunaltirilgan va yuqori darajada rasmiylashgan strukturaga ega sotsial gurux deb, ta'riflash mumkin.

Ijtimoiy tashkilotlarga kuyidagi xususiyatlar xos: **1.** Xar kanday tashkilot anik makeadga ega, chunki u anik maksai amalga oshirish uchun tuziladi va uning faoliyati makeadga erishgaaya darajasi bilan baxolanadi. Bu kishilar xatti-xarakatini tarpYA solish va birlashtirish vazifasini ta'minlash vositasi ekanlish anglatadi.

2 Makeadga erishish uchun tashkilot a'zolari uziga xos poaj status (mavke)lar buyicha taksimlanishga majburdir. SHunga mum| sotsial tashkilot uz a'zolari tomonidan bajarilishi kerak ***Ш*** sotsial xolat va rollarning murakkab uzaro boglangan tia ifodalaydi. Sotsial tashkilot kishiga takdim kilingan sotsial va sotsial rol xamda usha sotsial tashkilot doirasida kabul ki me'yor va kadriyatlar chegarasida uz extiyoj xamda manfaat, kondirishga imkon beradi.

3. Tashkilot mexdat taksimoti va uni ixtisoslashtirish a vujudga keladi SHuning uchun xam sotsial tashkilotlarda turli gor strukturalar buladi. Lekin tashkilotning muxim xususiyatlaridaYA unda boshkaruvning vertikal (ierarxiyali, ya'ni pillapoya) O bulishidir. Aynan shu erda boshkdruvchilar va boshkariluvchilar}

ga yakkol tashlanadi. Boshkaruvning ierarxiyaga (pillapoya shaklida) lantanligi makeadga erishishga olib keladi.

4. Boshkaruv tizimi tashkilot faoliyatini tartibga solish va nazorat qilish uchun uziga xos vositalarga ega. Bu vositalar orasida istitutsional yoki ichki tashkiliy deb ataladigan me'yorlar, ya'ni glum vakolatga ega uziga xos institutlarning faoliyati bilan iladigan me'yorlar muxim rol uynaydi. Mazkur institutlar yoriy talablarni xayotga joriy kiladi. Uzining uziga xos xokimiyati ta'siri bilan ularni kullab-kuvvatlaydi.

Mana shu to'rt omil asosida muayyan tashkiliy tartib, uzaro xarakat va munosabatlarni tartibga soladigan nisbatan barkaror maksad, aloka xamda me'yorlar tizimi sifatida paydo buladi. Sotsial tashkilot butun sotsial tizim sifatida namoyon buladi, ya'ni lik uz kismlaridan katta. SHuning uchun xam tashkilotning turli liy kismlarini butunlikka birlashtirish asosida tashkiliy yoki kooperativ natijaga erishiladi. Tashkiliy natija xamkorlikni, vshimcha kuchning oshishini bildiradi. Tashkilotning uziga xos igilarini farklash bilan birga, sotsiologlar uni ma'lum turlarga kratishadi. Eng avvalo, sotsial tashkilotlar rasmiy va norasmiy vshkilot. iapra bulinadi. Bu kabi turlarga ajratish mavjud alokd, yuaro xarakat va munosabatlarni rasmiylashganlik darajasi rsoblanadi. Rossiyalik sotsiolog A.I.Prigojin fikricha, ***rasmiy*** Iyshkilotp - alokd, status va rollarni sotsial rasmiylashtirish asosida ■pkil kilish usulidir. Uning asosida muayyan darajada ixtisoslash-rrish natijasida paydo buladigan mexnat taksimoti yotadi. Mexnat ksimoti status ¯ mansablar tizimi kurinishida namoyon buladi. Xdr ■status va mansablar ma'lum vazifani bajarishga muljallanganki, ■funksiya xamda vazifalar tashkilot a'zolari Urtasida taksimlanadi. ■ansab statuslari funksional vazifalar buyicha ierarxiya (pillapoya) ■aklidagi struktura asosida, turli tashkiliy bulimlar esa boshkari-■shilar-buysunuvchilar

tamoyili asosida yulga kuyiladi. I Rasmiy tashkilot mazkur tashkilot faoliyatini rejalashtiradigan 1shda me’yorga soladigan regulyatorlarni, mansab xatti-xarakatining Ver va namunalarini, faoliyat dasturlarini ragbatlantirish

llarini uz ichiga oladi. ■Amerikalik sotsiolog A.Etsioni rasmiy tashkilotlarni uch asosiy: Vvsh, majburiy va utilitar (manfaatli) tashkilotlarga ajratadi. IErkin tashkilotlar deyilganda, kishilar ixtiyoriy ravishda a’zo ■ladigan va a’zolikdan ixtiyoriy ravishda chikadigan tashkilotlar Ikzarda tutiladi. Bunga Kizil YArim Oy jamiyati, Xotin-kizlar ■■rkYA^Vkiintp, YAshillar xarakati, turli jamoa tashkilotlari misol

buladi. Kishilar bunday tashkilotlarga bush vaktini unumli utkazish, uz dunyokdrashiga yakin kishilar bilan xamkorlik kilish, muayyan sotsial xizmatlarni amalga oshirish, ma’lum sotsial muammolarni kal kilish uchun

Kishi ba’zan uzi istamagan xolda yoki majburiy ravishda ba’zi tashkilot a’zosi bulib koladi. Bunday tashkilotlar **majburiy tashkilotlar** deb ataladi. Majburiy tashkilotlarga ruxiy kasalliklar shifoxonasi, axlok tuzatish koloniyasi, kdmokxona va boshkdlar misol buladi.

Ba’zilar ma’lum amaliy sabab, foyda yoki manfaat tufayli tashkilotlarga kushipadi. Bunday tashkilotlar **utilitar (manfaatli) tashkilotlar** deb atalib, universitetlar, korporatsiyalar, birlash-malar, firmalar, davlat muassasalari kishilarning ma’lum manfaatlarini kondirish uchun tuziladigan tashkilotlardir. Utilitar (manfaatli) tashkilotlar erkin va majburiy tashkilotlar orasida buladi. Masalan, biz biror tashkilotga majburiy ravishda ishga kabul Kilinmaymiz, lekin uz manfaatimiz uchun ishlashga majburmiz.

Norasmiy tashkilot uz-uzidan paydo buladigan sotsial alokalar. uzaro xarakatlar, shaxslararo va guruxlararo alokdlarning me’yorlar tizimini namoyon kiladi. Rasmiy tashkilotlar muayyan vazifani bajarishda kamchiliklarga yul kuyganda norasmiy tashkilotlar paydo buladi. Bu kamchilikni norasmiy tashkilotlar muayyan ma’noda tugatadi. Bunday mexanizm asosida tashkilot va uning a’zolari manfaatlari yotadi.

Ma’lumki, tashkilot funksiyalari bilan shaxslar faoliyati bir xil emas. SHaxe uz vazifasiga nisbatan ma’lum erkinlikka ega. SHuning uchun xodim xizmat sraoliyatining anik shaklini va tashkilotning boshka a’zolari bilan uzaro munosabatini tanlashda ma’lum erkinlikka ega buladi. Norasmiy tashkilegglar rasmiy tashkilotlardan srarkdi ravishda, tashkiliy vazifalarni xal etadigan shaxsiy rasmiylashmagan xizmat munosabatlari va usullarga ega. Ularda tashkilotni barkdror kiladigan kdt’iy belgilangan standartlar bulmaydi. Aksincha, ularda guruxiy me’yorlar afzal xisoblanib, kishilarning uz-uzidan paydo buladigan uzaro xarakatlari tashkiliy faoliyatga unumdorlik bagishlaydi. Agar rasmiy tashkilot munosabatlarning kuzda tutilgan strukturasiga katiy amal kilsa, norasmiy tashkilotda esa bu kabi struktura vaziyatli xarakterga ega. Norasmiy tashkilotlar samarali faoliyat - yangiliklarni ishlab chikish va joriy kilish uchun katta imkoniyat yaratadi.

1. «Tashkilot madaniyati» tushunchasi.

**2.** Tashkilot madaniyatining asosiy elementlari.

**3.** SHurolar davrida xodimlarni tashkilot madaniyatiga xos ishga kdbul kilish tendensiyasi.

1. Tashkilot madaniyati - tashkilotda soglom ijtimoiy muxi barkdror rivojlanib borish darajasi.

Tashkilot madaniyati kuyidagi tendensiyalarga asoslanadi:

- mafkuraviy tazyiklardan xoli bulish (milliy, etnik, partiyavsh, xududiy);
- dunyoviylikka asoslanish;
- millatlararo munosabatlarda xolislik va adolat tamoyilla asoslanish;
- pirovard maksadni kamrab olish (tashkilotning strategik doimiy maksadlari xamda xodimlarning xulk-atvor koidalari).

Tashkilot madaniyati tadkikotchisi gollandiyalik G.Xofshted va xodimlarning tashkilot madaniyatiga oid turt yunalishi mavj; lishni kursatadi:

a) anglangan individualizmdan jamoaviylikka uygunlashuv;
b) xukm utkazib boshkarishning katta va kichik masofalari;
v) noanikliklardan uzoklashishning barkaror va zaif kurinishlari;
g) tashkilotda erkak va ayollar omilining ta’siri.

**Anglangan individualizmdan jamoaviilikka uigunlashuv**

yunalishi individning guruxga mutanosiblashuvi darajasini belgilab 5eradi. Jamoaviylik omili ishchiddn emotsional bogliklikni talab etadi v uz navbatida, jamoaviy mas’uliyat shaxe oldida uning xayoti uchun kavobgarlik xissi yukori bulishiga shart-sharoitni tarkib toptiradi.

**Xukm utkazib boshkarishning katta masofalari amal kiluvchi tashkilotlarda:**

- farmoyish va buyruklar muxokama etilmaydi;
- raxbar ta’siri yukori turadi, u aloxida mavke kasb etadi;
- xodimlar urtasida ishoncheizlik xukm suradi;
- xodimlar uz noroziliklarini aytishdan chuchishadi. **Xukm utkazib boshkarishning kichik masofalari amal kiluvchi ■"kilotlarda:**

xodimlarning ish tartiblari, bajarayotgan ishlari va mavkelari |rtasidagi turli-tumanlik anik belgilangan;

- raxbarning ta’sir va tazyiki emas, balki konun-koidalar ■"vorlik kiladi;

kuyi lavozimdagi xodimlar uchun yukori lavozimdagi raxbarlar (xiylashtirilmaydi;

- boshkaruvchi va buysunuvchilar orasida uzaro uygunlmk karor idi;
- oddiy xodimlar urtasida uzaro xamkorlik xukm suradi. **Noanikliklardan uzoklashishning barkaror kurinishlari**

**[|lgan tashkilotda:**

- xodimlar urtasida rakobat bulmasligi;
- bir xil lavozimda kuprok ishlashga intilish; -ishda tavakkalchilikka yul kuymaslik;
- yangi texnologiyalarni kiritishdan kurkish xolatining ustuvorligi. **Noanikliklardan uzoklashishning zaif kurinishlari bulgan**

rtlotda:

xodimlar urtasida soglom rakobat va musobaka ruxining rp\tyurligi;

rbir lavozimda uzok ishlab kolish xolatining jamoa tomonidan |igullanmasligi;

-ishda tavakkalchilikka keng yul berilishi, yangi texnologiyalarni ral joriy etishning ustuvorligi.

**Tashkilotda erkak va ayollar omilining ta’siri:**

1n’anaviy yondasheak, erkaklar zimmasiga oilani moddiy ta’min-Ikvazifasi njlangan. Amerikalik sotsiolog F.Xariberg talkiniga

kura, erkaklar «ish uchun yashash», ya’ni xayotda muayyan maksadm erishishni kuzlab yashasalar, ayollar «ish yashash uchun», ya’ni mexnat! muayyan vazifalarni bajarishga yunalgan, deb xisoblaydilar.

Ayollar tashkilotda «ineoniylik» tushunchasini doimiy e’tibor! gamxurlik va samimiylik sifatida talkin etsalar, erkaklar ess faoliyat orkali uz saloxiyatini kursatish, jamoa va jamiyatda " olinish, obru orttirish deb tushunadilar.

Rakbarda jamoani maksadli idora kilishi uchun boshkaru»! etikasining kuyidagi jixatlari shakllangan bulishi lozim:

- xodimning fikrini eshitish va unga yul-yurik kursata olish;
- xodimni ragbatlantirish va jazolay olish;
- mas’uliyatni uz zimmasiga ola bilish;
- xodimlar xayotiga befark bulmaslik, doimo insonparvar bulga! (xodimlarga jamoa uchun kerakliligini anglash ga kumaklashish)

**3. SHurolar davrida xodimlarni tashkilot madaniyatiga i ishga kabul kilish tsndensiyasi:**

- asosan shaxsiy-axlokiy sifatlariga e’tibor;
- raxbarga yoki uning yakinlariga bevosita tanishligi;
- xodim faoliyatiga jamoaning baxosi;
- keskin rakobat ruxidan kochishga intilish;
- tashkilot osoyishtaligining ustuvorligi. Xodimlar xulk-atvor koidalari muassasa munosabatlar tizimi

tashkil etib, turt boskichdan iboratdir:

- tashkilotga munosabat (sodiklik, uz kasbi, mavkeidan mamnunS
  - ish joyiga, ka sbita bulgan munsxxshat (xarakatchanlik, mas’uliyatl sabr-bardosh, extiyotkorlik, uz kasbi-koridan gururlanish);
  - xamkasblar, xodim va raxbarlarga munosabat (uzaro xamkorl e’tibor, gamxurlik, ijro intizomi);
  - xodimning uz-uziga bulgan munosabati (salomatliligi, axlok ma’naviy barkamolligi, uz-uzini idora kilish darajasi).

***Individualizm madaniyati uchun kuyidagi xususiyatlar*** xos.'!

1) xodimlar uz shaxsiy xayotiga tashkilot aralashuvini xoxdal uz mexnati natijalariga tayanadi, uzini uzi ximoya kiladi;

2)tashkilot xodim axvol-ruxiyati, kayfiyatiga suet taU kursatadi, muassasa xar bir xodim individual tashabbusini inobaYA olgan xolda amal kiladi;

3)xodimning xizmat pillaioyalaridan kutarilishi kasbiy ma.\orp| intellektual saloxiyati, «bozor kiymati» asosida amalga oshads™

4)raxbariyat faoliyatning sunggi boskichida bulib, shakllanganuy va goyalar bilan ishlaydi xamda uni xayotga tatbik ztadi. xodim faolligini ragbatlantirib boradi;

)tashkilot ichidagi uzaro alokalar muayyan masofa, farklar negizida amalga oshadi;

6) ma’muriyat va xodim urtasidagi munosabatlar xodimning shaxsiy xizmati, umumiy faoliyati bilan baxolanadi.

***Jamoaviylik madaniyati uchun kuyidagi xususiyatlar xos:***

1) xodimlar tashkilot ularning shaxsiy muammolarini xal etish, manfaatlarini ximoya kilishiga umid bejlab yashaydilar. SHu bois, tashkilotdagi muxit xodimlar turmush tarzi va kayfiyatiga bevosita ta'sir kursatadi;

2)tashkilotdagi uzaro xamkorlik xodimlarning mas'uliyati va burchni xis etishlari asosida amalga oshiriladi;

3) lavozimga kutarilishda ish staji inobatga olinadi;

4)tashkilotdagi uzaro alokalar xdmjixatlik va yakdillik natijasi deb baxolanadi;

5)xodimlar mexnat faolligini ragbatlantirish masalasiga shart-sharoitlarni xisobga olib yondashiladi;

6)raxbar va xodim, ma'muriyat va ishchilar urtasidagi munosabatlar axlokiy negizlar asosiga kuriladi, ijtimoiy madaniy muxit shaxslararo mulokot darajasiga kura baxolanadi.

## 5-amaliy mashg‘ulot. Tibbiy yordam va tibbiyot xodimlari to‘g‘risida meyyor va mezonlar. Strategik va biznes rejalashtirish. Motivlashtirishda X (iks) va U (igrik) nazariyalari. Maslou nazariyasi.

**Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli**

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1. Strategiya va strategik boshkaruv tushunchasi;<br>2. Strategik rejalashtirishning jaraeni;<br>**3.** Maksadlarni tanlash;<br>4. Missiya. |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga strategiya xakida ma'lumot berish strategik rejalashtirish jarayonini ўrgatish missiyasini va maqsadini tushuntirish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

### 1.3. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 10. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>11. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi | |

| | | |
|---|---|---|
| | 12.Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi<br>(10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich<br>(45 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich<br>(25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**

2. **«Bahs-munozara» usuli.**
3. «Bahs-munozara» usuli fikrlash doirasini kengaytirib, fikrlash faolligi, harakatchanlikni rivojlantirish hamda o‘quv faoliyatini jadallashtrishga qaratilgan. Ushbu usul magistrantni mashg‘ulot davomida olgan bilimlarini nazorat qilish uchun qo‘llanilishi mumkin.
4. «Bahs-munozara» usuli muammoni yoki butun gurux, yoki ikkita kichik guruh tomonidan muhokama qilib chiqishga mo‘ljallangan. Topshiriqlar har xil yoki butun guruhga bitta bo‘lishi mumkin. Guruhlar muammoni echimini 10-15 minut davomida muhokama etib, hamkasblariga ma’lum qilishadi. Eng yaxshi variant tanlab olinadi.

- Strategik menejmentning nazariy asosi va vazifalari

Bugungi kunda tashkilot, korxona, firmalar va ularning raxbarlari faoliyatida bulayotgan uzgarishlarni oddiy xolat sifatida kdrab bulmasligi ma’lum bulib krldi. Bulayotgan uzgarishlarni tashkilot maksadlariga va uning tashki muxit uzgarishlariga moe ravishda ilmiy asoslangan xolda tartibli va uni oldindan kura bilgan va boshkara oladigan xolda maksadga muvofik boshkaruvning zarurligi keng omma tomonidan tan olinmovda. Xuddi shuning singari tashkilotning uzi xdm tashki muxitga ta’sir kila oladigan bulishi kerak.

Tashkilotning tashki muxit uzgarishlarini usib borishi bilan boglik bulgan boshkaruvi instrumentlari va u bilan boglik bulgan uzgarishlar strategik menejmentning uslubiyati xisoblanadi.

Amaliyotdan ma’lumki, majmuali strategik rejalashtirish va boshkarishni joriy kilgan tashkilotlarda faoliyat tarmoklar buyicha nisbatan samaralirok kechmokda.

Strategik rejalashtirish va boshkaruvni uzida joriy kilgan tashkilot, korxona va firmalarda natija anik za kuzlangan maksadlarga kam talafotlar asosida erishish kuzatilmokda.

Ushbu xolat oxirgi 30 yil davomida menejment nazariyasi va amaliyoti buyicha mutaxassislarning boshkaruv karorlarini kabul kilish amaliyoti tarkibiga kirdi va strategiyami xozirgi kunda tashkilot korxona va firmalarning missiyasini amalga oshiruvini ta’minlab beruvchi majmuali reja sifatida karalmovda.

Strategiya tashkilot, korxona va firmalarning mumkin bulgan faoliyat chegaralarini va kdbul kilingan boshkdruv karorlarini belgilaydi.

Tashkilot strategiyasi - xarakatning bosh rejasi bulib, strategik vazifalarni, zaxiralar va xarakat ketma-ketligini, u strategik maksadlarga erishish ustuvor yunalishlarini aniklaydi. Uning asosiy vazifasi tashkilotning xozirgi xolatidan raxbariyat tomonidan kelajakda kutilayotgan xolatga utkazishdir. «Strategik boshkaruv» tushunchasi va moxiyati

Bozor sharoitida faoliyat yurituvchi xar kanday tashkilot uchun asosiy muammo uning faoliyat yuritish, uzluksiz rivojlanishini ta’minlash muammosidir. YUzaga kelgan shart-sharoit va vaziyatga kura, bu muammolar uz xolicha xal etiladi. Birok, uning asosida rakobatbardosh mashakkatli mexnat yotadi. Mazkur ishlar strategik

675 menejment konsepsiyasini ochib beradi. Konsepsiya moxiyati esa kuyidagi savol javobida mujassam: «Tashkilotni jadal, uzgaruvchan va noanik muxit sharoitida kanday boshkarish kerak?» Iste’mol talabining tez uzgarishida aks etuvchi bekarorlikning usishi, biznes globallashuv, rakobat kurashining murakkabligi, tovarlarning yaroklilik muddati kiskarishi, iste’molchilar talabining oshishi va xokazolar ob’ektiv va umumiy xususiyatga ega.

Berilgan savolga javob berish uchun tashki muxitni taxlil etish va baxolashning uzi etarli emas. Tashkilot faoliyatining xarakteri, muxit va natijalari urtasidagi muvofiklikni doimo kullab-kuvvatlaydigan boshkaruv tizimini yaratish masalasi xam ushbu javob tarkibiga kiradi.

Muvaffakiyatli faoliyat yuritish uchun firmani boshkdrish tizimi turli-tuman ta’sir imkoniyatiga ega bulishi kerakki, ular tashki muxitda yuz berayotgan uzgarishga Karaganda, son va murakkablik jixatidan fark kilmasligi lozim. CHunki, tashki muxitdagi son va murakkablik usib bormokda.

Strategiya suzi grekcha «strategos»- «general san’ati» ma’nosini anglatadi. Ushbu atamaning xarbiy mavzudan kelib chikishidan ajablanmaslik kerak Aynan general san’ati Aleksandr Makedonskiyga butun dunyoni zabt etish imkonini bergan. Strategiya tashkilot missiyasini amalga oshirish va makeadga erishishni ta’minlaydigan xar tomonlama majmuali rejani ifodalaydi.

Firma faoliyatini strategik rejalashtirishning axamiyati

Strategik rejalashtirishning xarakatlanuvchi jarayoni barcha boshkaruv funksiyasi berkinadigan «soyabon»dir. Uning af.zalligidan foydalanmagan tashkilot va ayrim odamlar korporativ korxona makeadi xdmda yunalishini baxolashning anik usulidan usulidan n asos buladi.

Strategik rejani, avvalo, aloxida yakka shaxs emas, butun korporatsiya istikboli nuktai nazaridan ishlab chikish kerak. Xususiy korxonada uning asoschisi rejasini tashkilot strategiyasi bilan kushib yuborishga yul kuyishi mumkin. Kuplab aksiyaga ega ba'zi firmalarda bunday xolat bulmaydi.

Umumiy strategik rejaga firma faoliyatini ma'lum bir davr mobaynida yunaltiradigan dastur sifatida kdrash kerak. Ayni paytda kayd etish lozimki, nizom xamda doimiy uzgaruvchan ishchan va ijtimoiy vaziyat tufayli doimiy tuzatishdan kochib bulmaydi.

Ayrim tashkilotlar yakka shaxslar kabi rasmiy rejalashtirishga katta kuch sarflamasdan ma'lum bir muvaffakiyatlarga erishishi mumkin

- Strategik rejalashtirish va boshkaruv

Firma ichki boshkdruvini strategik menejment barcha elementlarini bir butunlik va xamoxdnglikka olib keluvchi uzluksiz jarayon kurinishida ifodalash mumkin. Barcha elementlarni bir-biriga moslashtirishni boshlash tayanch nuktasi - bozor muxiti. Bu muxit firma rivojlanish yulini belgilashidan, uning barcha boshkdruv funksiyalari strategik menejment bosh xolatidan kelib chikib belgilanadi- Strategik menejment rejasi ishlab chikilayotganda turlicha boshkdruv funksiyalari buyicha strategiyalar ishlab chikiladi. Bunda firma raxbariyati boshkaruvning strategik menejment funksiyasi ustunligidan kelib chikadi va uni amalga oshirish uchun zarur sharoit va imkoniyatlar yaratadi. Strategik rejalash yukorida keltirilgan xolatlardan kelib chikib kuyidagi jadval tarzda ifodalanishi mumkin:

Strategik menejment strategik rejalashtirish firmaning boshkdruv resurelari va tashkiliy tizimini uzaro muvofikdashtirishdan iborat. Bu strategiyaning asosiy moxiyati anikdangach amalga oshadi. Boshkacha kilib aytganda, firma boshkaruv resurelari ustunliklari imkoniyatlarini kuchaytiruvchi firma rivojlanish strategiyasi moxiyati anikdanadi. Bu esa firma faoliyati va uning biznes yunalishi bilan yakin boglik bulgan firma bosh strategik konsepsiyasini ishlab chikishning aynan uzidir.

Bozor sharoitlarida rakobat ayovsiz buladi, aloxida firma kul ostidagi boshkaruv resurelari esa doimo cheklangan. SHuning uchun u tashkiliy tuzilma va kapital kuyilish samaradorligini oshirishga xarakat kiladi. Marketologlar asosiy muammoni kuyidagicha izoxdaydilar: mavjud boshkdruv resurelari bilan firma bosh faoliyati asosini kanday tuzishi lozim?

Rejalashtirish boshqarishning barcha funksilarini –tashkil etish yo'lboshchilik va nazoratni sezilarli darajada aniqlab beruvchi, menejmentning muhim funksiyasi hisoblanadi.

Maqsad -bu kelajakning istalgan holati bo'lib, tashkilot unga erishishga urinadi.

Muassasaning asosiy umumiy maqsadini,uning mavjudligini ifodalovchi sababni missiya deb ataydilar va maqsadlar uni amalga oshirish uchun ishlab chiqiladi. SHuning uchun rahbarlari missiyani ifodalashda diqqat bilan qarashlari lozim.

Stragegik rejalashtirish –bu global maqsadlarga erishishning muqobil yo'llarini, maqsadni amalga oshirish uchun zarur resurslarni amalga oshirish uchun zarur resurslarni aniqlash jarayonidir.Uning yordamida qaysi ehtiyojlar qanday, kim tomonidan, qachon va kim tomonidan qondirilishini, maqsadga erishish uchun nima qilganligini aniqlash mumkin.

Bazan stragegik rejalashtirish –deganda istiqbolni belgiliashni tushuniladi, biroq istiqbolni belgilash va stragegik rejalashtirish bir narsa emas. Istiqbolni belgiliash –bu kelajakdagi voqealarni oldindan aytib berish, stragegik rejalashtirish esa qarorlar hozir yoki yaqin kelajakda qabul qilinishi mumkin bo‘lgan faoliyat va voqealarni aniqlash.

Strategik rejalashtirishni qo‘llab qanday naflar olish mumkin?

Avvalo,u boshqarishni takomillashtirishga imkon beradi:

-faoliyat natijalarini mukofatlash bilan bog‘lab, yaxshi hisobga olish va nazoratni taminlash;

-ko‘proq o‘ylashga va strategik masalalarga etibor berishni;

-tashqi omillarga etiborni oshiradi;

-rahbardan ijrochilarga axboratni etkazish tizimini yaxshilaydi;

-aniqroq hamda to‘g‘riroq maqsadlarni belgilab va ular haqida xodimlar, sheriklar va yuqori tashkilotlarga axborat beradi;

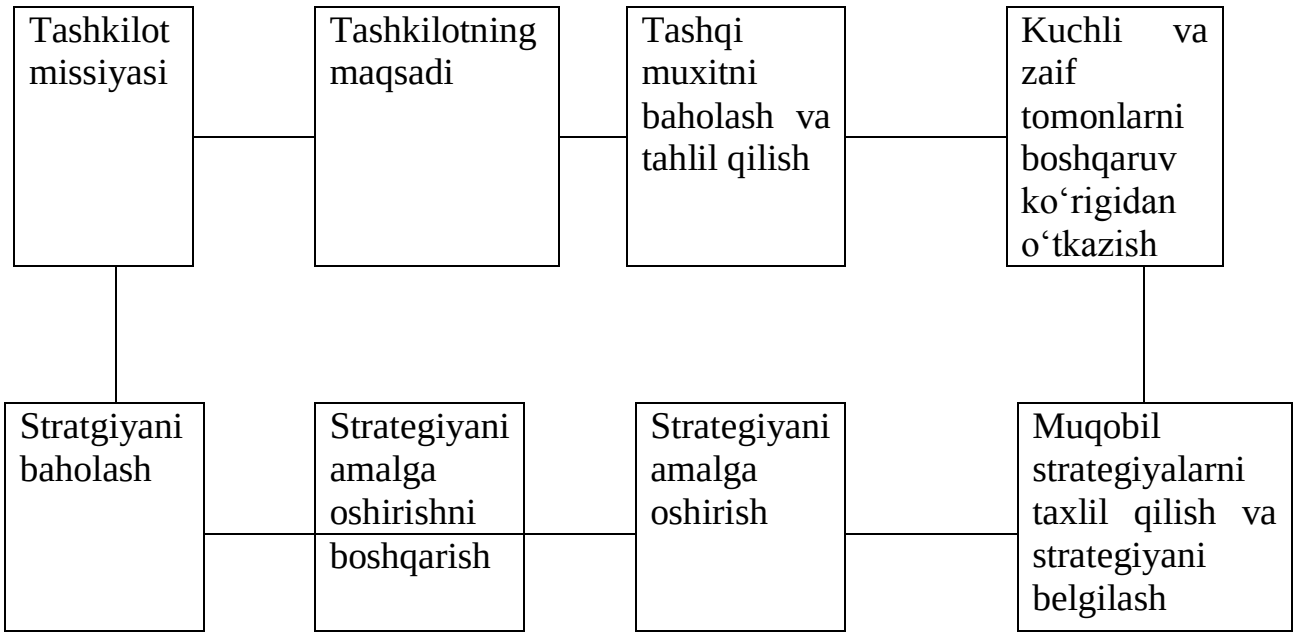
-quruq raqamlar ortidagi haqiqiy ishlarni ko‘rishga o‘qitadi;

- Strategik rejalashtirish.

Strategik rejalashtirish boshqarish faoliyatining bajariladigan ishlarning andozaviy chizmalarini va tartibini ishlab chiqilmagan ko‘rinishi hisoblanadi. Ammo, ko‘plab korxonalar va tashkilotlarning tajribasiga tayangan holda, rejalashtirish jarayoning modelini quydagicha tasavvur etish mumkin:

- Missiya va maqsadlarni tanlash

Rejalashtirishning birinchi va eng muhim bosqichi yoki qismi muassasa maqsadlarini tanlash hisoblanadi, chunki barcha keyingi harakatlar aynan ularga bog‘liq bo‘ladi. Muassasaning asosiy umumiy maqsadini, uning mavjudligini aniq ifodalovchi sababani missiya deb ataydilar va maqsadlar uni amalga oshirish uchun ishlab chiqiladi. SHuning uchun muassasa rahbarlari missiyani ifodalashga diqqat bilan yondoshishlari lozim.



Missiya asosida rahbariyat o‘z etiborini qaratadigan maqsadlar aniqlanadi. Bu maqsadlar *o‘lchanadigan, belgilanadigan vaqtda aniq, erishish mumkin bo‘lgan va o‘zaro qo‘llab-quvvatlovchi* bo‘lishi lozim. Masalan: “Bolalik” QVP keyingi yilda: Bolalarda diareya bilan kasallanishni 10 foizga pasaytirish.

- Tashkilotning missiyasi

Tashkilotning missiyasi –bu muassasaning asosiy umumiy maqsadi, yani uning mavjudligini aniq ifodalovchi sabab va maqsadlar uni amalga oshirish uchun ishlab chiqadi:

U quydagilarni aks ettirishi kerak:

–Muassasa iqlim qanday xil odamlarni jalb etadi?qanday faoliyat bilan shug‘ullanayapti, qanday asosiy xizmat turlarini taqdim etayapti?

–Muassasa nisbatan tashqi muhit qanday va u muassasa ishining qanday tamoyillarini aniqlaydi?

–Muassasa ichida qanday xildagi ish iqlimi mavjud va u

*Ijtimoiy* – jamiyatda ustun munosabatlar, masalan tadbirkorlikka, demokratlashtirishga, shuningdek mahalliy hamjamiyatlar va ijtimoiy birlashmalarning rivojlanganligiga.

*Demografik omillar*- aholining o‘sish suratlari, uning yoshi- jinsi bo‘yicha tarkibi.

*Siyosiy*- davlat tomonidan qo‘llab- quvvatlash, siyosiy barqarorlik va jamiyatni demokratlashtirish.

*Ekologik omillar*- muassasa xizmat ko‘rsatadigan hududida zararli ishlab chiqarishlarning mavjudligi, havoning ifloslanganligi va ichimlik suvining sifati yomonligi.

*Madaniy muhit* – qaysiki unda faoliyat qimmatiklari, bir xilliklar va andozalar takillanadi.

- Kuchli va zaif tomonlarini boshqaruv ko‘rigidan o‘tkazish

*Boshqaruv ko‘rigidan o‘tkazish*- bu muassasa faoliyatining kuchli va zaif tamonlarini aniqlash maqsadida turli bo‘linmalarni muntazam tahlili.

*Bunday tahlil* uchun axborat manbalari :

- Moliya va bugalteriya hisobotlari.
- Tibbiyot statistikasi.
- Xodimlar bilan uchrashuvlar va suhbatlar natijalari.
- Aholi va mahalliy jamoat tashkilotlari bilan o‘tkazilgan so‘rovlar.

- Strategik boshkaruv

Rejalar muvofiklashtirish muxiti uzgarishlariga moslashish yulidagi choralar bilan ta’minlabgina kolmay, bozor xolatiga faol ta’sir kursatishi va iste’molchilar talablarini shakllantirish mumkin bulgan chora-tadbirlarni xam uz ichiga olganda, firmalar strategik boshkaruv tizimiga utadilar. Boshkacha kilib aytganda, firmalar strategik menejment konsepsiyasini faol amalga oshirishga utadilar. Strategik menejment konsepsiyasi esa uz oldiga bozor va strategik menejment muxitini

firmaning uz vazifalari va strategik maksadlariga monand ravishda bozorni va iste’molchilar talablarini shakllantirish maksadida urganish vazifasini kuyadi.

Strategik boshkaruv oddiy uzok muddatli rejalashtiruv usuliga Karaganda kup kirrali, murakkabrok, kup vakt, e’tibor va vositalar talab etadigan jarayon. SHunday bulsa-da, u firmaning rejasini amalga oshirishga karatilgan axamiyatga molik xarajatlari uzini okdashi xakida kat’iy kafolatlar bera olmaydi. Bu turdagi rejalashtirish Amerikada amaliyotga bir kancha kiyinchiliklar bilan kiritilgan bulsa, yapon firmalari bu turdagi rejalashtirishni ancha yaxshi kabul kildilar, natijada yapon zaminida bu jarayon unumlirok, kechdi.

Boshkaruv bozor muxitidagi uzgarishlarni oldindan kura bilish va uning shakllanishiga faol ta’sir etish asosida olib borilgan. Ammo bir muammoning xal etilishi bilan yangidan-yangi boshka muammmolar kelib chikaverdi. Bu esa iktisodiy tarakkiyot jarayonlarining murakkablashganligidan dalolat berardi.

Xolatga karab rejalashtirish. 80 va 90-yillarda kutilmagan uzgarishlar va noanik xolatlar ta’siri kuchayishi bilan xolatga karab rejalashtirish usuli tarakkiy etdi.

Buning natijasida katta sarf-xarajatlarga xam karamasdan firmalar nafakat bir necha reja loyixalari variantlarini, balki bir necha rejalarning uzlarini ishlab chikd boshladilar. CHunki, shu orkdli bozor va strategik menejment muxiti rivojidagi turli-tuman uzgarishlarga tayyor turish, nobarkdrorlik sharoitida ishlab chikilgan variantlarga moe ravishda tezkor karorlar kabul kilish orkali ishbilarmonlik xavf-xatarini kamaytirish imkoniyatiga ega bulish mumkin edi.

- **Biznes—rejalashtirish**

Odatda biznes—rejalashtirish haqida korxonaning foyda olishi hamda sarmoyalarni qaytarishni ta’minlash uchun, ya’ni bozorda sotiladigan shunday tovar va xizmatlarga qo‘llagan holda so‘z yuritiladi, sotishdan tushgan mablag‘lar esa sarflarni qoplash va foyda sifatida faoliyatni kengaytirishga yo‘naltiriladi va/yoki mazkur ishlab chiqarish qatnashchilari o‘rtasida taqsimlanadi.

Nima uchun biz biznes rejalashtirishni davlat byudjetidan pul olib, uni davlat tomonidan kafolatlangan tibbiy xizmatlarni ko‘rsatishga sarflovchi hamda hech qanday foyda ko‘rmaydigan sog‘liqni saqlash muassasalariga qo‘llaymiz?

CHunki, biznes — reja bu nafaqat korxona yoki muassasa rahbarlariga eng ko‘p miqdordagi foydani olishga yordam beruvchi vosita emas. Uning maqsadi ancha keng: mazkur korxona yoki muassasa missiyasini yoki nima uchun uning yaratilganligini ifodalovchi global maqsadini, aynan esa jamiyat, aholini tovar va xizmatlarning muayyan turlariga ehtiyojlarini sifatli va samarali qondirishni amalga oshirishga ko‘proq ko‘maklashishdir.

SHu bilan birga iqtisodiy mustaqillikning kengayishi, moddiy — texnik asos hamda kadrlar salohiyatining mustaxkamlanishi bilan BTSYOK muassasalari pulli xizmatlarni rivojlantarishi hamda foyda manbaiga ega bo‘lishi mumkin. Raqobat muxitining rivojlanishi bilan biznes — rejani savodli tuzishga qodirlik yanada zarur bo‘ladi. SHu nuqtai nazardan, biznes — rejalashtirishni BTSYOK muassasalarida qo‘llash mumkin bo‘lishi, hamda qo‘llanishi kerak. CHunki, u ushbu muassasa rahbarlariga ish sifatini yaxshilash hamda byudjetdan ajratilgan mablag‘larni tejamliroq ishlatish yo‘llarini topishga yordam beradi.

Keyin, shuni doim esda tutish kerakki, biznes bu Siz hayot kechirishga ishlab topish uchun shug‘ullanayotgan oddiy ish emas, balki bu shuningdek, o‘z hobiliyatlaringizni ko‘rsatish imkoniyati hamda mustatsillikka yo‘ldir. Har qanday ishni amalga oshirishda muvaffaqiyatsizlik sababi bo‘lishi mumkin bo‘lgan qator qiyinchiliklarga duch kelinadi. Bu sabablar boshqaruvni tashkil etish, moliyaviy ifodalash, sabablar, tovar va xizmat ishlanmalari hamda marketingi, tashqi muhit ta’siri, qayishqoqlikning yo‘qligi hamda boshqa kutilmagan omillar (X omil) bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Biznes rejalashtirishning asosiy maqsadi-bu muassasa yoki tashkilotning asosiy maqsadini amalga oshirishga xizmat qilish, aholini, aniq tibbiy xizmatlar turlariga bo‘lgan ehtiyojini sifatli va samarali qondirishdan iborat.

Sog‘liqni saqlashda biznes rejalashtirish mavjud resurslardan unumli foydalanish va pullik xizmatni tashkil etish hamda qo‘shimcha daramod olish imkoniyatini beradi. Biznes rejalashtirishning asl mohiyati muvoffaqiyatsizliklarni chetlab o‘tib, yutuqqa erishish.

Biznes reja - bu, ma’lum vaqt oralig‘ida ish kuchi, moddiy va moliyaviy resurslardan unumli foydalangan holda BTSYO muassasalarning asosiy faoliyatini belgilab samaradorligini ta’minlovchi dastur hujjatdir.

Biznes reja tashkilot faoliyatining yo‘nalishi haqida ma’lumot beruvchi muhum manbadir. U tibbiy xizmat ko‘rsatish sifati va uning samaradorligini oshirish tadbirlarni asoslash borasidagi hisob-kitobni ham o‘z ichiga oladi.

Biznes reja muassasa faoliyati konsepsiyasi va strategiyasini ishlab chiqishda, yaqin va nisbatan uzoq kelajakka mo‘ljallangan rejani aniqlashda, tomondan muassasaning ma’lum vaqt oralig‘ida erishgan natijalarini baholash, faoliyatning samarasi va unumdorligini oshirish, muassasa faoliyatini yanada yaxshilash uchun o‘z vaqtida chora-tadbirlar qabul qilish, ko‘shimcha mablag‘ manbalarini aniqlash va jalb etish uchun foydalaniladi.

Sifatli tuzilgan biznes reja quyidagilarni amalga oshirishda yordam beradi:

5. tashkilotning maqsad va vazifalarini aniq ifodalashga;

6. ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmat tarkibi va ularning ko‘rsatkichlarini aniqlashga;

7. mavjud mutaxassislarning bilimi va malakasi darajasini belgilangan maqsad va vazifalarga muvofiq ekanligini aniqlash uchun;

8. belgilangan maqsadga moliyaviy va moddiy resurslarni jalb etish imkoniyatini baholashga;

5. samarali tibbiy yordam ko‘rsatish, soglom turmush tarzini targ‘ib etishga qaratilgan chora - tadbirlarni va boshqa chora-tadbirlarni belgilashga;

6. belgilangan maqsadga erishish yo‘lidagi tusiq va risklarni oldindan ko‘ra bilishga.

- **Biznes rejalashtirish**

Biznes—reja — bu ma’lum vaqt oralig‘ida BTSYOK muassasalarining asosiy tibbiy — iqtisodiy faoliyatini belgilab beruvchi dasturni aks ettiruvchi hujjatdir. U tashkilot faoliyatining yo‘nalishi haqida ma’lumot beruvchi ancha muhim manba hisoblanib,

unda shuningdek, tibbiy xizmat koʻrsatish sifati va uning samaradorligini oshirish maqsadida rejalashtirilgan tadbirlarni asoslash ham qamrab olingan.

SHuning uchun, biznes—rejaning aniqroq maqsadi — muassasaning xoʻjalik — moliyaviy faoliyatini, aholining ehtiyojini va kerakli resurslarni olish imkoniyatiga ega boʻlishini hisobga olgan holda, yaqin va nisbatan uzoq kelajakni moʻljallab rejalashtirishdir. BTSYOK muassasalari xizmatlariga aholining eng kam ehtiyojlarini davlat aniqlaydi hamda davlat buyurtmasi koʻrinishida ularni koʻrsatadi.

Bu buyurtma jon boshiga moliyalashtirish tamoyili asosida viloyat byudjetidan mablagʻlar bilan ta'minlanadi. Biroq, agar ularning zarurlipshi boshqa «sarmoyadorlarga» asoslab bersa va qoʻshimcha mablagʻlar olsa, muassasa xizmatlarni kengroq ravishda ham koʻrsatishi mumkin.

Biznes — reja quyidagi. vazifalarni hal etishga yordam beradi:

- tashkilotning maqsadi va vazifalarini, shuningdek ularga erishish strategayasi va taktikasini aniq ifodalash;
- koʻrsatiladigan tibbiy xizmat tarkibi va ularning koʻrsatkichini aniqlash;
- mavjud mutaxassislar, ularning mehnatini asoslovchi shartlar qoʻyilgan maqsad va vazifalarga muvofiqligini aniqlash;
- qoʻyilgan maqsadlarga mavjud moliyaviy va moddiy resurslar yordamida erishish imkoniyatini baholash;
- aholi ishonchini oqlash, sogʻlom turmush tarzini tashviq etishga yoʻnaltirilgan tadbirlar doirasini aniqlash;
- belgilangan maqsadga erishish yoʻlidagi qiyinchiliklar, halaqit berishi mumkin boʻlgan «toʻsiqlar»ni oldindan koʻra bilish.

SHunday qilib, yuqorida bayon etilganlarni umumlashtirib, biznes—reja 3 funksiyani bajaradi, deyish mumkin:

4. U ish olib borish konsepsiyasi va strategiyasini ishlab chiqish, kelajakka rejalarni aniqlash uchun qoʻllanilishi mumkin.

5. U muayyan vaqtda korxona, muassasa faoliyati haqiqiy natijalarini baholash uchun qoʻllaniladi. Vaqti — vaqti bilan muassasa biznes — rejaning qaysi koʻrsatkichlari boʻyicha farq qilayotganini kuzatishi, bu farqlar ijobiy yoki salbiy hisoblanishini baholashi va oʻz vaqtida choralar koʻrishi mumkin hamda zarurdir. Boshqacha aytganda, biznes — reja ichki nazorat uchun qoʻllaniladi, chunki oʻz faoliyatini baholashga va xarjlarni tejash boʻyicha rezervlarni aniqlashga imkon beradi. Bundan tashqari, biznes—reja tashqari uchun qoʻllashga ham moʻljallangan — u tashqi nazorat vositasi hisoblanadi: uning yordamida yuqori tashkilotlar (viloyat sogʻliqni saqlash boshqarmasi, viloyat moliya boshqarmasi, MTK) BTSYOK muassasining tibbiy va iqtisodiy sohalardagi faoliyatini baholaydilar.

6. U pul mablagʻlarini jalb etish yoki «topish» uchun (BTSYOK muassasalari uchun — ajratilgan byudjet mablagʻlarini maqsadliligini asoslash uchun) qoʻllaniladi.

Biznes—rejani tuzish jarayoni BTSYOK muassasalari rahbarlari uchun o‘ziga xos o‘qitish kursi hisoblanadi, chunki bu ularni avval bajarmagan ishlarni qilishga majbur qiladi:

- Muassasaning ahvoli va kelajakda rivojlanishini batafsil o‘rganish.
- Keyingi nazorat uchun zarur faoliyat ko‘rsatkichlarini aniqlash.
- O‘z maqsadlarini va ularga erishish yo‘llarini aniq belgilash.
- Muassasa rahbarlari va xodimlarining majburiyatlari hamda mas’uliyatlarini aniqlashtirish.
- Muassasani muassasa ichida bo‘lgani kabi, undan tashqarisida ham bo‘ladigan vaziyatning kutilmagan o‘zgarishlariga tayyorlash.

Biznes — reja xizmat hujjati hisoblanadi va u kimga hahiqatda zarur bo‘lsa, faqat shularga taqdim etiladi. Biznes rejani o‘qiydilar:

A. Biznes—rejani ichki boshqaruv vositasi sifatida bevosita ishlatuvchi shaxslar: BTSYOK muassasalarining moliyaviy menejerlari va mudirlari, shuningdek mazkur muassasada ishning qandaydir bo‘limiga javobgar boshqa xodimlar.

B. Moliyalashtirish manbai hisoblanuvchilar (viloyat sog‘liqni saqlash boshqarmasi, viloyat moliya boshqarmasining muvofiq vakillari, shuningdek grantlar hamda homiylik yordamini ko‘rsatuvchilar).

V. Mazkur muassasa manfaatlari bilan manfaatlari bog‘liq bo‘lgan boshqa shaxslar (masalan, mahalla va mahallalararo qo‘mita, aholi salomatligini saqlash bilan shug‘ullanuvchi nohukumat tashkilotlari vakillari).

Biznes — rejaning mazmuni hamda uning har bir muayyan bo‘limini tuzishga uslubiy yondoshuvlar bilan tanishishga kirishishdan oldin, bir qancha vaziyatlarni nazarda tutishga to‘g‘ri keladi.

Birinchidan, biznes —reja bir yilga tuziladi, lekin shunga qaramasdan barcha tadbir va ko‘rsatkichlar qisqa vaqtga mo‘ljallab, ya’ni choraklar bo‘yicha hamda oylar bo‘yicha bo‘lingan holda berilishi kerak. Bu doimiy ravishda rejalashtirilgan tadbirlarni bajarilish sur’atini taxlil qilish va ayrim kutilmagan holat yuz berganda, o‘z vaqtida zarur bo‘lgan chorani ko‘rish, shuningdek tashqi tashkilotlarga oylik hamda choraklik xisobotlarni taqdim ztish jadvaliga rioya qilish imkonini beradi. Tadbirlarni grafik ko‘rinishida, ya’ni ularni bajarilish muddatlarini ko‘rsatib, rasmiylashtirish maqsadga muvofiq. Masalan, profilaktika ishlari grafigi, aholi o‘rtasida ta’lim dasturini (sog‘lom turmush tarzi, oilani rejalashtirish hamda shu kabilar) amalga oshirish grafigi va boshqalar. Ko‘rsatkichlar odatda jadval ko‘rinishida beriladi.

Ikkinchidan, ayrim tadbir va jadvallarni ishlab chiqishda (masalan, ko‘rsatilgan faoliyat natijalarining asosiy ko‘rsatkichi) tashqaridan olingan ma’lumotdan foydalaniladi, ya’ni BTSYOK muassasasi joylashgan tuman bo‘yicha ma’lumotlar, ayrim hollarda esa, muassasa boshqa tuman va viloyatning o‘rta ko‘rsatkichlari bilan solishtirilganda qaysi darajada ekanligini baxolash uchun viloyat ko‘rsatkichlariga ham zarurat tug‘ilishi ehtimoli bo‘lishi mumkin.

Uchinchidan, biznes —rejani ishlab chiqishda barcha me’yoriy — huquqiy hujjatlarga ega bo‘lish va ulardan to‘g‘ri foydalana bilish juda muximdir. Bunda moliyalashtirish va boshqaruvning yangi usullari bilan qamrab olingan muassasalarga umumiy ravishda qabul qilingan hujjatlardagi ayrim qoidalar qo‘llanilmasligi nazarda tutiladi, shuning uchun bu muassasa faoliyatiga doir maxsus shartlar ko‘rsatilgan yuqori tashkilotlarning qaror, buyruq, xatlariga nihoyatda e’tibor bilan qarash kerak bo‘ladi.

Biznes — reja quyidagi axborotlar ko‘rsatilishi kerak bo‘lgan jildval varag‘idan boshlanadi:

- Muassasaning nomi
- Manzil
- Telefon raqamlari
- Muassasa raxbarlari — ma’lumoti va malaka toifasi ko‘rsatilgan holda mudir va menejerning nasl—nomasi
- Muassasa tashkil topgan sana, u ko‘rsatadigan faoliyatning turi va tavsifi
- Biznes — reja tuzilgan oy va sana.

Quyida biznes — rejaning aniq har bir bo‘limi yuzasidan ma’lumotlar keltiriladi.

*Muassasa biznes — rejasining mundarijasi.* Bu bo‘lim biznes — reja bilan tanishish jarayonini engillashtirish hamda uning mazmuni haqida juda qisqacha tasavvurga ega bo‘lish uchun mo‘ljallangan. U biznes — rejaning asosiy bo‘limlari betlarini ko‘rsatish bilan berilgan ro‘yxatdan iborat, masalan:

I. BTSEK muassasasi haqidagi umumiy ma’lumotlar, uning maqsadi va vazifalari

VII. Xizmat ko‘rsatiladigan aholining tavsifi va aholi bilan ishlash

VIII. Ishlab chiqarish (ko‘rsatiladigan xizmatning) rejasi

IX. Boshqaruv va tashkil etish

X. Moliyaviy reja

XI. Ilova

**I. BTSYOK muassasasi haqida umumiy ma’lumotlar va uning maqsadi**. Bu bo‘limda biznes — rejani tuzuvchilar quyidagi savollarga javob berishlari kerak:

- Muassasa nima bilan shug‘ullanadi, xizmat ko‘rsatishning qaysi turlarini bajaradi
- Tibbiy xizmat ko‘rsatish turlarining ro‘yxati (paket) bormi, agar bor bo‘lsa, qachon va kim tomonidan tasdiqlangan hamda uni mazkur bo‘limda aks ettiring
- Manzili (MTK gacha bo‘lgan masofa, xizmat ko‘rsatish doirasi, transportdan foydalanish imkoniyati)
- Boshqa ayni shu turdagi muassasalardan, xizmat ko‘rsatish ko‘lamining kengligi va sifatini yuqoriligi borasida ustivorligi nimada va boshqalar.
- Rivojlanishi uchun qanday imkoniyatlarga ega: malakali mutaxassislar,

xizmat koʻrsatishning yangi turlarini joriy ztish, tashkilotchilik va boshqaruv ishlarini sifatini oshirish va boshqalar

- Muassasa oldiga qoʻyilgan global maqsad (missiya), aniq maqsad, vazifalar

Mutaxassislar muassasaning oldiga qoʻyilgan maqsad va vazifalarni ishlab chiqar ekanlar, bir vaqtning oʻzida bu maqsadga erishish yoʻlida uchrashi mumkin boʻlgan asosiy qiyinchiliklar va toʻsiqlarni ham aniqlashlari lozim boʻladi, shuningdek, oʻz muammolarini ifodalab, ular qaysi darajada va kim bilan (viloyat va tuman hokimiyati, viloyat sogʻliqni saqlash boshqarmasi, viloyat moliya boshqarmasi, markaziy tuman kasalxonasi, SES, muassasaning oʻzida yoki boshqa bir yuqoriroq tashkilotda) hal etilishini aniqlashlari lozim. Bu ish qanday bajarilishini yaxshiroq tushunish uchun, 1 mashqni bajarish kerak.

**II Xizmat koʻrsatiladigan aholining tavsifi va aholi bilan ishlash.**

Bu boʻlimda muassasaga biriktirilgan axoli soni va tarkibiga bogʻliq sizning muassasangiz xizmatiga boʻlgan talab aniqlanadi. Asosiy e'tiborni dispanser hisobida turuvchilar soni, nogironlar, ijtimoiy ahamiyatga ega boʻlgan hastalik turlari bilan kasallangan bemorlarga qaratmoq lozim. SHu boʻlimning oʻzida yana epidemiologik vaziyat oʻzgarishi, mavsumiy dala ishlarini oʻtkazish va h.k. natijasida tibbiy xizmat koʻrsatishga boʻlgan talabning ortishi ehtimoli ham oʻrganiladi. Muassasaga axoli majburiy tartibda biriktirilganligi uchun, rasman raqobat boʻlmaydi. Lekin amalda boʻlsa, axoli mazkur BTSYOK muassasasi xizmatidan voz kechishi mumkin, rasmiy yo norasmiy tartibda boshqa tibbiy xizmat ta'minotchilariga murojaat etishi yo umuman tibbiy yordam uchun murojaat etmasligi mumkin. Har qaysi holatda ham bu muassasa faoliyatining yakuniy natijalariga salbiy ta'sir etadi. SHu sababli, bu boʻlim oʻta muxim boʻlib, biznes — rejani bundan keyingi barcha boʻlimlarining mazmunini belgilaydi. Xususan kasallikni oldini olish va davolash faoliyatining koʻlami, mablagʻ bilan ta'minlash miqdori, xodimlar jadvali va h.k., bevosita aholini tavsiflovchi koʻrsatkichlarga bogʻliq.

Unda quyidagi masalalar aks ettirilishi kerak:

- Aholi tarkibi (1 yoshgacha, 14 yoshgacha boʻlgan bolalar, tugʻish yoshida boʻlgan ayollar, nafaqaxoʻrlar), jins — yoshiga koʻra aholi tarkibi (1 jadval).
- dispanserda roʻyxatda turuvchi bemorlar tarkibi va soni, nogironlar, ijtimoiy ahamiyatga ega hastalik bilan kasallangan bemorlar va aholining alohida e'tibor talab ztuvchi boshqa toifasi.
- Xizmat koʻrsatilayotgan hududning jugʻrofiy, ekologik, epidemiologik xususiyatlari.
- Kasallikning oldini olish va sogʻlom turmush tarzi tashviqotiga doir tadbirlar rejasi (2 jadval).
- Talabning haqiqiy koʻlamini oldindan koʻra bilish.

Jon boshiga qarab mablagʻ bilan ta'minlashda alohida e'tiborni kasallikni oldini olish ishlariga qaratish kerak boʻladi — bu ish qanchalik yaxshi tashkil etilgan va oʻtkazilgan boʻlsa, shunchalik kam bemor vrachlar qabulida boʻladi hamda shu tariqa tibbiy yordam koʻrsatishning qimmat turuvchi turlarini qisqartirish hisobiga mablagʻlar

tejaladi. Biroq, erishilishi mumkin bo‘lgan eng sezilarli natija — bu aholi salomatligi yaxshilanishida o‘z aksini topgan ijtimoiy samaradir.

***III*. Ishlab chiqarish (ko‘rsatiladigan xizmatning) rejasi.** Biznes rejaning mazkur qismi tibbiy xizmat ko‘rsatish jarayonining samaradorligi va ishonchliligini asoslab bermog‘i lozim. SHu bois, u tashkilot faoliyatining ko‘lami va erishgan so‘nggi natijalari ko‘rsatkichini aks ettiribgina qolmasdan, balki bino, asosiy asbob — uskunalarni izohlovchi, dori — darmonlarni olish manbalari (aylanma mablag‘lar) tibbiyot xodimlarining malakasi, ya’ni ish muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy shartlarni yoritib berishi kerak:

• Moddiy —texnik asos — xona, tibbiy asbob — uskunalar, dori— darmonlar, transport va h.k. mavjudligi (3 — 6 jadvallar)

• Tibbiyot xodimlarining kasbiy salohiyati (7 jadval)

Bu axborotdan so‘ng ishlab chiqiladi va jadval shaklida keltiriladi

• BTSEK muassasalari faoliyatining ko‘rsatkichlari (8 jadval)

8 jadval muassasa faoliyatining faqat mutlaq hajmini (ko‘lamlari, o‘lchamlari) ta’riflovchi ko‘rsatkichlardan emas, balki, BTSYOK muassasasi qanday ishlayotganini aks ettiruvchi ko‘rsatkichlardan ham iborat. Bunday baholashni biznes — rejani tuzishni boshlashda bo‘lgani kabi, butun uni bajarish davri davomida ham olib borish kerak.

Muassasa faoliyatining muxim ko‘rsatkichlaridan biri tashriflar rejasi hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi sog‘liqni saqlash Vazirligi tomonidan hozirgi kunda umumiy amaliyot vrachlari uchun yuklama me’yori ishlab chiqilmagan. Vrachlarning yuklamalari me’yorini aniqlash uchun (vrach tashrifi rejasi) sobiq SSSR[8] davrida chop etilgan buyruqlarga asoslanish mumkin. Biroq, ushbu buyruqlarda umumiy amaliyot vrachiga yuklama me’yori ko‘rsatilmagan. Umumiy amaliyot vrachlari ichki kasalliklar vrachi kabi, bolalar vrachi va ginekologiya doyasi vazifalarini ham bajarganligi sababli, umumiy amaliyot vrachi uchun yuklama me’yorini hisoblashga bu mutaxassislar yuklamasining o‘rtacha me’yori olinadi.

**IV. Boshqaruv va tashkil etish**

Bu bo‘limda quyidagilar o‘z aksini topadi:

• Muassasa xodimlarining mavqei va mas’ullik darajasi ko‘rsatilgan holda (imzo chekish va to‘lov hujjatlarini nazorat qilish vakolatiga ega shaxslarning nomlari, albatta ko‘rsatilishi kerak), uning tashkiliy tuzilmasini aks ettiruvchi mavjud chizma va bu tizimda kutilayoggan o‘zgarishlar

• Muassasaning mudiri va moliyaviy menejeri o‘rtasida majburiyatlarni taqsimlanishi

• Ishning ma’lum belgilangan qismiga javobgar har bir xodimning majburiyatlar doirasi

• Xodimlarni ( mehnatni rag‘batlantirish) mukofotlash shakllari

• Xizmat ko‘rsatish sifatini pasaytirmagan holda, xodimlarning malakasini oshirish, mehnatni tashkil etishni yaxshilash va h.k hisobiga sarf—harajatni kamaytirish imkoniyatlari

• Muassasaning taqdiri birgina ta’minotchiga (yoki ta’minotchilarning

ma’lum qismiga) bog‘liqmi

• Mavjud asbob—uskunalar yaxshi tutilyaptimi

• Dori—darmon, bog‘lash materiallari, jihozlarni nazorat qilishning samarali biror usuli bormi

• Tibbiy xizmatdan foydalanishga bo‘lgan talabni mavsumga qarab qalqib turishini qanday qilib chetlab o‘tish mumkin

• Muassasa sifatni nazorat qilishda samarali va ta’sirchan nazorat tizimiga egami

**V. Moliya rejasi**

Bu bo‘limga qo‘yiladigan asosiy talablardan biri—moliya rejasi biznes — rejaning boshqa qismlarida keltirilgan ma’lumotlar bilan tavofutda bo‘lmasligi kerak. Mablag‘larning bosh manbai — viloyat byudjeti, lekin shunga qaramasdan mablag‘ bilan ta’minlashning qo‘shimcha manbalarini jalb etish imkoniyatlarini qattiq baholash kerak.

*Daromad manbalari*

• Daromad manbalarining tavsifi

• Turli manbalar bo‘yicha moliyalashtirish hajmining xisobi va tavqimi.

Daromaddan foydalanish - mablag‘larni mutlaq miqdorlarda taqsimlash va xarajatlar smetasiga muvofiq solishtirma salmog‘i Daromad va harajatlarning nisbati

- Har oydagi kirim va mablag‘lardan foydalanishning taxlili
- Sarf — harajatlarni tejashning ichki imkoniyatlarini aniqlash

•**Motivlashtirish**

Ruscha-o‘zbekcha lug‘atda motivatsiya tushunchasi biror *yoqi* harakatning yuzaga kelishiga sabab bo‘lgan motivla| dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmu ma’nosida talqin etiladi'. Bu tushuncha bevosita inshoch omili bilan chambarchas bog‘likdir. SHu nuqgai nazardan:

Motivlashtirish — bu ruzday omil bo‘lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va xar xil exgimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlan-tiruvchi kuchli vositadir.

Boshkacha *qilib* aytganda motivlashtirish — bu kishilar faoliyatini ruhiy yo‘llar bilan maqsadga muvofy yo‘naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bot liq. Ehgiyoj esa sabablarda namoyon bo‘ladi.

Inson ovkdt eyish, uxlash, dam olib kuchini tiklash o‘zini issiq-sovuqsan asrash extiyojlariga ega. Mazkur ex tiyojlar moddyy kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar-joy va bosh qalar shaklida ifoda etiladi.

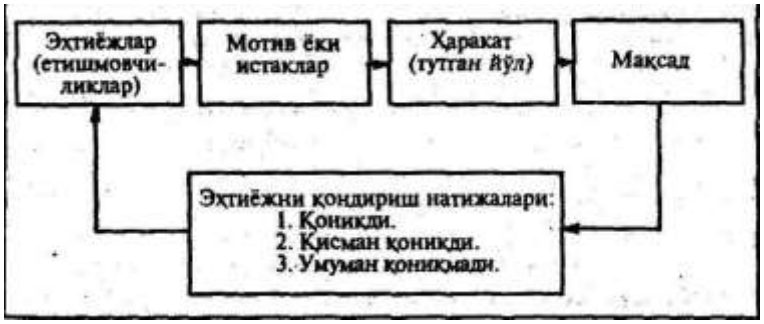
Insonning modsiy extiyojlari bilan birga ijtimoiy ehgiyojlari xam borki, bularga bilim olish, matsanm saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo‘lish va sog‘la

hayot kechirib, uzrqumr ko‘rish kiradi. Aytilgan ehgiyojl| moddiy shakllar ega bo‘lmagan har xil xizmatlar ***kursatish*** orkali qondiriladi. Umuman:

Extiyoj—odamlarni xarakatga intiltiruvchi, ko‘zg‘a- tuvchi motivdir.

Ehgiyoj katiyan tabakalashgan bo‘ladi. YA’ni, u kishi- larning odati, dqsi, ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy axeoli, millatiga, mehnat qamda yashash sharoitlariga x{am borliq. Masalan, maktab o‘qu’chisi bilan olimning, yosh yi- git bilan nafakadagi cholning, dexhrn bilan shaxtsrninE extiyoji bir hil emas. Xatto kishilarning jismoniy tu- eilishi ham ehgyyojlarda farklarni hbsil qqpadi. Aytay- lik, gavdasi yirik, devqomat kishining extiyoji bilan jus- sasi 1sichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi xilma-xil extiyojni qondirish uchun turlicha faoliyat va uni muvofikdashtiruvchi boshqaruv ta- lab qilinadi. Extiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini kuyidagicha ifodalash mumkin:




Ehtiyoj *va* u orkdli kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model.

- **Motivlashtirish vositasida boshqarishiing o‘ziga xos xususiyati**

Jahon amaliyotida motivlashtirish vositasida ishchilarni mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bullar jumlasiga quyidagilar kiradi:

- «X»(iks) va "U"(igrek);
- kutish;
- boisiy (gigienik) todalanish;
- adolatlilik (xaqqoniylik);
- extiyojlar ustunligi nazariyalari.

Extiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilyaar extiyojlari va qizikishlari orqali ularning mexnatlarini motivlashtirish goyasi yotadi. Buni kuyidagi chizmada ko‘rish mushshn :

Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.
Buerda,

1— rahbar bo‘ysunuvchilarga extiyoj va qiziqishlarini chetlab ta’sir ko‘rsatadi (bu erda karorlarning bajarilishi hech kim qiziqtir maydi).
2— bo‘ysunuvchilarga faqat rahbarning extiiyoji va qiziqishi inobatga olingan holda ta’sir o‘tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi fakat rahbarning manfaatini ko‘zlaydi). <
3— boshkarish o‘zaro ta’sir osteda amalga oshirnladi. Bu erda karorning bajarilishidan **xar** ikkala tomon manfaatdor.
4—ta’sir qilish fakat bo‘ysunuvchilarning extieji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4- yondashuvlar rahbar bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim bo‘ysuyuvchilar ehgiyojlari o‘rtasida nomuvofiqlik paydo bo‘ladi. SHu sababli rahbar motivlashtirishni fakat extiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

Ehtiyojlar ustunlign nazariyasi ham rahbarlardan boshqaruvni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya’ni 3-yondashuv ork;ali amalga oshirishni talab qiladi. CHunki boshke (1, 2 va 4) yondashuvlar kershi xerakat bo‘lib, xodim- lar va jamoa bilan raxbariyat o‘rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

**A.Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?**

Amerixalik ruxщunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o‘zining extiyojlar ustunligi nazariyasini qarab, kishilar o‘z motivalari jarayonida extiyoj va qizikshining 5 turiga tayanadilar dedi. Uning extiyojlar ierarxiyasi kuyidagi ko‘rinishga eta:

Birinchi o‘riqsagi extiyojlar — bu bazis ya’ni, yashashni ta’minlash uchun zarur bo‘lgan extiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis extiyojlar, ya’ni oziq ovkatga, kiyim-

kechakka, uy-joyga, uykuga bo‘lgan extiyoj qondirilgach, boshqa darajadagi extiyojlar xam asta-sekin axamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya’ni tinchlik, tartib, ximoyaga bo‘lgan extiyoj ham birlamchi bosqichdagi exgiyojning yangi darajasidagi zaruriyagdir. Biron ijpshoiy guruxda bo‘lish, boshqa kishylar bilan aloqaga kirishish extiyoji ierarxiyaning uchinchi bo‘g‘iniga kiradi. Bu guruhdagi ehgiyojlakni ijtimoiy ehgyyojlar deb yuritiladi.

Motivlashtirish boskichlari (A.Maslou bo‘yicha).

Xurmatga bo‘lgai extiej piramidaning to‘rtinchi bo‘g‘inini tashkil qiladi. U «ishining boshkalar tomonidan tanolinijiiga bo‘lgan ehgaejidir, (yashi mavqe, nufuz, shong shuhrat muvaffaqiyati daqkat e’tibor). Uzligini isbotlash eetiyojlarini Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraj» yashirin koniyatlarining xakikatta , nimaga erishish mumkin bo‘lsa «Unga erishishdir. Bu ehgiyojlar shaxsning o‘sishida o‘z topadi.

A Maslou, bu qonmagan extiejlarini qondirishga intiluvchi "ochko‘z mahluq"lardir, degan edi.

- Bu ehgiyojlarni hech qachon to‘lato‘kis qondirish imkoniyati bo‘lmaydi. SHu sababli ehgiyojlarga asoslangan

Kishilar mehnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga harakat qilmaydilar. Korxonada hamjihatlik muhiti qaror topmaydi.

**Motivlashtirishda** X (iks) va U (igrik) nazariyalari a’lohida o‘rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos D.Mak Gregor bo‘lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo‘lgan munosabatini ifodalaydi.

**X(iks) nazariyasi** bo‘yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo‘ladilar. SHu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo‘rqitib turish kerak. SHundagina ular korxona uchun yaxshi ishlaydilar.

**U(igrek) nazariyasida** kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o‘zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o‘z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko‘rsatuvchi:

- xizmatlarning tan olinishi;
- xizmatdagi o‘sishi;
- malakasining oshishi;
- mas’uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da’vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko‘rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo‘naltiradi. Ishning ko‘zini bilgan **rahbar** o‘z bo‘ysinuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman **rahbar** oldida qo‘yidagi ikki maqsad turishi kerak:

- motivatsiya vositalarini yaxshilash yo‘li bilan bo‘ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;
- xodimlarning tashabbusini uyg‘otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo‘llab, ularning ehtiyojlarini to‘laroq qondirish.

Motivlashtirishning ana shunday vositalarini qo‘yidagi jadvalda keltiramiz.

**Motivlashtirish vositalari.**

| | |
|---|---|
| **Ishchi kuchi** | • ixcham ish joyi<br>• shovqinning past bo‘lishi<br>• ergonomika, dizayn holati<br>• toza, ozodalik darajasi<br>• oshxonaning mavjudligi va h.k. |
| **Rag‘batlantirish** | • yaxshi ish haqi<br>• mehnatiga yarasha adolatli rag‘batlantirish<br>• mukofot, dividendlarni berib turish<br>• sotsial sharoitlarni yaratish (uy-joy, bog‘cha, tibbiy xizmat, tekin ovqatlanish, sport va madaniy hordik) |
| **Xavfsizlik** | • korxonaga zarurligingizni his etish;<br>• hurmat, kasbdoshlar va rahbarlar tomonidan tan olinishi<br>• jamoaga bo‘lgan yaxshi munosabat* |
| **SHaxsiy o‘sish, yuksalish** | • o‘qish uchun imkoniyat;<br>• amalga ko‘tarilish imkoniyati;<br>• mas’ullik va ta’sir kuchining o‘sishi;<br>• tashabbus, o‘zini ko‘rsatish va sinash imkoniyati. |
| **Daxldorlik hisi** | • ishingizning foydaligini his etish<br>• korxona faoliyati, rejalari va istiqboli haqida axborotlarga |

| | |
|---|---|
| | egaligingiz;<br>• rahbariyat tomonidan xodimlar fikrini hisobga olishi;<br>• hamkorlikda qarorning qabul qilinishi. |
| **Qiziqish va undash** | • maroqli, qiziq, zavqli ish<br>• mahoratni o‘stirishni talab qiluvchi murakkab ish<br>• yuksaluvchi mas’uliyat<br>• raqobatga chorlovchi samara<br>• maroqli va murakkab maqsad |

**Muvoffaqiyatga intiluvchi rahbar** ana shu omillarga asoslanib o‘z ishonchi bilan boshqalarga **etakchi** bo‘lib, ular orqali xizmat ko‘rsatadigan mijozlarni g‘alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig‘ib, ularning xurmatini qozonadi, qo‘l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o‘zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Umuman mehnat natijalarini rag‘batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo‘laniladi.

- **Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari.**

| Iqtisodiy motivlar | Noiqtisodiy (tashkiliy va ma’naviy) omillar | | |
|---|---|---|---|
| | Maqsadli motivlar | Mehnatni boyitish motivlari | Daxldorlikni oshirish omillari. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ish haqi<br>tadbirkor lik foydasi<br>turli imtiyoz va mukofotlar berish yoki jarima mukofotdan mahrum etish va h.k. | • xodimlar oldi-ga ular faoliyati-ni yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo‘yish | • xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish<br>• xodimlar meh-natini boyitish;<br>• murakkab ish berish;<br>• yanada yuqoriroq bosqichdagi ish be-rish va h.k. | • Sotsial masalalarni echishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish<br>• qarorlarni qabul qi-lishda xodimlarni jalb qilish<br>• xodimlarga mas’-uliyat yuklash va vakolat berish va h.k. |

Xodimlarni motivalashtirish bu boshqaruv psixologiyasida katta o‘rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivatsiya so‘zining o‘zbek tilida to‘g‘ridan-to‘g‘ri tarjimasi mavjud emas va bu so‘z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. SHu munosabat bilan motivatsiya so‘zining psixologik mazmuni va boshkaruv amaliyotida qo‘llanish imkoniyati haqida gaplashamiz. Motivatsiya *motiv* so‘zidan olinib, biron *xarakat sababi* ma’nosini anlatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda

muayyan ehtiyoj paydo bo‘ladi, so‘ngra qondirilishi uchun xdrakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo‘luvchi ichki kuch, motiv va ehtiyojni kondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya deb ataladi. Boshkeruv sohasiga oid motivatsiya - xodim yoki mehnat jamoasini gashkilot maqsadi sari faoliyatga undash ma’nosini anglatadi. *Motivatsiyaning ikki shakli farklanadi:*

3. Tashqi motivatsiya - xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maksadida tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar.
4. Ichki motivatsiya - odamning biron yo‘nalish bo‘yicha faoliyatini ta’minlovchi o‘z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari.

Albatga, samarali boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan motivatsiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko‘rinish kasb etadi, Xodimning biron faoliyatni o‘zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o‘zi qabul qilishi va maqsad sari yo‘nalishi har qanday rahbar uchun havas kilishga arzigulik tashkiliy masaladir.

Rahbar o‘z itoatidagi xodimni biron qanday jalb etish, intilishi va boshlagan ishini oxiriga etkazishini o‘ylab, bu yo‘nalishda turli uslublarga murojaat etadi. Kimdir xodimni *motivatsiyalovchi omsh* sifatida pul, *moddiy mablag* degan tushuncha bilan yashasa, boshqa bir rahbar xodimning lavozimda, mansabda o‘sishiga *asosiy turtki* deb karashi, yana bir rahbar esa xodimni faollikka undash asosi sifatida ish shart-sharoitini yaxshilash va unga *munosabatni ujobishshshtirish* deb tushunishi mumkin. Albatta, ushbu sanab o‘tilgan omillarning hammasi turtki beruvchi kuch sifatida ishtirok etadi.

***Motivatsiyalash strategiyalari va uslublari.*** Muayyan motivatsiya strategiyasini qabul qilishga *uch xil yondashish mumkin:*

1. ***Ragbatlantirish va jazolash orsali:*** ko‘p va sifatli mehnat qilayotgan xodimlarga ko‘p pul beriladi, yanada ko‘proq ishlayotgan xodimlarga esa yanada ko‘proq to‘lanadi. Sifatsiz mehnat qiluvchilar jazolanadi.
2. ***Mexnat orqali motivatsiyalash:*** xodimga qiziqarli va unga yoqadigan ish berilsa, olinadigan natija ham shunchalik yuqori bo‘ladi.
3. 3 Rax,bar bilan bulgan aloщani kuchaytirish: agar xodim topshi- riqni sifatli bajarayotgan bo‘lsa, unga ijobiy baho berish va xatoga 'yul qo‘ygan paytda esa salbiy baho berishni muntazam shaklga keltirish, Ushbu motivatsiya strategiyasi vaziyatni doimo tahlil qilib borish xamda xodim va raxbar muyaosabatlarini mukammallashtirib borishni nazarda tutadi.

Boshkaruv amaliyotida xodim mehnat faoliyatini kuchaitirish uchun *quyidagi motivatsiya uslublari ko‘llaniladi:*

- Pul berish rag‘batlantirish omili sifatida.
- Ogohlantirishlar.
- Tashkilot bilan yakdillik hissiyotini uyg‘otish.
- Kizikarli mehnat orqali motivatsiyani kuchaytirish.
- YUtuklarni tan olish va takdirlash. 6 Rahbarlikka jalb etish.
- O‘zgalar bilan muvaffaqiyatli hamkorlik uchun taqsirlash.
- Xodimlarni o‘qitish va malakasini oshirish. 9 Salbiy omillarni kamaytirish orqali.

**Pul -** universal ratbatlantirish uslubi bo‘lib, har kanday malaka va ma’lumotli xodimlar uchun ahamiyatli omildir. Biroq, bu omil doim xam motivatsion kuchga ega bo‘lavermaydi. Xersberg fikricha maoshni oshirish doim ham mehnat samaradorligi oshishiga olib kelmaydi, ammo oylik kam bo‘lsa yoki o‘z vaqtida to‘lanmasa konikmas- likni yuzaga keltiradi, ish unumdorligini kamaytiradi. CHet ellik alimlar o‘tkazgan tadklqot orqali aniqlanishicha, *pul jiddiy toifa xodimlar uchun axamiyatli omildir:* yoshlar, bir nechta joida ishlashga qodir professional xodimlar va maqsadga intiluvchan kimsalar - bunday xodimlar tashkilotda 25% ni tashkil etadi, 19% xodimlar esa tashkilotdagi o‘z mavqe va obro‘-e’tiborini etakchi o‘ringa ko‘yadi, ular uchun nufuzli tashkilotda ishlash muhimdir. YAna 18% xodimlar uchun jamoda o‘zini xavfsiz his etish va dustona munosabat etakchi hisoblanadi. Aniqlanishicha, ko‘p pul to‘lanishi yaxshi va samarali mehnat uchun asos yaratdi, degani emas, albatta.

Pul motivatsiya omili sifatida kabul qilinar ekan, moddii takdirlash xam ma’lum qonuniyatlar asosida o‘tgani ma’qul. Maoshni ko‘paytirish orqali xodim faolligining oshishi yarim yildan bir yilgacha davom etishi aniqlangan. SHundan so‘ng mehnat motivatsiyasi yana susaya boshlaydi. Maoshni hatto 2 baravar oshirgan tavdirda ham ma’lum vaqtdan so‘ng xodimning *meznat motivatsiyasi* pasayadi.

YUkorida ta’kidlanganidek, maosh hajmi yosh xodimlar, shuningdek, mehnat faoliyati qaltis va zo‘riqish sharoitlarida o‘tuvchi muta- xassislar uchun kuchli motivatsiya omi-li bo‘lib x^1soblanadi. Sarflangan kuch va g‘ayrat tezda tiklaniga imkoniyatiga ega bo‘lishi lozim.

Ijodiy saloqiyatga ega va mustaqil faoliyat yuritishga moyil xodimlar uchun maoshni oshirish etakchi motivatsiya omili bo‘la olmaydi.

Pul motivatsiya kuchiga aylanishi uchun u haqiqiy mehnat haqiga aylanishi kerak. Buning uchun esa *xaq to‘lashda kuyidagi talablarni xisobga olish zarur:*

- Mutaxassislarni ishxonada ushlab turish uchun raqobatdosh ish haqini to‘lash kerak.
- Xakkoniylik tamoyiliga amal qilgan holda xaqiqiy mehnat haqini ifodalovchi maosh to‘lash kerak.
- Mehnat hakini bajarilgan ish natijasi, uning sifati bilan boglash lozim, bu orqali xodim o‘z mehnati qancha turishi haqida aniq tasavvurga ega bo‘lsin.
- Xodim o‘z mehnatiga tegishli tarzda moddiy rag‘batlantirilishi haqidagi ishonchga ega bo‘lishi kerak.

Modsiy rag‘batlantirishning maoshdan tashk^ri turlicha boshka shakl- lari ham mavjud. Masalan, chet el ilg‘or firmalarida *kuyidagi ragbatlaptirish shakllariqso‘llanadi:*

- yaxshi xodimlarning har yarim yilda maoshi oshib boradi;
- tagpkilotda uzoq yillar davomida mehnat qilganligi uchun mukofot puli bilan taqsirlash;
- yil davomida kasallik varaqasi olmagan xodimga restoranda 2 kishilik kechki ovqat uchun puli to‘langan chipta berish;
- kadrlar bo‘limi tomonidan xodim zimmasida turgan ba’zi muammo-larni hal etish. Farzandlar bilan bo‘lgan muammo.yaar, xodimning bank kdrzlarrshi qisman qoplash, xodim kasal bo‘lgan paytda yordam ko‘rsatish, zarur bo‘lgan paytda bepul yuridik xizmat va h.k.;
- nufuzli klinikada tibbiy ko‘rikdan o‘tish uchun yo‘llanma;
- hayoti va sog‘lig‘ini sug‘urtalash;
- farzandlarini o‘quv yurtida o‘qitish uchun foizsiz pul kredit- lari berish;
- bolalar bog‘chasiga tashkilot tomonidan pul o‘tkazilishi;
- garajlar qurib berish;
- firma avtomashinasidan bepul foydalanish;
- shaxsiy avtomobil remonti va yoqilgi xarajatlarini qoplash.

I^auma alotsa motivatsillash omgsli sifatida. ***Ingliz psixologi***

Dj.Braunning ta’kidlashicha, o‘z mehnati natijalari haqidagi ma’lumotning yo‘qligi tashkilotga va mehnatga befarqlikni yuzaga keltiradi. Xodimga uning ish natijalari haqida muntazam axborot berib borish kuchli motivatsiya omili ekanligi isbotlangan. Kator tadqi qotlarda aniqlanishicha, xodimni muntazam ravishda faoliyat natijasi haqida xabardor qilish uning mehnat samaradorligini 12-15% oshirgan. Har bir xodim o‘z mexrat natijasi haqida ma’lumot |olib turishni xohlaydi. Mehnat yutuqlari shu zahotiyoq takdirlanganda uning samarasi yuqori bo‘ladi. Erishilgan natija haqida kechiktirib tashakkur bildirish takdirlashning ahamiyatini tushirib

yuboradi. «O‘z *vaktida berilgan narsa ikki barobar piymatga ega»,* degan maqol bejiz emas.

**Xodim yoshi va motivatsiyalash xususiyatlari.** Tashkilotdagi xodimlarning xohish va ehtiyoji turlicha bo‘lib, ularning jinsi va yoshi, ijtimoiy mavqeidan kelib chiqib muayyan tadbirni qo‘llash kifoya, degan umumii maslahatni berish juda k^^yin. Lekin shaxsning ishchanlik xususiyati ko‘p hollarda ayrim qonuniyatlarga moe kelishi ham mumkin. Masalan, ba’zi olimlar ta’kidlashicha inson *yigitlik davrida* (25-yosh) o‘z-o‘zini tasdiqlashga intiladi, *ilk kattalik davrida* (30- '45 yosh) lavozimda o‘sishga, *etuk davrida* (45-65 yosh) esa erishgan yutuklarini saqlab qolish niyatida bo‘ladi. Bunday oddiy sxemalar psixologiya fanida mavjud va ulardan rag‘batlantirish tizimini shakllantirish maqsadida foydalanish mumkin.

Xodimlarni nafaqat taqdirlash, balki yo‘l qo‘yilgan **xato uchun jazolash** ham kuchli motivatsiya omilidir. O‘z vaktida va adolatli berilgan tanbeq xodimni mehnat natijalarini yaxshilashga undaydi. Kanday muhitda tanbeh berish ham katta ahamiyatga ega. *«Agar mexnat unmuzominu buzsangiz qaerda ogoxlantirish olishni ma’kul ko‘rardingiz?»* degan savolga berilgan javoblar quyidagicha: 7,4% - *uz bulimimda* (brigadada), 18% *sexda,* 4,3% ishchilar esa *tashkilot mikyosida,* degan javobni tanlashgan. «Uz *mexnat yutuklaringiz qa***kidagi** *tashakkurnomani krerda eshitishni xozuardingiz?»* degan savolga olingan javoblar esa quyidagicha ko‘rinishga ega: 5,4% *bulimda* (brigadada), 39,7% *sexda* va 54,9% xodimlar esa *tashkilot mikyosida* deb tanlashgan. Ushbu ma’lumotlar rahbarga tashkilotda rag‘batlantirish va jazolash uslublarini oqilona tarzda qo‘llay olish uchun imkoniyat yaratadi.

**Xodim ruxiyatini tashkilot qadriyatlari bilan uyg‘unlashtirish** - umumiy maksadni shakllantirishdagi faoliyat ham xodimni yuksak ko‘rsatkichlar bilan mexdat qilishidagi tadbirlardan biridir.

Bajarilayotgan **ishga qiziqish uygotish,** mehnatdan qoniqish bo‘yicha harakatlar, bajarilayotgan Mexnatning xodim kobiliyatiga moslashtirish hamda xodimni qaror kabul qilish jarayoniga jalb etish ham uning tashkilot miqyosidagi faolligini oshiruvchi omildir.

**o‘z-o‘zini baxolash motivatsiya omili sifatida.** Mehnat motivatsiyasini shakllantirish uslublaridan biri xodimning faoliyat maqsadini aniqlashi va baholashida shaxsan ishtirok etishidir. Bunday tadbirda xodim rahbar bilan birgalikda maqsadga erishish mezonini ishlab chiqadi va vazifa ado etilgandan so‘ng xodim mavjud mezondan kelib chiqqan holda o‘z-o‘ziga baho beradi. Mana shunday bahoni yig‘ilib boruvchi ballar - *bonusga aylantirish orkali* xodimlarni taqsirlash tizimini ishlab chiqish mumkin. Natijada xodim o‘z-o‘zini takdirlash tizimiga jalb etiladi va motivatsiyani yanada kuchaytirish imkoniyati tug‘iladi. Rag‘batlantirish omili sifatida turli mukofotlar, yo‘llanmalar, pul mablag‘lari taklif etilishi mumkin. Xodim o‘z oldiga vazifani o‘zi qo‘yganligi uchun uni bajarishga intiladi, aks holda bonusga va *yutukt* ega bo‘lolmaydi.

Erishilgan yutuklarni **tasirlash uslubini o‘zgartirib borish** xodimning faoliyatini yanada takomillashtirish uchun yaxshi asos hisoblanadi. Bu borada xodim erishgan yutuqlarni moddiy ragbatlantirish bilan birga lavozimda o‘sish kabi imkoniyatni ham qo‘llash o‘rinlidir. Surunkali ravishda yaxshi natija ko‘rsatayotgan xodimni lavozimda ko‘tarish uning ish uslubini doimo yuqori saviyada ushlab turish uchun motivatsiya omilidir. Lavozimda o‘sish ko‘pgina korxonalar orqali asosiy motivatsion omillar qatorida qo‘llaniladi. Bunga misol tariqasida chet el ilg‘or kampaniyalarida qo‘llanuvchi tajriba haqida qiskacha gapirib o‘tish mumkin. Masalan, Germaniyadagi ba’zi kampaniyalarda mutaxassis va rahbarlar lavozimda o‘sishlari istikboli haqida batafsil ma’lumotga egalar. Odatda korxonadagi har bir ish joyi mehnat sharoitlariga oid Jeneva sxemasi asosida baholab chikilgan hamda ish joylariga oid *maoiigar matritsasi* yaratilgan. Bu matritsada bir xil imkoniyatli va maoshga ega bo‘lgan kasblar gorizontal tarzda yoki katta maoshli va mavkeli joylar esa vertikal tarzda joylashtiriladi. Xodim o‘z imkoniyat va qobiliyatidan kelib chiqkan holda xizmat pog‘onasida o‘sishning turli variantlari bilan tanishish va tanlash imkoniyatiga ega.

**Lavozimda o‘sish motivatsion omil sifatida** ishga kelayotgan yosh mutaxassislar uchun katta turtkidir. Bu xususda yana chet eldagi tajribaga murojaat etish mumkin. IBM kampaniyasida yuqori bo‘gin rahbarlik lavozimiga moe

nomzodlar ancha erta aniqpanadi va keyingi 10 yil yoki undan oshiq vaqt davomida ularni lavozimda ko‘tarishga tayyorgarlik ishlari olib boriladi. Tayyorgarlik davri shundan iboratki, xodim mansabda o‘sib borar ekan, bu vaqt mobaynida uni xatodan iloji boricha asrab kelinadi. Mana shunday «tarbiya» natijasida o‘z-o‘ziga ishongan, kampaniya madaniyati bilan sug‘orilgan rahbar etishib chikadi.Bunday tadbir rahbarlikka nomzod xodimlarni individual tarzda luxta urganishni, uning kobiliyatini aniqlash va rivojlantirish bo‘yicha alohida tadbirlar tashkil etish imkonini beradi.

CHet el etakchi kampaniyalarining birida xodimning lavozimda o‘sishi *kuyidagi* tartib bo‘yicha amalga oshadi: Olim va muhandislar o‘z lavozimlarida belgilangan maosh bilan ishlar ekanlar, ular tamoman yangi G‘OYANI ilgari surishlari mumkin. Agar bu g‘oya joriy etilsa, raxbariyat yangi mahsulot ishlab chiqarish va sotish bo‘yicha guruh tashkil etadi. Mahsulot bozorga chiqqanda xodim «mahsulot bo‘yicha muhandis» nomini oladi. Ushbu mahsulotni sotish hajmi 1 mln dollarga etsa, u o‘zlashtirilgan mahsulot toifasiga kiritiladi va bo‘lim mavqei o‘zgaradi. Sotuv 5 mln dollarga etganda yana o‘zgarish bo‘ladi, muhandis esa «mahsulot bo‘yicha menejer» lavozimini oladi. Sotish hajmi 20 mln dollarga etishi mustaqillik uchun yana bir pog‘ona va nihoyat 75 mln dollarga etganda bo‘lim o‘z rahbariga ega alohida xo‘jalikka aylanadi. SHunday qilib, olinayotgan daromad iloji boricha *ratsionalizatorning* o‘z xo‘jaligiga kelib tushaveradi.

Rahbar o‘zining ayrim **vazifalarini ilgor xodimlarga taxsimlashi** orkali xodimning tashkilotda faol ishlashi ta’minlanadi. Boshkaruv qarorlarini ishlab chiqishga jalb etish, ularning ijrosi bo‘yicha ayrim vazifalarni xodimlar zimmasiga yuklash tashkilot kadriyat va maqsadlarini qabul qilishni kuchaytiradi va motivatsion omil sifatida qo‘llaniladi.

**Salbiy omillarni cheklash** esa Xersberg ko‘rsatgan gigienik omillar ta’sirini iloji boricha kamaytirishda ifodalanadi. Bular katoriga: aniq *to‘lashdagi adolatsizlik, koniqarsiz ish sharoitlari, nazorat shaklining ish uslubiga mos kelmasligi, ortikcha ma’muriyatchgыik* va shu kabi salbiy sabablar kiradi.

Mexnat samaradorligini oshiruvchi *kuyidagi uslublar mavjud:*

- *Iktisodiy uslublar* (pul bilan rag‘batlantirish yoki mukofotdan mahrum kilish va jarima solish);
- *Maoshni ifodalovchi uslub* (xodimlar oldida aniq va tushunarli maksadni ko‘yish ularning faolligini oshiradi);
- *Menat kulamini kengaytirish va boyitish* (mehnatni kengaytirish deganda xodim bajarayotgandan ko‘ra ko‘proq hajmda ishni berish, boyitish deganda esa bajarilayotgan ishdan ko‘ra murak- kabrog‘ini, qiziqarlirog‘ini, yanada ahamiyatlisi, saviya jihatidan yuqorirog‘ini taklif etishni nazarda tutadi);
- *Jalb etishni kuchaytirish* (xodimni boshqaruv qarorlari kdbul kilish va ijro etishga jalb etishni nazarda tutadi);

CHet el ilg‘or firmalarida mehnatga yangi mazmun bag‘ishlash eng samarali natija berayotgan motivatsion uslublar qatoridan o‘rin oladi.

Bu uslub partisipativlik tamoyiliga asoslangan bo‘lib, xodim bilan iloji boricha gorizontal aloqani kuchaytirishni taqozo qiladi.

«Erkin ish rejasi» motivatsiya uslubi sifatida. Mazkur uslub ketor chet el kampaniyalarida joriy etilgan tajriba bo‘lib, *uning mazmuni kuyidagicha.* Bu uslubga binoan soat 8 dan soat 17 ga kddar ishlaydigan tashkilotga xodim ertalab soat 8-10lar chamasi xoxdagan vaqtida kelishi va soat 15-17larda ketishi mumkin; 10-12 va 14-15lar orattig‘ida u, albatga, ish joyida bo‘lishi shart. Xodim soat 12 dan 14 ga qadar xozuxagan vaqtida 30 minutga tushlik ovqatga vaqt ajratishiga ruxsat beriladi. Bunday «kundalik tartib»da xodim o‘z vaqgini o‘zi boshqaradi va o‘z ishi uchun o‘zi mas’ul bo‘ladi. Mazkur tartib joriy etilgan tashkilotlarda ish unumdorligi 3% dan 12% gacha o‘sgan, ishdan bo‘shashlar soni kamaygan va jamoadash psixologik muhit yaxshilangan. Faqat vaqtni hisobga olish bir 03 kpyinlashadi. Xodimlarning ishga kelish va ketish vaqtlari esa maxsus elektron kartochkasida belgilanib boriladi va me’yoridan oshiqishlangan vaqt mexnat ta’tiliga qo‘shib beriladi.

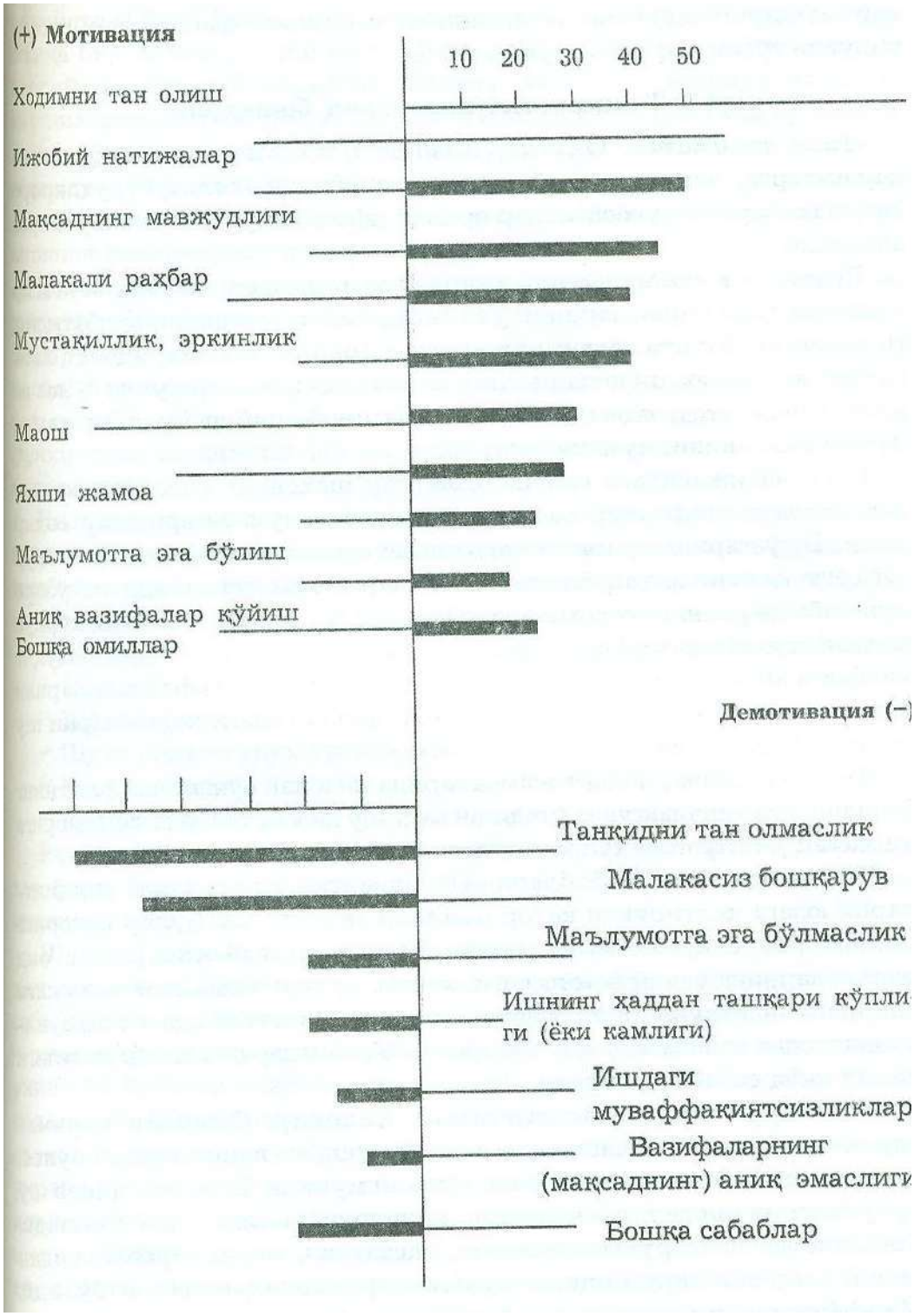
Tashkilot *x*ayotining xodim motivatsiyasiga ta’siri. Tashkilotlar o‘rtasidagi raqobatning kuchayishi, mahsulot ishlab chiqarishda yangi ixtirolarga talab oshishi natijasida xodimlardan faollik va tashabbus kutiladi. Bunday vaziyatda xodimning ichki motivatsiyasini kuchaytirish tashkilot oldida turgan vazifalarni hal

etishdagi asosiy omildir.

Qator tadqiqotlar asosida tashkilotdagi mavjud turli omillarning xodim motivatsiyasiga ta’sirini chizma ko‘rinishida bayon etish mumkin. Ko‘rinib

turganidek, tashkilotda kator omillar borki, ular xodim motivatsiyasini kuchaytiradi. Bular orasida eng ahamiyatlisi xodimni mutaxassis sifatida tan olish, u bilan maslahatlashish, xodimga o‘z kasbi ustasi maqomida ishonch bilan qarashdir. Bajarayotgan ishidagi yuqori natija xodimning g‘ayratiga g‘ayrat qo‘shadi va faolligini oshiradi. Bu borada xodim qobiliyatiga moe vazifa berish va uni muvaffaqiyatli ado etishni ta’minlash juda muhimdir. Xodim tomonidan tashkilot maksadini aniq tasavvur etish va bu maksadni qabul qilish kuchli motivatsiya omili hisoblanadi.

Mazkur chizmaning pastki qismida xodim motivatsiyasiga salbiy ta’sir etuvchi omillar o‘zi ta’sirchanligi bo‘yicha foiz ko‘rsatkichida keltirilgan. Ular qatoriga xodimni tanqid qilish va uni tan olmaslik; malakasiz boshqaruv faoliyati; xodimning tashkilot hayotida bexabarligi; x^d dan tashqari xajmdagi ish bilan ta’minlash yoki aksincha, ishning kamligi tufayli bo‘sh qolishlar; vazifani bajarish mobaynidaga muvaffakiyatsizlik; xizmat yuzasidan o‘z majburiyatlarini aniq bilmaslik va maqsadning yo‘qligi kabi sabablar kiradi .


(+) Мотивация
10 20 30 40 50
Ходимни тан олиш
Ижобий натижалар
Мақсаднинг мавжудлиги
Малакали раҳбар
Мустақиллик, эркинлик
Маош
Яхши жамоа
Маълумотга эга бўлиш
Аниқ вазифалар қўйиш
Бошқа омиллар
Демотивация (–)
Танқидни тан олмаслик
Малакасиз бошқарув
Маълумотга эга бўлмаслик
Ишнинг ҳаддан ташқари кўпли
ги (ёки камлиги)
Ишдаги
муваффақиятсизликлар
Вазифаларнинг
(мақсаднинг) аниқ эмаслиги
Бошқа сабаблар

Matndagi demotivatsiya so‘zi - mazmun jihatidan motivatsiyaga qarama-karshi ma’noni anglatadi va xodimning faoliyatini susaytiruvchi to‘siq sifatida tushuniladi.

**Maslou nazariyasi.** 40 yillarda o‘zining qiziqtirish nazariyasini yaratayotganda Maslou odamlar ko‘plab turgan ehtiyojlarga egaligini tan olgan, biroq shuningdek bu ehtiyojlarni beshta asosiy mezonga ajratish mumkinligini ko‘zda tutgan. Bu fikr uning zamondoshi Garvardlik ruhshunos Murrey tomonidan aniqroq ishlab chiqilgan.

1. Fiziologik (jismoniy) ehtiyojlar - yashash uchun zarur hisoblanadi. Ular ovqatga, suvga, joyga, dam olishga va jinsiy aloqalarga ehtiyojlarni o‘z ichiga oladi.

2. Kelajakda xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyojlar - o‘rab turgan dunyo tomonidan jismoniy va ruhiy xavflardan himoyalanashiga ehtiyojlarni va (fiziologik) jismoniy ehtiyojlar kelajakda qondirilishiga ishonchni o‘z ichiga oladi. Kelajakka ishonch ehtiyojlarining namoyon bo‘lishi sug‘urta polisini sotib olish yoki nafaqaga yaxshi daromadlar bilan chiqish uchun ishonchli ishni izlash hisoblanadi.

3. Ijtimoiy ehtiyojlar - ba’zan ularni bog‘liqlilik ehtiyojlari deb ham ataydilar – bu nimagadir yoki kimgadir taaluqlilik hissini, seni boshqalar qabul qilish hissini, ijtimoiy o‘zaro bog‘liqlik, bog‘lanib qolish va qo‘llab quvvatlash hissini o‘z ichiga oluvchi tushunchadir.

4. Hurmatga bo‘lgan ehtiyojlar - o‘zini hurmat qilish, shaxsiy yutuqlar, qobiliyat, atrofdagilar tomonidan hurmat, tan olishga bo‘lgan ehtiyojlarni o‘z ichiga oladi.

5. O‘zini ko‘rsatishga bo‘lgan ehtiyojlari – o‘zlarining mumkin imkoniyatlarini va shaxs sifatida o‘sishini hayotda ko‘rsatishga ehtiyojlar.

Maslou nazariyasiga ko‘ra, bu barcha ehtiyojlarni qat’iy pog‘onaviy tuzilish ko‘rinishida joylashtirish mumkin. Bu bilan u quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilishni talab etadi va demak, inson faoliyatiga yuqoriroq darajadagi ehtiyojlarga qiziqtirish ta’sir eta boshlashidan oldin ta’sir etishini ko‘rsatishni hohlagan har bir muayyan holatda inson u uchun muhimroq va kuchliroq hisoblangan ehtiyojlarni qondirishga harakat qiladi. Keyingi daraja ehtiyojlari inson faoliyatida jiddiyroq, aniqlovchi omil bo‘lishidan avval, quyiroq daraja ehtiyojlari qondirilishi lozim.

Mehnatga qiziqtirish turli tumandir. Ular inson qondirishga intilayotgan ehtiyojlar bo‘yicha, insonga o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun talab etiladigan ne’matlar bo‘yicha, xodim da’vo qilayotgan ne’matlarni olish uchun to‘lashga tayyor bo‘lgan narx bo‘yicha farqlanadi. Ulardagi umumiylik doimo faqai istalgan ne’matlarni olish, ehtiyojlarni qondirishni albatta mehnat faoliyati bilan bog‘liqligidir. Mehnatga qiziqtirishning quyidagi guruhlarini ajratish mumkin:

-mehnat mazmuni;

-ijtimoiy foydaliligi;

-mehnat faoliyatini ijtimoiy tan olinishi bilan bog‘liq vaziyatga mos qiziqtirishlar;

-moddiy ne’matlarni olishga qiziqishlar;
-ishning ma’lum jadalligiga asoslangan qiziqtirishlar.

## 6-amaliy mashg‘ulot. Nazorat turlari.Sog‘liqni saqlash muassasalari faoliyatini tahlil etish va nazorat qilish

### 1.4. Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1. Nazorat turlari<br>2. Olingan nazariy bilimlarni amaliyotda qo‘llash |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga magistrantlarga motivlashtirish tushunchasi, ehtiyoj va ularning turlari to‘g‘risida ma’lumot berish va motivlashtirish vositasida boshqarish usullarini o‘rgatish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

### 1.5. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi<br>(10 daqiqa) | 13. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>14. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi<br>15. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi<br>(10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich<br>(45 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar |

| | | |
|---|---|---|
| | 3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich (25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Ineraktiv usul**

**8.** «Vaziyatga doir topshiriqlar» **usulining qo‘llanishi.**

«Vaziyatga doir topshiriqlar»ni bajarish bor bilimardan foydalanishga, ko‘nikma va malakalarni mustahkamlashga imkon beradi, talabalarning ijodiy faoliyatiga yo‘l ochadi. Vaziyatga doir muammoli topshiriqlar katta diqqatga sazovordir, chunki talabalarda fikrlash layoqati shakllanib borishiga yordam beradi.

Topshiriq - bu muayyan sharoitlarda ko‘zda tutilgan maqsaddir. Topshiriqlar asosida ta’riflab berilgan sharoitlarga qarab bosqichma-bosqich hal etib boriladigan muammoli tibbiy vaziyat yotadi.

Vaziyatga doir muammoli topshiriqlarning xillari:

1. Hal qilish uchun dastlabki axborot etishmaydigan va boshqalardan qo‘shimcha ma’lumot olish kerak bo‘lgan topshiriqlar.

2. Zarur asoslar bermaydigan ortiqcha ma’lumotlarni o‘zida saqlagan topshiriqlar – bunda talabalar to‘g‘ri javob topish yo‘lida ularni chiqarib tashlash kerak.

3. Qo‘shimcha mulohaza yuritishni talab qiladigan topshiriqlar.

4. SHartlari bir-biriga zid (qisman noto‘g‘ri) axborotlar bo‘lgan topshiriqlar.

5. Faqat ehtimol echimga yo‘l qo‘yadigan topshiriqlar – bunda talabalar fikr yuritib, asoslarni tasdiqlashga imkon beradigan va ularning o‘zaro aloqdaadorligini ko‘rsatadigan mantiqiy boHlanishlarni belgilab oladilar.

6. Hal qilish vaqti cheklangan topshiriqlar.

7.Narsalardan ular uchun odatdan tashqari ishlarda foydalanishni talab etadigan topshiriqlar.

- Nazorat tushunchasi va uning moxiyati

“Nazorat” so‘zi “hokimiyat” so‘zi kabi avvalambor manfiy xis-xayajonlarni uyg‘otadi. Ko‘p insonlar uchun nazorat chegaralanishni (xuddi kuchukka zanjir bo‘lganidek), majburlikni, mustaqillikni yo‘qligini va boshqadarni bildiradi - umuman olganda, bizning shaxs erkinligiga to‘g‘ri qarama-qarshi bo‘lgan barcha tushunchalarni bildiradi. SHu qadar qat’iy anglash tufayli nazorat ko‘p hollarda noto‘g‘ri talqin qilinadigan boshqaruv vazifalariga kiradi.

NAZORAT – bu tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishni ta’minlash jarayonidir.

Nazorat jarayoni standartlarni belgilashdan, faktik erishilgan natijalarni o‘lchashdan hamda erishilgan natijalar belgilangan standartlardan farq qiladigan bo‘lsa ularni to‘g‘irlashdan iboratdir.

- Nazoratning muhimligi.

Boshliqlar nazorat vazifasini ular o‘z maqsadi va vazifalarini shakllantirgan holda tashkilotni yuritgan vaqtdan boshlab amalga oshiradi. Nazoratsiz xaos boshlanadi hamda qandaydir guruxlarning faoliyatini birlashtirish imkoni yo‘qoladi. Muxim tomoni shundaki maqsadlar, rejalar va tashkilotning tuzilishi uning faoliyat yo‘nalishini belgilab beradi, shu tariqa uni xarakt kuchlarini u yoki bu tarzda taqsimlagan holda ishlarni amalga oshirishga yo‘naltiradi. Xuddi shu narsa Piter Drukerga quyidagi jumlani aytishga sabab bo‘ldi: “Nazorat hamda yo‘nalishni belgilash – bular sinonimlardir”.

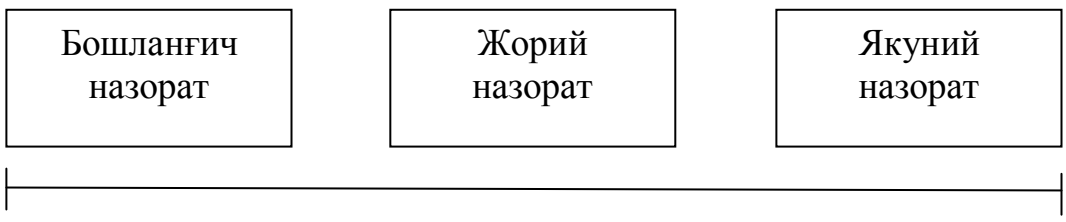
- Nazorat vazifasi.

Nazorat vazifasi – bu boshqaruvning shunday bir xarakteristikasiki, unda muammolarni aniqlash hamda bu muammolar krizis holatiga o‘tib ketguncha tashkilotni faoliyatini to‘g‘irlash imkonini beradi. Dono Xitoy kitobi “Szin” (“O‘zgarishlar kitobi”)da bundan 3 ming yil avval boshqaruv bilmlari paydo bo‘lgunga qadar quyidagi jumlalar bayon etilgan:

“Agar aqlli inson nimaga omadga erishganini ko‘rsa, u bu narsani yana qaytaradi. Agar u o‘z xatolarini ko‘rsa, u bu narsani qaytarmaydi”.

Nazorat qilishni amalga oshirish muximligining yana bir asosiy sabablaridan biri shundaki, xar bir tashkilot o‘z xatolarini vaqtida aniqlashi hamda ularni tashkilot maqsadlariga jabr ko‘rsatishidan oldin to‘g‘irlashi kerakligidadir.

Nazoratni ijobiy tomoni ham muxim hisoblanib, unda tashkilot faoliyatidagi barcha omadli taraflarini bir maromda ushlab turishdan iborat bo‘ladi. Real qo‘lga erishilgan natijalarni rejadagilari bilan solishtirish, ya’ni “Qo‘yilgan maqsadlarga qanchalik erishdik?” degan savolni qo‘yib, tashkilot boshliqlari tashkilot qaerda omadga erishganligini hamda qaerda omadsizlikka yo‘l qo‘yganini aniqlaydi. Boshqa so‘z bilan aytganda, nazoratning muxim jixatlaridan yana biri shundaki, tashkilot faoliyatidagi qaysi xatti-xarakatlar uning umumiy maqsadlariga erishishiga ko‘maklashganligini aniqlab berishidadir. Xuddi shu tarzda mayda firmalar qaysi soxalar bo‘yicha kengaytirilishi hamda bitim tuzishi kerakligini aniqlaydi. Xuddi shu tarzda “Galf end Uestern” tipidagi konglomeratlar o‘z tarkibidagi qaysi firmalar ko‘proq resurs olishi kerakligi, qaysi birini esa sotib yuborish yoki qaytadan tashkillashtirish kerakligini aniqlaydi. Tashkilotning omadlari va omadsizliklarini aniqlash yo‘li bilan tashkilotni tashqi muxitning o‘zgaruvchan talablariga tezroq moslashishini hamda shu tarzda tashkilotning asosiy maqsadlariga erishish yo‘lini tezlashtirishni ta’minlash imkoni yaratiladi.



Rasm 1. Nazoratning asosiy turlarini amalga oshirish vaqti.

Nazoratning uchta asosiy turlari mavjud: boshlang‘ich, joriy va yakuniy. Amalga oshirish shakli bo‘yicha nazoratning barcha turlari o‘xshash bo‘lib, ular bitta maqsadga ega: faktik olinayotgan natijalar talab qilinayotgan natijalarga iloji boricha yaqin bo‘lishi kerak (Rasm 1.).

- Nazorat turlari

Boshlang‘ich nazorat

Nazorat aysberg kabi ko‘p qismi suv tagida yashiringan bo‘ladi. Ma’lum tashkilotdagi nazoratning ayrim asosiy turlari boshqaruvning boshqa vazifalari orasida niqoblangan bo‘ladi. Masalan, rejalashtirish va tashkillashtirish tuzilmalarini barpo etish kam hollarda nazorat jarayoniga kiritiladi, lekin ular tashkilot faoliyatining boshlang‘ich nazoratni amalga oshirib beradi. Nazoratning bu turi boshlang‘ich bed ataladi, sababi faktik ishni boshlanishidan oldin amalga oshiriladi.

Boshlang‘ich nazoratni amalga oshirishning asosiy manbalari bo‘lib ma’lum qoida, jarayon va xatti-xarakat chiziqlarini amalga oshirishdan (tashkil etish emas, amalga oshirishdan) iborat bo‘ladi. Xatti-xarakat qoidalari va liniyasi rejalarni amalga oshirish uchun ishlab chiqilganidek, ularga qat’iy rioya etish – bu ish oldindan belgilangan tartibda ketayotganligiga ishonch hosil qilishning yo‘li hisoblanadi. SHu tariqa, agar aniq mas’ul instruksiyalar yozilsa, maqsadlarni shakllantirishda xodimlarga samarali tarzda etqazib berilsa, boshqaruv apparatiga malakali insonlar yig‘ilsa, bularning xammasi tashkillashtirish tuzimi o‘ylanganidek amalga oshirilishi imkoniyatini oshiradi. Tashkilotlarda boshlang‘ich nazorat uchta asosiy soxalarda amalga oshiriladi – insonlarga, materiallarga va moliyaviy resurslarga nisbatan.

Inson resurslari.

Inson resurslari soxasidagi boshlang‘ich nazorat u yoki bu ma’sul vazifalarni amalga oshirishga yordam beradigan ishbilarmon va professional bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lgan hamda malakali insonlarni etarli darajada taxlil qilish hisobiga amalga oshiriladi. Ishga qabul qilinayotgan ishchilar ularga yuklatilgan vazifalarni bajara olish qobiliyatida ekanligini bilish uchun ularni shu soxada minimal yo‘l qo‘yiladigan bilim darajasini yoki ishlagan yillarini aniqlash kerak hamda ishga oluvchi tomonidan taqdim qilinayotgan xujjatlar va tavsiyalarni tekshirib chiqish kerak. Tashkilot tarkibiga malakali ishchilarni jalb qilish va ularni ushlab qolish ularga adolatli to‘lov va kompensatsiyalar berish, psixologik testlar o‘tkazish, shuningdek ishchini ishga olishdan oldingi davrda ko‘plab suxbat o‘tkazish yo‘li bilan erishish mumkin.

Material resurslar.

Barchaga ma’lumki, yomon sarmoyadan yuqori sifatli maxsulot tayyorlab bo‘lmaydi. SHuning uchun, ishlab chiqaruvchi firmalar ishlatayotgan material resurslarini qat’iy boshlang‘ich nazoratini belgilaydilar. Nazorat sifatni minimal yo‘l qo‘yiladigan darajasidagi standartlarni ishlab chiqish bilan hamda kirib kelayotgan materiallarni ushbu talablarga javob berayotganligini faktik tekshirish o‘tkazish yo‘li bilan amalga oshiriladi. Material resurslarni boshlang‘ich nazorat usullariga shuningdek ularni etishmovchiligini oldini olish maqsadida etarli darajada zaxiralarini ta’minlab turish ham kiradi.

Moliyaviy resurslar. Moliyaviy resurslarni boshlang‘ich nazoratining asosiy manbasidan biri byudjet hisoblanadi, u o‘z navbatida rejalashtirish vazifasini amalga oshirish imkonini ham beradi. Byudjet boshlang‘ich nazoratning mexanizmi bo‘lib, u tashkilotga qachon naqd moddalar kerak bo‘lganligida shu moddalar unda bo‘lishliyligiga ishonchliylik beradi. Byudjet shuningdek xarajatlarning eng yuqori chegarasini ham belgilab berib, shu tariqa biron bir bo‘lim yoki umuman tashkilotni o‘z naqd moddalarini oxirigacha sarflab yuborishiga yo‘l qo‘ydirmaydi.

Joriy nazorat.

O‘z nomidan kelib chiqqanidek, joriy nazorat bevosita ishlarni amalga oshirish mobaynida amalga oshiriladi. Ko‘p hollarda uni ob’ekti bo‘lib tashkilotning xodimlari xisoblanib, uning o‘zi esa an’anaviy tarzda bevosita ularning boshlig‘i bo‘lib hisbolanadi. Xodimlar ishini doimiy tekshirish, yuzaga kelayotgan muammolarni muhokama qilish hamda ishni mukamallashtirish bo‘yicha tavsiyalar belgilangan reja va ko‘rsatmalardan chetlashishni oldini oladi. Agar ushbu chetlashishlarni rivojlanishiga yo‘l qo‘yilsa bu butun tashkilot uchun jiddiy qiyinchilikka aylanib ketishi mumkin. Joriy nazorat bajarilayotgan ish bilan birgalikda bajarilmaydi. Aniqrog‘i u maqsadga erishish yo‘lida bajarilgan ishlardan keyin olingan faktik natijalarni o‘lchashga asoslanadi. Joriy nazoratni amalga oshirish uchun boshqaruv apparatiga qayta aloqa kerak bo‘ladi.

Qayta aloqa tizimi.

Qayta aloqa bu olingan natijalar haqidagi ma’lumotlardir. Qayta aloqaning sodda misoli bo‘lib agar boshliq o‘z xodimlari xatolikka yo‘l qo‘yayotganini ko‘rsa ularga ularni ishi qoniqarsiz ekanligini aytishi kiradi. Qayta aloqa tizimi boshqarmaga bir qancha e’tiborga olinmagan muammolarni aniqlashga va ularni olib borish chizig‘iga to‘g‘irlash orqali tashkilotni oldiga qo‘yilgan vazifalarga erishishning samarali yo‘lidan chetlashishini oldini olishga yordam beradi.

YAkuniy nazorat.

YAkuniy nazoratda qayta aloqa bevosita ishlarni amalga oshirish davomida talab qilinayotgan maqsadlarga erishish uchun hamda kelib chiqadigan muammolarni ular juda katta sarf xarajat talab qilmasidan turib hal qilish maqsadida amalga oshiriladi.

YAkuniy nazorat doirasida qayta aloqa ish bajarilganidan so‘ng amalga oshiriladi. Faktik olingan ishlar talab qilinadiganlari bilan yoki nazorat qilinayotgan faoliyatning oxirida yoki ma’lum vaqt o‘tganidan so‘ng solishtiriladi.

YAkuniy nazorat muammolarni paydo bo‘lgan paytidan javob qilish uchun juda kech amalga oshirilishiga qaramasdan, boshqaruv savollari bo‘yicha mutaxassis professor Ulyam Nyumenning fikricha, u ikkita asosiy vazifalarni amalga oshiradi. Bulardan biri shuki yakuniy nazorat tashkilot boshlig‘iga kelajakda shunga o‘xshash ishlarni amalga oshirish extimoli bo‘lsa rejalashtirish uchun kerakli bo‘lgan ma’lumotlarni beradi. Faktik olingan va talab qilingan natijalarni solishtirish yo‘li bilan boshqarma qo‘yilgan rejalar qanchalik realistik ekanligini baxolash imkonini beradi. Bu jarayon shuningdek kelib chiqqan muammolar haqida ma’lumot olishga hamda yangi rejalarni shu tariqa shakllantirishga yordam beradiki kelajakda shu muammolar qaytarilmaydi. YAkuniynazoratning ikkincha vazifasi biri, ishchilarni motivlashtirishga yordam berishdir. Agar tashkilot boshqarmasi motivlashtirish rag‘batlarini ma’lum bir natijalar darajasiga erishish bilan bog‘lab ishni tashkil qilsa, unda qo‘lga kiritilgan natijani aniq va ob’ektiv tarzda o‘lchashi kerak. Nyumen so‘ziga ko‘ra natijani o‘lchash hamda ma’lum rag‘batlantirishni berish “faktik natijalar va rag‘batlantirish orasida uzviy bog‘liqlik borligi haqidagi kelajakdagi kutilayotgan tasavvurni hosil qilish” uchun kerak deb aytgan.

Nazorat jarayoni.

Nazorat jarayonida uchta aniq farq qilinadigan bosqichlari mavjud: standart va kriteriyalar tanlovi, ularni real natijalar bilan solishtirish hamda kerakli to‘g‘irlash ishlarini qabul qilish. Har bir bosqichda turli xil kompleks tadbirlar amalga oshiriladi.

Standartlarni belgilash

Nazorat jarayonining birincha bosqichi nazorat va rejalashtirish vazifalari qanchalik yaqin bir biriga qo‘shilganligini namoyon qiladi. Standartlar – bu progress jixatidan o‘lovga ega bo‘lgan aniq maqsadlardir. Bu maqsadlar rejalashtirish jarayonidan kelib chiqadi. Nazorat uchun ishlatiladigan barcha standartlar tashkilotning bir qancha maqsadlari va strategiyalaridan kelib chiqqan holda tanlanishi kerak.

## 7- amaliy mashg‘ulot: Rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabati va sifatiy tomonlari.

### 1.6. Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1- Rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabati<br>2- Rahbarning sifatiy tomonlari<br>3- Rahbarning ish stili. |

| | |
|---|---|
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga boshkaruv texnologiyalari xaqida chuqur bilim va tushunchalar berish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

## 1.7. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 16. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>17. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi<br>18. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi (10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich (40 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich (20 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**

**«Akvarium» usulining qo‘llanishi yordamida o‘tkaziladi.**

Guruhdan ixtiyoriy ravishda 3 kishi tanlab olinadi. Bular auditoriyaning o‘rtasidan joy oladilar, go‘yoki «baliq», qolganlar esa kuzatuvchi bo‘ladi. SHu kichik guruhga bir vaziyat taklif etiladi, ular buni 10-15 minut davomida birgalikda muhokaama qilishlari, kuzatuvchilar esa davradagi o‘rtoqlarining to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri javoblarini yozib borishlari kerak.

Avval «baliqlar» versiyasi taklif etiladi, uni kuzatuvchilar muhokama qilishadi, keyin kuzatuvchilar o‘z versiyalarini taklif etishadi, shu versiyalardan eng yaxshisining muallifi o‘z versiyasini taklif etmagan talaba o‘rniga kichik guruhga o‘tadi.

Metodning quyidagi afzalliklari mavjud:

- mavzu birgalikda muhokama qilinadi;
- metod mavzuni qismlarga ajratishga imkon beradi;
- talabalar bilimlarini tekshirishga imkon beradi;
- munozara olib borish malakasi rivojlanadi;
- mashHulot o‘yin ko‘rinishida o‘tkaziladi;
- har bir talaba ishtirok etadi.

**Rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabati**

Xodimlarni boshqarish modelining keyingi muhim qismi tashkilot rahbarini jamoa yoki xodim bilan o‘zaro munosabati hisoblanadi.

Hozirgi davrda odamlarning turmush, mexnat sharoitiga, xayotining ijtimoiy masalalariga, turmush tarziga katta ahamiyat berilayapti. CHunki xar bir xodimning mexnat unumdorligi, ishining samarasi ko‘proq uning mehnatidan qoniqish hosil qilishiga ma’naviy-madaniy darajasiga, hayot, turmush sharoitlariga bog‘liq.

SHuning uchun ham hozirgi kunda boshqaruvdagi psixologik omillarga katta ahamiyat berilyapti. Rahbar xodimlarni tayyorlash kurslarida ijtimoiy psixologiya darslari o‘tilmokda. Ko‘plab korxonalarda psixolog lavozimi kiritilgan.

Sotsiolog va iqtisodchilar o‘tkazgan tadqiqotlarga ko‘ra hatto texnika sohasida ishlovchi muxandislarning muvaffaqiyati bor-yo‘g‘i 15% holatda uning texnik bilimiga, 85% esa shaxsiy sifatlariga, odamlarni boshqara olish qobiliyatiga bog‘liq. SHuni xam ta’kidlash lozimki, ko‘p korxonalarda xizmatchilar o‘zlarining jismoniy va ruxiy qobiliyatlarining bor yo‘g‘i 10 foizga yaqinidan foydalanar ekan. Olimlarning kuzatishlariga qaraganda, ijobiy emotsiya (his-xayajon) ish kunining oxirida, charchoq paydo bo‘lganda ish qobiliyatini 22% dan 76% gacha oshishiga, salbiy his - hayajonlar esa ertalabdan ish qobiliyatini 10-20 % ga kunning oxirida esa 40-65% ga kamayishiga olib kelshi. Ishlab chiqarishdagi unumdorlik esa 20% holatda odamlarning kayfiyatiga bog‘liqligi kayd etilgan.

Odamning ishga bo‘lgan qiziqishi, hohishi, ichki safarbarligi u yoki bu ishni chin yurakdan bajarish istagi ishning natijasiga juda katta ta’sir etadi.

Bernar SHouning ta’kidlashicha, majburiyat bo‘yicha mehnat qilish bu ish; ishga bo‘lgan intilish, hoxish esa - dam. Boshqaruv tizimining me’yoriy ko‘rinishi bu «inson - inson», bunda ob’ekt sifatida «inson» nazarda tutiladi, jamoaning predmeti sifatida esa kollektiv mehnati farqlanadi.

Hozirgi kunda jamoada sog‘lom ijtimoiy - ruhiy muhitni yaratmasdan turib, rahbar uni boshqara olmaydi. Bu o‘z navbatida rahbarlardan boshqarishda ijtimoiy ruhshunoslik asoslaridan etarlicha bilimga ega bo‘lishni, boshqaruvda ijtimoiy - ruhiy usullarini qo‘llay bilishni talab etadi.

Rahbar o‘z qo‘l ostidagi har bir xodimni o‘rganishi psixologik tashxislashi, lozim ijtimoiy kuzatuvchanlik xususiyatiga ega bo‘lish xodimlarning imkoniyatlarini bajarayotgan ishga to‘liq mos kelishini aniqlay olishi lozim. Jamoaning jipsligini undagi sog‘lom ma’naviy muxitni ushlab terishning eng muxim vositalaridan biri rahbarning kommunikabelligi, ya’ni har tomonlama aloqani ushlab turishi hisoblanadi.

Rahbarning funksional vazifasi birinchi navbatda, odamlarning birgalikdagi faoliyatida o‘zaro munosabatlar tizimini yaratishi bilan belgilanadi.

**Rahbarning sifatiy tomonlari va ish stili**

1. Moslashish xususiyati;
2. liderlik;
3. ijtimoiy funksiyalarni, muvofiqlashtirish;
4. muloqot (munosabatdagi ochiq ko‘ngilik, odamlarni o‘ziga yonbostira olish, ishbilarmonlik aloqalarini o‘rnatish);
5. stresslarga chidamlik kabi sifatlar rahbarning asosiy xususiyatlariga kiradi.

Bundan tashqari, olimlar rahbarga xos bo‘lgan 5 ta sifatiy xususiyatlarni quyidagi tartibda belgilashadi: prinsipiallik, adolatparvarlik, ishning ko‘zini bilish, kompetentlik talabchanlik va tashkilotchilik xususiyatlari.

Rahbar uchun o‘ta ahamiyatli 2-ta ko‘rsatkich mavjud, bu rahbarning hurmati va obro‘-e’tibori. Mana shu ikki ko‘rsatkich rahbar to‘g‘risidagi jamoa fikrini va munosabatlarini belgilaydi.

Hurmat, obro‘-e’tibor jamiyat tomonidan tan olingan o‘lchov birligi bo‘lib, u jamoaning rahbar tomonidan qabul qilgan qarorlarini uning fikrini, maslaxatini o‘zinikiday qilib tan olish, qabul qilish orqali namoyon bo‘ladi.

Hurmatni belgilovchi asosiy omil bo‘lib - o‘zining xizmat lavozimidan foydalanib qabul qilingan tadbirlar bilan emas, balki jamoa tomonidan olg‘a surilgan fikrlar bilan ish tutish rahbarning sifatiy tomonlaridan biri hisoblanadi.

Rahbar o‘zining tutgan o‘rni va mavqeiga mos holda yuqori darajadagi obro‘ - e’tiborga (hurmatga) ega bo‘lishi lozim.

Rahbarlik ko‘proq jamoani yo‘naltira olish, ishontira olish, unda ishonch hosil qila olish orqali (demokratik stil), qolaversa, buyruq orqali majburlash (avtokrot stil) orqali ta’sir etish bilan olib boriladi. YAponiya olimlarining ma’lumotiga qaraganda, avtokrat-rahbarning faoliyati natijasida yil davomida jamoaning mexnat unumdorligi 8% ga kamayishi, aksincha demokratik stilda ish yurituvchi rahbar jamoasida esa mexnat unumdorligini 14% ga oshishi kuzatilgan.

Rahbarlikdagi muvoffaqiyat rahbarning xizmat lavozimi bo‘yicha xukmronlik kuchi bilan emas, balki uning obro‘si - mavqei, energiyasi, katta tajribasi, keng qamrovli bilimi, talanti, zakovatiga bog‘liq. Rahbarlikning demokratik stili markazlashgan hamda markazlashmagan boshqaruv usulida ham birinchi navbatda ishbilarmonlik, tadbirkorlik muammolarini jamoa usulida xal

qilish orqali ishlab chiqarish unumdorligini oshishiga olib keladi. YAxshi rahbar nima qilish, qanday qilish kerakligini biladi, ishni to‘g‘ri tashkil etadi, jamoani maqsad sari intilishiga yo‘naltira oladi.

Rahbarlik faoliyatidagi muvoffaqiyat rahbarning va butun jamoaning mehnatga bo‘lgan qiziqishiga ongli intizomiga yuqori darajadagi tashkilotchiligiga maqsadga erishish yo‘lida ishni intiluvchanlik bilan tashkil etishga bog‘liq. SHunday qilib, rahbar faqat «direjer» rolini emas, balki «kompozitor» rolini xam ijro eta olishi lozim.

Ma’lumki barcha boshqaruv munosabatlari asosida boshqaruvning ham ob’ekti, ham sub’ekti hisoblangan jamoa turadi. Jamoadagi ijtimoiy psixologik muhit quyidagi mezonlar orqali belgilanadi: jamoatchilik, jipslik, birlik, ochiqlik tashkilotchilik, axborot, mas’ullik, javobgarlik va boshqalar. Maqsadning yagonaligi, o‘zaro dostona munosabat, odamlarga hurmat ko‘zi bilan qarash ularni birlashtiradi, jamoada ijodiy - ishchanlik muhitni, sog‘lom ma’naviy psixologik muhitni yaratadi. Bunga erishish rahbarning eng muxim vazifasi hisoblanadi

Rahbarning yana bir muhim xususiyatlaridan biri xodimlarning vazifasini aniq belgilash, xodimlarga rahbarlik bo‘yicha vakolatlar berish va ularni oqilona boshqarish orqali yaxshi natijalarga erishish hisoblanadi. Rahbar o‘z qo‘l ostidagilar qila olishi mumkin bo‘lgan ishni qilmasligi, ularning erkin xarakat qilishlariga yo‘l ochib berishi va undan qo‘rqmasligi lozim. Ishni taqsimlashda rahbar o‘z xodimlariga ma’lum vakolatlar berish bilan birga ularning javobgarligini ham oshirish lozim.

Rahbar ishda xar doim o‘zini o‘z xodimining o‘rniga qo‘yib ko‘ra olishi lozim. Inson o‘ziga bo‘lgan hurmatni sezsa, unga ma’lum sharoitlar yaratilgan bo‘lsa, ishni qiziqish, tashabbuskorlik bilan bajaradi, bo‘yniga javobgarlikni oladi, topag‘onlik tashkilotchilar xususiyatlarini namoyon qilgan holda mexnat qiladi.

Rahbar odamlarni eshitishni va ular bilan gaplashishni o‘rganishi lozim, boshqacha qilib aytganda, do‘stona muxini yaratgan xolda maqsadga yo‘naltirilgan suhbatni olib borishi lozim. Suhbatni imperativ ohangda, maslahat usulida olib borishi va u o‘zining fikrini qisqa, aniq tushuntirib bayon etishi lozim. Rahbarning maqsadi, hatti-harakati, qo‘l ostidagi xodim uchun keragicha tushunarli bo‘lishi lozim. Rahbarning maqsadini xodim tushunib etmasa, achchiqlanishi, jahli chiqishi mumkin. Tushuntirmasdan berilgan buyruq o‘zaro ishonchni yo‘qotadi, bunday xolatda esa rahbar o‘z vazifasini bajara olmaydi.

Tashkilot rahbari o‘ziga bo‘ysundiruvchilarning kuchini umumiy vazifalarni bajarishga yo‘naltirilishi lozim. Bu vazifani amalga oshirishning asosiy mexanizmi – bu hokimlik va shaxsiy ta’sir orqali rahbarlik qilishdir.

Ta’sir – bu yordamida bir shaxs boshqa shaxsga ta’sir etishi mumkin bo‘lgan muayyan vosita bo‘lib, u xilma – xil bo‘lishi mumkin: xushmuomala iltimosdan tortib, tiralgan pichoq yoki pistoletgacha. Tashkilot sharoitida bunday pichoq ishdan bo‘shatish tahdidi bo‘lishi mumkin.

Xodimlarni boshqarishda hokimlik tashkilot a’zolari harakatiga ta’sir ko‘rsatish va qo‘yilgan maqsadlarga erishish imkoniyati sifatida qaraladi.

Ish jarayonida yuzaga keladigan inson munosabatlarining turli bo‘g‘inlari bo‘yicha xodimlarni boshqarishda yuzaga keladigan muammolarni farqlashni o‘rganish uchun, bu masalaga quyidagi yondashuvlarni ko‘rib chiqamiz.

Huquqiy yondashuv – huquqshunoslar “xo‘jayinlik hokimiyati” tushunchasini qo‘llaydilar, unda hokimlikning uchta ko‘rinishini ajratish mumkin:

- me’yoriy;
- intizomiy;
- ma’muriy.

Me’yoriy hokimlik mulkdor yoki menejerning (qonuniy doirasida me’yorlar va jamoa shartnomasi yordamida) mehnat shartnomalarini va unga haq to‘lashni belgilash huquqi sifatida aniqlanadi.

Intizomiy hokimlik xodim harakatlarini boshqarish huquqini o‘zida aks ettirib, intizom tartibini aniqlaydi va u buzilganda jazo choralarini qo‘llaydi.

Ma’muriy hokimlik – tashkilotni mustaqil boshqarish huquqi hamda vakolatidir.

Iqtisodiy yondashuv. Iqtisodchilar hokimlikni u yoki bu tashkilotni o‘z manfaatlarida cheklangan resurslardan foydalanish qobiliyati sifatida baholaydilar, hokimlik hajmini esa tashkilot ixtiyorida bo‘lgan bu resurslarning ulushi bilan baholaydilar.

Bunday yondashuv “pul hokimligi”, “kapital hokimligi” ifodasini tushunarli qiladi.

Ruhiy (psixologik) yondashuv. Ruhshunoslik fani ta’sir orqali ochib beradi. Uning vositalari bo‘lib belgilar (so‘zlar, imo – ishoralar, mimika); ramzlar – maxsus belgilar, qaysiki shartli boyitish yordamida ahamiyatli qimmat nazarda tutiladi (masalan, kabutar – tinchlik ramzi va shu kabilar), ahamiyat – qimmat, qaysiki odamlar buyum va hodisalarga qo‘llaydilar (lavozimga, kiyimga, pullarga va shu kabilarga).

Sotsiologik yondashuv. Sotsiologiya odamlar o‘zaro bog‘liqligi sifatida qaraqdi va e’tiborni uning ikki tomoniga – buysunish va buysunishga rozilikka qaratadi. SHu sababli hokimlik qonuniylik va e’tirof etilish nuqtai nazardan tahlil qilinadi.

Hokimlik turli ko‘rinishlarni qabul qilishi mumkin.

Hokimlikning beshta asosiy shakli bor:

1. Majburlashga asoslangan hokimlik. U rahbarning bo‘ysunuvchi hatti – harakatiga qandaydir jazolash (hayfsan, tahdid, bo‘shatish hamda shu kabilar) yordamida ta’sir etishga qodirligi asosida quriladi. Hokimlikning bu shakli asosida belgilangan namunadan chetlashganlik holatida jazolanishdan xavfsizlik yotadi.

2. Mukofotlashga asoslangan hokimlik. U ta’sir etuvchi zarur ehtiyojlarni qondirish yoki zavqlantirish imkoniyatiga egaekanligiga asoslangan. Mukofotning kutilayotgan darajasiga qarab, bo‘ysunuvchi topshiriqni bajarishga kuchini sarflaydi.

3. Ekspert hokimlik. Ijrochi ta’sir etuvchi ehtiyojni qondirishga imkon beruvchi maxsus bilimlarga egaligiga ishonadi.

4. Etalon hokimlik (namuna hokimligi rahbarning o‘ziga xos shaxsiy sifatlarini tan olinishi sababli) rahbarning bo‘ysunuvchiga ta’sir etish qobiliyati bilan aniqlanadi.

5. Qonuniy yoki an’anaviy hokimlik singigan madaniy qimmatlarga asoslanadi va hokimlikning tarqalgan shakllaridan biri sanaladi. Barcha rahbarlar u yoki bu me’yorda uni qo‘llaydi yoki ularga boshqa odamlarni boshqarish vakolati berilgan. Qonuniy hokimlik bo‘ysunuvchi faqat rahbar ko‘rsatmalariga tashkiliy pog‘onaning yuqoriroq darajasida turgani uchungina bo‘ysungan vaqtda haqiqiy bo‘ladi.

Xarizmatik hokimlik yoki namuna hokimligi bo‘ysunuvchini rahbaridan zavqlanishi bilan aniqlanadi va u mansablik hamda hurmatga ehtiyojini qondirilib, o‘zini rahbar bilan tenglashtiradi. Bo‘ysunuvchi o‘zini rahbar bilan ko‘p umumiy tomonlari borligini tasavvur qilishi mumkin. Bo‘ysunish uni rahbarga o‘xshash qilib qo‘yishi yoki hech bo‘lmaganda, hurmat qilishga olib kelishi unga mumkindek tuyuladi. Hattoki bog‘lanmay va hech qachon uchrashmay ham , bo‘ysunuvchi tasavvurida rahbar bilan uning munosabati tenglikda quriladi.

Xarizmatik shaxslarning ba’zi xususiyatlari:

- energiya bilan ayirboshlash. Bu shaxslar energiya nurlarini tarqatadi va u bilan atrofdagilarni ta’minlaydi, degan tasavvur tug‘diradi;
- ta’sirchan qiyofa. Xarizmatik yo‘lboshchi chiroyli bo‘lishi shart emas, biroq u jozibali, yaxshi qomatga ega va o‘zini yaxshi tutadi;
- mustaqil xarakter. O‘z muvaffaqiyati va hurmatiga intilishda bu odamlar boshqalarga suyanmaydi;
- yaxshi notiqlik qobiliyati. Ularda gapirish va shaxsiy munozaraga kirish qobiliyati bor;
- o‘z shaxsidan zavqlanish qobiliyati. Ular o‘zlarini qulay his qiladilar, boshqalar ulardan zavqlanganda ular mag‘rurlik yoki xudbinlik qilmaydilar;
- o‘zini munosib va dadil tutish odati. Ular o‘zini yig‘ib olgan va vaziyatni egallagandek ko‘rinadilar.

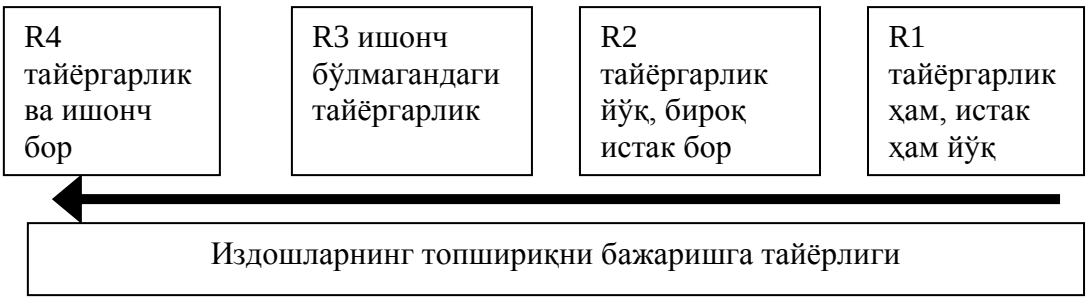
Xodimlar faoliyatiga ta’sir ko‘rsatishga imkon beruvchi keyingi vosita yo‘lboshchilik hisoblanadi.

Yo‘lboshchilik – bu yo‘lboshchi tomonidan qo‘yilgan vazifalarni boshqa odamlar bajarishiga erishish maqsadida, ular hulqiga ta’sir ko‘rsatishga yo‘naltirilgan jarayondir. Tashkilotlarda qabul qilingan an’anaviy nuqtai nazar, yo‘lboshchilik jarayoni orqali rahbarlar buysunuvchilarga, ular zarur ishni bajarishlari uchun ta’sir ko‘rsatishidan iborat.

Izdoshlarda topshiriqni bajarish uchun kuch bo‘lishi va kuchni qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun qo‘llashga tayyorgarlik ko‘rish lozim, ya’ni ular ishni rejlashtirish, tashkil etish va bajarish bo‘yicha majburiyatlarni o‘z zimmalariga olishga tayyor bo‘lishlari lozim. Nihoyat uchinchi tarkibiy qism bu – topshiriqni bajarish qobiliyati yoki rahbar uning faoliyati bilan bog‘laydigan kutishlar va vazifalarni bilish, xodim topshiriqni bajarishga tayyorlanishi lozim bo‘lgan dastlabki tajriba va zaruriy ko‘nikmalarning mavjudligi kiradigan bo‘ysunuvchining bilimdonligidir.

Har bir topshiriq o‘z talablarini qo‘yadi. Bo‘ysunuvchining tayyorligining shunga mos darajasi qiziqtirishning yuqori darajasini, o‘z zimmasiga javobgarlikni olishga tayyorgarligi va qoliyati hamda bilimdonligi ko‘zda tutadi. Talab etilgan xususiyatlarga ega bo‘lmagan bo‘ysunuvchilarda qiziqtirishning etarli bo‘lmagan darajasi, o‘z zimmasiga javobgarlikni olish istagi va imkoniyati yo‘qligi yoki qodir emasligi kuzatiladi.

Bo‘ysunuvchilarning (izdoshlarning) tayyorgarligini chizma ko‘rinishida shartli ravishda quyidagicha tasvirlash mumkin bo‘ladi:




Buysunuvchilarning topshiriqni bajarishga tayyorgarligining to‘rtta darajasi ajratiladi: R1 dan (tayyorgarlik va istakning yo‘qligi) R4 (tayyorgarlik va ishonch)gacha. Tayyorgarlik darajasi guruh yoki jamoani faoliyatning qandaydir turida qatnashish istagi va imkoniyatida ifodalanadi. Agar gap bir necha topshiriqlar haqida borsa, bo‘ysunuvchilarning tayyorgarligi turlicha bo‘lishi mumkin. Rahbarlikdagi ko‘rsatma berishlik darajasi va yo‘lboshchi bo‘ysunuvchilarga ko‘rsatadigan yordamiga asosan yo‘lboshchilikning to‘rtta asosiy uslubi ajratiladi.

S1- kuchli uslub: ko‘rsatma berishlik, zaif o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi o‘qitadi va boshqaradi;

S2- ishontirish uslubi: ko‘rsatma berishlik, faol o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi murabbiy va ustoz sifatida qatnashadi;

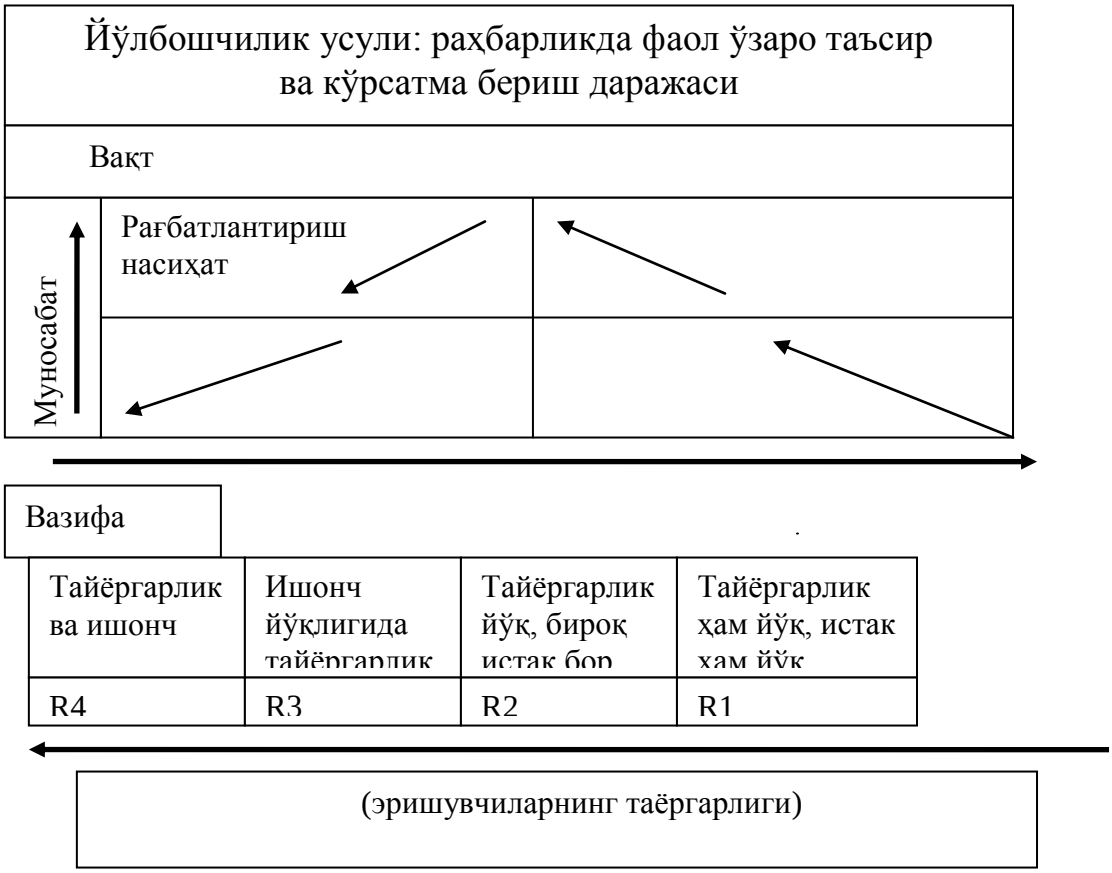
S3-hamkorlik uslubi: tashabbusni rag‘batlantirish, faol o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi bo‘ysunuvchini rag‘batlantiradi;

S4- vakolatlarni berish uslubi:tashabbusni rag‘batlantirish, zaif o‘zaro ta’sir, yo‘lboshchi majburiyatni beradi.

Bo‘ysunuvchilarning tayyorgarlik darajasi muayyan hollarga bog‘liqligi uchun, turli vaziyatlarda yo‘lboshchilikning turli usullarini qo‘llash kerak. Barcha boshqa xususiyatlar teng bo‘lgan sharoitda, yuqoriroq malakaga va o‘z majburiyatlarini mas’uliyat bilan bajarishdan sezilarliroq rag‘batga ega bo‘lgan bo‘ysunuvchining tayyorlik darajasi yuqori bo‘ladi.

Masalan, agar xodim yoki jamoa vazifani tushunishini namoyon qilsa, zarur ko‘nikmalarga ega bo‘lsa, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun etarli rag‘batga ega bo‘lsa, o‘z zimmasiga ishni rejalashtirish, bajarish va baholash uchun majburiyatni qabul qilishga tayyor bo‘lsa, ularga topshiriqni bajarishda deyarli rahbarlik qilinmasa ham bo‘ladi. Biroq, agar gap ishni bajarishga istagi bo‘lmagan, qiziqish darajasi malakasi kabi yuqoribo‘lmagan xizmatchi haqida borsa, unda

ushbu holda, topshiriqni bajarilishining qanday borishini diqqat bilan kuzatish talab etiladi.




Yo‘lboshchi majburiyatiga bo‘ysunuvchining tayyorlik darajasini aniqlash va o‘z yo‘lboshchilik uslubiga mos o‘zgarishlarni kiritish kiradi.

Vaziyatlarga eng ko‘p mos keluvchi yo‘lboshchilik uslubini aniqlashda rahbarlarga yordam berishi lozim bo‘lgan vaziyatli yo‘lboshchilikning jadvali tuzilgan. Qo‘ng‘iroqcha shaklini takrorlovchi egri chiziq, izdoshlarning to‘rttatayyorlik darajasining har birida qo‘llash kerak bo‘lgan yo‘lboshchilik xilini ko‘rsatadi.

Agar inson yoki jamoa R1 tayyorlik darajasini namoyon qilsa, yo‘lboshchi aniq ko‘rsatmalar berishiva topshiriq bajarilishini diqqat bilan kuzatishi kerak. Bu, ko‘rsatma berishning yuqori darajasi va zaif o‘zaro ta’sir bilan ajralib turuvchi S1 uslubdir. Bu uslubni ko‘rsatma beruvchi deb atashadi, chunki u biryoqlama aloqani ko‘zda tutadi. Biroq yo‘lboshchi xodimning tayyorlik darajasini oshirishga javobgar. Dastlabki vaqtda ko‘rsatma berish usuli zaruriyat hisoblanadi, biroq yuqori bosqichlarda xodimning ishni o‘zi bajarishi mumkin bo‘lishi uchun tayyorlik darajasi shuncha ko‘tarilishi maqsadga muvofiqdir. Zaif o‘zaro ta’sir munosabat yo‘qligini bildirmaydi. Yo‘lboshchilar vaqtning ko‘proq qismini rahbarlikni amalga oshirishga sarflaydi, biroq ular o‘z bo‘ysunuvchilariga zarur yordamni ko‘rsatishlari mumkin. Rahbarning maqsadi bo‘ysunuvchining tayyorlik darajasini oshirish hisoblanadi va vaziyatga mos yo‘lboshchilik uslubini qo‘llash, unga bu maqsadga erishishga yordam beradi.

Bo‘ysunuvchilarda topshiriqni bajarishga istak bo‘lishi mumkin, biroq zaruriy ko‘nikmalar yo‘q bo‘lishi mumkin – R2. Bunday holda yo‘lboshchi

rahbarlikni amalga oshirishni davom ettirishi zarur, chunki xodimlar ularga topshirilgan ishlarni bajarishga ko‘nikmalarni o‘zlarida faqat endi rivojlantirish kutiladi. Biroq ular rahbarlikka oson ko‘nadilar. Bu vaziyatga muvofiq keluvchi yo‘lboshchilik uslubi bu S2, ya’ni o‘zaro ta’sir yuqori darajali rahbarlikning ko‘rsatmalar berish xilidir. Uni ishontirish usuli deb atashadi, chunki yo‘lboshchi rahbarlikni amalga oshirishni davom ettiradi. Yo‘lboshchilikning bu xili muqobil nomga ega – “murabbiy usuli”, chunki u o‘z malakasini oshirishga intilayotgan xodimlarga ustozlik yordamini ko‘rsatishni ko‘zda tutadi.

Bo‘ysunuvchilar tomonidan zarur ko‘nikmalar olingandan keyin, ularning tayyorgarligi R3 darajaga o‘tadi. Bu ularning ishni bajarishag qobiliyati borligini, biroq ularda istak yoki o‘z kuchiga ishonch yo‘qligini bildiradi. Yo‘lboshchi o‘zining rahbarlik uslubiga mos o‘zgarishlar kiritishi lozim. Ishonch bo‘lmaganda, bo‘ysunuvchilarga yo‘lboshchi tomonidan katta yordam kerak bo‘lishi mumkin, agar ularda ishni bajarishga istak yo‘q bo‘lgan holda, ularga qarorlarni qabul qilish jarayonida ishtirok etish imkoniyatini berish zarur. Biroq bu holda aniq ko‘rsatmalarga zaruriyat deyarli yo‘q bo‘ladi, bo‘ysunuvchilar ishni bajarishga qodir bo‘ladilar. Yo‘lboshchilikning bu usuli (S3) “hamkorlik” nomi bilan ham ma’lum, chunki unga rahbar va bo‘ysunuvchilarning ikki yoqlama aloqlar xosdir. Yo‘lboshchi jo‘shqin yordam hamda rag‘batni beradi, bo‘ysunuvchilar qaror qabul qilishda ishtirok etadi.

Avval aytilganidek, qiziqish darajasi yuqori bo‘lgan, o‘z majburiyatlarini bajarishga qodir va tayyor xizmatchilar bu ishni rahbar tomonidan nazorat eng kam bo‘lganda qilishlari mumkin. Tayyorgarlikning R4 darajasi xodimlarning tashkilot vazifalariga soliqligini, ishni bajarish uchun talab etiladigan ko‘nikmalarga egaligini va qiziqishning ancha yuqori darajasini bildiradi. S4 yo‘lboshchilik uslubi vakolatlarni berish uslubi deb ataladi, chunki xizmatchilarga o‘zlarining majburiyatlarni bajarishlarida deyarli hech qanday nazoratsiz erkinlik beriladi. SHunga qaramay, ular rahbarga o‘z muvaffaqiyatlari haqida hisobot berishi va o‘zlarining lavozimlari uchun belgilangan qoidalar doirasida ish yuritishi lozim.

Yo‘lboshchilar bo‘ysunuvchilar ishining sifatini yaxshilashga intilishlari lozim. Tadqiqotlar rahbarlikda ixchamning yo‘qligi, istalmagan oqibatlarga olib kelishi mumkinligini ko‘rsatdi. SHu ham ma’lumki, har bir rahbar boshqa uslublarga qaraganda, ko‘proq suyanadigan asosiy usulga ega.

Butun dunyo rahbarlari ichida yo‘lboshchilikning ko‘p uchraydigan uslubi bu S2. Yo‘lboshchini vaziyatga moslashishga qodirligi uning asosiy uslubiga qaraganda muhimroqdir. Agar yo‘lboshchi buni vaziyat talab etganda boshqa uslubni qabul qilishga qodir bo‘lsa, deyarli har qanday usul asosiy sifatida qabul qilinishi mumkin. Har qanday topshiriq va ishchi vaziyat o‘z holatlari to‘plamlariga ega. Bu holatlar doimo o‘zgaradi. Demak, avval o‘z majburiyatlarini kamchiliklarsiz bajargan xodimda muammolar paydo bo‘lishi mumkin. SHunday bo‘lishi mumkinki, bo‘ysunuvchi ish sifatining yomonlashuvi qanchalik jiddiyligiga qarab, yo‘lboshchi o‘z uslubini . S4dan S3 yoki S1uslubga o‘zgartirishga to‘g‘ri keladi. Yo‘lboshchi bo‘ysunuvchilar ishining sifatini doimo nazorat qilishi va o‘zining yo‘lboshchilik usuliga muvofiq o‘zgartirishlar kiritishi zarur, bu erda nazorat omili hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Rahbarning xatti-harakati, muomalasi o‘z bo‘ysunuvchilariga nisbatan boshqaruv usullaridan biri bo‘lib, u rahbarning ish stili yoki usuli deyiladi:

*Avtokratik, ya’ni yakka hokimlik uslubi.* Bunda «rahbar va bo‘ysunuvchi» orasidagi munosabatlar anik bo‘ladi. Bajaruvchilardan aniq xarakatlar talab etiladi. ajarish faolligi va nazorat funksiyasi markazlashgan bo‘lib, oxirgi qarorni rahbar o‘zi chiqaradi.Bu xolatda raxbar o‘z xulosa, fikrlarni birovlardan so‘ramaydi, balki buyruq berib uning bajarilishini nazorat qiladi. Bunday uslub qo‘llaniladigan jamoalar markazlashgan bo‘ladi, xodimlar orasida aloqalar bo‘lmaydi. Bu uslubiyatda jamoa a’zolari rahbariyatga qattiq bo‘ysungan xolda o‘z majburiyatlarini tez va aniq bajaradi, lekin tashabbuskorlik qilmaydilar yoki rahbar bilan yangi g‘oyalar yuzasidan gaplasha olmaydilar.

*Demokratik uslub.* Bu uslub barcha jamoa a’zolarining qaror qabul qilishda ishtirok etish mumkinligini anglatadi. Jamoada do‘stona, o‘zaro xamkorlik munosabatlariga keng o‘rin beriladi.

Ishlar taqsimlangan, vakolatlar belgilangan bo‘ladi. Rahbar o‘zini rolini aloxida takidlamaydi, nazoratni so‘zda emas, balki bajaruvchining faol ishtirokida olib boradi. Gapirish huquqiga ega bo‘lgan bo‘ysunuvchilar fikrlari inobatga olinib, umumiy ishga qandaydir xissa qo‘shayotganliklaridan qoniqadilar. Bunday jamoalarda «ijobiy ruhiyat», «ichki yaxshi kayfiyat» mavjud bo‘lib, odatda odamlar o‘z ishlariga sadoqatli bo‘ladilar

*Bajaruvchanlik usdubi* Xodimlarning vazifalari va ularning vakolatlari, huquqlari to‘g‘ri taqsimlanmaganligi, xodimlar orasida o‘zaro xamkorlik munosabatlari o‘rnatilmaganligi bilan belgilanadi. Raxbar o‘z bo‘yniga bajaruvchilik funksiyasini oladi. Raxbarlikda o‘zaro munosabatlar deyarli belgilanmagan bo‘ladi, ko‘proq ish bilarmonlikka, ishga bog‘liq bo‘lmagan tortishuvlar kelib chiqishga sabab bo‘ladi.

*Byurokratikuslub.* Bu uslub xam avtokratik uslubning bir ko‘rinishi bo‘lib, unda temir intizom va belgilangan qoidalarga so‘zsiz bo‘ysunishni talab qilish bilan farklanadi. Bundan raxbarlar jon-jaxti bilan ishning «qog‘ozli» tomonini kuzatadilar, ba’zi xolatlarda ular uchun ish emas, qog‘ozlarni, yuqoridan kelgan topshiriqni so‘zsiz bajarish muximroq hisoblanadi.

*Alohida yondoshish uslubi.* Rahbar bu uslubiyatdan xar bir bo‘ysunuvchining o‘ziga xos xususiyatlarini etiborga olgan xolda ta’sir ko‘rsatadi. Ko‘pincha raxbar xodimlarning kayfiyatiga qarab ish yuritishiga to‘g‘ri keladi. Bunday xolatlarda rahbar o‘z xodimlari xarakteridan kelib chiqqan xolda munosabatda bo‘lishi kerak.

Yo‘lboshchilik va shifokorlar. Klinik ko‘nikmalar va boshqaruv ko‘nikmalari – bu bitta narsa emas. Agar shifokor yaxshi klinik ko‘nikmalarga ega bo‘lsa, u boshqarishga qobiliyati borligini ko‘rsatishi shart emas. Tibbiyot kasb sifatida sezilarli darajada muhtordir. Bundan, shifokorlarda ma’muriy qarorlarni qabul qilishga javobgarlikni o‘z zimmasiga olish istagi bo‘lishi mumkinligi kelib chiqadi. Biroq, ularda iqtisod, moliya va strategik boshqarish haqidagi bilimlar tashkilotni boshqarish bo‘yicha omilkor qarorlarni qabul qilishi uchun talab etiladigan darajada bo‘lmasligi mumkin. SHifokorlarda boshqarish ko‘nikmalarini rivojlantirish etarli bo‘lmasligi mumkin. Klinik amaliyotda shifokor fikricha bemor

uchun kerakligiga tayanilsa, tashkiliy boshqaruv esa, o‘z maqsadi qilib tashkilot foydasini qo‘yadi, bu esa shifokorlar va ma’muriyat o‘rtasida albatta nizolarni tug‘diradi. Nizo, ma’muriyat tashkilot uchun foydali deb bilgan qaror, shifokor fikricha, bemorga foyda keltirishga qarama – qarshi bo‘lgan vaziyatda yuzaga keladi. SHifokorlar ishlaganda, o‘zaro ta’sirning yuqori darajasiva shifokorlarni qabul qilish jarayonida ishtirok etishini ko‘zda tutuvchi yo‘lboshchilik usulini qo‘llash kerak. Ko‘rsatma berish darajasi muayyan vaziyat ulardan talab etilayotgan ishni shifokorlar bajarishga qanchalik tayyorligiga bog‘liq bo‘ladi.

## 8 amaliy mashg‘ulot: Xodimlar boshqaruvi jarayonlarining asosiy bosqichlari.

### 1.8. Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 4- Boshkaruv texnologiyasi.<br>5- Resurslari va samaralari.<br>6- Boshkaruv xarakatlari.<br>7- **Majlis o‘tkazish texnologiyasi.**<br>8- **Vaqtni boshqarish.** |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga boshkaruv texnologiyalari xaqida chuqur bilim va tushunchalar berish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

### 1.9. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 19. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>20. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi<br>21. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini | |

| | | |
|---|---|---|
| mashg‘ulotiga kirish bosqichi<br>(10 daqiqa) | tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich<br>(45 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich<br>(25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**

**«Akvarium» usulining qo‘llanishi yordamida o‘tkaziladi.**

Guruhdan ixtiyoriy ravishda 3 kishi tanlab olinadi. Bular auditoriyaning o‘rtasidan joy oladilar, go‘yoki «baliq», qolganlar esa kuzatuvchi bo‘ladi. SHu kichik guruhga bir vaziyat taklif etiladi, ular buni 10-15 minut davomida birgalikda muhokaama qilishlari, kuzatuvchilar esa davradagi o‘rtoqlarining to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri javoblarini yozib borishlari kerak.

Avval «baliqlar» versiyasi taklif etiladi, uni kuzatuvchilar muhokama qilishadi, keyin kuzatuvchilar o‘z versiyalarini taklif etishadi, shu versiyalardan eng yaxshisining muallifi o‘z versiyasini taklif etmagan talaba o‘rniga kichik guruhga o‘tadi.

Metodning quyidagi afzalliklari mavjud:

- mavzu birgalikda muhokama qilinadi;
- metod mavzuni qismlarga ajratishga imkon beradi;
- talabalar bilimlarini tekshirishga imkon beradi;
- munozara olib borish malakasi rivojlanadi;
- mashHulot o‘yin ko‘rinishida o‘tkaziladi;
- har bir talaba ishtirok etadi.

**SHaxsiy motivatsiyalash uslublari**

Xodimlar motivatsiyasini boshkarish mavzusi yuzasidan utkazilgan taxlil uzgalarni motivatsiyalash masalasiga bagishlandi. Ammo, boshkaruv psixologiyasida *uz-uzini motivatsiyalash* degan ibora xam borki, u kuprok uz

faoliyatini yanada takomillashtirish ustida ishlayotgan turli bugin raxbar va xodimlarga tegishli.

Raxbar faoliyatida shunday xolatlar xam buladiki, ba’zan u biron mansabni egallab asta-sekin ishga kizikishini yukota boshlaydi, xatto lavozimiga xam sovukkonlik bilan karab, uni saklab krlish uchun kurashmaydi. Bu xrlatning sababi turlicha bulishi mumkin. Kuyida shu sabablardan bir nechtasi urganiladi va shu xrlatni ijobiy tomonga uzgartirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Raxbarning uz ishiga kizikinsh sunishining sabablaridan biri -bir *lavozimda uzok, vakt krlib ketish.* Raxbarda mexnat motivatsiyasini susaytiruvchi omillardan yana biri uning *salomatligi,* anikrogi turli kasalliklarga duchor bulishidir. *Oilaviy muxltdagi inkmrozli xrlatlar* xam raxbarni asosiy ishidan chalgitadi va mexnatga bulgan shijoatini susaytiradi. *Mexnat jamoasi a’zolarining rax,barga karshi turishlari guruxsi boshkarishdan kungil sovushiga olib keladi.*

Mazkur omillar ta’siriga berilmaslik kup jixatdan raxbarning uzini boshkarish krbiliyatiga boglik va psixologik moxiyatga ega ba’zi tadbirlarni kullash asosida inson uz-uzini motivatsiyalab, mexnat faoliyatiga bulgan shijoatini yanada kuchaytirib turishi mumkin.

Tashkilotdagi xodimlar va raxbar motivatsiyasini ta’minlab turishning asosiy shartlari jamoadagi mexnatni tashkil etish masalalariga kelib takaladi. Tashkilotda tugri yulga kuyilgan kadrlar siyosati kator soxalarni xisobga olishi lozimki, *bu yunalishdagi faollik nafakat tashki motivatsiya, balki raxbarning uz-uzini motivatsiyalash omilidir.* Bular katoriga *kuyidagilar kiradi:*

1) Xodimlarning bir lavozimda ishlayotganligini muntazam tekshirib borish va taxminan 5-7 yillarda lavozimni uzgartirish (bu bir pogona yukrriga kutarishgina emas, balki shu lavozimga yakin, ya’ni uxshash bulim yoki kasblar buyicha *gorizontal yunalishdagi uzgartirishlarni* xam nazarda tutadi).
2) Ish mazmuni va uning doirasini yanada kengaytirib borish.
3) Tashkilot tizimini faollik bilan rejalashtirish, makeadlarni yanada aniklab borish xamda tashkiliy tadbirlarning turli-tuman-ligini ta’minlash.
4) Tashkilot mikyosidagi ta’lim, malaka oshirish, ijodiy yondashuv kadriyatlarini faollashtirish.
5) Tashkilotdagi uzaro munosabatlarning yangi shakllarini yaratish va tatbik, etish (masalan, raxbarning xodim bilan suxbati, ma’muriyat va xodimlar urtasidagi norasmiy mulokrt, xodimlar ish joylariga tez-tez tashrif buyurish va ular bilan mulokrtda bulish, tashkiliy masalalarda demokratik tamoyillarga tayanish va shu kabilar). Tashkilot xayotiga shundayni yangiliklar kushgan raxbarning uzi xam uzini uzi motivatsiya kilib boradi. SHuning uchun bu tavsiyalardan nafakat xodimlar, balki raxbar xam manfaatdor buladi.

$"z-uzini motivatsiyalashning asosiy uslublaridan yana biri - *iloji boricha uz ruxsy kgchinmalari sababini taxlil k,ilishdir.* Insonning kasbiy rivojlanishi uning yoshi ulgayishi bilan aloxida xususiyatlarni takrzo kiladi. Xususan, ulgayish bilan insonning tashkilot mikyosidagi roli uzgarib, rivojlanib borishi tabiiy xrldir. Bunga muvofik,, insonning faol kasbiy xayoti *kuyidagi yosh kursatkichlarida taallukli boskuxchlarga bulinishi mumkin:*

1. Kasbiy shakllanishning boshlanishi (ish faoliyatini boshlash, tashkilotda uz urnini topish) - 20—24 yoshlarda.

2. Uzini namoyon etish, muvaffakiyatga erishish, tashkilot tomonidan tan olinishi - 30 yoshlar atrofida.
3. YUksak kasbiy maxoratga etishish, uz k,obiliyatini yanada kuprok, kursatish, uz urnini yanada mustaxkamlash - taxminan 35-40 yoshlarda.
4. Uz yutukdari, bajargan ishlari axamiyatini kayta baxolash, xayot yulini tugri tanlaganmi yoki yuk, taxlil etish - 40~50 yoshlar oraligida.
5. Moxirlik boskichi. Bunda yukori malakali mutaxassis dikdat-e'tiborini xamkasb xodimlariga yordam berishga karatadi, uz tashkiloti ravnaki xakida kayguradi, boshkaruv maxrratini namoyish etadi - 50 yoshdan sung nafakdga chikduncha davom etadi.

Bunday tartibni bayon etishdan asosiy makead shuki, kursatilgan boskichlar jarayonida inson muayyan kiyinchiliklarni boshidan kechiradi. YAngi davrga utish, bir tomondan, tabiiy rivojlanish natiyajasi bulsa, ikkinchi tomondan, yangi va noma'lum vaziyatda faoliyat olib borish xamdir. SHuning uchun bir boskschdan ikkinchisiga utish inkirozli bulishini bilishning uzi shunday vaziyatlarga dadil karashni, bu ksyinchiliklar vaktinchalik ekanligini anglashga yordam beradi, ularni ishonch bilan engib utishni ta'minlaydi. Albatta bu bunday vaziyat uz-uzidan utib ketishini kutib, kul kovushtirib utirish kerak, degani emas, albatta. Inkirozli xrlga tushish extimolini kamaytirish uchun xodim *kuyidagi orientirlar bilan faoliyat olib \6orishi tavsiya etiladi:*

1. Bugungi kun tashvishi bilan emas, balki anik maksadga intilib yashang.
2. Xayot va mexnatga bulgan intilishga oid mas'ullikni buyningizga oling. Sizdan boshka xech kim takdiringiz uchun mas'ul bulolmaydi. Psixologiyada «uzgalar yordamiga muxtojlikning» xayot davomida orttirilgan xolati aniklangan bulib, u insonning boshkalardan yordam kutib yashashida, uz kuchi va imkoniyatiga etarli darajada ishonmasligida ifodalanadi. Iloji boricha, bu xrlatdan krchishga va xayotingizning barcha jabxalari buyicha faol bulish uchun mas'uliyatni uzingizga oling.
3. SHuni yodda tutingki, insonlar va tashkilotlar aynan kiyinchilik davrida rivojlanadi. Kiyinchilik va inkiroz eski uslub ishla-mayotganligi belgisi bulib, eskicha xayot tarzini uzgartirish, undan voz kechish zaruratidir. Mavjud kiyinchilik va omadsizliklarga shu yusinda karash imkoniyatimizni yana jonlantirishni, yangi yullar izlab, yutuk sari intilishimizni takozo etadi.
4. Mexnatga bulgan motivatsiyamiz - xayotga bulgan motivatsiyamizning bir kismi, xolos. Bunday ta'rif mexnatga bulgan munosabatimizni uzgartirish uchun yana yangi imkoniyat beradi. Xayotimizga, dam olish soxamizga yangilik kiritish mexnatga oid motivatsiyamizga xam yangilik olib kiradi, uni yanada rang-barang kiladi, demak uning xayotchanligini ta'minlaydi.

Kdyd etilgan fikrlar va tadbirlar xar bir raxbar xamda xodimda uchrashi mumkin bulgan inkirozli davrlarga xos *motivatsiya susayishini kayta jonlantirish, mexnatga yangi shijoat bilan kirishishni ta'minlaydigan xolatlardir.*

**Majlis utkazish texnologiyasi**

Ish yuzasidan utadigan uchrashuvlar, yigilish va majlislar boshkaruvdagi muammolarni asosiy xal etish vositasi xisoblanadi. Bunday yigilishlarda nafakat ishga alokador masalalar, balki xodimlar munosabatlari psixologiyasiga oid

vazifalar xam x,al etiladi. Masalan, yigilish olib borar ekan, raxbar uzining *avto-kratik* yoki *demokratik tamoyillarga* moyilligini namoyish etadi, xodimlar orasida ishonchlilarni ajratish va ularga kushimcha mas'uliyat yuklash tadbirlarini amalga oshiradi. Bu esa tashkilot ichidagi yigilishlar kup kirraliligi va ularni amalga oshirishda moxlrlik talab etishidan dalolatdir.

Raxbar ish vaktining 70% ini yigilishlarda utkazadi. Afsuski, bunday yigilishlarning kupchiligi samarasizdir. Buning sababi majlisni tayyorlash va utkazishda *tashkiliy va psixologik* xatolarga yul kuyilishidir.

*Boshqaruv nazariyasida uch xil yigilishlar farklanadi:*

*1.**Ma'lumot tuplashga qaratilgan suhbat.*** Bu tadbir xodimlardan xisobot yig'ish uchungina utkaziladi. Bunday tarzda"i xisobot yozma matndan kura afzalrok, bulib, raxbar xoxlagan vaktida aniklashtiruvchi savollar berishi mumkin. YAna bir afzallik shundaki, xisobot berayotgan xodimni tinglash orkali, boshkalar tashkilotdagi umumiy axvol xakida muayyan tasavvurga ega bulishadi.

*2.**Qarop qabul kslish maqsadidagi yig'ilish.*** Bunda ma'lum muammo yuzasidan turli bulim mutaxassislari fikrlarini bir nuktaga tuplash orkali baxs uyushtiriladi va karor kabul qilinadi.

***Z.Ijodiy gurux. yigilishi.*** Bunda yangi goyalarni ishlab chikish va ularni ishlab chikarishga joriy etish xakida fikr almashinadi.

Ish yuzasidan buladigan yigilishlar samarali bulib, ularda tashkilot xayotiga oid muxim boshkaruv karorlari kabul kilinadi va ularni ijro etish imkoniyatlari taxlil etiladi. Yigilishlar samaradorligi, asosan, korxona boshkaruviga oid ma'lumotlar ishlab chikish xajmi bilan ulchanadi. SHartli ravishda shunday deyish mumkin - yigilishga kadar mavjud ma'lumotlarni majlis sungida tuplangan ma'lumotlarga nisbati bajarilgan ishning samarasini ifodalaydi. Agar ushbu nisbat birga teng bulsa, bu yigilish befoyda, bekorga vakt utgan va ish uchun xech narsa bermagan xisoblanadi Yigilish shu paytda uz vazifasini bajargan xisoblanadiki, kachonki unda xal etilmagan ishlarga oid muammolar kurilsa va bir kishi uddalay olmaydigan masalalar ustida mutaxassislar guruxi bosh kotirsa. Ish yuzasidan utadigan yigilishda katnashuvchilar anik masala yuzasidan tuplanishi, bu borada mutaxassis bulishlari lozim. Masala yuzasidan malakaga ega bulmagan ishtirokchilarning kdtnashishlari maslaxat berilmaydi, chunki ularning fikrini eshitish va muxrkama etishga sarflanadigan vakt gurux faoliyatiga samarali ta'sir etmaydi Yigilishga tayyorgarlik, odatda, karor *loyix.asini ishlab chikmsh, ma'lumotlarni ksskr. bayonnoma va diagrammalar tarzida yaratish bilan tugallanadi.* Muammo echimining mavjud echimlari taxmin tarzida ishlab chikiladi. Yigilish raxbar yoki yordamchilaridan birining ma'ruzasidan boshlanadi- Bu ma'ruzada muxokama etilajak masala buyicha xamma ma'lumotlar iloji boricha *anik, va lunda bayon etilishi,* agar masalada noanikliklar bulsa bunga ishtirokchilarning dikkdtini jalb etish va ularni xal etish yullari ifodalanishi lozim. Yigilish olib boruvchi gurux; fikrini muxrkama etilayotgan masala doirasida ushlab turishi, aniklashtiruvchi savollar berishi lozim. Lider, ayniksa, jamoada axlok normalari sakdanishiga e'tibor berishi va malakali mutaxassislar sha'niga biron nojuya ran tegib ketmasligiga e'tibor berishi tavsiya etiladi. Yishlishlarda boshkaruv karorlari kabul kyalishning asosiy garovi guruxdagi ijodiylik ruxi bulib, bu omilni kuchaytirishning asosiy usullaridan biri jamoadagi erkinlikdir.

Ish yuzasidan utadigan yigilishlar boshkaruv munosabatlari singari demokratik yoki avtokratik tarzda bulishi mumkin. Yigilishning *demokratik shakli raxbarning kasbiy va psixologik maxrrati xodimlarnikidan ustun bulgan xrlatda namoyon buladi.* Aynan shunday xolatda raxbar xodimlari bilan yuzaga keladigan munozarani mutaxassis va tan olingan raxbar sifatida olib borishi mumkin. *Avtokratik shakldagi yigilishda xrmma narsani raxbarning uzi xal etadi.* Bunday tarzda utuvchi yigilishda xodimlardan etarli darajadagi ma'lumotlarni olish kiyin va guruxning faolligi yakka raxbarning tashabbusi orkali ifodalanadi, natijada oxirgi karor uchun mas'uliyat xam uning zimmasiga yuklanadi. Avtokratik guruxni faollashtiruvchi uslublar toifasiga kirmaydi. Yigilish sungidagi eng muxim natija boshkaruv karorlari va ularni amalga oshirish yuzasidan yangi fikrlarga ega bulishdir. YAngi goya eskini inkor etishdir, bunday vaziyat, uz navbatida, tankidiy fikrlarni keltirib chikarishi mumkin. SHuning uchun raxbarning vazifasi gurux oldiga kuyilgan maksadga muvofik. ravishda guruxiy muxitni boshkarish, vaziyatni keskinlashtirmay maksad sari yunaltirishdir. Keskin vaziyatda, karama-karshi fikrlar muxitida kabul kilingan karor uning ijrosini xam kiyinlashtiradi. Urinsiz fikrlarni muloyimlik bilan rad etish karor ijrosida tomonlarning birgalikdagi xarakatini ta'minlash uchun zamin yaratadi.

Boshkaruv karorlari bilan boglik. yigilishlarning yana bir toifasi gurux yordamida ishlab chikilgan yoki mavjud karorni amalga oshirishda yagona yondashuvni ishlab chikish xisoblanadi. Boshkaruv karorlarini amalga oshirishning bu boskichida dastlab karama-karshi fikrga ega bulgan tomonlarni maksad sari xamkorlikda ishlashini ta'minlash asosiy maksad kilib kuyiladi.

Raxbar karor ijrosini guruxga muxokama uchun takdim etar ekan, karorni amalga oshirish buyicha vazifalar taksimotini iloji boricha gurux a'zolari tashabbusi orkali amalga oshirishga intilishi lozim. Ijro samaradorligining va uzi shaxsan vazifa ijrosini kabul kilsa, demak mas'uliyat xam xodim buynida buladi. Yigilishni aynan shu yusinda olib borish va xodimlar mas'uliyatni uzlariga olishlari raxbar oldidagi asosiy vazifadir. Albatta, bu kabi yigilishlarni olib borish va boshkarish raxbardan ma'lum psixologik etuklikni talab etadi va *iloji boricha avtokratik kunikmalardan voz kechishni takrzo etadi.* Bunday yigilish olib borish texnologiyalaridagi asosiy talablardan biri -xar bir taksimlanayotgan vazifani konkret ijrochi bilan boglash va bu majburiyatlarni krgozda k.ayd etishdir. Bu maksadda *flipchat* yoki *plastikli doskalar* kul keladi. Bu kaydlarda ijrochi, u kabul kilgan vazifa, ijro muddati va kanday natija olinishi kursatilishi lozim. Agar ijro bir necha kishi ishtirokida amalga oshirilsa, xamkorlikda buladigan xodim va bulimlarning nomlari xam belgilab utilishi maksadga muvofik.. Bunday tadbir nafakat karor ijrosini, balki uning nazoratini va zarur bulgan paytda kerakli uzgartirishlar kiritish tadbirlarini xam engillashtiradi.

Karorni ijro etish buyicha **monitoring** yigilishlarini muntazam *utkazib borish, takdirlash va xatolarni bartaraf etish buyicha xulosalar chikarish* juda muximdir.

Natijaga erishish yulidagi yig'ilishlar asosiy jixatlaridan biri ishtirokchilarni kay tarzda taklif etishdir. Muxim masala yigilishiga ishtirokchilarni raxbar kotiba orkali telefonda taklif etmasligi lozim. Bunday yishlishlarga xat yoki maxsus tarzda tayyorlangan yozma taklifnoma orkali xabar berilgani ma'kul.

**Vaqtni boshkarish**

Ish jarayonida aksariyat xrldagi muvaffakiyatlar biron ishni tugri bajarish evaziga emas, balki shu ishni uz vaktida bajarish natijasida erishiladi. SHuning uchun vaktdan tugri foydalanish -kasbiy va ish soxalaridagi muvaffakiyatning asosiy omilidir.

Albatta, vakt kaytarib bulmas boylik va uni uzaytirib xam bulmaydi. SHuning uchun inson ixtiyoridagi yagona imkoniyat vaktdan tugri va unumli foydalanishdir. Zamonaviy raxbar uchun eng muammoli masalalardan biri vaktni etkaza olishdir. «Kdni endi sutkada 24 emasu, 34 soat bulsa» degan raxbarlar kam emas. Vaktdan unumli foydalanish yulida bir nechta tashkiliy uslublar bulib, ularga rioya kilish vaktimizni tejashga va ma’lum vakt oraligid:. oldingiga nisbatan kuprok ish bajarishga erishish imkonini beradi. Bundan tashkari, kator psixologik omillar xam borki, ularni xisobga olish va ular ustida ishlash vaktdan unumli foydalanish uchun asos yaratadi.

SHunday kilib, vaktdan unumli foydalanish masalasini muxokama etishda *ikki asosiy jix^at* — tashkiliy va psixologik tomonlarni taxlil etish mumkin.

Tashkiliy tomonlar deganda, bajarilayotgan ishni rejalashtirish, saralash, xisobga olish kabi tadbirlar nazarda tutiladi. Ish kunini unumli tashkil etishdagi birinchi kadam mavjud vaktni etarli emasligi sabablarini aniklashdan iboratdir. Buning uchun qog‘oz olib, ustun tarzida vaktingiz tankisligi sabablarini yozib chiking. Bu sabablar nimaning okibati ekanligini taxlil eting. Ularni keltirib chikaruvchi muammolarni xal etish yullarini izlang.

Vaktni tugri rejalashtirishdagi eng asosiy masalalardan biri kundalik vazifalarni tugri taksimlashdir. Raxbar uz ixtiyoridagi vazifalarni turli belgi va usullarga kura taksimlashi mumkin. Bular ichida eng samaralisi bajarilishi lozim bulgan vazifaning axdmiyat va tezkorlik mezonlari buyicha taksimlashdir. Mazkur uslubga binoan tashkilot raxbari ixtiyorida bulgan vazifalar kuyidagi 4 katakka joylashtiriladi.

Vaqtga **va** bajarilayotgan ishga nisbatan vazifalar tasnifi

| Axamiyatli va tezda bajarilishi lozim bulgan vazifalar | Axamiyatli va tezda bajarilishi shar g bulgan vazifalar |
|---|---|
| Kundalik ishlab chikarishda yuzaga keladigan muammolar bulib, ular tezda xal etilmasa, ishlab chikarish jarayoni t^xtab koladi. | Tashkilotning istikboldagi rejalarini bel-gilash.<br>Strategik rejalashtirish.<br>Tashkilotning 5-10 va xatto 15 yildan ke-<br>yingi xolati va bunga xozirgi kunda kdnday<br>kilib tayyorlanish kerak.<br>YAngi, xaridor talab maxsulotlar yaratish us-<br>tida bosh kotirish. |
| Axamiyatsiz, lekin darxol xal | Axamiyatsiz, bajarilishi lozim |

| etiladigan vazifalar | bulmagan vazifalar |
|---|---|
| Xat junatish, telefonga javob berish, chekish, ish vaktida faks kdbul kilib olish va xk-turli uyinlarga vakt ajratish. | I Gaplashib utirish, |

Tashkilot mikyosida amalga oshiriladigan vazifalarning xammasini shunday joylashtirish mumkin. Endi, ushbu katakda kursatilgan ta’riflarni dikdat bilan uking va raxbar sifatida kdysi katakdagi ishlar bilan kuprok; shugullanishingizni ayting. Boshkaruv soxasidagi etakchi mutaxassislar fikricha, ushbu kataklardagi vazifalar taksimoti raxbar lavozimiga karab *kuyidagicha kurinishga ega bulishi mumkin: birinchi katak* korxona menejeri lavozimida ishlovchi xodim mas’uliyatidan kelib chikib, bajariladigan vazifalar. Albatta, boshkaruv tajribamizga endigina kirib kelayotgan menejer suzi bizda mavjud bulim boshliklari, uchastka boshlikdari kabi lavozimlarda ishlovchi mutaxassisliklarga mos keladi. SHu jixatdan olganda, menejer ishlab chikarish jarayonining uzluksizligini ta’minlovchi xodimdir.

*Ikkinchi katak* tashkilot raxbari zimmasiga yuklatiladigan vazifalar majmuidir. Raxbar uzining asosiy e’tiborini strategik rejalar kurishga, istikbolda tashkilotni kutayotgan maksadlarni tanlash ustida bosh krtirishi lozim. Tugri, xozirgi zamon utish davriga xos iktisodiyotimiz uzining kup jixatlari bilan raxbar mas’uliyati doirasidagi ushbu ta’riflarga moe kelmasligi mumkin. Lekin, raxbar iloji boricha kundalik tezkor vazifalarni uzidan ozod etishi va iloji boricha ertangi kun xakida kaygurishi uning lavozimiga kuyiluvchi talabdir.

YUkrrida keltirilgan vazifalar takrimotiga binoan *uchinchi katakka* xos bulgan vazifalar doimo raxbar yordamchisi va kotiba orkali bajarilishi lozim. Raxbar bu kabi ishlarga vakt sarflashi mutlako urinsiz. Va nixoyat, *turtinchi katak* nafakat raxbar, balki tashkilot xodimlarining kanchalik ish bilan bandligi, vaktini bexuda sarflayotgani kursatkichi bulishi mumkin. Demak, xar bir raxbar uz vaktidan unumli foydalanishi uchun uz vakolati va zimmasidagi mas’uliyatdan kelib chikkan xrlda vazifalarni saralab olishi, uz mavkei uchun axamiyatli va axamiyatsiz ishlarni bir-biridan ajratib olishi lozim.

*Keyingi tashkiliy imkoniyatlardan yana biri* - bajarilishi lozim bulgan vazifani iloji boricha yordamchilar zimmasiga utkazishdir. Raxbar bajarayotgan ishning shunday kismi mavjudki, uni bevosita raxbarning uzi bajarishi shart emas. Mavjud ishni tarkibiy kismlarga bulish va ularni bajarish vakolatini xodimlarga utkazish raxbar vaktini tejashdagi asosiy usullardan biri. Xatto raxbar ba’zida uziga «SHu ishni bajarishim shartmi, bajarmasam nima buladi?» degan savolni berib turishi xam ikkinchi darajali ishlarni asosiylaridan ajratib olish imkonini beradi.

Boshkaruv funksiyalarini taksimlay olmaslik, raxbarning uz vakolatlari ma’lum kismini *kul* ostidagilarga topshira olmaslik xodimlarga ishonmaslik belgisidir va bunday xolat jamoada salbiy muxit shakllanishiga olib keladi.

CHet el biznes boiщaruviga oid adabiyotlarda kursatilishicha, *chtfoldagi makradlarga yunalganlik tashkilotning turli bugin ax,barlarida kuyidagicha takrimlanishi lozim ekan: masalan, korporatsiya boshkrruvi raisi 20 yil oldinga*

*krrab* tashkilot ishini zejalashtirsa, boshkdruv a'zolari *12-15 yillik* istikbolni kura shlari kerak, biron soxd yunalishidagi raxbar, ya'ni menejerlar 7 yillik istikbolni bashorat qilishlari lozim.

Raxbarning vaktni boshkdrishi muammoni malakali tarzda anikday sh, maksad va vazifani tugri belgilash, xodimlar urtasida ishni ksimlay olish kobiliyatlariga asoslanadi.

YUk,orida sanab utilgan tadbirlar kuprok texnologik mazmunga ega ulib, vakt etishmasligining psixologik sabablari xam mavjud.

***yida*** sanab utiladigan shaxe psixologik muammolarini malakali -l etish orkali raxbar uz vaktidan yanada unumli foydalanishda kushimcha imkoniyatlarga ega bulishi mumkin:

1. Doimiy shoshilish. SHoshilinch xolatdagi kimsa biron masala ustida tuxtab, batafeil muloxaza yuritolmaydi, manzur karor kabul цla olmaydi va ushbu masalaga yana va yana kaytish zarurati tutaladi.
2. CHarchash. Doimiy shoshilinch sharoitida uzok vakt ishlash natijasida yuzaga keladigan xolat.
3. Xaddan tashkari kup vazifalarni uz zimmasiga olish.
4. Pala-partishlik. Ishni yomon tashkil etish, rejalashtirmaslik natijasidir. Ba'zi xollarda inson uz xissiyotini boshkara olmaslik okibatida xam namoyon buladi.
5. Doimo uyga ish olish. Jismoniy va ruxiy charchok paydo bulishi va natijada ish vaktida mexnat kilish kobiliyatining susayishida namoyon buladi.
6. Ishni rejalashtirmaslik. Kup xrllarda bu xislat aloxida shaxe emas, balki u ishlaydigan tashkilot muammosi xamdir.
7. Mexnat kilishga bulgan motivatsiyaning sustligi. Bu omil ish unumdorligining pastligiga va natijada me'yordagi vazifalarni vaktida bajara olmaslikka sabab buladi.
8. Iroda sustligi. Dikkatni jamlay olmaslik va bekarorlikda namoyon buladi. Karor kabul kilishning kiyinligi uning ijrosini xam orkaga surib yuboradi.
9. Ishni bajarishda kasbiy moxirlik - professionalizmning etishmasligi. Vaktdan unumli foydalanishga salbiy ta'sir etuvchi shunday omillar xam borki, *ular kuprok ijtimoiy-psixologik mazmun kasb etadi:*

   - jamoada ijobiy uzaro munosabatlarni saklash va rivoj-lantirishga vazifadan kura kuprok e'tibor beriladi;
   - xamkorlikdan kura musobaka/karama-karshi turish siyosati/ ustunrok turadi;
   - vazifani muvaffakiyatli xal etishga ishonchning yukligi yoki kamligi;
   - vaziyatni kanday xal etish xakida birovning kursatmasini tazyik ostida kabul kilish;
   - vazifani kanday xal etish buyicha raxbarlikning, yuriknomaning shakllanmaganligi.

Demak, vaktni tugri taksimlash va ajratilgan vaktdan unumli foydalanish insondan ma'lum psixologik bilimlar bilishni talab Kilish bilan birga, ushbu muammolar buyicha shaxsning uz ustida muntazam ish olib borishi orkali xal etish

imkoniyatini beradi. YUkrrida taklif etilganidek, kaysi muammolar tufayli vakt yukolishi sabablarini aniklang va shu sababni bartaraf etish buyicha yangi xulk shakllarini uzingizda rivojlantiring. Bu tadbirni amalga oshirishda kichik bir psixologik mashk taklif etishimiz mumkin. Muayyan tadbirga kirishar ekansiz, masalan, tez karor kabul kilib unga boshka kaytmokchi emassiz. Xdyotingizda ishonchli va tez karor kabul kilgan biron vaziyatni eslang. SHu vaziyatni eslash orkali usha paytdagi xolatga kaytishiga xarakat kiling. Ishonchli karor kabul kilganingizda kanday vaziyatda edingiz, atrofingizda kanday odamlar bor edi, turgan joyingizni kuz oldingizga keltiring, kanday tovushlar kelayotganini eslang. Usha vaziyatdagi atrsf muxit va tasavvurlarni yukrri darajada kdyta tiklash natijasida shu vaziyatga xos bulgan xislar yana tiklana boshlaydi. Mana shu kdyta tiklangan ishonch xissi bilan muammoga yondashing. Natijada echim uz-uzidan, tez kelganini xis etasiz.

Ushbu mavzuni yakunlar ekanmiz, vaktni samarali boshkarish buyicha xar bir raxbar va xodim yodda tutishi lozim bulgan *kridalarni eslatib utmok.chimiz.*

1. Vaktingizni juda muxim vazifalarni xal etishga sarflang.
2. Belgilangan ishlaringiz orasida tasodifiy va tezkor ishlar uchun oralik, vakt koldiring.
3. Muxim (3 tagacha) va ikkinchi darajali (5 tagacha) ishlarni rejalashtiring.
4. Kuningizni kiyin, muxim ishlardan boshlang va yakunlashda oddiyrok, yokimlirok ishlar bilan yakunlang.
5. Vaqtni shoshiltirmang. Ish vaktidan keragidan ortigini sikib chikarishga x[a]rakat kilmang.
6. Agar vaktingiz bulsa bugunok muammoni tezrok va batafsilrok xal etishga kirishing. Krlgan vaktni dam olish yoki boshkd ishlarga sarflaysiz.
7. Vazifani yoki uning bir kismini xodimlarga bulib berish yulini izlang.
8. Avva l ishni tugallab, keyin boshkasiga kirishing. YAngi ishni boshlar ekansiz, xar kdnday sharoitda uni tugatishga ishoning.
9. Vaktingizni oladigan yoki uz vaktini sizning xisobingizga tejaydigan kimsalardan uzokrok buling.
10. Vaktdan unumli foydalanishga oid kobiliyatingizni taxlil kmlishga urganing.
11. Vaktning xar bir dakikasini xam tejang.
12. Uzingizni «xarakatsizlikda» ayblayvermang. Raxbar faoliyatida ijodiy tanaffuslar bulib turishi kerak.

**Boshkaruvda nazoratni takomillashtirish**

Nazoratning ikki usuli farklanadi:

1. Sifatni nazorat etish.
2. Xodimlarni nazorat etish.

Sifatni nazorat etishda asosiy urinda bajarilayotgan mexnat va ishlab chikarilayotgan maxsulot turadi.

Xodimlar bajarilayotgan ish ma’lum sifatda ado etilishiga kafolat bulib xizmat kiladi.Xodimlarni nazorat etishda asosiy urinda xodim turadi.

Raxbar xamma xodimlar yaxshi sharoitda mehnat kilishlariga e’tibor karatadi. Xodimlarning extiyojlarini iloji boricha kondirish kilinayotgan ish sifati bajarilishi uchun asos buladi.

Boshkaruv uz ichiga kuyidagilarni oladi:

1. Maksadlarni bilish.
2. Nimaga erishmokchi ekanligingiz va xodimlaringizdan nima kutayotganligingiz xakida anik tasavvurga ega bulish.
3. *Tashkilotingiz faoliyati kaerga yunalyapti?*

Bu savol anik javobga ega bulmay, insonlarni boshkarish mumkin emas.

Samarali faoliyat olib borayotgan tashkilotlarni kuzatish nati-jasida *kuyidagi standartlar aniklandi va x,ar bir tashkilot bu larni bajarishga intiladi:*

- mijozlarga yaxshi xizmat kursatish;
- mijozlar sonini kupaytirish;
- chikimni kamaytirish;
- ish joyi va atrofii toza tutish;
- ishlab chikarish samaradorligini ushlab turish.

Raxbar vazifalarni dolzarbligi buyicha tanlab va ularni tartib bilan amalga oshirishi zarur. *Insonlarni bilish.*

Insonlarning extiyojlari bir xil bulishiga karamay, ular xar bir inson uchun turlicha axamiyatga egadir.

Xdr bir insonning extiyojlarini bilish - kishi kalbiga yul topish bilan barobar.

*Attestatsiya.*

Attestatsiya - xodimning mexnat faoliyati buyicha baxolash. *Attestatsiya kuyidagi yunalishlarda utadi:* bajarilgan vazifaning sifati;

- mexsatning iktisodiy samaradorligi;
- xatolarga yul kuymaslik borasida erishilgan yutukdar;
- vazifalarni bajarish tezligi;
- krgozlar bilan ishlash;
- boshka mutaxassislarni jalb etish va birgalikda ishlash;
- guruxda ishlash. *Intizom va axlok*

**Intizom** - xodimning tashkilot ichki tartib-koidalariga rioya etishi. **Axlok** – guruxiy xrlat bulib, nima yaxshi-yu, nima yomon xakidagi kridalarning amal kilinishi.

Jamoada yaxshi intizom mavjudligini aniklash mezonlari: Ish joyi:

- ozoda;
- tartibli;
- xavfsiz;
- xar bir narsa uz joyida turadi. *Xodimlarning tashki kurinishi:*
- qulay va ishga moe tarzda kiyingan;

- kiyim ish sharoiti talab kilgan darajada toza;
- xamma joyda xavfsiz uskunalardan foydalaniladi. *Nazorat va boshkaruv.*
  - xodimlar kridalarga kdt’iy amal kiladilar;
  - Uz mustakilliklari imkoniyati va chegarasini yaxshi biladilar;
  - Tashkilotni tankid kilmaydilar. *Mexnat natijalari:*
  - yaxshi sifat;

• yaxshi mikdor kursatkichlari;
■ chikimlar iloji boricha past;
■ tuxtab krlish va yukrtishlar. *Xodimlarning ishdagi xulki:*
■ vakdta rioya etish;

• ishga muntazam kelish;
• ichki intizomga rioya kilishi;
■ dam olish vaktini uzaytirmaslik;
• raxbariyatga uzaro xurmatni namoyish etishi.

*Xodimlar orasida muammolarni yuzaga keltiruvchi omillar:*

1.Raxbar etarlicha obru-e'tiborga ega emas.

2.Ishga jalb etish tartiblari samarali natijaga, sifat va xavfsizlikka moe kelmaydi;

3.Boshkdruv apparata namuna bula olmaydi.

4.Bema'ni kridalarning mavjudligi.

5.Mavjud koidalar batafeil e'lon kilinmagan.

6.Suet boshkdruv.

7.Xodimlar muayyan ish xajmiga ega emaslar.

8. Jamoada madaniyat, axlok. va odob darajasi past xodimlar mavjud. *Rax,bar sifatida uz obru-e'tiboringizni kanday kilib mustax,-*

*kamlashingiz mumkin:*

1***.Kamsitilgan*** obru. Bu xolat uzidan yukrri mansabga ega bulgan raxbarning munosabati natijasida sodir bulishi mumkin. Kup xollarda, yukrri bugin raxbari uzidan past raxbarni tankid kilgan xolda uning obrusini xodimlar oldida kddrsizlantiradi. Bunday xolat yuzaga kelganda uz raxbaringizga Sizning obruyingizni olish bilan birga u uz zimmasiga Sizning xam mas'uliyatingizni olayotganligini muloyim tarzda etkazing. Bunday yangi va urinsiz mas'uliyat unga yana kushimcha muammolar olib kelishi mumkinligini xis eta olsin. *2****.Bilimlar.***

• Mustakil ravishda uz bilim za malakangizni oshirish bilan shutullaning;
• Jamoa x,ayoti, ish jarayoni xakida tuda ma'lumotga ega buling;
• YAngi ma'lumotlarni doimo surab bilib oling;
• Boshkaruv tajribangizni oshiring. ***3.SHaxsiy xislatlar:***
■ YAxshi tinglovchi buling;
• YAngi yondashuvni kabul kilishga tayyor buling;
■ Jasurlik xislatlariga ega buling;
• Doimo mas'uliyatni xis kiling;
• Atrofdagilar ishonchini kozoning;
• Uzokni uylab ish yuriting;
• Atrofdagilarga iltifotli buling, lekin rasmiyatga berilmang;
• Muloyim va mulokotga molik buling;
• Jamoada xurmat kozonishga erishing, buning uchun doimo jamoa manfaatlari xakida kayguring;
• Liderga xos xislatlaringizni kuchaytiring.

**Xotorn tadkikotlari**

1924 yilda AKSHning *Xotorn* shaxridagi «Uestern elektrik» kampaniyasiga karashli tashkilotlardan birida *Garvard biznes* maktabining bir gurux olimlari tomonidan tadkikrtlar utkazila boshlandi. Keyinchalik bu tadkikotga E**.Meyo** raxrarlik kildi.

Birinchi kiem tajribalar xona yorugligining ishlab chikarish samarasiga ta'siri bilan boglik edi. Tajriba telefon apparatlari yigilayotgan bir nechta sexlarda utkazildi Tadkikrtchilar ishlab chikarish xonalaridagi yoruglik nurini uzgartira boshladilar. Ularning taxminlaricha xona kuchlirok yoritilshni bilan maxsulot ishlab chikarish xam oshishi kerak edi. Lekin, tadkikrtlar natijasi ishlab chikarish unumdorligi kutarilishi va xona yorugligi urtasida tugridan-tuxri aloka mavjud emasligini kursatdi. Tadkikrtchilar ishlab chikarishga ta'sir etuvchi boshka omillarni xam anikdash va bartaraf etish niyatida bulishdi.

Tadkikot e'tiborida turgan uchta sexdan ikkita gurux tuzildi va bular bir xil mexnat natijalariga ega edilar. Guruxlardan birida xona yanada yoruglashdi. Ikkinchi guruxda esa yoruglik avvalgiday K.olaverdi. Uzaro musobaka kayfiyati uygonmasligi uchun ikkala gurux turli binolarda joylashgan edi. Bu safar ishlab chikarish ikkala guruxda xam sezilarli darajada oshdi. SHunda tajriba utkazilayotgan guruxdagi yoruglik sezilarli darajada kamaytirildi. Lekin ishlab chikarish unumdorligi ikkala guruxda xam kutarildi. Tajriba guruxi xonasining yorumigi xatto oy nuriga yakinlashtirilganda xam nisbatan yukrri darajadagi ishlab chikarish samaradorligi saklanib turdi.

Bunday xdyron kolarlik darajadagi natijalar ishlab chikarishga yoritishdan xam muximrok. boshka omillar ta'sir etishi xakida dalolat berardi. Keyingi tadkikotlar 1927 yildan boshlab E.Meyo raxbar-ada utkazila boshlandi.

Ushbu tadkikotni utkazishdan maksad ishlab chikarish samaradorligi shga ta'sir etuvchi omillarni aniklash bulib, izlanish ishlari ir necha boskichni uz ichiga oldi. Olti ayoldan iborat yangi ishchilar ruxi tanlandi. Guruxning kam sonligi ishchilarni muntazam va atafsil kuzatish niyatida tuzilgan edi. Bu mexnat jamoasida bir I oy mobaynida ish sharoitiga ta'sir etuvchi turli omillar sinala boshlandi. Tadkikrtchilar dam olish tanaffuslarini kiritdi va ma'lum vakt utgandan keyin ularni bekor kildi, mex.nat kunlari va xaftalari kupaytirildi yoki kamaytirildi, maosh xam x,atto, xodimlarni nazorat kilish shakllari xam uzgartirildi. Lekin ishlab chikarish samaradorligi oshib borardi. Natijada tadkikrtchilar samaradorlikning usishi sababi turli-tuman tadbirlarda emas, balki *I ijtimoiy psixologik omillarda* ekan, degan xulosaga keldi. Jamoa I xayotidagi bu uzgarishlarning *psixologik negizi nimadap iborat edi,* degan savolga kuyidagicha javob olindi:

Boshkalardan ajratib olingan ishchi kizlar uzlariga dikkat-e'tibor I sezdilar. Ular muxim va kizikarli tajribada katnashayotganliklarini bilardilar. Bu esa ularda bajarayotgan ishlaridan faxrlanish xissini uygotdi. Bundan tashkari, tajriba davomida boshkaruv uslubi birmuncha yumshokrok. buldi. Guruxdagi kizlar tanaffus vaktlarini uzlari xal etdilar, ularni ma'muriyatning ba'zi rasmiy talablariga rioya etishdan ozod kilitttdi. Ishchi kizlarning gurux xayotiga oid masalalarni bigrgalikda mux,okama kilishlari jamoani yanada axillashtirdi va dustlik muxitini shakllantirdi. SHunday kilib, tadkikot markazida bulgan kizlarning *jxtt motivatsiyasi* oddiy sharoitdagi ishchilarnikidan fark kilardi.

E.Meyo mehnat samaradorligining oshishini *xodimning biron gurux.ga mansubligini his etishi va uzini jamoaning muxmm a'zosi deb hisoblashi bilan asosladi.* Bu bilan ijtimoiy extiyojlarning kanchalik muximligini yana bir bor ta'kidlardi.

Ushbu voqea mazmuni psixologik boshkaruv tadbiri nakadar nozik va kupkirraligidan dalolat beradi. Bunday tadbir texnologik jarayonlardan fark k.ilgan x,olda uzining kutilmagan va betakror jixatlari bilan ajralib turadi, boshqaruvning doimo takomillashib va mukammallashib borishini talab qiladi.

**Marketingni boshqarish texnologiyasi**

Marketingni boshqarish mehnatining o‘ziga xos tomonlari shu bilan belgilanadiki, boshqaruv qarorlarini qabul qilishni va uni ijrochilarga etkazish va bajarishni ta'minlaydigan axborot uning predmeti hisoblanadi. qarorni ishlab chiqish marketing rahbari mehnatining asosidir. Marketing tashkilotchilarining mehnati texnologiyasi axborot bilan ishlash usullarining jami va izchilligi bilan aniqlanadi. Bu tizim axborot tanlashni maqsad qilib qo‘yishdan qabul qilingan qarorlarning bajarilishini hisobga olish va nazorat qilishni tashkil etishgacha bo‘lgan barcha ishlarni o‘z ichiga oladi. Marketingni tashkil etish va amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarning har bir toifasi: rahbarlar, mutaxassislar va kichik xodimlar uchun axborot bilan ishlash texnologiyasi turlicha bo‘lib, ulardan ma'lum bilim va tajriba talab qiladi. Ayrim mutaxassislar va yordamchi boshqaruv xodimlarining mehnat texnologiyasi ko‘p jihatdan ishlab chiqarishdagi mehnat texnologiyasiga o‘xshab ketadi, chunki u ko‘p darajada tashkiliy-texnika bilan belgilangan.

Marketingni boshqarish jarayoni ham ishlab chiqarish jarayoni singari uzluksiz hisoblanadi. Biroq uni o‘rganish maqsadida: qaror qabul qilish, qabul qilingan qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish va nazorat qilib turish singari uch bosqichga bo‘lish mumkin. Har qanday marketing masalasini hal etishda ana shu bosqichlarni ko‘zdan kechirish oson. Ra□bar bir emas, bir qancha masalalarni hal etilishi lozim bo‘lgani uchun uning faoliyati bir vaqtning o‘zida boshqarish jarayonining barcha bosqichlari bilan bog‘langan bo‘ladi. Masalan, u biror masala bo‘yicha qaror tayyorlaydi, biroq boshqa masala bo‘yicha ilgariroq qabul qilingan qarorning bajarilishi ahvolini nazorat qilganidan keyingina bu qaror qabul qilinmog‘i lozim. Marketingni boshqarishda qarorlar, rejalar, topshiriqlar, farmoyishlar shaklida namoyon bo‘ladi. Marketingni boshqarish mehnatining o‘ziga xos mahsuli barcha darajadagi rahbarlar tomonidan qabul qilinadi. qaror butun boshqarish binosining poydevoridir. Ularni takomillashtirish barcha bo‘g‘inlardan boshqarish organlarining eng muhim vazifasi hisoblanadi. Bunday qarorni qabul qilishda uni ishlab chiqish uchun qancha vaqt sarf bo‘lishi hamisha hisobga olinadi. Odatda uzoq muddatga mo‘ljallangan qarorlarni jiddiy o‘ylab tuzish uchun bir marta amalga oshiriladigan qarorlarga qaraganda ko‘proq vaqt talab etiladi. qarorlar darhol qabul qilinadigan hollar ham ko‘p uchraydi. Bunday hollar uchun tegishli nizom (qoida, yo‘riqnoma) oldindan ishlab chiqiladi.

Marketingni boshqarish bo‘yicha qabul qilingan qaror quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Bajarilishi lozim bo‘lgan vazifalarni aniqlab olish, masalan, marketing oldiga yangi tovar yaratish va uni o‘zlashtirish vazifasi qo‘yilgan. Bu

holda marketing boshlig‘ining qarori, vazifaning hajmi va mohiyatini hamda oqibat natijani - yangi mahsulotni chiqarish bo‘yicha sifat va miqdor ko‘rsatkichlarini aniqlash bilan bog‘liqdir. Bu qarorni ishlab chiqish odatda shundan boshlanadiki, marketing boshlig‘ining o‘rinbosari va mutaxassislar vazifalarining mazmuni, qarorning muddatlari, qarorni tayyorlashda kim qatnashishi va uning qanday mavqega egaligi, kimga, qachon va nima haqda axborot berish, zarur axborotni qaerdan olish haqida ko‘rsatma oladilar. So‘ngra shu asosda yangi mahsulotni yaratish va o‘zlashtirish texnologiyasini joriy etish rejasini tuzadilar. Bu vazifalarni hal etishning turli variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash zarur bo‘ladi. Bunda iqtisodiy tahlil katta ahamiyatga ega. qarorlarning variantlari chizma, matematik, mantiqiy va boshqa modellardan foydalanish yo‘li bilan modellashtirilishi mumkin. Ular texnika, iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va boshqa tavsivlar majmui bo‘yicha baholanadi. Eng qulay qarorlarni ishlab chiqish ko‘p jihatdan omilkor kishilarning va, ayniqsa, kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri naqadar to‘la hisobga olinganligiga bog‘liq.

Har bir qarorni tanlash, qabul qilish va uzil-kesil ta’riflashni marketing rahbari yakkaboshchilik huquqi asosida amalga oshiradi. qaror marketing boshlig‘i, yordamchisi tomonidan yakka tartibda yoki kollegial asosda qabul qilinishi mumkin. Odatda marketing rahbarining yakkaboshchiligi kollegiallik bilan qo‘shilib ketadi. Marketing boshqaruv qarorlarini bajarish - oqibat natijada korxona davlat rejalarini, shu rejalar asosida ishlab chiqadigan marketing rejalari uchun berilgan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarish demakdir. Marketing bo‘yicha rejalarning bajarilishiga rahbarlik qilish uning bo‘limchalarini boshqarish apparati tomonidan marketing jarayoniga rahbarlik qilish bo‘yicha aniq masalalarni hal etish demakdir. Bunda har bir funksional bo‘linma o‘z funksiyalarini bajarish bilan band bo‘ladi. Binobarin, marketingni boshqarishning yangi tizimi amal qiladi. Bunda barcha marketing boshqaruv bo‘linmalari bir-biri bilan o‘zaro aloqada bo‘lib, marketing rejasining bajarilishiga erishiladi.

Marketingning tezkor masalalari rahbarning aralashuvisiz hal etiladigan boshqarish tizimi eng ratsional tizim hisoblanadi. Buning uchun har bir xodimning o‘rni aniq belgilangan bo‘lishi; har bir kishi boshqaruv jarayonida o‘z mavqeini va o‘z zimmasiga yuklatilgan majburiyatlarni bajarishi; har bir kishi ishning o‘ziga topshirilgan qismini bajarish uchun javobgarlik sezishi; o‘zaro bir-birini nazorat qilish tizimini amalga oshirmog‘i lozim.

Marketing sohasida qabul qilingan qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish nazorat bilan chambarchas bog‘langan. Hisobga olish va nazoratning tamoyili boshqarish apparatining butun faoliyatiga singib ketgan.

Marketingni boshqarish organlarining yuqorida ko‘rsatib o‘tilgan nazorat funksiyalari bilan bir qatorda davlat nazorat organlari faoliyat ko‘rsatadi. Davlat nazorat tashkiloti ma’muriyat faoliyati ustidan amalga oshiradigan nazorati, bu faoliyat hamisha umumxalq manfaatlariga javob berishga, bu marketingni tashkil etish va amalga oshirishning konkret vazifalari mamlakat, hukumat direktivalaridan kelib chiqishiga qaratilgan. Davlat nazorat tashkilotlari marketingni boshqarishda faol rol o‘ynaydi. Ular boshqarishni amalga oshiradigan marketing zvenolari rahbarlarini tanlash, tarbiyalash va joy-joyiga qo‘yishda hal

qiluvchi ta’sir kuchiga ega. Davlat nazorat tashkilotlari o‘zi rahbarlik ishiga tavsiya etgan kishilarning kundalik faoliyatiga aralashmay, jamoa tajribasiga tayanib, ularning faoliyatini qanday usullar bilan yaxshilash, ularning har biriga topshirilgan bo‘limlari rahbarlik darajasini oshirish haqida kengash va maslahatlar beradi. Davlat nazorat tashkilotlari marketing jamoatchiligi orqali jamoa bilan doimo aloqada bo‘lib turadi. Undagi barcha ishlardan xabardor bo‘ladi. U davlat rejasiga, yuqori organlarning qarorlariga amal qilib, jamoa fikrini hisobga olib, umumdavlat manfaatlari nuqtai nazaridan marketingni rivojlantirish istiqbollarini belgilaydi. Davlat nazorat tashkilotlari rejani bajarish uchun barcha marketing bo‘limchalarining imkoniyatilarini va zaxiralarini har tomnlama o‘rganadi, xodimlarning konkret vazifalari aniqlanadi.

**Marketing rahbarining ish uslubi va madaniyati**

Marketing rahbari qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo‘l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganida, u o‘z vazifalariga muvofiq ish ko‘radi. Ammo har bir rahbar bunda o‘ziga xos ravishda boshqaruv jarayonida o‘zi uchun xarakterli bo‘lgan rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Marketingning rahbarlik uslubi rahbarlarning o‘z qo‘l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o‘zaro munosabatida, uning qabul qilgan qarorida namoyon bo‘ladi. Marketing rahbarining uslubi uchun demokratizm jamoatchilik, yuksak javobgarlik va siyosiy onglilik xos bo‘lmog‘i lozim. Rahbar uslubi marketing jamoasidagi ijtimoiy munosabatlarning butun yig‘indisi bilan shakllanadi, biroq uslubni tanlash va qo‘llash rahbarga bog‘liq. Xuddi shu rahbar xo‘jalik va tarbiyaviy ishlarning bir-biriga chambarchas bog‘liqligini tajribada amalga oshiradi. Uning faoliyatidagi muvaffaqiyat ko‘p omillar bilan belgilanadi. Bular orasida rahbarning shaxsiy fazilati va madaniyati katta o‘rin tutadi. Bunda rahbar shaxsiy o‘rnak ko‘rsatuvchi sifatida namoyon bo‘ladi. Marketing rahbari mehnatining samaradorligini faqat oxirgi natijalarga qarab o‘lchashi mumkin. Har qanday ijodiy mehnatda bo‘lgani singari, marketing rahbarining mehnati ham shunday xususiyatga egaki, bu mehnatning mahsuli - qaror, odatda qarorni qabul qilishga sarflangan vaqti bilan emas, balki uning faoliyatidagi pirovard natijani hisobga olish bilan baholash ehtiyoji ob’ektiv tarzda mavjuddir. «Rahbar boshqarishga qodirmi? U qanday xislatlarga ega bo‘lishi kerak?» - degan savollarga javob olish muhim. Ularga javob bermoq uchun marketing rahbarining xislatini ob’ektiv baholash imkoniyatini beradigan mezonlar tizimini ishlab chiqish zarur. SHu xildagi mezonlar tavsifini quyidagicha guruhlash mumkin:

- siyosiy etuklik. Bu guruhga: e’tiqodlilik; ma’naviy-siyosiy; xodimlarni vatanparvarlik g‘oyalari ruhida tarbiyalashga qodirlik; topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish; halollik; vijdonlilik; shaxsiy manfaatlarni jamoat manfaatlariga bo‘ysundirishga qodirlik kiritilgan;
- kishilarga nisbatan mehribon va e’tiborli bo‘lish;
- ilg‘orlikni qo‘llab-quvvatlash qobiliyati; prinsipiallik; tanqidga chidamli bo‘lish; o‘z-o‘zini tanqid qila bilish;
- mehnatga munosabat. Bu guruhga: mehnatsevarlik; jamoa o‘rtasida intizomni yo‘lga qo‘ya bilish va saqlay bilish; atrofdagilarda mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish kiritilgan;

- bilim darajasi. Bunga: texnika texnologiya va iqtisodiyotni bilish; boshqarish strukturasini va funksiyalarini bilish; istiqbolni ko‘ra bilishga qodirlik kiritilgan;
- tashkilotchilik qobiliyati. Bu guruhga: xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanish; qo‘l ostidagilarni mehnatga o‘rgatish va tarbiyalashni bilish; bir maqsadga qaratilganlik, kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo‘qotmaslik kiritilgan;
- samarali boshqarish sistemasini ta’minlashni bilish. Bunga: boshqarishning prinsipial masalalarini kollegial tarzda muhokama qilishni tashkil etish qobiliyati, ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati kiradi;
- ishga oid xatlar, buyruqlar, farmoyishlar yoza bilish va hokazolar; turli manbalar (adabiyotlar, yozishmalar va hokazo)dan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati; rahbarlarni va qo‘l ostidagilarni tinglay olish qobiliyati;
- asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati; davlat rejasini bajarishdan xodimlarning moddiy va ma’naviy manfaatdorligini ta’minlash qobiliyati; boshqaruv organlari qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta’minlay bilish; boshqarish tarkibiy tuzilishini takomillashtirish qobiliyati.

Marketing rahbarlarining ishchanlik va siyosiy xislatlari ularning ish uslubini belgilaydi. Ish uslubi esa ushbu jamoada rahbarlikning butun uslubiga ta’sir ko‘rsatadi. Masalan, marketing bo‘limi rahbarlik uslubi uning xodimlar bilan o‘zaro munosabatida namoyon bo‘ladi. Boshliq xodimlar bilan bevosita va doimiy aloqada bo‘ladi. Rahbar marketing faoliyatida faqat kishilar ishini boshqaribgina qolmay, balki boshqa ko‘pgina masalalarni ham hal etadi. SHuning uchun xodimlarni mehnatga vijdonan va halol munosabat ruhida tarbiyalashni rahbar juda ta’sirli holda amalga oshirishi mumkin. Xodimlarning hayoti, mehnati, turmushi, talab va ehtiyojlarini yaxshi bilgan holda, u har bir xodim va umuman bo‘lim, guruh jamoasi hayotining barcha tomonlariga juda yaxshi ta’sir ko‘rsatishi mumkin va lozim. SHularning hammasi rahbarlikning o‘ziga xos usullari bilimni talab qiladi. Bulardan eng muhimi shaxsiy namuna ko‘rsatish usuli hisoblanadi. Marketing rahbari o‘z bo‘limida texnikani va mehnat texnologiyasini mukammal bilishi lozim. Uning mehnatda va o‘qishda shaxsiy namuna ko‘rsatishi birinchi darajada tarbiyaviy ahamiyat kasb etadi.

Marketing xodimi haqida doimiy g‘amxo‘rlik ko‘rsatishi, marketing rahbari uslubining xarakterli tomonidir. Bu xodimni iloji boricha o‘zi qiziqadigan, uning malakasiga, rivojlanish darajasiga va jismoniy qobiliyatlariga mos keladigan ish bilan ta’minlashda namoyon bo‘ladi. Marketing faoliyatining bir oylik rejasi va mahsulot sotish grafiklarini kengashlarda muhokama qilish va har bir xodimning ongiga etkazish yaxshi xislatdir. YAngi xodim (ayniqsa yosh xodim) ishga kelganida rahbar bir necha hafta davomida unga alohida e’tibor beradi. Xodimlar jamoaga kirishib ketishi uchun unga yordam qiladi, o‘rtoqlashadi.

Marketing rahbari ishning bajarilishini muntazam tekshirib borishi, har bir mayda-chuyda masala bo‘yicha xodimning ishiga aralashavermay uning ish natijalarini nazorat qilishi lozim. Marketing boshlig‘ining rahbarlik uslubi uchun buyruqni faqat farmoyish tariqasida emas, balki asosan maslahat, iltimos, topshiriq tarzida berish yaxshi natija beradi. Ular aniq, ma’lum, to‘gal bo‘lishi maqsadga

muvofiqdir. Marketing rahbari o‘z jamoasida o‘rtoqlarcha hamkorlik va o‘zaro yordam munosabatlarini rivojlantirish uchun javobgardir. Jamoada yaxshi ijtimoiy ruhiy vaziyatning bo‘lishi ko‘p jihatdan rahbar bilan xodimlar o‘rtasidagi munosabatga bog‘liq.

Marketing rahbari kasaba uyushmasi va yoshlar jamiyatlariga tayanib, shunday vaziyatni, shunday jamoat fikrini vujudga keltirishga intilishi lozimki, bunda jamoada har bir kishi qanday ishlayotganligini hamma yaxshi bilsin va uning xizmatini tegishlicha baholasin.

Marketing bo‘limi har bir rahbarining uslubi ko‘p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va etarli, axborotni olish va undan foydalanishda, uning shaxsiy usuli bilan belgilanadi. Marketing faoliyatini boshqarish - ijodiy jarayon, o‘ziga xos bir san’atdir. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo‘ladi. Bu usullar esa marketing rahbariga ushbu sohadagi oz omilkor kishilarning fikrini turli yo‘llar orqali aniqlash va bu fikrdan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o‘z fikrlarini har bir xodimning ongiga etkazish uchun ham ma’lum xislatlarga ega bo‘lmog‘i lozim.

Marketing rahbari suhbatdoshining gapini tinglaganida mazkur suhbat natijasida ish haqida eng ko‘p foydali axborot olishga intilmog‘i lozim. Axborot olishga esa boshqalarning, ayniqsa o‘z qo‘l ostidagilarning fikrlariga, gaplariga, tanqid va takliflariga e’tibor bilan munosabatda bo‘lgandagina erishish mumkin. Bo‘ysunuvchi kishi ma’lum ishni bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan ko‘ra yaxshiroq biladi. SHuning uchun rahbar o‘z qo‘l ostidagilar bilan suhbat qilganda, o‘zi uchun, ayniqsa qimmatli bo‘lgan axborotni olishni mo‘ljallab, buning uchun ochiq gaplashish sharoitini yaratish lozim, (masalan, begonalar bo‘lmasligi, telefon qo‘ng‘iroqlarini cheklash va xullas chetdan hech qanday halaqit qilmasligi kerak). Marketing boshlig‘ining jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada faqat o‘z qarorini bildiribgina qolmay, tinglovchilarga ta’sir ko‘rsatish, ularda qarorini yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va xoxish uyg‘otish lozim. qo‘pollik bilan baqirishga, so‘kinishga, madaniyatsizlikka aslo yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi. Rahbarning shaxsiy obro‘si ko‘p jihatdan uning o‘z fikrini qay tarzda bildirishiga, qanday so‘zlashiga bog‘liq.

Marketingni boshqarish madaniyatining elementlari tegishli me’yorlar bilan belgilanadigan axloq qoidalarini (huquq va etikani) o‘z ichiga oladi. Bunday huquq normalari davlat huquqiy me’yoriy hujjat aktlarida aks ettirilgan bo‘lib, ularda boshqarish xodimlariga nisbatan umumiy talablar bayon etilgan. Marketingni tashkil etish va amalga oshirishda etika normalari ayniqsa katta ahamiyatga ega. CHunki bu normalar huquq normalarini aniqlashtiradi va u bilan birga rahbarning xulq-atvori yo‘lini belgilab beradi. Marketing rahbari mazkur normalarga amal qilishi lozim. U o‘z ishida etikaning insonparvarlik, muloyimlik, o‘zaro yordam singari normalariga tayanadi. SHu bilan birga marketing rahbarining ijtimoiy ahvoli uning o‘ziga xos etikasini ham belgilaydi. Masalan, yuqori organlarga yolg‘on axborotlar berishga, davlat standartlarini buzishga aslo yo‘l qo‘ymaslik lozim.

Marketingni boshqarishda rahbarning madaniyati, so‘zining ustidan chiqishi alohida ahamiyatga ega. qo‘l ostidagilar bilan bo‘lgan munosabatda, barcha xodimlarga nisbatan odilona teng qarash, ularning ishlarini ob’ektiv baholash,

muvaffaqiyatlari uchun o‘z vaqtida maqtash lozim. Marketing rahbari qo‘l ostidagilarining xizmatini o‘z xizmati qilib olmasligi, shuningdek, o‘zining noto‘g‘ri harakati uchun javobgarlikni qo‘l ostidagilarning ustiga yuklamasligi lozim.

Marketing faoliyatida rahbarlar o‘rtasidagi, rahbarlar bilan bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi, xodimlar bilan jamoa o‘rtasidagi munosabatlar insoniylik, ahloq-odob tamoyillarga asoslanmog‘i kerak. Marketingni boshqarish madaniyatini takomillashtirish - uning barcha elementlariga e’tiborni kuchaytirishdir. Bunday boshqarish samaradorligini oshirish, boshqarish apparati ishini aniq va puxta yo‘lga qo‘yish, mehnat intizomini ko‘tarish va oqibatda umumiy samaradorlikning yuksalishiga olib keluvchi omillardandir.

Marketing faoliyatini har bir konkret holda boshqarish madaniyatining biron bir tomoni alohida e’tibor talab qiladi. Biroq, uning umumiy darajasi ko‘p jihatdan vaqtni tejash uchun kurash muvaffaqiyati bilan xarakterlanadi. Masalan, marketing faoliyatida hujjatlar bilan ishlashda nihoyatda ko‘p vaqt sarflanadi. SHunday hollar ham ko‘p uchraydiki, hujjatlarni tuzishning o‘rnashib qolgan shakllari hujjatlarni tushunishni qiyin qilib qo‘yadi. Hujjatning tili nihoyatda sodda, ixcham bo‘lmog‘i lozim. Undagi axborotlarning mazmuni bir xilda ma’no anglatishi, ravon, tushunarli bo‘lmog‘i kerak. Jahonning ko‘pgina mamlakatlari hozirgi paytda boshqaruv hujjatlari uchun maxsus standartlarni joriy etdilar. Jahon standartlarida: nimani yozish, qaerga yozish va qanday, nimada yozish, ish hujjatlariga qanday sana qo‘yish, ularni qanday raqamlash, tirajlash ko‘zda tutilgan. Bu hujjatlar bilan ishlash madaniyatini ancha oshiradi, hujjatlarni tuzish va o‘qish vaqtini qisqartiradi. Namunaviy matnning blanklarini joriiy etiish tobora keng tarqalmoqda, bu juda samarali ishdir.

Marketing faoliyatida ommaviy tadbirlar: yig‘ilishlar, kengashlar, majlislar, seminar va hokazolar o‘tkazish madaniyati katta ahamiyatga ega. Bu tadbirlarning o‘ziga xos tomoni shundan iboratki, mazkur tadbirlar tufayli nisbatan qisqa vaqt ichida muhokama qilinayotgan masalalar bo‘yicha to‘la va har tomonlama axborotlar almashish mumkin. Bundan tashqari bu tadbirlar jamoada g‘oyaviy-tarbiyaviy ishlarni eng ta’sirchan shakli hisoblanadi.

Marketing organlarida ko‘p hollarda uzoq muddatga mo‘ljallangan ommaviy tadbirlar o‘tkazishning yagona grafigi ishlab chiqiladi. Sof marketing korxonalarida ommaviy tadbirlarni o‘tkazishning yillik grafigi tuzilishi maqsadga muvofiq. CHunki ularning faoliyat ko‘lami keng, imkoniyatlari ko‘pdir. Sof marketing korxonalari o‘z grafiklarida qanday tadbirlar o‘tkazilishi, ular uchun javobgar kishilar, necha marta o‘tkazilishi, vaqti va joyi, shuningdek qatnashuvchilar tarkibi ko‘rsatilishi lozim. Bunday tadbirlarga boshqa o‘zi kabi faoliyat ko‘rsatuvchi marketing korxonalarini jalb etish, ayniqsa yaxshi natija beradi. Tadbirlar aniq tasdiqlangan, tuzilgan reglament bilan aniqlangan tadbirlar o‘tkazish tartibi, tegishli metodik materiallar, masalan, "Kengashlar haqidagi nizomi" ishlab chiqilishi lozim.

Marketing faoliyatida madaniyat - boshqarish metodining eng muhim yig‘indisi bo‘lib, u xodimga nisbatan ishonch va muhabbatni o‘zida mujassamlashtirgan otashin vatanparvarlik, bir maqsadga qaratilganlik yuksak

madaniylik, puxta uyushqoqlik, aniqlik kabi har bir marketing rahbari uchun namuna bo‘lmog‘i, unga amal qilmog‘i lozim.

Marketingni boshqarishda grafik va texnik vositalardan foydalanish , ularning samaradorligini aniqlash

Marketingni boshqarishda grafiklar vositasidan foydalanish boshqaruvchilarning sermashaqqat va ma’suliyatli faoliyatlarini mukammallashda alohida ahamiyat kasb etadi.

Grafiklar vositasidan marketingni boshqarish jarayoni yorqin tasvirga ega bo‘ladi va ko‘zga tez tashlanadi. Uning bosqichlari va amalga oshirish tartibi, boshqarish faoliyatida kuzatiladigan yutuq va kamchiliklarni tez va oson aniqlashga imkoniyat yaratiladi. Masalan, talab va taklifni aks ettiruvchi har qanday grafikka nazar tashlar ekanmiz, biz talab hajmining qanchalik taklif miqdoriga ta’sir ko‘rsatayotganini yaqqol ko‘ramiz va ularning o‘zgarishiga monand tezkorlik bilan ish yuritamiz.

Marketingni boshqarishda grafiklarning quyidagi xillaridan foydalanish mumkin:

* hisoblarning miqdor bog‘liqligi va tayyor natijalarini o‘z ichiga olgan nomogramma va shkalogrammalar;

* tashkiliy aloqalar va munosabatlarni ifodalash uchun xizmat qiladigan orgogrammalar;

* buyumlar va hodisalarning makonga vaqtinchalik bog‘liqligi va joylashuvini ifodalovchi xronogrammalar va topogrammalar;

* hajm jihatidan turli nisbatlarni ifodalovchi diagrammalar va hokazolar.

Marketingning tarmoq grafiklari ishining ijro etiladigan ko‘p sonli bug‘inlarining kelishilgan holda harakat qilishini va belgilangan oxirgi muddatlarga qat’iy rioya qilishini talab etadigan fan-texnika marketing ishlarining borishi bilan boshqarish tajribasida keng tarqalmoqda. Tarmoq grafiklari ish bajaruvchilar harakatini aniq muvofiqlashtirish va ishning bajarilishi ustidan tezkor nazoratni ta’minlash imkonini yaratadi.

**9- amaliy mashgulot. Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf etish. Stress, ularning kelib chiqish sabablari va turlari. Vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasi.vrach bemor o‘rtasidagi munosabat.**

## 1.10. Amaliy mashg‘ulotning texnologik modeli

| | |
|---|---|
| Mashg‘ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg‘ulot shakli | Amaliy mashg‘ulot |
| Mashg‘ulot rejasi: | 1. Nizo, ularning kelib chikish sabablari va turlari.<br>2. Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar.<br>3. Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf etish yo‘llari |
| O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: | Talabalarga nizo va stress xaqida chuqur bilim va ko‘nikmalarni hosil qilishdan iborat. Nizoli vaziyatlarni nazorat qilish, aniq qarorlar qabul qilish, nizoni bartaraf qilish usullarini bilish va nizo keltirib chiqaradigan muammolarni bartaraf etish, kelib chiqqan muammolarga qarshi choralar ko‘rish. |
| Talim berish usullari | Ko‘rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O‘quv qo‘llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og‘zaki nazorat: savol - javob. |

## 1.11. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 22. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>23. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi<br>24. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi (10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |

| | | |
|---|---|---|
| 2 – asosiy bosqich (45 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich (25 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

## Interaktiv usul

### 1. «Qor parchasi» metodi

Mazkur usul fikrlash doirasini kengaytiradi, fikrlashni faollashtiradi, xarakatni rivojlantiradi va ukuv jarayonini tezlashtiradi. Ushbu usul amaliy mashgulotlar vaktida olingan bilimlarni tekshirish uchun xam kullanilishi mumkin.

Magistrantlar 2 guruhga bo‘linadi va bir muammoni yoki vaziyatni muhokama qiladilar va bir nechta to‘g‘ri javoblarni berishga harakat qiladilar. Har bir to‘g‘ri javob qor parchasi ko‘rinishidagi ball bilan taqdirlanadi. Qanchalik ballar ko‘p bo‘lsa shuncha baho yuqori bo‘ladi.

Adovat, ixtilof, nifok, tufayli o‘zaro janjallar sodir buladi. Odamlar janjal xakida uylaganlarida dushmanlik, qurqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

**Boshqarish jarayonida nizo** — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi *"ruxiy iqlim”ni* yomonlashtiradi, kadrlar qo‘nimsizligini kupaytiradi. SHuning uchun bu masalalarga doimo e’tibor berish, mexnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta’minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo‘lmasin va u qay darajada katta bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil kilinishi lozim. Rahbar xar bir aniq vaziyatning tagiga adolat va ob’ekgivlik bilan etishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko‘rsatishicha, *"ruxiy iqlim"* yaxshi bo‘lgan xamda intizom ancha yuqori bo‘lgan joyda faqat iqtisodiy ko‘rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar xam anchagina kam, xodimlarning o‘z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko‘zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziliga yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba’zi jixatlarini yaxshilash, bu bilan mexnat

unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga xam ega bo‘lishi mumkin.

Jamoa a’zolarining prinsipialligi xamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga kura vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

• *mexnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;*
• *xaq tulashning takomillashtirilmagani;*
• *yomon mexnat sharoitlarini;*
• *mexnat xaqidagi qonunlarni buzishni;*
• *raxbarlikning qoniqarsiz saviyasini;*
• *o‘zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va xokazolarni kursatish mumkin.*

Jamoa a’zolari orasida nizolarning ko‘pchiligi kuyidagi sabablar tufayli sodir buladi.

Nizolarning asosan turt xili ko‘p uchrab turadi

**Ichki shaxsiy nizo** bir kishining o‘ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, raxbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday xolda nima qilishini bilmay xunob bulgan xollarda vujudga keladi. Masalan, universal magazinda bo‘lim boshlig‘i sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay, xaridorlarga xizmat kilishni talab qildi, deylik. Keyinrok, esa u sotuvchidan bu ishga nihoyat ko‘p vaqt sarflagani va natijada bo‘limni yangi tovarlar bilan to‘ldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid bo‘lib chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana Sizga nizoli vaziyat.

Boshqa bir misol. Ishlab chiqarish bo‘limining boshlig‘i ishchidan maxsulot sonini ko‘p ishlab chiqarishini talab qilsa, maxsulot sifati buyicha raxbar esa undan maxsulotni rejadan oshirmay, xattoki uni bajarmasa xam uning sifatini oshirishni talab qiladi. Xush, bechora ishchi nima qilishi kerak? U *"ikki o‘t "* orasida, nima qilishini bilmaydi. Kurib turibsizki, bu erda xam nizoli vaziyat ko‘z o‘ngimizda.

Birinchi misolimizda bir kishining o‘ziga qarama qarshi, bir-biriga zid talab qilish natijasida nizoli vaziyat vujudga kelgan bulsa, ikkinchi misolimizda bunday vaziyat boshqarishda — yakka xokimlik tamoyilining buzilishi natijasida yuzaga keldi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o‘z ishidan qoniqmaganlik, o‘ziga **va** korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzilishi xolatlarining tez-tez sodir bo‘lib turishi natijasida vujudga kelishini kursatadi.

SHaxslararo nizo xayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

**oilada:**

• *er bilan xotin o‘rtasida;*
• *ota bilan farzand o‘rtasida;*
• *ona bilan farzand o‘rtasida;*
• *farzand bilan farzand o‘rtasida va hokazo.*

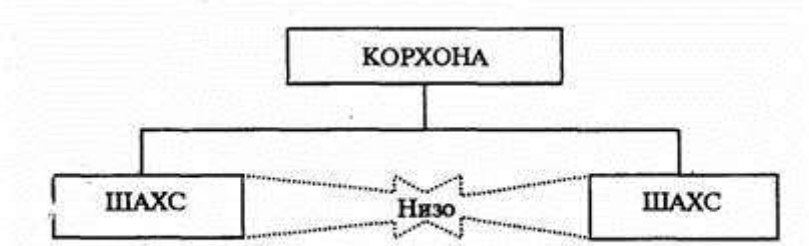
**ishlab chiqarishda:**

• *xodim bilan xodim o‘rtasida;*

• *xodim bilan raxbar o‘rtasida;*

• *raxbar bilan raxbar va xokazolar*

o‘rtasida bulishi mumkin. Buni quyidagicha tasvirlash mumkin .



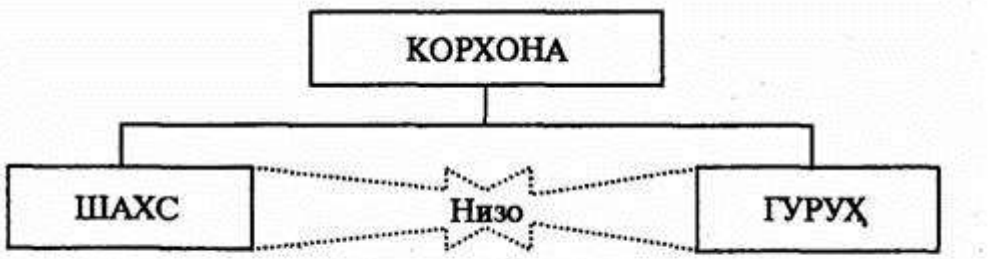

**63-чизма. Шахслараро низолар.**

**SHaxslar o‘rtasidagi** nizo ko‘p xollarda ularning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, raxbarlar o‘rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan raxbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo‘yilganda xam shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo‘ladi.

SHaxslar tuqnashuvi xam shaxslararo nizo tufayli bulishi mumkin. Zero, xar xil toifa, fe’ldagi odamlar xamma vaqt xam bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko‘rinishda bizga shundoq tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75—80 foizi moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo‘ladi.

SHaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh dotsenti o‘zining asosiy ish joyidan tashkari pul topish maqsadida boshqa 2—3 joyda, shu jumladan, firmada ishlayotgani umumkafedra manfaatiga zid keladi. CHunki kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmay, o‘lda-jo‘lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o‘rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo‘ladi.

Xuddi shunday holat rahbarning biror-bir bo‘lim xodimlariga nisbatan qo‘llagan noo‘rin jazosi raxbar bilan gurux o‘rtasidagi to‘qnashuvga olib kelishi mumkin .




**64-чизма. Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низолар.**

Alohida shaxsning gurux bilan tuqnashuvi xam alohida shaxs va guruh o‘rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo‘ladi. Masalan, maxsulot ishlab chiqarishni ko‘paytirish yullaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yulidir. Bu masalani korxona majlisida muhokama qilish jarayonida bir gurux xodimlar bunday yul korxona zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshka bir xodim bunday yul maxsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak xozirgi ishlab chi-qarayotgan maxsulotning sifati shundoq xam raqobatdosh korxonalarda ishlab chiqarilayotgan aynan shunday turdagi maxsulot sifatidan past ekanligiga shama kilib, bu yulning noto‘g‘riligini isbotlamokchi bo‘ladi.

Bu erda bir gurux xodimlarning fikri aloxida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday xolat xam nizo kelib chikishi uchun sabab bo‘ladi.

Xar bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o‘zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

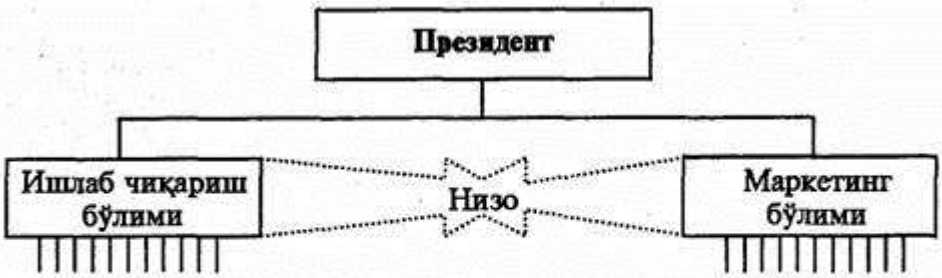
• *formal (yoki rasmiy) va*

• *neformal (yoki norasmiy)* doirada amalga oshadi.

**Formal guruh xodimlarning** ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma’muriy jixatdan mustaxkamlangan rasmiy aloqalarini ko‘rsatib beradi. Formal gurux kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o‘zaro munosabatlariga ko‘ra belgilanadi.

**Noformal gurux** shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, xarakterlarning o‘xshashligini, o‘zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Xar ikkala guruh doimo bir-biriga ta’sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli xolatlar xam vujudga kelib turadi




**65-чизма. Гуруҳлараро низолар.**

Guruhlararo nizolarga:

• *bo‘limlar bilan bo‘limlar o‘rtasidagi;*

• *ma’muriyat bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi;*

• *bo‘limlar bilan ma’muriyat o‘rtasidagi;*

• *bo‘limlar bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi nizolar misol bo‘la oladi.*

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yunalishdagi boshqaruv guruxlari bilan shtabli boshqaruv guruxlari o‘rtasida sodir buladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko‘rinadi.

SHtabli boshkaruv guruxlarida band bulganlar, odatda bir yunalishdagi boshqaruv guruxlarida band bulganlarga qaraganda yosh va iktidorli kishilar

bo‘ladilar. Ular ko‘pincha*"ko‘cha*"suzlari bilan muomala qilishni xush ko‘radilar. Bu esa guruxlar o‘rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo‘nalishdagi raxbarlar axborotlarni olish nuqtai nazaridan shtabli raxbarlarga tobe ekanliklarini pesh kilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Ekstremal sharoitda bir yunalishdagi raxbarlar shtabli raxbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarning shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo‘lishiga sabab buladi. Bu xarakat mutaxas-sislarni *"o‘z o‘rniga quyish"* yoki o‘ch olish maqsadida qilingan xarakat bo‘ladi. Bundan g‘azablangan shtabli raxbarlar bir yunalishdagi raxbarlarni axborotga kirib borishini yanada qiyinlashtirib, ularni o‘zlariga tobeligini kuchaytiradi.

Bunday xollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o‘zaro to‘qnashish sodir bo‘ladi.

Bir korxona doirasidagi bo‘limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli xam tez-tez nizolar chikib turadi. Masalan:

• *korxonaning muayyan bo‘limi o‘zining maxsulotlarini chetga sotib yuqori foyda olishni, shu korxona doirasidagi bo‘limlarga past narxda sotib foyda olishdan afzal ko‘radi;*

• *kunduzgi smenada band bulgan tibbiy xodimlar ishchilarga xizmat kursatish darajasi past bulganligidan kechki smenadagi band bulgan tibbiy xodimlar ustidan shikoyat qilishlari mumkin va aksincha;*

• *tovarlarni sotish bulimi iste’molchilarning talabini qondirish uchun xar doim omborda ko‘proq tovar g‘amlamasining etarli bo‘lishini hohlasa, ishlab chiqarish bulimi esa bundan manfaatdor emas, chunki bunday ish tutish ishlab chiqarish xarajatlarining oshishiga, bu esa o‘z navbatida maxsulot baxosining oshishiga olib keladi.*

Guruxlararo nizolar o‘z tabiatiga ko‘ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta’siri ostida buladi.

Mavxumligiga qarab, nizolar *ochiq* yoki *yopiq* ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

**Ochiq nizolar** odatda qarama-qarshi tomonlarning ko‘z oldida, to‘g‘ridan-tug‘ri vujudga keladi. Ular to‘qnashish sodir bo‘lgunga qadar to‘liq etilgan bo‘ladi. Bunday nizolar raxbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf tug‘dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

**YOpik, nizolar o‘ta xavflidir**. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda *portlaydigan minaga o‘*xshatsa buladi. Agar nizo xali *"etilmagan"* yoki ularni odamlar nigoxidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar *"ichida* "bulsa, bilingki, bu nixoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

YOpiq nizolar ko‘pincha *fitna, ig‘vo, xiyla-nayrang, fisq-fasod* shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg‘unchilikka qaratilgan bo‘lib, *yolg‘on-yashiq, uydirma, bo‘hton* gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko‘pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochikdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da’vat etishda o‘z ifodasini topadi. Bunda bir gurux xodimlar o‘zlariga qarama-qarshi bo‘lgan rasmiy yoxud

norasmiy guruxlarning manfaatini o‘zining manfaati tomon burishga xarakat qiladi.

Xarakteriga karab nizolar *ob’ektiv* yoki *sub’ektiv* nizolarga bo‘linadi.

**Ob’ektiv nizolarga** korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘lik nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo‘lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, raxbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal *"ruxiy iqlim "* ni yaratish uchun xizmat kiladi.

**Sub’ektiv nizolarga** kishilarning u yoki bu voqelikka bulgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi okibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati buyicha xis-tuyg‘uga, xissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko‘ra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan, yoxud tushunishni xoxlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga karab, nizolar *konstruktiv* va *destruktiv* nizolarga bo‘linadi.

**Konstruktiv nizolar** korxonada maksadga muvofik, o‘zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan ob’ekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo xech kanday asosga ega bulmasa, unda bu nizo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, sungra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida buladi.

SHuni nazarda tutish kerakki, xar kanday konstruktiv nizo, agar o‘z vaktida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya’ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, bo‘lar-bo‘lmasga tirnok, ostidan kir izlash, xar bir so‘zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr-qimmatini erga urish, o‘zining fikrini zo‘rlab tirkash, etilgan muammolarni xal qilishdan bosh tortish xarakatida bo‘laveradilar.

Aksariyat xollarda konstruktiv nizolarning destruktiv ni-zolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy xislatlari bilan bog‘lik bo‘ladi. Mutaxassislar kishilar urtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo‘luvchi olti toifadagi *"nizoli"* shaxslarni ajratishadi:

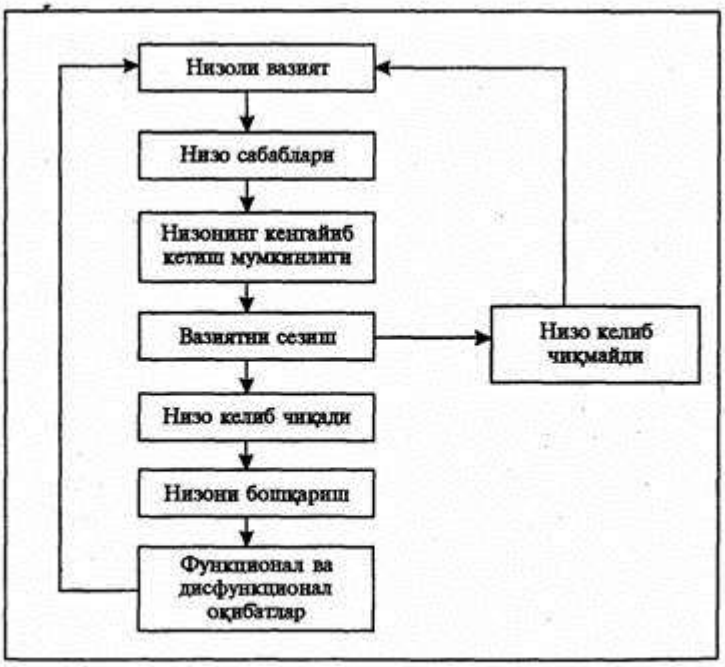
* **Намойишкорона шахс.** *Булар ҳар доим диққат марказида бўлишга интиладилар. Ҳар қандай эҳтиросли баҳсларнинг ташаббускоридирлар.*
* **Кибр-ҳаволи шахс.** Булар:
- *ўзлари ҳақида юқори фикрда бўладилар;*
- *ўзгаларнинг фикри билан ҳисоблашмайдилар;*
- *ўзларининг хатти-ҳаракатига танқидий нуқтаи назардан қарамайдилар;*
- *жиззаки, териси юпқа, салга хафа бўладилар;*
- *атрофдагиларга заҳрини сочиб "қовуштириб" тарқатадилар.*

* **Жиловсиз шахс.** Булар:
- *ўз-ўзини жуда ҳам суст назорат қиладилар;*
- *беихтиёр ҳаракатлари билан ажралиб турадилар;*
- *тажовузкор бўладилар;*
- *ҳеч ҳам тушуниб бўлмайдиган кишилардир.*

* **Ўта аниқ шахс.** Булар:
- *ортиқча талабчан бўладилар;*
- *ҳар доим шубҳада бўладилар;*
- *ваҳимачи бўладилар;*
- *икир-чикирга берилувчан бўладилар.*

**Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar**

**[.** Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashishning sodir bo‘lishi bir butun jarayon bulib, bu jarayon qo‘yidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi .




**66-чизма. Низонинг келиб чиқиш ва тўқнашиш жараёни модели.**

Bu jarayonning **birinchi bosqichida** nizo chiqishi uchun vaziyat tug‘iladi, ya’ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi ob’ektiv ravishda namoyon

bo‘ladi. Ammo ochiqdan-ochiq tuqnashuv sodir bo‘lmaydi. Bunday xolat xar ikkala tomon tashabbusi bilan yoki *"merosdan "* qolgan nizoning ta’siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning ob’ektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o‘zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo‘lishi mumkin. Ular turlicha daraja (rang)ga ega bo‘lgan tomonlardir. Masalan:

- *Darajali muxoliflar — bu shaxslar;*
- *Darajali muxoliflar — bu guruxlar;*
- *Darajali muxoliflar — bu tashkilotlar;*
- *Darajali muxoliflar — bu dialog chog‘ida o‘z-o‘zidan qaror qabul qiluvchi shaxslardir.* Nizoning rivojlanishida va sodir bo‘lishida ularning ta’siri deyarli bo‘lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri — bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi ob’ektdir. Kupincha shu ob’ektni *"bo‘lisha olmaslik"* yoki uni *"bo‘lishdagi "* adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o‘zlarining manfaatlari yulida xal kiluvchi mavkeni egallashga urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari xam mavjud. Bular kuyi-dagilardir:

- *xaddan tashqari xissiyotga berilish;*
- *fikrini aniq izxor eta olmaslik;*
- *bir-birini tushunishini xoxlamaslik;*
- *asosga ega bo‘lmagan noshukurlik va xokazo.*

Nizo sabablari (2-boskich) va uning kengayish extimoli (3-bosqich)ni o‘z vaqtida sezish, (4-bosqich)nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e’tiborsizlik bilan qaraladigan bulsa, u xolda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-boskich) zaruriyati tug‘iladi. Boshkarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari *funksional* va *disfunksional* ko‘rinishlarida bo‘lishi mumkin (7-boskich).

**.** Nizoning ettita funksional oqibati ma’lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, birinchi oqibat:

- *nizoni xal qilishda xar ikkala tomon uchun ma’qul qaror qabul qilinishida namoyon bo‘ladi. Qarama-karshi tomonlar nizo echimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganidan mamnun qoladilar, Bunday oqibat o‘z navbatida nizo echimi buyicha qabul qilinadigan qaror to‘siqlarini, ya’ni qarama-qarshi tomonlarning bir-biriga bo‘lgan:*
- *adovatni;*
- *xusumatni;*
- *dushmanlikni;*
- *adolatsizlik kabi g‘arazli to‘siqlarni yumshatishga yoki butunlay yuqotishga imkon beradi.*

Funksional oqibatning boshqa ko‘rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko‘proq xamkorlik kilishga, xattoki kelgusida xam urtada nizo chiqarmaslikka bo‘lgan moyilliklari namoyon bo‘ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro sir saqlashlari, guyo *"aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi "*, degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda xam o‘z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat xam qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday xolat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan nizo sabablari va ob’ektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga *"tashxis"* qo‘yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko‘rinishdagi norozilik-larda namoyon bo‘lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar moxiyatini ochishda, ko‘pincha axborotlarni olishda, muqobil echimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

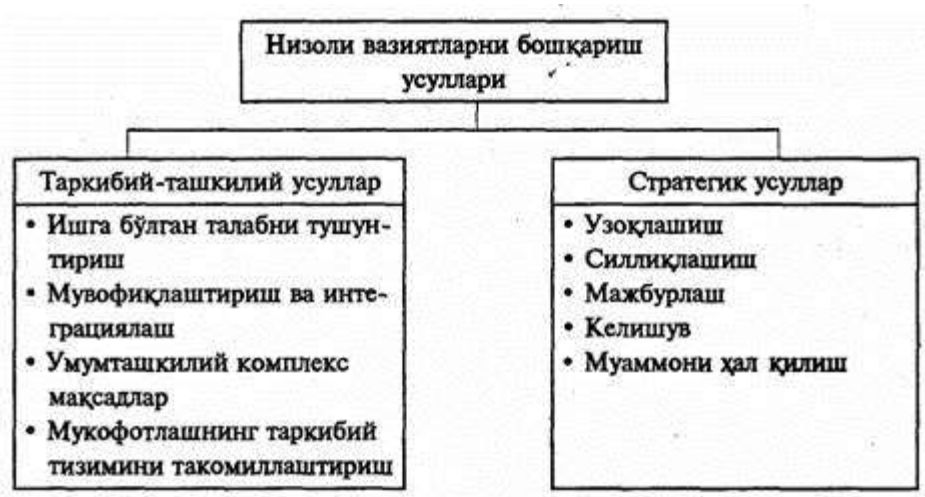
Agar nizolarni boshqarishning samarali yullari topilmasa, u xolda maqsadga erishishga xalakit beruvchi quyidagi ko‘rinishdagi disfunksional okibatlar yuzaga kelishi mumkin, ya’ni:

- *qoniqmaganlik, mamnun bo‘lmaslik, norozilik;*
- *yomon ruxiy xolat;*
- *qunimsizlikning oshishi;*
- *mexnat unumdorligining pasayishi;*
- *kelajakda xamkorlikning susayishi;*
- *uzining guruxiga kuprok sadokat va boshka guruxlar bilan rakobatni susaytirish;*
- *karshi tomonni fakat "dushman" deb gumonsirash, uzining maksadini ijobiy, karshi tomonning maksadini esa fakat "salbiy " deb uylash;*
- *xamkorlikka chek qo‘yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;*
- *o‘zaro munosabat va xamkorlikni susaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;*
- *urg‘uni o‘zgartirish diqqat-e’tiborni ko‘proq real muammoni echishga emas, balki nizo jarayonida "g‘olib" chiqishga qaratish.*

Bu okibatlar fakat salbiy tomonga ishlaydi va nizo etilmagan bo‘lsa etiltirishga, to‘xtab turgan bo‘lsa — kuzatishga, jiddiy bo‘lmasa — jiddiylashtirishga, to‘qnashish ehtimol bo‘lib turgan bo‘lsa uni amalga oshishiga xizmat qiladi qisqasi adovat tegirmoniga suv quyadi.

**Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf etish**

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruxga bo‘lish mumkin .




67-chizma. Nnzoli vaziyatlarni boshqarish usullari.

Ta’kidlaganimizdek, raxbar nizoli vaziyatlarning kelib chikish sabablarini fakat kishilar xarakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasliklari kerak. Albatta, bu xam qandaydir aniq xolatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muxim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta’sir etuvchi faktorlarning faqat bittasidir. SHu sababli, rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning taxlilini qilishi, sungra esa u yoki bu usulni qullash buyicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi .

**Ishga bulgan talabni tushuntirish usuli**. Bu usul disfunksional usulga mutlaqo zid bo‘lib, bunda xar bir xodim va bo‘limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu erda ularga quyidagilar eslatiladi:

- *erishishi lozim bulgan natija ko‘lami;*
- *kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;*
- *mas’uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;*
- *aniq siyosat, tartib-qoidalar va x.k.*

Raxbar bu masalalarni uzi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki xar bir vaziyatda, xar bir xodim va bo‘lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog‘i lozim.

**Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli**. Bu usul *og‘zaki buyruq (amr) zanjiri* deb yuritiladi.

Boshkarishda vakolatlar ierarxiyasini, ya’ni mansablarga ko‘ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo‘ysunush tartibini o‘rnatish kishilarning o‘zaro xarakatlarini, korxona ichidaga axborotlar okimini, karorlar kabul kilishni tartibga tushiradi, muvofiklashtiradi.

Agar ikki yoki undan kuprok buysunuvchilar urtasida u yoki bu masala yuzasidan karama-karshilik, kelishmovchilik chikib kola-digan bulsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliklariga ayttirib xal kilish mumkin. Bu erda yakka xokimlik prinsipi juda xam kul keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshkarishda:

- *boshqarish ierarxiyalarini;*

• *funksiyalararo aloqani ta’minlovchi xizmat bulimlarini;*
• *funksiyalararo guruxlarni;*
• *maqsadli guruxlar va bulimlararo majlislarni* **integratsiyalash** xam juda katta rol uynaydi. Masalan, uzaro bir-biri bilan uzviy bog‘langan sotish va ishlab chikarish bulimi o‘rtasida nizoli vaziyat etilganligi paykab kolinsa, shu zamonok uning oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtma va sotishni muvofiklashtiruvchi oralik xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ sotish bulimi bilan ishlab chikarish buli-miga ko‘yilgan talab, aytaylik, ishlab chikarish kuvvatlarining tulik bandligi, baxo, maxsulotlarni etkazib berish grafigi va xokazo alokalar aniklanadi va shu tarzda kaysi bulim xak kaysi biri noxakligi o‘rnatilib, nizo chikishi oldi olinadi.

**Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar**. Bu usulning moxiyati — barcha katnashchilarning xarakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar kilish. Masalan, ishlab chikarish bulimining uchala smenasi urtasida nizoli vaziyat sodir buladigan bulsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar mak-sadlari asosida bulimning umumiy maksadi aniklab olinadi. Endi xar bir smenaning raxbari bevosita smena manfaati nuktai nazaridan emas, balki bulimning umumiy maksadi nuktai nazaridan karor kabul kiladi.

**Mukofotlanishning tarkibiy tizimi**. Disfunksional okibatlardan xoli bulish xamda kishilarning xatti-xarakatlariga ijobiy ta’sir utkazish tufayli, kelib chikishi mumkin bulgan ni-zolarning oldini olish va ularni boshkarish uchun mukofotlash tizimi keng kullaniladi. Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maksadlariga erishishda jonbozlik kursatgan, muammo-ning echimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam kursa-tishga xarakat kilganlar albatta:

• *tashakkurnoma;*
• *mukofot;*
• *xizmat lovozimini kutarish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim.*

Bu urinda fakat mukofotlash emas, balki gayri konuniy ish tutgan, yoki umumkorxona manfaatiga zid xatti-xarakat kilgan xodim va bulimlarga tegishli jazolarni belgilash xam kelib chikishi mumkin bulgan nizolarning oldini olishda xal kiluvchi rol uynashini ta’kidlamok joizdir.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma’lum (67-chizmaga karang).

**Uzoqlanish.** Komil inson janjaldan uzoklashishga xarakat kiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqkanda u muxokamaga katnash-maydi. Bunday usul nizoli vaziyatning echilishiga manfaatdor bulmagan va uzaro manosabatlarning zoxiriy yaxshiligicha koli-shini istashgan xollarda tomonlar tarafidan kullaniladi. Bunday xolatli ziddiyat xali etilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yakin bulgan xollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat sub’ektiv sabablar tufayli bulgan bulsa, u xolda uzoqlashish strategiyasi ma’kul strategiyadir. CHunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-muloxaza yuritib, faxm-farosat ila anglab olish, okibatda esa karama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga xech kanday asos yuq degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat ob’ektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bulsa, uzoklashish strategiyasi xar ikkala tomonni maglubiyatga olib boradi.

CHunki uzoklashish davrida vakt chuziladi, nizoli vaziyatni chakiruvchi sabablar chu-kurlashadi, kiskasi *"yara gazak "* oladi.

**Silliqlashish.** Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo‘li bilan nizoni bartaraf kilishga karatilgan. Ziddiyatli vaziyatda karama-karshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bulishga, arzimagan narsaga achchiklanish, umuman, bir vaktning o‘zida

birga suzayotgan kayikni *"qaltis tebratish "* yaramasligiga chaki-

rishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavkei yuqori bo‘lgan va u mazkur ziddiyat buyicha o‘zini baxs-lashishga tushishni lozim deb bilmagan xollarda kullaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o‘z is-tagiga erishishga imkon bersada, ikkala tomon urtasidagi daxshatli *"yong‘in "* so‘nadi va kelajakda xam yaxshi munosabat sakla-nib kolishiga erishiladi. SHu tarika ishonch orkali vaziyat sil-liklashadi.

**Majburlash** – bu tomonlardan birining xoxish-irodasini, suzini majburan, zurlab kabul kildirishdir. So‘zini utkazmokchi bulgan tomon karshi tomonning fikri bilan xisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani kullaydigan tomon tajavvuzkorlik bilan o‘z xoxishini karshi tomonga majburlab utkazadi. Bu usulni kuproq raxbarlar kul ostida ishlaydiganlarga nisbatan ko‘llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bug‘adi, korxonada *"ruxiy iqlim "* ning bekarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yukori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uygotadi.

**Kelishuv**. Nizoli xolatdan muvaffakiyatli chikishning eng muxim sharti — bu murosaga kela olishdir. Kelishuv bilan ni-zolarni xal etish, bu yuqori baxolanuvchi strategik usul bulib, bunda ikkala tomonni kanoatlantiruvchi echimga kelinadi.

**Muammoni xal qilish.** Bu usul barcha tomonlarni kanoatlantiruvchi echimni topish uchun nizoni chakiruvchi sabablarni chukur taxlil kilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asos-lanadi. Bu usul tarafdorlari o‘z maksadiga boshkalar maksadi orkali emas, balki nizoning eng okilona echimini topish evaziga erishishni xoxlaydilar.

**.** Korxonada raxbariyat va xodimlar urtasida yuzaga ke-luvchi nizo *"bumun jamoaga "* emas, balki *"tanlangan "* odamlar-gagina yomon ta’sir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yula, katta xajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda raxbar okilligi, adolatliligi, madaniy saviyasi bilan xamkorlikka intilishi kerak. YA’ni, ushbu nizoli vaziyatda xokimlik mavkeida emas, balki teng xuququqiylik asosida echimni topishi lozim. Masalan, bu jarayonda kuyidagilar juda xam

muximdir:

- tomonlarning bir-birini tan olishi;
- gapni bulmay tinglash;
- o‘zga kishi sifatida tushuna olishni namoyish kilish;
- nizo jarayonidagi xolatni uzga kishi kanday kabul kilishi (tushunishi)ni anglash;
- muxokama kilinayotgan mavzuni anik tasavvur kilish;
- mavzuga nisbatan umumiy karashlarni xosil kilish;

- murosa kilinayotgan okibatni aniklash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (taxlil) kilish;
- nizoni bartaraf etish uchun xamkorlikda yagona yul tanlash;
- xamkorlikda umumiy xulosa (murosa)ga kelish.

Bunday yul mashakqatli, ammo okilona yuldir. Buning uchun tajriba kerak.

Xozirgi sharoitda raxbar fakat uz soxasini yaxshi bilibgina kolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruxshunos (psixolog) va tarbiyachi bulmogi lozim. Buning uchun xar bir raxbar xodim sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustakil egal-lashi kerak. Buni xayotimizdagi jiddiy uzgarishlar, inson omi-lining faollashuvi, jamoalarni uz-uzini boshkarish sharoitida ular bilan ishlashni takazo etadi.

Jamoaga a'zo bulgan xar bir shaxsning kalbiga yul topa bi-lish raxbarning ish faoliyatida asosiy axamiyatga ega. Buni bilgan raxbar uz jamoasi ichida mexnat jarayonida vujudga keladigan xar xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yukori tashkilotlarga chikarmasdan uzida xal kilishga kodir buladi.

Bunday raxbar uz ishini tugri tashkil kiladi, jamoa oldiga ko'yilgan maksad va reja topshiriklarini uz vaktida muvaffa-kiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruxiy iklim yaratish uchun raxbar kuyidagilarga, ya'ni:

- ҳар хил ходимнинг шахсий фазилатларига;
- ёши, қобилияти, малакаси, истеъдодига;
- ишчилар ўртасидаги ҳамжиҳатликка;
- ўзаро ёрдамни бир-бири билан чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа маромига;
- рақобат муҳитини ташкил қилинганига;
- корхонада пировард натижалар учун ҳар бир ходимнинг масъулият сезиш туйғусини мустаҳкамланганлик даражасига;
- жамоа аъзолари ишининг унумдорлигига;
- мотивлаштириш даражаси кабиларга

e'tibor berishi lozim**.**

Barcha boshqa kasblar kabi - shifokorlik kasbi ham o'ziga xos axloqiy va etik normalariga ega. Vrachlik etikasi asosida tarixiy taraqqiyot jarayonida shakllangan muhim xislat - gumanizm - insoniylik, odamiylik etadi.

Etika haqidagi tushuncha nafaqat insonlarning bir-biriga bo'lgan, balki bilimga bo'lgan munosabatini, axloqiy boyligini belgilaydi.

Birinchi marta "etika"so'zi Aristotel tomonidan taklif etilgan bo'lib, unda filosof ushbu termin orqali insoniy ahloq haqidagi fanni tushungan.

Vrach etikasi (yunoncha "etos"-odat, xarakter) vrachning bemorni salomatligini mustahkamlashga qaratilgan faoliyatidagi hatti - harakati, ahloqi, hulqi, odati, kasbiy burchiga bo'lgan munosabati, manfaati, vijdoni va kasbiga munosibligi haqidagi fandir.

Deontologiya esa bemorni davolash va insonlar orasida kasalliklarni oldini olishga qaratilgan tibbiyot xodimlarining burchi faoliyatidagi qoidalar, prinsiplar majmuasidir. Vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasi, tibbiyot xodimining fuqarolik burchini bajarishdagi ahlokiy normalari, munosabatlari vrach hatti - harakatidagi qoida va prinsiplarga asoslanadi. Etik normalar inson faoliyatining,

hatti harakatining, yurish - turishining me’yorlari sifatida jamiyat tomonidan shaxsning o‘z vijdoni, ahloqiy mas’uliyati orqali nazorat qilib boriladi. Ushbu faoliyatni buzilishini garchi qonun bilan jazolanmasada, lekin jamiyat hamda o‘z vijdoni tomonidan qoralanishi yoki tahqirlanishi har qanday ma’muriy jazodan ko‘ra og‘irrok hisoblanadi.

Bizning mamlakatimizda vrachlar, tibbiyot xodimlari faoliyatida namoyon bo‘luvchi vrach etikasi va deontologiyasi insoniylik tamoyillariga asoslangan.

Ikkinchidan: tibbiyotning taraqqiy etib borishi bilan hozirgi kunga kelib dunyoda 2 tur kasalliklarning paydo bo‘lganligi.

a) Infeksion - parazitar kasalliklar. Ushbu kasalliklar ko‘proq jahonning rivojlanayotgan davlatlarida tarqalgan.

b) Noepidemik kasalliklar. Bu kasalliklar eng rivojlangan davlatlarda shu jumladan, bizning mamlakatimizda ham keng tarqalgan. Hozirgi kunda kasalliklar strukturasining asosini yuqumli kasalliklar emas balki, surunkali kasalliklar egallagan. Ushbu kasalliklar kelib chiqishi ko‘proq jamiyatning ijtimoiy rivojlanishidagi texnik jarayonlar bilan bog‘liqligi sababli hozirgi kunda jamiki tibbiyotda faoliyat ko‘rsatayotgan olimlarni diqqat e’tiborini o‘ziga jalb qilayapti. YUqoridagi kasalliklar sivilizatsiya oqibatida kelib chiqqan deb qaralmokda. Ko‘pgina olimlarning fikrlari bo‘yicha ushbu kasalliklarni kelib chiqishining asosiy sabablari adaptatsion - moslashish, inson organizmining boshqaruvchisi bo‘lmish reaktivlik, neyroendokrin kortikal faoliyatlarni buzilishidadir va bu buzilish o‘z navbatida tashqi muhit, jumladan ijtimoiy muhit ta’sirida kelib chiqadi. Hozirgi kunda aholi orasidagi kasallanish strukturasi va o‘lim sabablarining asosini tashkil etuvchi eng ko‘p tarqalgan kasalliklar jumlasiga: yurak qon tomir, onkologik, neyro-endokrin, asab ruhiy va boshqa kasalliklar kiradi. SHuning uchun ham hozirgi kunda har - bir bemorga individual yondashish ulardagi kasalliklarning kelib chiqish sabablarini chuqur diqqat e’tibor bilan o‘rganish va ularni oldini olishga alohida e’tibor berish lozim.

Vrach etikasi va tibbiyot deontologiyasi mazmunan quyidagi asosiy masalalarni o‘rganadi.

1. Vrach va bemor o‘rtasidagi munosabat.
2. Vrach va bemorning yaqinlari (do‘stlari, qarindosh urug‘lari, ota - onasi) o‘rtasidagi munosabat.
Z. Vrach - tibbiyot xodimlari orasidagi o‘zaro munosabat.
4. SHifokor siri.
Z. SHifokor xatosi.

Insoniylik, xushfe’llik, vrachning muhim sifatlaridan biridir. Suhbatidan so‘ng vrach bemorning o‘zini engil his etishi tuzalishga bo‘lgan ishonchi ortishi kerak, bu esa bemorning ruhiy fiziologik holatiga ijobiy ta’sir etib uni tezroq tuzalishiga yordam beradi. Vrach mehnati ko‘p hollarda ruhiy va jismoniy zo‘riqish bilan kechadi, shuning uchun ham chidam, matonat, sabr toqat sezgirlik, yaxshi takt vrachning doimiy hamrohi bo‘lishi kerak. Bemor bilan bo‘lgan suhbatda qo‘llari, gavdani ortiqcha harakatlanishi sezilmasligi lozim,

bemorning diqqat-e'tiborini to'liq o'ziga jalb qila olishi, unda ishonch uyg'ota - olishi kerak.

Bemor bilan bo'lgan munosabat, muloqotda vrach suhbatni to'g'ri boshlashi, tashkil eta bilishi kerak. Bu esa vrachning umumiy madaniyati, eruditsiyasi, uning ma'daniyatiga, bemorni o'ziga jalb qila bilishiga bog'liq.

Bemorning hikoyasiga bo'lgan e'tiborsizlik, qulok osmasligi, suhbat paytida vrachning har narsalarga chalg'ishi, boshqa biror ish bilan shug'ullanishi, bemorda ishonchsizlik hissini tug'diradi, uning g'ashini keltiradi, vrachning bemor oldidagi hurmatini pasaytiradi, oxir oqibatda har - xil shikoyatlarni paydo bo'lishiga olib keladi.

Bemor o'z dardini aytayotgan paytda har-xil savollar bilan uning hikoyasini bo'lish, qo'pol muomalada bo'lish qa'tiyan man etiladi.

Vrach hatti - haraktiga bo'lgan asosiy talablardan yana biri uning o'z his-hayajonlarini boshqara olishi, har qanday holatda ham jahlini, g'azabini yashira olishi, kayfiyatini idora qila olish xususiyatidir. Vrach bemorni kuzatayotgan davrda bemor ham o'z navbatida uning har bir hatti - harakatini, ruhiy holatini kuzatadi.

Kasallik tufayli yuzaga kelgan bemorning injiqligi, besabrligi, ta'sirchanligi, yomon kayfiyatiga qaramasdan vrach o'zini og'ir, sokin tutishi, o'zining muloyim suhbati bilan bemorni ushbu holatdan chiqarishga harakat qilishi lozim. Vrach har doim bemor ruhiyatiga to'g'ri ta'sir ko'rsata bilishi kerak.

## 10-amaliy mashg'ulot: Sog'liqni saqlashning ijtimoiy samarasi. Sog'liqni saqlashning tibbiy samarasi. Vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni iqtisodiy samarasi.

### 1.12. Amaliy mashg'ulotning texnologik modeli

| | |
|---|---|
| Mashg'ulot vaqti -4 soat | Talabalar soni : 10ta gacha |
| Mashg'ulot shakli | Amaliy mashg'ulot |
| Mashg'ulot rejasi: | 1. Sog'liqni saqlash iqtisodiyoti,<br>2. Tibbiy samarasi,<br>3. Vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni kamaytirish. |
| O'quv mashg'ulotining maqsadi: | Talabalarga boshkaruv texnologiyalari xaqida chuqur bilim va tushunchalar berish. |
| Talim berish usullari | Ko'rgazmali , maruza, suxbat |
| Talim berish shakllari | Ommaviy, jamoaviy |
| Talim berish vositalari | O'quv qo'llanma, darslik, maruza matni, kompyuter. |
| Talim berish sharoiti | Metodik jihatdan jihozlangan auditoriya. |
| Manitoring va baholash. | Og'zaki nazorat: savol - javob. |

## 1.13. Amaliy mashg‘ulotning texnologik kartasi

| Ish bosqichlari va vaqti. | Talim beruvchi | Talim oluvchilar |
|---|---|---|
| Tayyorlov bosqichi (10 daqiqa) | 25. Auditoriya tozaligini nazorat qiladi<br>26. Talabalarni mashg‘ulotga tayyorligini tekshiradi<br>27. Davomatni nazorat qiladi | |
| 1. O‘quv mashg‘ulotiga kirish bosqichi (10 daqiqa) | 1.Mavzu bo‘yicha o‘quv dasturini tayyorlash.<br>2.Kirish maruzasi uchun taqdimot slayd tayyorlash<br>3. Fanni o‘rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxatini ishlab chiqish | |
| 2 – asosiy bosqich (40 daqiqa) | 1. Talabalarni kichik guruhlarga bo‘lib, mavzu bo‘yicha savollarni beradi.<br>2. Ko‘rgazmali plakatlardan foydalanadi<br>3. Slaydlar, multimedialardan foydalanadi<br>4. Interaktiv usul “Aql hujumi”<br>5.Mavzular asosida berilgan malumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi, faol ishtirokchi talabalarni rag‘batlantiradi va umumiy baholaydi | Kichik guruhlarga bo‘linadilar<br>Tomosha qiladilar<br>Qatnashadilar<br>Tinglaydilar va savollarga javob beradilar |
| 3-yakuniy bosqich (20 daqiqa) | 1.YAkunlovchi xulosa qiladi<br>2.Mustaqil ish beradi<br>3. Uyga vazifa beradi | Tinglaydi<br>YOzib oladi<br>YOzib oladi |

**Interaktiv usul**

**«Akvarium» usulining qo‘llanishi yordamida o‘tkaziladi.**

Guruhdan ixtiyoriy ravishda 3 kishi tanlab olinadi. Bular auditoriyaning o‘rtasidan joy oladilar, go‘yoki «baliq», qolganlar esa kuzatuvchi bo‘ladi. SHu kichik guruhga bir vaziyat taklif etiladi, ular buni 10-15 minut davomida birgalikda muhokaama qilishlari, kuzatuvchilar esa davradagi o‘rtoqlarining to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri javoblarini yozib borishlari kerak.

Avval «baliqlar» versiyasi taklif etiladi, uni kuzatuvchilar muhokama qilishadi, keyin kuzatuvchilar o‘z versiyalarini taklif etishadi, shu versiyalardan eng yaxshisining muallifi o‘z versiyasini taklif etmagan talaba o‘rniga kichik guruhga o‘tadi.

Metodning quyidagi afzalliklari mavjud:

- mavzu birgalikda muhokama qilinadi;

- metod mavzuni qismlarga ajratishga imkon beradi;
- talabalar bilimlarini tekshirishga imkon beradi;
- munozara olib borish malakasi rivojlanadi;
- mashHulot o‘yin ko‘rinishida o‘tkaziladi;
- har bir talaba ishtirok etadi.

**Sog‘liqni saqlashning ijtimoiy samarasi** umrning davomiyligi, demografik siljishlar (tug‘ilish, o‘lim, aholining tabiiy o‘sishi va h.k.) kabi ko‘rsatkichlar bilan belgilanishi mumkin. Sog‘liqni saqlashning ijtimoiy samarasi aholining salomatligiga bo‘lgan extiyojini qondirish bilan bog‘liq bo‘lib bir vaqtning o‘zida mamlakatdagi ko‘pgina ijtimoiy-iqtisodiy omillarning o‘zgarishiga bog‘liq bo‘ladi. Ijtimoiy samara potensial ravishda iqtisodiy samara bilan bog‘liqdir chunki uning natijalaridan biri ishchi tizimni keltirib chiqarish hisoblanadi.

Ijtimoiy samara saqlab qolingan umrlar mezoni bilan ham o‘lchanishi mumkin. Ushbu mezon teng ravishda ham ijtimoiy, ham iqtisodiy samarani o‘lchashda qo‘llaniladi. (to‘g‘rirog‘i, oxirgisini pul birliklarida o‘lchash maqsadga muvofiqdir).

Ijtimoiy samarani o‘rganishda ularni mehnat qila olish imkoniyatidan qat’iy nazar barcha saqlab qolingan umrlarni hisobga olish zarur.

**Sog‘liqni saqlashning tibbiy samarasi** kasallanish darajasi va xarakterini belgilovchi ko‘rsatkichlar va uning tendensiyalari, kasal bo‘lgan va sog‘lom shaxslar soni, tibbiy xizmatning sifatini ta’riflovchi ko‘rsatkichlar orqali namoyon bo‘lishi mumkin. Sog‘liqni saqlashningsamaradorligini tahlil etishda tibbiy samara ko‘proq o‘rganilgan (ishlab chiqilgan) soha hisoblanadi.

Sog‘liqni saqlashda iqtisodiy samarani o‘rganish birdan-bir maqsad emasdir, lekin u baribir o‘ta muhimdir, chunki mavjud resuslarning maqsadga muvofiq ravishda ishlatilishiga imkon beradi. Iqtisodiy samarani o‘rganishda tabiiyki, mehnat qobiliyatiga ko‘proq e’tibor qaratiladi.

**Sog‘liqni saqlashda tibbiy ijtimoiy dasturlar samaradorligini baxolashning ba’zi bir uslublari**

Hozirgi davrda sog‘liqni saqlashning iqtisodiy muammolariga bo‘lgan qiziqish nafaqat sog‘liqni saqlash tashkilotchilarini balki barcha klinik yo‘nalishlar va ilmiy - tekshirish muassasalarining vakillarini o‘ziga jalb etmokda.

So‘ngi yillarda mualliflik jamoalari va alohida tadqiqotchilar tomonidan ishlab chiqilgan uslublar bo‘yicha o‘tkazilgan va aniq iqtisodiy muammolarga bag‘ishlangan tadqiqotlar natijalari katta hajmda chop etildi.

O‘tkazilgan tadqiqotlarning umumiy tomoni davolash-prfilaktika muassasalari faoliyati turli qirralarining qiymatli ko‘rsatkichlarini aniqlash shuningdek aniq nozologik shakllardagi kasalliklar tufayli aholining kasallanishi va o‘limini kamayishidagi iqtisodiy samaradorlikni hisoblash bo‘ldi.

Bunda iqtisodiy samaradorlikning eng umumiy formulasi quyidagi ko‘rinishga ega:

**Iqtisodiy samaradorlik = Iqtisodiy samara kattaligi / xarajatlar**

Hozirgi davrda vaqtincha mehnatga layoqatsizlik yoki nogironlikni kamaytirish yoki oldini olishga qaratilgan davolash-profilaktika chora-tadbirlarining samaradorligini o‘rganishga qaratilgan ishlar alohida ahamiyat kasb etmokda.

Vaqtincha mehnatga layoqatsizlikning iqtisodiy qirralariga bo‘lgan katta qiziqish o‘z-o‘zidan tushunarlidir va ikki xil sharoitlar orqali belgilanadi: birinchidan mamlakatda vaqtincha mehnatga layokotsizlik bo‘yicha yo‘qotishlar jiddiy iqtisodiy zararga olib kelishi mumkin bo‘lsa, ikkinchidan vaqtincha mexnatga layoqatsizlik bilan bog‘liq kasallanish aniq statistik xisobga olinishi tufayli. Undan kelib chiqadigan iqtisodiy yo‘qotishlar osonlik bilan aniqlanadi.

Vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni iqtisodiy samarasi tejalgan mehnat hajmi orqali o‘rganiladi:

$$R = Q \times P$$

Bu erda:

R - izlanayotgan iqtisodiy natija;

Q - yil davomida tejalgan mexnat hajmi;

P - bitta ishchi xisobiga nisbatan olingan yillik milliy daromad.

Masalan: O‘zbekistonning 10 ta sanoat korxonasida 2008 yilda 600 ming ishchi kuni tejalgan bo‘lsin. Bitta ishchining yillik o‘rtacha ish kuni 250 kunga teng. Unda:

Q - tejalgan mehnat hajmi = 600.000 / 250 = 2400 odam/ yilga teng bo‘ldi

SHu yili bitta ishchi uchun o‘rtacha yillik milliy daromad shartli 95000 so‘mga teng bo‘ldi. Bunda 10 ta sanoat korxonasida tejalgan ishchi kunlari hisobiga olingan iqtisodiy samara kuyidagicha hisoblanadi.

$$R = Q \times P = 2400 \times 95000 = 228.000.000 \text{ so‘m}$$

SHunday qilib, 10 ta sanoat korxonasi hisobiga tejalgan 600.000 ishchi kunida 2008 yilda 228.000.000 so‘mlik milliy daromad olingan.

YAna shunga o‘xshash boshqa bir uslub bo‘yicha vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni kamaytirish tufayli erishilgan samaradorlikni o‘rganish uchun «tejalgan vaqt», «korxonaning qo‘shimcha mahsuloti» hisobga olishni tavsiya etiladi.

Bunda hisoblashlarni quyidagi sxemasiga rioya etiladi: S - joriy yilda (JY) va o‘tgan yilda (O‘Y) 100 ishchiga hisoblangan kasallanishlarning intensiv ko‘rsatkichlar farqga bog‘liq holda tejalgan vaqt;

K- korxonadagi ishchilarning o‘rtacha yillik soni;

r- ishchilar tomonidan yil davomida amalda ishlab berilgan odam-kunlar soni.

SHunday qilib, «tejalgan vaqt» ni quyidagi formula orkali hisoblash mumkin.

$$S = (JY - O'Y) \times R / Q$$

Korxona tomonidan olingan ko‘shimcha mahsulotning kattaligi (QMK) yil davomida o‘rtacha bitta ishchi tomonidan ishlab chiqilgan maxsulotga (V), tejalgan vaqtga (S) to‘g‘ri proporsional va yil davomida o‘rtacha bitta ishchiga to‘g‘ri keladigan amaldagi ishchi kunlar soniga (G) teskari proporsionaldir. SHunday qilib:

$$QMK = V \times S / G$$

Ushbu uslubni qo‘llagan holda ma’lum bir sanoat korxonasida vaqtincha mehnatga layoqatsizlikning o‘zgarishidan olingan iqtisodiy samaradorlikni aniq hisoblash mumkin.

Ko‘p hollarda jamoani salomatligiga ta’sir etuvchi etakchi tibbiy va ijtimoiy-iqtisodiy omillarni aniqlash ancha qiyin bo‘ladi.

Lekin qator hollarda u yoki bu korxonalarning faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichlarini yaxshilashda tibbiy chora-tadbirlarning ahamiyatini aniqlash mumkin bo‘ladi

Bu masalaga ikki xil yondoshish mumkin avvalo eksperimental (tajriba) sharoitlarda va bir xil ijtimoiy-gigienik sharoitlarga ega bo‘lgan asosiy va nazorat ishchilar guruxlari uchun yo‘qotishlarni xisoblash usulini ko‘llash mumkin.

Asosiy va nazorat guruhlarida (u yoki bu davolash profilaktika tadbirlari o‘tkazilmagan) yo‘qotishlarni aniqlash umumiy sog‘liqni saqlashni emas, balki davolash-profilaktika chora-tadbirlarining iqtisodiy samaradorligi haqida fikr yuritish imkonini beradi.

«Nazorat guruhi» uslubi ko‘pgina davolash profilaktika chora-tadbirlarining iqtisodiy samaradorligini aniqlash uchun ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari o‘xshash bulib davolash va ogoxlantiruvchi chora-tadbirlari turli xil bo‘lgan sanoat korxonalari yoki o‘xshash bo‘lgan sanoat korxonalarda qo‘llash mumkin.

«Nazorat guruhi»ni ajratish imkoni bo‘lmaganda ham davolash-profilaktika chora-tadbirlarining samaradorligini aniqlash mumkin, agar ularni o‘tkazishga va o‘tkazgandan keyingi «kutilayotgan» va «amaldagi» yo‘qotishlar hisoblab topilgan bo‘lsa.

Ushbu holatda sog‘liqni saqlash chora-tadbirlarining samaradorligini quyidagicha hisoblanishi mumkin.

$$Ri = L \times (A-S+R) / d\ n$$

Bu erda:

Ri - samaradorlikni hisoblash

L - kasallik va jaroxatlanish tufayli yo‘qotilgan ish kunlari soni;

A - ishlab chiqarishga bo‘lgan harajatlar miqdori

S - o‘tgan yilgi mehnat mahsulotlarining qiymati;
K- daromad miqdori;
D - ishchilarning yillik o‘rtacha soni;
p- yildagi ish kunlari soni
Endi quyidagilar aniqlanadi:
a) amalda mavjud bo‘lgan kasallanish darajasidan kutilayotgan yo‘qotishlar Ri;
b) sog‘lomlashtirish chora-tadbirlarni o‘tkazgandan va kasallanishni kamayishidan keyingi hakiqiy yo‘qotishlar - Rg :
v) bunda kutilayotgan va hakiqiy yo‘qotishlar orasidagi farq u yoki bu davolashprofilaktika chora-tadbirlarining iqtisodiy samarasini tashkil etadi:

$$I.S. = Ri - Rg$$

Ushbu holatda so‘z keng ma’nodagi iqtisodiy samara haqida emas balki faqat u yoki bu tibbiy chora-tadbirlarni o‘tkazish bilan bog‘liq bo‘lgan bevosita iqtisodiy natija haqida bormoqda. Ushbu usulda etakchi o‘rinni ijtimoiy-iqtisodiy omillar emas balki yo‘naltirilgan davolash-profilaktika chora-tadbirlari egallaydi, chunki ijtimoiy - iqtisodiy omillar kasallanishlar darajasida keskin tebranishlarga olib kelmaydi.

Davolash chora-tadbirlarining iqtisodiy samarasini kasalliklarning aloxida nozologik shakillarining kattaligini o‘zgarishi bilan ham bog‘lab o‘rganish mumkin.

Bunday yondashuv eng obektiv hisoblanadi, chunki aynan kasalliklarning soni u yoki bu sog‘lomlashtirish chora-tadbirlarning oxirgi natijasidir. Bundan tashqari, aniq hisobga olinadigan kasalliklar soni milliy mahsulot ishlab chiqarishdagi yo‘qotishlar bilan ham oson ravishda solishtirilishi mumkin

Ushbu holatni o‘rganish bo‘yicha ba’zi mualliflar (V.P. Xromenkova) o‘z hisoblash usullarini taklif etdilar.

Unga ko‘ra ba’zi yuqumli kasalliklar tufayli vaqtincha mehnatga layoqatsizlikni kamaytirish natijasida sanoat korxonasidagi tirik mehnatning unumdorligini oshishini maxsus formula orqali hisoblanadi. Mehnat unumdorligini oshishini aniqlash uchun muallif yuqumli kasalliklar tufayli vaqtincha mexnatga layoqatsizlik hisobga olmagan holda bitta ishchining o‘rtacha yillik mehnat unumdorligini, hisoblashni taklif etadi, (buning uchun amaldagi haqiqiy daromadni, kasallanish tufayli erishilmay qolingan daromadga qo‘shish sanoat korxonasidagi xodimlarning o‘rtacha yillik soniga bo‘linadi).

To‘g‘rilangan va amaldagi mehnat unumdorligi orasida fark kasallanishni kamaytirish (yo‘qotish) natijasida bitta ishchining mehnat unumdorligining qiymatini ko‘rsatadi, to‘g‘rilangan mehnat unumdorligining amaldagiga nisbati esa uning o‘sish foizini aniqlab beradi.
Hisoblash formulasi quyidagicha:

$$\mathbf{TMO = (P+N) / CH : P / CH \times 100}$$

Bu erda:

TMO - to‘g‘rilangan mehnat unumdorligini oshishi;
P - daromad;
N - mehnatga layoqatsizlik tufayli ishlab chiqarilmagan mahsulot
CH - sanoat korxonasidagi xodimlarning o‘rtacha yillik soni.

**Halq xo‘jaligi korxonalari xodimlarning vaqtincha mehnatga layoqatsizligi qisqarishining iqtisodiy samarasini hisoblash**

Hisoblash usuli davolanish muddatlarning, qisqarishi tufayli erishilgan iqtisodiy samarani hisoblashga o‘xshash, ammo undan birmuncha farq qiladi.

Ishlab chiqarishda yangi qiymatni (sof mahsulotni) ishlab chiqarish va vaqtincha mehnatga layoqatsizlik bo‘yicha to‘lovlar haqidagi ma’lumotlarni aniq korxona bo‘yicha hisoblash zarur bo‘ladi, bunda 1 ishchi hisobiga 1 ishchi kunda ishlab chiqarilgan sof maxsulotning kattaligi (**D1**) quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi.

$$\mathbf{D1} = \mathbf{D} / Rxf$$

Bu erda:
**D** - ishlab chiqarilgan sof mahsulotlarning (me’yoriy) mikdori
R - korxona ishchilarining soni;
F - korxonaning barcha xodimlar tomonidan amaldagi ishlangan ishchi kunlari soni;
Agar korxonada sof maxsulot ko‘rsatkichi hisoblanmasa, u holda **D1** kattalikni quyidagicha topish mumkin:

$$\mathbf{D1=3 + P/R \ x \ F}$$

Bu erda:
3 - korxona ishchilarining ijtimoy sug‘urta bo‘yicha ustama haqi ega oylik maoshi;
P - korxonaning daromadi.

Hisoblashlar uchun zarur ma’lumotlar korxonaning statistik hisobotlardan olinadi.
- mehnat bo‘yicha hisobot - f №2;
- davlat ijtimoiy sug‘urtasi uchun to‘lovlar (vznoslar) bo‘yicha hisob kitob qaydnomalari - f № 4;
- vaqtincha mexnatga layoqotsizlik haqida hisobot - f №16;
- daromad haqida ma’lumotlar esa korxonaning balansidan olinadi.

Agar biror-bir sabab tufayli **D1** ni hisoblash uchun zarur ma’lumotlarni olishda qiyinchiliklar paydo bo‘lsa, u holda tahliliy hisoblash uchun korxonada ishlovchi 1 ishchi hisobidan sof maxsulot ko‘rsatkichning o‘rniga ushbu tarmok bo‘yicha bitta ishchi xisobidagi milliy daromad ko‘rsatkichlaridan foydalanish mumkin.

Agar korxonada o‘zining tibbiyot sanitariya qismi bo‘lmasa, u holda statsionarda va poliklinikada davolangan bemorlar sonini aniqlash murakkab bo‘ladi. Bizning mamlakatimizda bemorlarning 80-85% poliklinikalarda va 15-20 % statsionarlarda davolanadilar. SHuning uchun quyidagicha taxminiy xisoblash mumkin bo‘ladi (shartli ravishda). Agar poliklinikada vrachlarga

bo‘lgan 1 qatnov 90 so‘m 1 o‘rin-kunning qiymati 900 so‘m, ambulator bemorlarning poliklinikaga qatnovi 3 kunda 1martalikni hisobga olinsa, u holda bitta bemorni bir kun davolashga bo‘lgan o‘rtacha harajatlar quyidagicha bo‘ladi:

Masala 3 (shartli). Zavodda ishlaydiganlar soni 1000 ta. 1 ishchi kuni hisobida 1 ishchi tomonidan 2600 so‘mlik sof maxsulot ishlab chiqariladi, vaqtincha mehnatga layoqatsizlik bo‘yicha to‘lovlarning o‘rtacha moqdori —600 so‘m bitta bemorning bir kun davolanishiga ketgan harajatlar 200 so‘m 1 ishchi hisobidagi vaqtincha mehnatga layoqotsizlik 2002 yilda 1997-2001 yillar uchun o‘rtacha yillik ko‘rsatkichiga nisbatan 12 kalendar kunidan 8 kunga kamaydi, ya’ni 4 kalendar kuniga (shu jumladan 4x0, 75 =3 ishchi kuniga). Vaqtincha mehnatga layoqatsizlik bilan kasallanishni kamayishining iqtisodiy samarasi 1 ishchiga nisbatan quyidagicha bo‘ladi:

**E1 = 2600 x 3 +600 x 3+200 x 4= 10400 so‘m**

Jami olingan iqtisodiy samara esa kuyidagicha:

**E =10400 x 1000 =10400000 so‘m**

Vaqtincha mexnatga layoqatsizlik bilan ishchilar kasallanishining halq xo‘jaligidagi yo‘qotishlarning umumiy yig‘indisida eng ko‘p nisbiy ulushni yangi - 3/5 atrofida kasallik tufayli ishlab chiqarilmagan yangi qiymat (sof mahsulot) egallaydi. SHu bilan birga, kasallanish tufayli iqtisodiy yo‘qotishlarni va kamayishining samarasini baholashda ishlab chiqarilmagan yangi qiymat - qo‘ldan chiqarib yuborilgan samara, milliy daromad o‘sishining foydalanilmagan imkoniyatlari sifatida ko‘pincha hisobga olinmaydi Bu holat kasallanish natijasidagi haqiqiy yo‘qotishlarni va ularni kamayishining ahamiyatini sezilarli kamaytiradi

Hodimlarning kasallanish korxona faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichlariga ham ta’sir etadi. Mahsulotni ishlab chiqarish hajmi daromad, mehnat unumdorligi kabi, bu holat avvalo kasallanish tufayli ish vaqtining yo‘qotilishi bilan bog‘liqdir.

Sog‘lomlashtirish chora-tadbirlarning iqtisodiy samarasini aniqlashdagi jiddiy qiyinchiliklardan biri, bu kasallanishning kamayishi faqatgina aniq sog‘lomlashtirish chora-tadbirlari bilan bog‘liq omillarga emas, balki turli omillarning ta’siriga bog‘liq bo‘ladi. SHuning uchun tibbiy, sanitar-gigiena chora-tadbirlarning axamiyatini aniqlash uchun aniq sog‘lomlashtirish chora-tadbirlari o‘tkazilgan korxona ma’lumotlarini ushbu tadbirlar o‘tkazilmagan shu tarmoqdagi korxonalar guruhi bilan taqqoslash, shuningdek bitta korxonadagi kasallanish ko‘rsatkichlarini vaqtning turli davrlarida sog‘lomlashtirish chora-tadbirlarini o‘tkazguncha va o‘tkazgandan keyingi davrlarini taqqoslash muhimdir.

Kasallanish tufayli yo‘qotishlarning kamayishini to‘g‘ri baholash uchun o‘rtacha ko‘p yillik ma’lumotlar bilan taqqoslash maqsadga muvofikdir.

Surunkali kasalliklarga taaluqli siljishlarni baholash uchun yanada ko‘proq davrlarni olish talab etiladi.

Davolash, sog‘lomlashtirish chora-tadbirlarini va ilmiy - tadqiqot ishlarini o‘tkazish uchun sarflangan xarajatlarning iqtisodiy samaradorligini aniqlash.

Sog‘liqni saqlashda davolash, sog‘lomlashtirish chora-tadbirlari va ITI ning samaradorligiga avvalo tibbiy va ijtimoiy tomonlardan baho berish kerak.

SHu bilan bir vaqtda u yoki bu davolash usullarining, sog‘lomlashtirish chora-tadbirlarining, ITI (Ilmiy Tadqiqot shlari) ning iqtisodiy samaradorligini (Ef) baholash ham muhimdir. Iqtisodiy samaradorlik olingan iqtisodiy samarani (E) kasallanish nogironlik eki bevaqt o‘lim bilan bog‘liq bo‘lgan xalq xo‘jaligidagi yo‘qotishlarning kamayishini ta’minlovchi yangi davolash usullari, sog‘lomlashtirish chora-tadbirlariga yoki ITI ga sarflangan harajatlarga (3) nisbati orqali aniqlanadi.

$$Ef = E / 3$$

4 - Masala: 1-Masala da keltirilgan statsionarda davolanish muddatlarining qisqarishi hisobiga olingan iqtisodiy samara 10620000 . so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, davolanish muddatlarining qisqarishini ta’minlovchi davolash usullarining tadbiq etilishi bilan bog‘liq xarajatlar 3.540.000 so‘mni tashkil etgan bo‘lsin, u holda harajatlarning samaradorligi.

$$Ef = 106\ 20\ 000 / 354\ 0000 = 3$$

Lekin bu erda faqatgina ja’mi 120 bemorlarning davolanishdan kelib chiqqan halq xo‘jaligidagi bevosita samara hisobga olingan. Agar ushbu usulni shahar miqyosida bemorlarning davolanishga tadbiq etilsa (masalan, bir yilda ushbu kasalliklar bo‘yicha 600 odam davolansa), u holda kutilayotgan (shartli) iqtisodiy samaradorlik (Efu) 15 marta yuqori bo‘ladi:

$$Efd = Ef \times O / CH$$

Bu erda:

O - shahar kasalxonasida (yoki viloyat va x.k.) ushbu kasalliklar bo‘yicha davolangan bemorlarning umumiy soni;

CH - davolanish muddatlarining qisqarishiga erishilgan kasalxonada ushbu davrda davolangan bemorlar soni;

Ef - yuqorida keltirilgan usul bo‘yicha aniqlanadi.

Ushbu misolda:

$$Efu = 3x600/120=15$$

Biroq bu erda shu narsa nazarda tutilyaptiki taklif etilgan usulning boshqa kasalxonalarda tatbiq etishi o‘rin-kunlarning o‘rtacha qiymatiga ta’sir etmaydi. Agar kattaligi xisobga olinishi shart bo‘lgan qo‘shimcha harajatlar talab etilsa, u holda ushbu kasallik bilan davolangan barcha bemorlar bo‘yicha

kutilayotgan ehtimoliy iqtisodiy samarani yuqorida ko‘rib chiqilgan davolanish muddatlari qisqarishining iqtisodiy samarasini (E) aniqlash usuli bo‘yicha xisoblash va kutilayotgan (extimolli) qo‘shimcha harajatlar bilan solishtirish zarur bo‘ladi.

SHartli iqtisodiy samaraga o‘xshash hisoblashlarni vaqtincha mexnatga layoqotsizlik bilan bog‘liq kasallanishlarni kamaytirishda ham o‘tkazish mumkin.

Agar davolash yoki soglomlashtirish chora-tadbirlari barcha ishlar orasida emas balki ushbu kasalliklarga chalingan bemorlar guruxi orasida o‘tkazilgan bo‘lsa u holda ushbu guruhni nazorat guruxi deb hisoblangan holda, agar shu tadbirlarning o‘zi barcha ishchilarni qamrab olganda, yanada ko‘proq samara olinishi mumkinligini va natijada iqtisodiy samaradorlikning ortishini taxlil qilish mumkin bo‘ladi. Kutilayotgan (shartli) iqtisodiy samaradorlik (Efu) quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi:

$$\mathbf{Efu = E1 /31 \times O / CH = Ef \times O / CH}$$

Bu erda:

O / CH - korxonaning ushbu davolanishga muxtoj bo‘lgan xodimlari sonining (O) - hisobot davrida amalda davolashgangan ishchilari soniga (CH) nisbati;

E1 - bitta bemorning tuzalishi natijasidagi samaradorlik;

3 - 1 bemorni davolashga ketgan xarajatlar.

## TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR
## VI. Asosiy va qo‘shimcha o‘quv adabiyotlar hamda axborot manbaalari

### Asosiy adabiyotlar


1. Bahromjon Mamatqulov, Jamoat salomatligi va sog‘liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. Ilm Ziyo-2014. 590 bet.
2. B.Mamatqulov, D.Qosimova, Sog‘liqni saqlash menejmenti va iqtisodiyoti. Voris nashriyoti. Toshkent-2015. 240 b.
3. M.SHarifxo‘jaev. Menejment, Toshkent, 2001.
4. K.Axmetov, F.X. Nazirova, S.Qosimov, Menejment sotsiologiyasi va psixologiyasi. Toshkent, 2010.
5. D.N.Raximova va boshqalar. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot/ Toshkent 2009.
6. Menejment fanining sog‘liqni saqlashdagi o‘rni. Menejment maktablari. Mamatqulov B.M., Kasimova D.A. Toshkent-2015.22 b.
7. Sog‘liqni saqlashga rahbarlik qilish. Rahbar fazilatlari va madaniyati. Mamatqulov B.M., Kasimova D.A. Toshkent-2015.26 b.
8. Sog‘liqni saqlashni rejalashtirish. Strategik va biznes rejalashtirish. Kasimova D.A. Toshkent-2015.32 b.
9. Nizo, stressni kelib chiqish sabablari va ularni boshqarish. Kasimova D.A. Toshkent-2015.29 b.


### Qo‘shimcha adabiyotlar


10. Osnovы menedjmenta. / Maykl Meskon, Maykl Alberg, Franklin Xedouri. Moskva, 2002.
11. Piter F., Druker., Praktika menejmenta. M. 2002.
12. Uzbekistan, doklad o chelovecheskom razvitii, Tashkent – 2006.
13. Crossing the quality chasm. National Academy press Committee on Quality of Health care in America. Institute of Medicine. 2001.
14. Berwick, A. Blanton Godfrey, Jane Roessner. Curing Health care. New strategies for quality improvement. Donald. 1990.


### Internet saytlari


15. www.http://www.rsl.ru/
16. www.http://www.med.ru/
17. www.http://Min.vuz
18. www.http://MedPortal.ru
19. www.bsmi.uz