

**ЎЗБЕКИСТОН АЛОҚА ВА АХБОРОТЛАШТИРИШ АГЕНТЛИГИ
ТОШКЕНТ АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ УНИВЕРСИТЕТИ**

Кўлёзма ҳуқуқида

Ҳамроева Шоҳиста Қосимовна

**Алоқа корхоналарида бошқарув фаолиятини такомиллаштиришнинг
ижтимоий психологик аспекти**

Мутахассислик: 5А340201 – Менежмент (соҳалар бўйича)

ДИССЕРТАЦИЯ

Магистрлик илмий даражасини олиш учун ёзилган

Иш кўриб чиқилган
ва ҳимояга қўйилган
«М ва М» кафедраси
муdiri Турсунов Ш.А

Илмий раҳбар:
и.ф.д.,проф. Иминов Т.К.

ТОШКЕНТ -2012

МУНДАРИЖА :

КИРИШ.

I БОБ. ИЖТИМОЙ – ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРНИНГ ЮЗАГА КЕЛИШИ ВА КОРХОНА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДАГИ ЎРНИ.

- 1.1. Психологик бошқарув муаммолари ва унинг ўзига хос компетенциялари.
- 1.2. Корхона фаолиятини шакллантиришда инсон ҳулқ – атворини тўғри йўналтириш.
- 1.3. Ижтимоий – психологик аспектлар – бошқарув фаолиятини ташкил этишнинг ажралмас қисми сифатида.

II БОБ. ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯ БОЗОРИНИНГ РИВОЖЛАНИШИДА “ЎЗБЕКТЕЛЕКОМ” АК НИНГ ЎРНИ ВА УНДАГИ ИЖТИМОЙ – ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАР.

- 2.1. Ўзбекистон телекоммуникация бозорининг ривожланиш ҳолати
- 2.2. “Ўзбектелеком” АК нинг Ўзбекистон телекоммуникация бозоридаги тутган ўрни.
- 2.3. “Ўзбектелеком” АК да бошқарув фаолиятида ижтимоий – психологик аспектларни баҳолаш.

III БОБ. АХБОРОТ КОММУНИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ СОҲАСИДА ИЖТИМОЙ – ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРНИ ҲИСОБГА ОЛГАН ҲОЛДА ИСТИҚБОЛЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ .

- 3.1 Алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида бошқарув усулларининг қўлланилиши ва ривожланиши.
- 3.2. Алоқа корхоналарини бошқаришда ижтимоий – психологик усулларнинг қўлланилишини такомиллаштириш йўллари.

ХУЛОСА

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

КИРИШ

Мавзунинг долзарблиги. Маълумки, инсоният ахборотлаштириш соҳасида ҳақиқий инқилобий ўзгаришлар даврини бошидан кечирмоқда, бунинг натижасида эса умумжаҳон ахборотлашган ҳамжамияти шаклланмоқда. Бу ўзгаришлар асосини ахборотлаштириш, телекоммуникация ва компьютер технологиялари конвергенцияси негизида ахборотни узатиш ҳамда истеъмолчига етказиб беришнинг энг замонавий ва самарали воситалари дунёга келаятганлиги ташкил этади. Оқибатда XXI аср — ахборотлашган жамият асри деб эътироф этилди, яъни ахборотнинг тез ва сифатли айланишини таъминлаш мамлакат тараққиёти ва раванкининг бош мезонига айланмоқда.

Шу сабабли ҳам ахборот-коммуникация технологиялари соҳасини жадал суръатлар билан ривожлантириш Ўзбекистон иқтисодиётида амалга оширилаятган таркибий ўзгаришлар ҳамда иқтисодий ислохотларнинг бош йўналишларидан бири ҳисобланади. Чунки бу йўналиш нафақат республикани ахборотлашган жамиятга айлантириш учун хизмат килади, балки ахборот-коммуникациялар ривожининг ҳозирги даврдаги асосий мазмуни шундаки, у мамлакат иқтисодини ривожланган давлатлар даражасига кўтариш учун ўзига хос етакчи тармоқ ролини ўйнайди.

Мамлакат мустақиллигининг биринчи йилларидаёқ, Республика Президенти И. Каримов: «Биз яқин йиллар давомида алоқа ва телекоммуникация ривожини буйича жаҳон стандартлари даражасига кўтарилишимиз лозим. Ривожланган коммуникация тизими бўлмаса, Ўзбекистоннинг келажаги бўлмайди. Биз буни аниқ ҳис қилишимиз лозим»,— деб ёзган эдилар.

Мамлакатимиз иқтисодиётининг бозор муносабатларига ўтиши кадрларни бошқариш соҳасида туб ўзгаришлар қилинишини талаб этади. Маълумки, корхона ва ташкилотлар самарали ишлашини унда мавжуд бўлган ходимлар таъминлайди. Шу жиҳатдан ҳозирги вақтда малакали ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамият касб этади.

Айниқса ҳозирда бутун жаҳон халқларини таҳликага солаётган жаҳон молиявий – иқтисодий инқирози шароитида иқтисодиётимизни ислоҳ қилиш, унда кадрлар масаласига янада кўпроқ эътиборни қаратмоқ лозим.

Бугунги кунда мамлакатимизни, аввало, иқтисодиётимизни ислоҳ этиш, эркинлаштириш ва модернизация қилиш, унинг таркибий тузилишини диверсификация қилиш борасида амалга оширилаётган, ҳар томонлама асосли ва чуқур ўйланган сиёсат бизни инқирозлар ва бошқа таҳдидларнинг салбий таъсиридан ҳимоя қиладиган кучли тўсиқ, айтиш мумкинки, мустаҳкам ва ишончли ҳимоя воситасини яратди.

Маълумки, 2008 йилда бошланган бу инқироз ҳозирги вақтда кўплаб ривожланган ва ривожланаётган мамлакатларни тобора кенг ва чуқур қамраб олмоқда. Бу эса ишлаб чиқаришнинг пасайишига, ишсизликнинг ўсиши, аҳоли ҳаёт даражасининг ёмонлашувига олиб келмоқда, бир сўз билан айтганда, бу инқироз кўп жиҳатдан оқибатини олдиндан билиб бўлмайдиган даражада жиддий тус олмоқда¹.

Инсонларни бир жамоа мақсади учун меҳнатга жалб этиш, маълум бир мақсадга эришиш, қолаверса, ишончли ўзаро муносабатларни шакиллантиришга ҳар бир шахснинг ўзига хос руҳий, ижтимоий хусусиятларини атрофлича ўрганиш натижасида келгусида юқори даражадаги самарали персонални бошқарувига эришиш, ўта долзарб масала ҳисобланади. Чунки инсонлар билан ишлаш – инсон фаолиятининг энг мураккаб ва кўпқиррали шакллари билан биридир. Самарали бошқариш учун ишчиларнинг ўз қобилиятларини намоён қилишга, астойдил меҳнат қилишга ва ишлаб чиқариш ресурсларидан унумли фойдаланишга ундовчи мотив ва рағбатлар тизими зарур. Ушбу тизимни эса шахслар психологияси ва жамоа ривожланишининг ижтимоий – психологик қонуниятларини ҳисобга олмасдан яратишнинг иложи йўқ.

¹ Президент Ислам Каримовнинг 2008 йилда мамлакатимизни ижтимоий -иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси “Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш - давр талаби” 2009 йил 14 февраль

Муаммони ўрганилганлик даражаси. Ходимларни бошқариш ва режалаштириш, бунда турли усул ва услублардан фойдаланиш, бошқарув фаолиятини шакллантириш масалаларини ҳал этишга кўплаб олимларнинг, жумладан, мамлакатимиз олимлари Қ. Абдурахмонов, Ш. Холмўминов, Э. Набиев, Ш. Зайнутдинов, З. Худойбердиев, А. Ҳайитов, рус олимларидан Т. Базаров, Е. Жариков, М. Бухалков, Г. Андрееваларнинг ишларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Ходимларни бошқариш ва корхона бошқарув фаолиятини такомиллаштиришда ижтимоий – психологик аспектларнинг ўрнини тадқиқ этишда З. Фрейд, Э. Мэйо, Г. Десслер, И. Хентце, И. Метцнер, Р. Беннет, Х. Грехем, Т. Питерс, Р. Уотерманларнинг хизматлари катта.

Бироқ бу муаммонинг қатор аспекти етарлича ишлаб чиқилмаган. Жумладан иқтисодиётни ислоҳ қилиш шароитида корхона бошқарувида ходимларнинг алоҳида хусусиятларини ҳисобга олиш, бунда ижтимоий – психологик усуллардан фойдаланиш, шу йўл билан бошқарув фаолиятини такомиллаштириш масалалари охиргача ишлаб чиқилмаган. Диссертация иши айнан шу муаммони ўрганишга бағишланган.

Ишнинг мақсади, алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида корхоналарда бошқарув фаолиятининг ташкил этилганлиги, унинг ўзига хос хусусиятларини ўрганиш, ижтимоий – психологик аспектларни ҳисобга олган ҳолда бошқарувни такомиллаштиришнинг асосий йўллари белгилаш ва уларнинг самарадорлигини кўрсатиб бериш ҳисобланади.

Бу мақсадга эришиш, қуйдагиларни ичига олувчи қатор ўзаро боғлиқ **вазифалар** қўйилишини ва уларнинг ҳал этилишини талаб қилади:

- Психологик бошқарув муаммолари ва унинг ўзига хос компетенциялари. Корхона фаолиятида шакллантиришда инсон ҳулқ – атворини тўғри йўналтириш.
- Ижтимоий – психологик аспектлар – бошқарув фаолиятини ташкил этишнинг ажралмас қисми сифатида.

- Ижтимоий – психологик аспектларни ҳисобга олган ҳолда кадрлар тайёрлашнинг назарий методологик асослари
- Телекоммуникация бозорининг ривожланиш ҳолати “Ўзбектелеком” АК нинг Ўзбекистон телекоммуникация бозоридаги тутган ўрни.
- “Ўзбектелеком” АК да бошқарув фаолиятида ижтимоий – психологик аспектларни баҳолаш.
- Алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида бошқарув усулларининг қўлланилиши ва ривожланиши.
- Алоқа корхоналарини бошқаришда ижтимоий – психологик усулларнинг қўлланилишини такомиллаштириш йўллари.

Тадқиқот предмети ва объекти. Ўзбекистон иқтисодиётининг трансформациялашуви шароитида алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида бошқарув фаолиятини такомиллаштириш муаммолари тадқиқот предмети ҳисобланади. «Ўзбектелеком» акционерлик компанияси тадқиқот объекти сифатида кўрилади.

Тадқиқотнинг назарий ва методологик асослари қуйдагилар:

- қонун ҳужжатлари ва бошқа норматив актлар, телекоммуникациялар фаолиятини регламентловчи Ўзбекистон Республикаси ижроия органларининг ҳужжатлари, ихтисослаштирилган нашрларда эълон қилинган бошқа материаллар;

- иқтисодий назария, менежмент, персонални бошқариш назариясининг асосий тамойиллари;

- мамлакат ва хориж олимларининг ходимларни бошқаришда ижтимоий – психологик усулларни тадбиқ қилишга бағишланган илмий ишлари.

Диссертация ишининг **таркибий қисми**. Мазкур магистрлик диссертация иши кириш, учта боб, тўққизта параграф, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

Биринчи бобда корхона бошқарув фаолиятида ижтимоий – психологик аспектларнинг моҳияти ва назарий – услубий асослари чуқур ўрганилган.

Иккинчи бобда тадқиқот мавзуи амалий нуқтаи назардан “Ўзбектелеком” АК мисолида кўриб чиқилган ва тадқиқ қилинган.

Учинчи бобда корхона бошқарув тизимини такомиллаштириш, бунда ижтимоий – психологик методларни қўллашга доир таклиф ва тавсиялар келтирилган.

I БОБ ИЖТИМОЙ – ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРНИНГ ЮЗАГА КЕЛИШИ ВА КОРХОНА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДАГИ ЎРНИ.

1.1. Психологик бошқарув муаммолари ва унинг ўзига хос компетенциялари.

Бошқарувга жараён сифатида ёндашиш, *бу ёндашиш* таълимотида эса, ташкилот ҳаётига мураккаб ва динамик жихат тарзида қаралади ҳамда бошқарув ўзаро боғлиқ функцияларни бажаришнинг узлуксиз жараёни сифатида тушунилади. Бундай функциялар сифатида: режалаштириш, ташкил этиш, топшириқлар бериш (маъмурий бошқарув), мотивлаштириш, раҳбарлик, координация, назорат, тадқиқотлар, коммуникация, баҳолаш, қарор қабул қилиш, персонал танлаш, музокаралар олиб бориш ва ваколат бериш қабилар санаб ўтилади.

Тизимли ва вазиятли ёндашувлар

Бу ёндашувлар орқали эса, ташкилотда амалга ошаётган жараёнлар, ишлаб чиқаришда иштирок этувчи ҳамма иштирокчилар ўртасида сабабий алоқа мавжудлиги, ташки муҳит ва вазият ходим хулқидаги ҳал этувчи омил эканлигини тушуниш имконияти пайдо бўлади.

Инсон капитали назарияси

Ишлаб чиқариш жараёнида инсонга бўлган муносабатни акс эттирувчи яна бир ёндашув - «инсон капитали» назарияси бўлиб, бунга мувофиқ корхонадаги ишчи кучи капитал сифатида, масалан пул тарзида идрок этилади. Ушбу назария доирасида персонал бошқарувига оид ҳолатлар ва тасдиқлар бизнесменга тушунарли бўлган иқтисодий атама ва категорияларда баён этилади. Бу таълимотга биноан, инсон капитали одатда пул бирлигида ўлчанади.

Инсон ресурсларини ривожлантириш концепцияси

Замонавий ёндашувлардан бири - *инсон ресурсларини ривожлантириш* концепцияси бўлиб, бунда ташкилот манфаати йўлида ходимнинг ўз ташаббуси бўйича самарали меҳнат қилиши учун яратиладиган шароитлар марказий масала

деб каралади. Ташкилот персоналини ривожлантириш омили сифатида ходимларнинг эҳтиёжини аниқлаш ва қондириш, уларнинг касбий ва шахсий камолотга эришиши учун шарт-шароит яратиш ғояси ётади. Аниқланган эҳтиёжлар мажмуасига ҳар томонлама таъсир этиш натижасида ишчининг меҳнатга ижобий ёндашуви ва самарали меҳнати таъминланади.

Қайд этилган асосий бошқарув концепциялари ўз даврига хос бўлган персонал бошқарув услубларини ифодалайди. Ташкилот раҳбари мавжуд иқтисодий аҳвол, қўл остидаги ходимлар хусусиятига асосланган ҳолда турли ёндашувлардан биронтасига урғу бериши, ташкилот манфатидан келиб чиқиб, у ёки бу йуналиш моделларини жамоалар бошқарувига татбиқ этиши мумкин. Аммо кўзланган мақсадга ташкилотдаги персоналнинг фаол иштироки орқали эришмоқчи бўлган раҳбар, **иложи борича ўз ходимларида ташаббусга мойиллик, иш натижаси учун кўсак масъулият уйғота олиши лозим.** Айнан шу мақсадни кўзланган раҳбар иложи борича инсон ресурслари деб номланувчи ёндошувга асосланиши ўринлидир. Замонавий психология ҳам иложи борича инсонни айнан шу нуқтаи назарда тушунишга ва шахс камолотини унинг ички **заҳдраларини уйғотиш орқали эришишга интилади.**

Психологияда бошқарув муаммоси

Охирги йилларда инсон омилига эътиборнинг ортиб бориши муносабати билан бошқариш психологияси масалаларига ҳам қизиқиш кучайди. Шу асосда ижтимоий психологиянинг махсус булими - *бошқарув психологияси* пайдо булди. Бошқарув психологияси психологиянинг шундай тармоғики, у бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган муаммоларни, шахс ва шахслар гуруҳи томонидан бошқа гуруҳлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва биргаликдаги фаолиятни амалга оширишнинг психологик механизмларини ўрганади.

Бошқарув психологияси - бошқарув мақсади ва вазифаларни амалга ошириш давомида бошқарув субъекта ва объекти ўртасида юзага келувчи муносабатни талқин этади.

Мутахассисларнинг фикрича, бошқарув психологиясининг бошқа туркум вазифалари бошқарув усулларини шакллантириш бўлиб, ушбу тадбир ташкилотнинг

самарали фаолиятини таъминлаш мақсадидаги таъсир этиш имкониятларини ишлаб чиқишдан иборатдир.

Адабиётлар таҳлилидан кўринадик, бошқарув субъекти ва объекти масаласи - бошқарув психологияси фанидаги асосий тушунчалар сифатида эътироф этилади. Соҳа мутахассислари, бошқарув жараёнини ижтимоий-психологик нуқтаи назардан таҳлил қилишар эканлар, бошқарув субъекти сифатида раҳбарни, объект тарзида эса, ходимни ва меҳнат жамоасини тасаввур этиш мумкин, деб таъкидлашади. Яна уларнинг фикрича, раҳбар ўз фаолиятини ташкил этиши ва ўзини-ўзи бошқариши, уни нафақат бошқарув субъекти, балки объекти сифатида ҳам тушуниш заруратини кун тартибига кўяди.

Шу боис, раҳбарнинг касбий мукаммаллашуви, ўзини-ўзи бошқариш малакаларини эгаллаши, ташкилот ва ходимлар бошқарувидаги асосий мавзулардан бирига айланади.

Бошқарувнинг субъекти ўрганилганда эса (1-жадвал), одатда бошқарувчи шахс ёки одамлар гуруҳи назарда тутилади. Психология кўпроқ бошқарувчи шахс фаолиятининг психологик асосларини ўрганади ва шу асосда ходимлар ишларини самарали ташкил этиш, аниқ ва туғри қарорлар чиқариш учун қандай психологик ҳолат ва жараёнларни ўзида тарбиялаш лозимлиги каби қатор муаммоларни ечади. Масалан, аниқ ҳаётий шароитларда агар бошлиқ мажлис олиб бораётган бўлиб, ҳар бир сўзга чиқувчиларнинг фикрлари, маърузалари ва хоказолар орқали, уларнинг психологик ҳолатлари аниқланади, янги иш дастурлари ишлаб чиқилади, қабул қилинган қарорларга кўра бошлиқнинг ва ходимларнинг ҳар бирига алоҳида илмий курсатмалар ва маслаҳатлар берилади.

Бошқарув психологияси бошлиқ фаолиятини анализ қилганда асосий диққатни бошқариш унинг эҳтиёжи ёки қобилиятларига мос ёки мос эмаслиги, қайси индивидуал хусусиятларига кўра у бошлиқ даражасига кўтарилди, ишни муваффақиятли амалга ошириш учун у бошқарувнинг қай усулларидан фойдаланяпти, ходимларга психологик таъсир кўрсатиш мақсадида у қандай таъсир услубларини қўллаяпти

Минцберг таърифи буйича ўнга бошқарувчилик роли

№	Рол	Тавсифи	Раҳбар ишининг таҳлилига асосан фаолият
<i>Шахслараро роли</i>			
1	Бош раҳбар	Вазифасига ҳуқуқий ва ижтимоий вазифаларни бажариш кирадиган раҳбар	Низом буйича амалга ошириладиган ҳаракатлар
2	Лидер	Мойиллик ва фаоллик эгаси, ходимларни танлаш ва тайёрлаш	Ходимлар билан бевосита ишлаш
3	Боғловчи буғин (звено, бўлим) бошлиғи	Керак бўлган ахборотлар, ташқи алоқалар билан шуғулланадиган, керакли ахборотларни (хизматга оид) тайёрлайди	Ёзишма, ташқи жойлардаги мажлисларда қатнашиш ва шу кабилар
<i>Ахборотга оид роли</i>			
4	Ахборот қабул этувчи	Ташкилот учун керакли ахборотларни кидириб топиб, керак жойда ишлатади. Ташки ва ички ахборотларни қабул қилади	Ахборотларни қабул қилади ва алоқа ўрнатади
5	Ахборотни ташувчи	Ташқи манбалардан олинган ахборотларни ўз ходимларига тарқатади ва қисқача таҳлил ҳам қилади	Ташкилотлар бўйлаб ахборот тарқатади ва умумлаштиради
6	Вакил	Режа, сиёсат, ташкилот иши натижаларига оид ахборотларни узатадига шу тармоқ буйича эксперт ролини ўйнайди	Мажлисларда қатнашади, оғзаки маърузалар қилади, ташқи корхоналар ва алоҳида шахсларга ахборотларни узатади
<i>Қарор қабул қилиш билан боғлиқ бўлган роли</i>			
7	Тадбиркор	Корхонанинг ички ва ташқи имконларини излайди, янги лойихаларни (корхона ишини мукаммаллаштирувчи) ишлаб	Стратегияга оид мажлисларда қатнашади, бор шарт-шароит ҳолатини умумлаштирувчи ҳужжатлар тайёрланади
8	Бузилишларнинг олдини олувчи	Тузатишларга оид ҳаракатларни амалга оширади	Жорий ва стратегик масалалар муҳокамисида қатнашади
9	Ресурсларни тарқатувчи	Ташкилот ресурсларини тарқатишга жавобгар	Бюджетнинг бажарилиши ва тузилишига оид ҳаракатлар, ўз ходимлари
10	Музокаралар олиб борувчи	Ташкилотнинг ҳамма муҳим музокараларига жавобгар	Музокаралар олиб бориш

Бошлиқ бўлиш ишига турли шахсларнинг муносабатлари хар-хил: кимдир бошлиқда бўлган имтиёзларга кизиқади, кимдир унга берилажак ҳуқуқларни афзал кўради, кимгадир юксак маъсулиятларни бўйнига олиш маъқул келади.

Шахснинг бошлиқ функциялари ҳақидаги тасаввурлари қанчалик хилма-хил бўлмасин, бошлиқ реал шароитларда одамлар гуруҳини аниқ; мақсад асосида фаолиятга йўллаш, уларга бош бўлиш, турли тадбирларни амалга ошириш, обрўга эга бўлиш, хар бир қилинган иш учун жавобгарликни ўз бўйнига олиш каби қатор сифатлар талаб қилинади.

Айниқса, бошлиқ учун турли гуруҳлардаги, кўп ҳолларда бир бошлиқ учун бир вақтнинг ўзида бир қанча гуруҳлардаги шахслараро муносабатларнинг характериға жавобгар бўлиш қийинчиликлар тугдиради, чунки ўша гуруҳдарни ташкил этган хар бир шахснинг ўзига хос индивидуаллиги бошқарувчи ҳақидаги улар тасаввурининг хар хиллиги ва гуруҳларда норасмий лидерларнинг борлиги бошлиқдан одамлар билан ишлаш борасида ҳам тажрибанинг, ҳам психологик фаҳм-фаросатнинг ва сабр қаноатнинг бўлишини талаб қилади. Шунинг учун ҳам кундалик ҳаётимизда ҳам илмий адабиётларда тез-тез ёнма-ён ишлатиладиган «лидер» ва «бошлиқ» тушунчаларининг психологик мазмунларини таҳлил қилиб чиқиш мақсадға мувофиқдир. Юқоридаги фикрлардан келиб чиққан ҳолда, бошқарув психологиясининг предмети сифатида, бошқарув жараёнидаги инсон фаолияти қабул қилинади.

Бу эса ўз навбатида, бошқарув илмининг назарий тарихий асослари, бошқарув тамоииллари, бошқарув усуллари, гуруҳлардаги раҳбарлик ва лидерлик масалалари, лидерлик услублари, суперлидерлик феномени, раҳбарлик сифатлари, раҳбарликка лойиқликни баҳоловчи мезонлар, лидерликнинг вазифалари, бошқарувчиға хос компетенциялар таснифи каби масалаларни ҳам иқтисодий, ижтимоий- психологик жихатдан тадқиқ этиш заруратини келтириб чиқаради. Замонавий фанда ходимларни бошқариш назарияси ва амалиётини таҳлил қилишда компетенция тушунчасига муҳим аҳамият берилмоқда.

Компетенция - ходимнинг компания кутаётган даражада ва белгиланган таркибда ишлаб чиқариш хулқини мунтазам равишда намойиш қилишға

тайёрлик қобилияти. Компетенциялар тизимини яратишда ташкилот ходимларнинг фаолиятига тааллуқли муҳим мезонлар мажмуасини стандарт талабларга асосан тузади. Шунингдек, компетенция ходимларнинг ташкилотда ҳам профессионал, ҳам ижтимоий жихатдан тенглиги хусусида гувоҳлик беради.

XX асрнинг 90-йилларида мутахассисларга малакавий талабларни қўйувчи Халқаро меҳнат ташкилоти малака ошириш ҳамда бошқарув ходимларни касбий кайта тайёрлашда «таянчкомпетенция»лар деган тушунчани фанга киритди. Таянч компетенциялар турли хил касбий бирлашмаларда мутахассисларнинг ижтимоий-профессионал жихатдан таъминланиши ҳамда фаолиятга мослашишида ходимларнинг хизмат вазифаларидан келиб чиқиб ўзига хос характер касб этади.

Таянч компетенциялар қаторида фанда маданий компетенция тушунчаси ҳам мавжуд. Бу компетенция менежернинг танлаш имконияти мавжуд булмаган ҳолларда, ҳар хил маданий узилишларда муваффақиятли ишлаш имконини беради.

Маданий компетенция ташкилот менежерининг бошқарув маданияти малакаларини уўзлаштириш даражасини аниқлайди.

Компетенцияларнинг аниқланиши

Компетенциялар - (1) ташкилот миқёсида қабул қилинган стандарт ҳуқ атвор; (2) менежернинг ташкилот миқёсида қабул қилинган стандартларга мувофиқ иш кўра олиш қобилияти.

Компетентлик (билимдонлик) - (1) у ёки бу саволнинг жавобидан хабардорлик; (2) ишда керакли натижаларни қўлга киритиш юзасидан зарур қарорларни қабул қила олиш қобилияти.

Компетенция шахенияг юриш-туришини баҳолашга оид билимлар мажмуи бўлиб, у орқали биз ташкилотни самарали ривожланиши йулида ходимнинг ўз фаолиятини амалга оширишида қандай даражадаги муваффақиятларга эришаётганлигини аниқлашимиз мумкин. Компетенцияларнинг мавжудлиги одатда, шахс ҳуқ-атворини ўлчовчи (индикаторлар ёрдамида) муайян ҳолатлар орқали қайд қилинади (яхши шаклланган ҳуққий малакалар).

Кўпинча кундалик мулоқотда биз «компетенция» ёки «билимдонлик» тушунчаларини тез-тез ишлатамиз. Айниқса, «профессионал компетенция» тушунчаси кўпроқ диққатни тортади. Лекин, баъзан инсонлар билан ишлаш борасида «коммуникатив компетенция» тушунчаси ҳам ишлатилади. Бу аслида ўзгалар билан тил топиша билиш, уз нутқини равон ва бир текисда тузиш орқали фикрларини бошқаларга етказа олиш каби муҳим хусусиятлар билан боғланади. Психология фанида, хусусан, унинг «Бошқарув психологияси» соҳасида охириги пайтларда «ижтимоий-психологик компетенция» феномени ажратилмоқдаки, моҳиятан у - коммуникатив компетенциядан кенгроқ ва кўпқамровлироқдир.

Вошқарувчининг таянч компетенциялари

Г.Миролюбова ўзининг «Менежерлар маданий компетенцияларининг ривожланиши» (2005) деб номланган ўув-услубий кўлланмасида бошқарувчининг таянч компетенциялари хусусида замонавий, илмий жихатдан асосланган қатор фикр мулоҳазаларини таъкидлаб ўтади. Шу боис ҳам, даъвогарнинг *лавозимга лойиқлик мезонлари* хусусида гап кетганда, мутахассислар олдида бошқарувчи шахсига хос кўйидаги таянч компетенцияларни аниқлаш ёки ўрганиш масаласи кўндаланг туради:

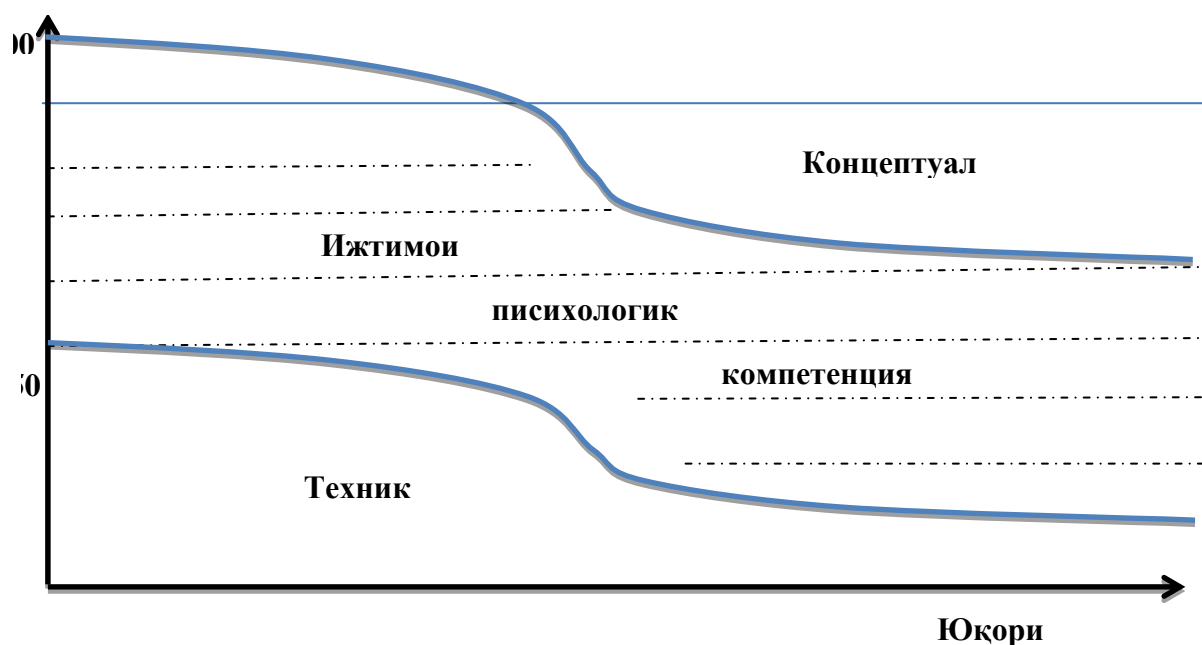
[1] *Профессионал компетенция* - бу ўзи бошқараётган соҳа фаолиятини мукамал даражада йўлга қўйиш учун ташкилот миссиясини аниқлаштиришга хизмат қилувчи мавжуд маълумот, билим ҳамда малакаларга эга булишлиқдир.

[2] *Услубий компетенция* - бу раҳбарнинг билган нарсалари, шахсий малака ва кўникмалари, турли лойиҳалар хусусидаги маълумотлар ҳамда топшириқларни тез, туғри ва тушунарли (оператив) тарзда ходимларга етказа олиш қобилияти.

[3] *Ижтимоий-психологик компетенция* — бу шахснинг ижтимоий-психологик ходисалар ҳамда муомала қонуниятлари, ўзгаларни билиш, туғри идрок қилиш, дилидагини англаш ва шу асосда ўзароҳамкорликни ташкил қилиш борасидаги саводхонлигидир.

«Амалий ижтимоий психология» (1998) китобининг муаллифлари ижтимоий-психологик компетенциянинг 3 та асосий таркибий қисмларини ажратиб кўрсатишади: (а) *коммуникатив компетенция*; (б) *перцептив компетенция*; (в) *интерактив компетенция*.

Агар диққат билан бу тизимга қаралса, у *Г.Андреева* нинг уч тизимли мулоқот туғрисидаги назарий қарашларидан келиб чиққанлигига гувоҳ, бўлишимиз мумкин (коммуникатив, перцептив ва интерактив). Хар қалай, бундай ёндашув психология фанидаги машхур кўпқиррали мулоқот жараёнининг асосий соҳаларини қамраб олганлиги билан характерланади.



1-расм. Маъмурий бошқарув даражасига хос профессионал ўқувлилик

Шахснинг, биринчи навбатда, раҳбарнинг ижтимоий-психологик билимдонлигини аниқлаш учун турли методлар ишлатилади. Булар ўша биз билган кўплаб шахснинг мулоқотга киришувчанлик сифатларини аниқлаш методларидир. Лекин уларнинг қўпчилиги назарий нуқтаи назардан диагностик ишларни амалга ошириш учун мақсадга мувофиқ эмас. Барча методик усуллар ичида, айнан, шахснинг ўзгалар билан тез ва аниқлик билан ишчанлик ҳамда шахсий мулоқотни ўрната олиш орқали бошқаларга таъсир кўрсата олиш малакасини аниқловчи **КОС-1 методи тадқиқотчиларда борган сари қўпроқ ишонч уйғотмоқда.** Методнинг

қулайлиги шундаки, у кўп вақтни олмаган холда (10-15 дақиқа) респондентдан 40 та саволга «ха» ёки «йўқ» деб жавоб беришни тақазо этади.

Ижтимоий-психологик компетенция нафақат раҳбар томонидан ўзини-ўзи англаши (билиши), балки аутопсихологик компетенция билан ҳам боғлиқ.

[4] *Аутопсихологик компетенция* - бу раҳбардаги шундай малакалар мажмуи, улар бошқарувчини уз касбий ҳамда шахсий сифатларини диагностикалаш, яъни ўзини-ўзи диагностика қилиш, ўзини-ўзи тузата олиш (коррекциялаш), ўзини-ўзи такомиллаштира олиш, ўзига-ўзи мотивация бера олиш, ҳар қандай маълумотдан самарали фойдалана олиш, психолингвистик компетенциялар билан боғлиқ қобилиятдир.

[5] *Ижтимоий-информацион компетенция* - бу раҳбардаги ахборот технологиялари билан ишлай билиш ҳамда ижтимоий информацияларга нисбатан танқидий муносабатда бўла олишга эгаллиги.

[6] *Коммуникатив компетенция* - бу бошқарувчининг турли тилдаги оғзаки ва ёзма муомала технологияларини ўзлаштирганлиги ҳамда компьютерда дастурлаш ва Интернет орқали муносабатга кириша олиш қобилияти. Айрим мутахассислар томонидан ижтимоий-психологик компетенция тушунчаси кўпинча **ОАВда «коммуникатив компетенция»** тушунчаси билан синоним сифатида ҳам ишлатилади. Бевосита коммуникатив компетенцияни аниқлаш учун «Мулоқотга киришувчанлик даражаси», «Фикрни баён эта олиш» каби катор методикалар ҳамда ўзини қанчалик назорат қила олишини билишда *М.Снайдерпанг* махсус тести қулланилади.

[7] *Когнитив компетенция* - бу раҳбарнинг маълумот даражасини оширишга тайёрлиги, ўзининг шахсий имкониятларини фаоллаштиришга эҳтиёжмандлиги, янги малака ва билимларни мустақил равишда яратиш ҳамда ўзини-ўзи ривожлантириш қобилияти демакдир.

[8] *Махсус компетенция* - бу бошқарувчининг профессионал хатти-ҳаракатларни мустақил тарзда бажаришга тайёрланиш ва ўз меҳнати натижаларини баҳолай олиш қобилияти.

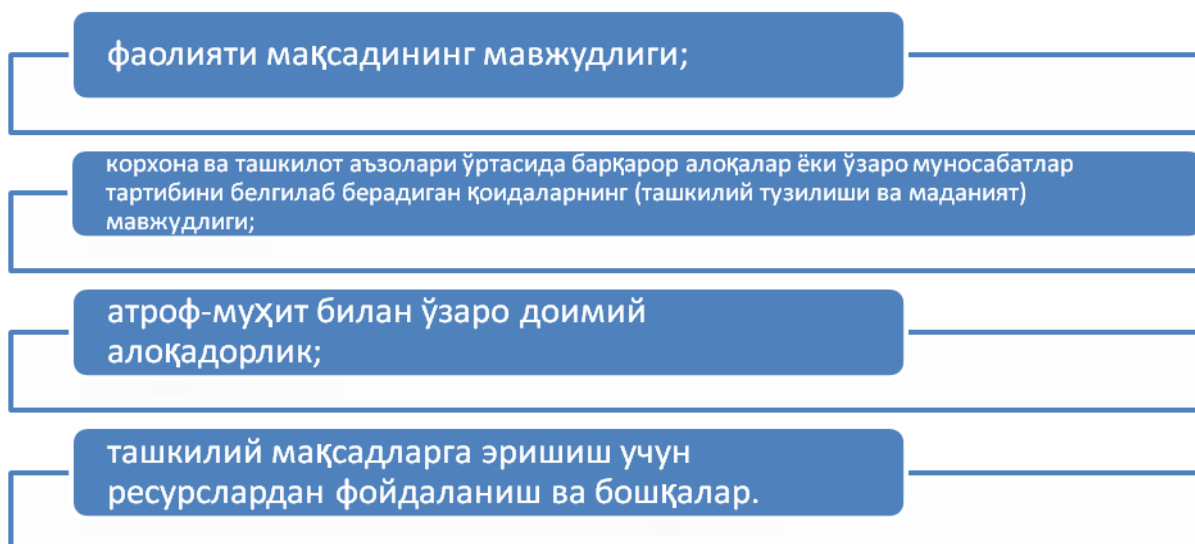
[9] *Маданий компетенция* - бу менежернинг ташкилот нормалари ва кадриятлари орқали хулқ-атворини бошқаришга тайёрлик қобилиятига эгаллиги. Шунингдек, муносиб бўлмаган вазиятлардаги хатти-харакатларда мақсадга эришиш учун стандарт вазиятларни сақлаб қолиш ва зарур бўлганда уларни янгилари билан алмаштири олиш саводхонлиги.

1.2. Корхона фаолиятида шакллантиришда инсон хулқ – атворини тўғри йўналтириш.

Корхона ва ташкилотлар инсонни унинг бутун ҳаёти мобайнида қамраб олади. Ҳар биримиз кўп вақтимизни корхона ва ташкилотларда, болалар боғчаларида, мактабларда, институт ва университетларда, муассасаларда, клублар ва партияларда ўтказамиз. Корхона ва ташкилотлар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, хизматлар кўрсатади, кишилиқ жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланиб, ҳаёт кечиради ва ривожланади; корхона ва ташкилотлар жамиятдаги ҳаёт тартибини белгилаб беради, бу тартибга қандай риоя этилаётганини назорат қилади; жамоат ташкилотлари эса қараш ва мафаатларимизни ифодалаш воситаси бўлиб хизмат қилади. XX асрнинг охирида корхона ва ташкилот жамоат ҳаётининг ҳақиқий универсал шакли бўлиб қолди. Агар XIX асрдаги маънавий ва сиёсий инқилоблар инсонни аксинча қарашларидан ижтимоий қарашларга эга бўлган мавжудотга айлантирган бўлса, XX асрдаги инқилоблар, аввало, технология соҳасидаги инқилоб, инсонни корхона ва ташкилот одамига айлантирди.

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси анъанавий равишда, корхона ва ташкилот, деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонунида эса, корхонага қуйидаги таъриф берилган: «Хуқуқий шахс хуқуқига эга бўлган, мулкчилик хуқуқи ёки хўжалиқни тўла юритиш хуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айрибошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган,

беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқлилиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона ҳисобланади». Ташкилотлар ўз миқёси, фаолияти билан бир-биридан фарқ қилади. Аммо, уларнинг бир нечта умумий белгилари ҳам бор. Бу белгилар қуйидагилардир:



Корхона ва ташкилотга, аввало, учта омил таъсир кўрсатади. Улардан биринчиси – миждозлар(истеъмолчилар ёки бозор), иккинчиси – мулкэгалари (корхона ва ташкилотга маблағ қўшган кишилар), учинчиси – ходимлардир. Баъзан бу омиллар сирасига тўртинчисини – раҳбарларни ҳам киритадилар. Улар бир томондан, мулк эгаларининг вакиллари бўлсалар, иккинчи томондан, бошқа ходимлар сингари ёлланган ходимлар ҳисобланадилар.

Санаб ўтилган гуруҳлардан ҳар бирининг мақсади, таъсир даражаси ташкилотдан-ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона ва ташкилотда вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ўз фаолиятида аввало, истеъмолчиларга қараб мўлжал оладиган ташкилотлар ва аксинча, ходимлар ва раҳбарларнинг манфаатларини устун қўядиган корхона ва ташкилотлар ҳам мавжуд. Муайян корхонанинг мақсадлари барча асосий гуруҳлар манфаатларини акс эттиришида мақбул мутаносибликка эришиш шу корхона ва ташкилот ривожланишини таъминлашнинг энг муҳим шартларидан биридир. Ўзгаларнинг манфаатларини инкор этиш ҳисобига бошқа гуруҳнинг манфаатларини қондириш, одатда, ниҳоятда ёмон оқибатларга олиб келади.

Ташкилий мақсадларга эришиш корхона ва ташкилот ходимларининг биргаликда ишлашни назарда тутди. Ҳар бир корхона ва ташкилот, у хоҳ масъулияти чекланган ва бор-йўғи беш киши ишлайдиган ширкат бўлсин, хоҳ ўн минглаб ходимлари бор университет бўлсин, ўзаро ҳаракатини мувофиқлаштиришга, муайян ички тартибга эҳтиёж сезади. Ушбу тартиб ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият шаклида намоён бўлади.

Ташкилий тузилиш деганда, аввало, анаънавий равишда меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкилотлар вазифаларининг функционал бўлинмалар ўртасида тақсимланиши тамойили бўйича тузилган. Бунда ҳар бир бўлинма фаолиятнинг бирор йўналишига – ишлаб чиқаришга, молияга, харид қилишга, персоналга жавобгардир. Бундай ташкил этиш функционал ташкил этиш дейилади.

Ташкилий тузилишнинг бошқа хили маҳсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки бунда меҳнат тақсимотига ишлаб чиқариладиган маҳсулот ёки кўрсатиладиган хизматлар – совутгичлар ишлаб чиқариш бўлими, кир ювиш машиналари ишлаб чиқариш бўлими ва ҳоказолар асос қилиб олинади.

Матрицали ташкилий тузилиш ҳар иккала ташкилий, анъанавий шакллар учун хос камчиликларга барҳам бериши лозим бўлиб, уларнинг «бирлашмаси» ҳисобланади. Матрицали ташкил этиш функционал мутахассисларнинг ишини маҳсулотлар бўйича бўлинмалар фаолияти билан бирлаштиради. Функционал бўлинмаларнинг экспертлари маҳсулот ишлаб чиқарадиган бир ёки бир нечта бўлинмаларга бириктириб қўйилади ва уларнинг ходимларига ёрдам кўрсатишади.

Бажарадиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар – раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочилар.

Раҳбарлар ташкилот ресурсларини тасарруф этадилар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

Раҳбарларга корхона бош директори, университет ректори, жамоа уюшмаси раиси ва шунга ўхшашлар киради. Мутахассислар – маъмурий

хокимиятга эга бўлмайдилар, лекин муайян соҳада эксперт ҳисобланадилар ва қарорлар қабул қилишда раҳбарларга ёрдам кўрсатадилар. Мутахассисларга бош конструктор, маслаҳатчи - шифокор, ўқув юрти кафедраси мудирлари ва шунга ўхшаш ходимлар киради. Ижрочилар раҳбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга татбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевосита амалга оширадилар. Бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки «соф» раҳбарнинг, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан-кам ҳолатларда топиш мумкин. Ходимларнинг кўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли хил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эга.

Ташкилий тузилиш ҳар қандай муассаса ходимларини ташкил этишнинг расмий воситаси ҳисобланади. Бундан ташқари, ҳар бир корхона ва ташкилотда алоҳида ташкилий маданият, яъни унинг ходимлари амал қиладиган кадриятлар ва хулқ-атвор меъёрлари ҳам мавжуд бўлади. Ташкилий маданиятнинг бир нечта даражалари мавжуд.

Таърифларга қараганда, кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустаҳкамлайдиган барқарор жиҳат ҳисоблансада, ўзгаришларга ҳам учраб туради.

Биринчидан, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети эллик йиллик фаол қаршилик кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг учинчи мактаблари эса, ўз курсантлари сафига хотин-қизларни ҳам қабул қила бошлади.

Иккинчидан, ташкилий маданият раҳбарият ёки ходимларнинг бошқа нуфузли гуруҳи томонидан онгли равишда ўзгартирилиши мумкин. Бу жараён ниҳоятда мураккаб ва сермеҳнатки, у одамларни бошқараётганлардан ҳаддан ташқари раҳбарлик фазилатларини, қатъият, сабр-тоқат, стратегик тафаккурни талаб қиладди.

Ҳар қандай корхона муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки ўзини қуршаб турган атроф олам ёки ташқи муҳит билан доимий ўзаро

алоқада бўлади. Корхона учун ташқи муҳит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қандай қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижалари(маҳсулот ва хизматлар)нинг истеъмолчилари бўлган муассасалардан иборат бўлади.



Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади.

Хом ашё етказиб берувчилар корхона ва ташкилотга унинг ўз мақсадларига эришмоғи учун ресурслар етказиб беради. Ресурсларнинг мавжудлиги ва нархи корхона ва ташкилотнинг фаолиятига кучли таъсир кўрсатади ва стратегик вазифаларни ишлаб чиқишда ҳамда қисқа муддатли режаларни тайёрлашда ҳисобга олинади.

Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур корхона ва ташкилот ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан ўша етказиб берувчилардан хом ашё ва материаллар сотиб олади, худди корхона ва ташкилотда ишлаётган ишчи кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қилади. Рақобат корхона ва ташкилотларнинг эркинлигини чеклаб, уларнинг мақсадлари, тузилиши ёки бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

Техника ва технология ташқи муҳитнинг алоҳида омилига ажратилади, чунки фан - техника тараққиёти инсоният жамияти ва унинг ташкилотларини ҳаракатлантирувчи кучлардан бирига айланган.

Давлат «ўйин қоидалари»ни – қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотлар фаолиятини «Корхоналар тўғрисида» ги қонун асосида бошқариб туради. Ташкилот ана шу каби қонунлар асосида ҳаракат қилади. Давлат эса, уларга риоя этилишини кузатиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Кейинги пайтларда корхона ва ташкилотлар жамоат бирлашмалари ва гуруҳларнинг таъсирини тобора кўпроқ ҳис қилмоқдалар. Улар ижтимоий ва иқтисодий ҳаётнинг доимий омилига айланиб бормоқдалар.

Шу нарса аниқки, санаб ўтилган омиллардан ҳар бирининг корхона ва ташкилотга таъсири натижалари вақт ўтиши билан ўзгариб боради, бироқ ташқи муҳит умуман, ҳар бир корхона ва ташкилотга доимий равишда кучли таъсир ўтказаверади. Бу таъсир натижасида ташкилий тузилиш ўзгариши, ишлаб чиқариш стратегияси, корхона ва ташкилот олдида турган мақсадлар қайта қараб чиқилиши мумкин.

Ташқи муҳит корхонага таъсир кўрсатишининг муҳим омили – ўзгарувчанлик даражасидир. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган корхона ва ташкилотлар анча узоқ муддатли режалаштиришни, бошқаришнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатлари ва иш ҳақини оширишни яхши кўрадилар. Кескин равишда ўзгариб турадиган шароитда ишлайдиган корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига тез - тез ўзгаришлар, тузатишлар киритиб туришга, стратегияси ва тузилишини ўзгартиришга мажбур бўладилар (алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида фаолият кўрсатувчи корхоналар шулар жумласидандир). Ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боғлиқ. Бироқ умумий тамойил ташқи муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд университети ўтган бир аср мобайнида ўз ички тузилиши

нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги йигирма йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар рўй берди².

Корхона ва ташкилот ўз олдига қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун ресурслардан фойдаланади. Фойдаланиладиган ресурслар қанчалик хилма-хил бўлмасин, улар анъанавий равишда уч асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар (француз иқтисодчиси Ж.Б. Эй таърифи бўйича ер), моддий ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари, деб аташ мумкин.

Корхона ресурслар харид қилар экан, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун улардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади. Мазкур жараён самарали бўлмоғи учун корхона ва ташкилот фойдаланиладиган ресурсларнинг оптимал нисбатини (уларнинг миқдори, усули, жойи, вақти, ўзаро ҳаракат муддати нуқтаи назаридан) таъминлаши ёки бошқача айтганда, ресурсларни бошқариши зарур. Бир уйни бир киши уч йил давомида, ўн кишилик бригада эса кўтарма кран ёрдамида бир ой ичида қуриши мумкин. Бу иш уйнинг бўлажак эгасига, мақсад ва маблағларга боғлиқ. Ресурсларни бошқариш ташкилотни бошқаришга асосланади.

Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда инсонларни бошқариш ҳар қандай корхона ва ташкилотни бошқаришнинг таркибий қисмидир (моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда). Бироқ ўз таърифига кўра, одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади, бинобарин, бу, бошқаришнинг алоҳида усулларини талаб этади.

Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари қуйидагиларни ўз ичига олади, яъни:

Биринчидан, одамлар интеллектга (ақл-идроққа) эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда эмас, балки ҳиссий-ўйланган, англаб етилган реакциядир. Демак, ташкилот билан ходим ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир.

²Абдурахмонов Қ. Раҳбарлиги остида. Персонални бошқариш (ўқув кўлланма).Т.:“Шарқ”. 1998.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни, гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади. Бу кўникмалар унинг бутун иш фаолияти давомида такомиллашиб боради. Фан-техника тараққиётининг ҳозирги босқичида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади. Шу боисдан ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллашиши ва ривожланиб боришга қодирлиги ҳар қандай корхона ва ташкилот фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

Учинчидан, инсоннинг меҳнат фаолияти ҳозирги жамиятда 30-50 йил давом этади. Шунга кўра, инсон билан корхона ва ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Францияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат қилади.

Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурсларидан фарқли ўлароқ, одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадлар билан келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам кутадилар. Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шarti ҳисобланади. Шунингдек, корхона ва ташкилот ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охириги, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига хослигидан далолат беради. Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра, инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир. У махсус вазифаларни бажариш ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади. Одамларни бошқариш механик эмас, балки ижодий ёндашувни тақозо этади. Шунинг учун ҳам барча қарорларни қабул қилишда узоқ муддатли истиқболнинг ўзига хослигини ҳисобга олиш керак.

Ҳар қандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонали (ходимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча ишлаб чиқариш функциялари деб аталувчи муайян саъй-ҳаракатлар бажарилишини назарда тутлади. Ишлаб чиқаришдаги “хулқ – атвор” атамасини ишлатиш анча тўғрироқ бўлади, чунки у ўзига фақат техникавий кўникмаларни (станокда, компьютерда ишлай олиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни билишни) эмас, балки хулқ-атворга доир кўникмаларни (мижозга муносабат, катта куч сарфи билан ишлай олиш ва шу кабиларни) ҳам назарда тутлади. Мазкур ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор ташкилот фойдаланадиган моддий ва табиий ресурсларга, унинг тузилиши ва маданиятга боғлиқ бўлади, лекин биринчи навбатда, ташкилий мақсадлар билан белгиланади.

Корхона ва ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвори корхона ва ташкилот мақсадларига эришишга қанчалик яқин бўлса, улар ишининг самарадорлиги, инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги шунчалик юқори бўлади. Демак, инсон ресурсларини бошқариш вазифаси ташкилий мақсадларга эришиш учун ҳар бир ходимнинг талаб қилинган хулқ-атворини таъминлашдан иборат. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, шунингдек, миқдор хусусияти ҳам мавжуд. Чунончи, корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган миқдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман, инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб қилинадиган зарур миқдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат.

Алоҳида олинган ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб қилинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқ. Қобилият дейилганда, ходимнинг ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасига, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, ўқувлилиқ, умумий маданият ва шу кабиларга эгаллиги тушунилади. Масалан, мактаб ўқитувчиси учун қобилият – мактаб дастурини билиш, ўқувчи болалар руҳиятини тушуниш,

тингловчилар олдида сўзлай олиш, дафтарларни текшириш, ўқувчиларга ҳар жиҳатдан ўрнатқ бўлиш ва уларга маслаҳатлар бера олишдир.

Корхона мақсадига эришмоқ учун касбга доир вазифаларни бажара олишнинг ўзи кифоя қилмайди, чунки ходим қанчалик малакали бўлмасин, меҳнат унумдорлиги унинг ишлаш истаги ва меҳнат қилиш сабабига (мотиви) боғлиқ бўлади. Фақат меҳнат қилиш сабаби ва касб маҳоратини бирга қўшиб бориш мақсадга эришишни таъминлайди.

Меҳнат қилиш сабабига кўпгина омиллар – мукофот берилиши, касбий жиҳатдан ўсиш ва унинг истиқболи, ходимнинг умумий маданият даражаси ва ҳоказолар таъсир қилади. Ходимнинг касбга оид вазифаларни бажариш қобилияти қуйидагилар билан белгиланади:

- ходим корхона ва ташкилотга келганда ўзи эга бўлган потенциал (салоҳият);
- у корхона ва ташкилотда оладиган касбга доир таълим;
- унинг жисмоний ва маънавий аҳволи (у бир қатор омилларга, жумладан, моддий рағбатлантиришнинг миқдорига боғлиқ бўлади);
- ходимнинг корхона ва ташкилотдан олган баҳо, бу хоҳ расмий аттестация ёки раҳбарнинг кундалик маслаҳатлари бўлсин.

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малака ва сабабини таъминлаш) корхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини танлаб олиш ва уни сақлаб қолишдан, унга касб таълими бериш ва билим ҳамда малакасини оширишдан, ҳар бир ходим фаолиятига ташкилотнинг мақсадларига эришиш нуқтаи назаридан баҳо беришдан иборат бўлиб, шу билан бирга ходимнинг хулқ-атворига тузатишлар киритиб бориш, уни сарфлаган куч-ғайратига қараб рағбатлантириш имконини ҳам беради.

Ҳозирги жамиятда мавжуд бўлган корхона ва ташкилотлар қанчалик хилма-хил, фаолиятлари ҳам турлича бўлмасин, улардан ҳар бирининг ишида юқорида санаб ўтилган фаолият турлари мавжуд. Инсон ресурслари билан ишлаганда ҳар бир корхона ва ташкилот ўз фаолиятига хос хусусиятлардан қатъи назар, мақсадга мос вазифаларни бажаради.

Биринчидан, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўлган инсон ресурсларини, яъни ходимларни жалб қилади. Ходимларни танлаш усуллари ташкилотнинг фаолият хусусиятлари ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади, масалан, армияга давлат чақириғи, институтга танлов имтиҳонлари, сиёсий ташкилотлар аъзоларини жалб қилиш ва ҳоказо. Бугунги кунда ходимни корхона ва ташкилот билан боғлашнинг кенг тарқалган усули уни ишга ёллашдир, яъни корхона ва ташкилот билан шахс ўртасида шартнома (битим) тузишдир. Шу шартномага мувофиқ ташкилотга мос жисмоний ва интеллектуал салоҳиятларни моддий рағбатлантириш ҳисобига муайян муддатга айрибошлайди.

Иккинчидан, истисносиз барча корхона ва ташкилотлар ўз ходимларига «таълим беради»лар. Бундан мақсад – ўз олдиларида турган вазифаларни тушунтириш ҳамда ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларга мослаштиришдир. Бу ерда «таълим бериш» сўзларининг қўштирноқ ичига олинишига сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга кўрсатадиган таъсири турли шаклда, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар бизнес мактаби битирувчилари учун йиллик интеграция дастуригача бўлиши мумкин.

Учинчидан, ташкилотлар ўз мақсадларига эришишда ходимларидан ҳар бирининг иштирок этишига баҳо беради. Корхона ва ташкилот турлари кўп бўлганидек, баҳо бериш шакллари ҳам турличадир. Булар саф олдида миннатдорчилик билдириш, унвонини (мансабини) ошириш, навбатдаги разряд бериш, ҳар йили аттестациядан ўтказиш ва ҳоказолардан иборат бўлиши мумкин.

Ниҳоят, ҳар бир корхона ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадларига эришиш устида меҳнат қилиб, сарфлаган вақт, куч-қувват ва ақл-идроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли, албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш ҳақи тўлашдир. Лекин ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа кўпгина натура тарзидаги турлари ҳам борки,

булар корхона ишлаб чиқарган маҳсулот билан мукофотлаш, каттароқ маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек, хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан маънавий қониқиш ҳосил қилишлари ва шу кабилардир.

Юқорида санаб ўтилган вазифалар ҳар бир корхона ва ташкилотда мавжуд, лекин улар турли шаклларда, турлича даражада бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, корхона муваффақиятли ривожланиши учун персонални танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларини ишлаб чиқиши амалда қўллаши ва уларни такомиллаштириши зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошқариш тизимларидан иборат. Анъанавий равишда бундай тизимлар тўртта. Бу тизимлар персонални танлаш, персонални ўқитиш ва ривожлантириш, персоналга баҳо бериш ва персонални рағбатлантириш. Улар инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаларига тўғри келади. Баъзан сўнгги икки тизим бир-бирига чамбарчас боғлиқ бўлганлиги сабабли бирлаштирилади³.

Экстраверсия – (extra - ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўзининг қизиқишлари, шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади.

Экстравертларга хулқ–атворининг таъсирчанлиги, имо-ишоралардаги фаоллик, самимийлик, ташаббус кўрсатиш (баъзан ортиқ даражада), ижтимоий кўникувчанлик, ички оламнинг очиклиги хос бўлади.

Интроверсия – (intro - ички) шахснинг ўз шахсий манфаатларига, ички оламига диққат-эътибори қайд қилиниши билан ажралиб туради.

Интровертлар ўзларининг манфаатларини энг муҳим деб ҳисоблаб, уларни юқори даражада кадрлайдилар. Улар учун одамовилик, биқиқлик, ижтимоий

³Холмуминов Ш., Балаханова Д. Муртазаев Б. Рынок труда: проблемы формирования и регулирования. – Т.: «Фан», 1996

пассивлик, мустақил таҳлил қилишга мойиллик, етарли даражада мураккаб ижтимоий адаптация (кўникувчанлик) хосдир.

Интроверсия-экстраверсиянинг ҳиссий тавсифлар билан бирга қўшилиб келиши шахс темпераментини белгилаб беради.

«Темперамент» тушунчаси латинча *temperamentum* - қисмларнинг тегишли нисбати, муносиблик, деган маъно англатади.

Темпераментнинг энг машҳур турлари (сангвинник, меланхолик, флегматик ва холерик) милоддан аввалги асрада Гиппократ томонидан жорий қилинган бўлиб, уларнинг номлари ханузгача сақланиб қолган, лекин мазмуни ўзгарган.

Темперамент – шахснинг ўзига хос хусусиятлари мажмуидан иборат бўлиб, фаолиятининг динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек, хулқ-атворини акс эттиради ва:

- холерикларда – шиддатли реакциялар, очиқлик, кайфиятнинг кескин алмашинуви, беқарорлик ва умумий ҳаракатчанлик билан намоён бўлади;
- флегматикларда – сусткашлик, барқарорлик, биқиқлик, ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик, мулоҳазаларининг мантиқийлиги;
- меланхоликларда – беқарорлик, осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик, ҳатто арзимас нарса ва воқеалардан ҳам чуқур куйиниши;
- сангвинникларда – ҳаракатчанлик, таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик, таъсирчанлик, одамшавандалик билан ажралиб туради.

Темпераментнинг санаб ўтилган бу хиллари нисбатан барқарор бўлиб, муҳит ва тарбия таъсирида ўзгаришларга кам бўйсунди. Шу билан бирга улар шахснинг мазмун томонини, қадриятлари ва эҳтиёжларини ифодаламайди⁴.

Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, унинг хулқ – атворини тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай назарияларнинг

⁴Психология. Учебник для экономических ВУЗов / под общ.ред. В. Н. Дружинина. – СПб.: Питер, 2002.

энг машхур муаллифлари А.Маслов,Э.Кант, Д.МакКлелланд, Ф.Герцбург ва бошқа бир қатор олимлардир.

Ижтимоийлашув – шахснинг муомала ёрдамида мазкур жамоага, гуруҳга, жамиятга хос бўлган нормаларни, кадриятларни, йўл-йўриқларни ўзлаштириш асосида унинг шаклланиш жараёнидир.

Шахснинг ижтимоийлашуви бошқа шахслар билан ўзаро муомалада бўлишида, яъни гуруҳда, жамоада содир бўлади.

«Жамоа» тушунчаси бошқаришнинг кўпгина бўлимларида марказий ўринлардан бирини эгаллайди.

Жамоа – ижтимоий ташкилот бўлиб, унинг учун биргаликдаги ижтимоий аҳамиятли фаолият хосдир.

Бирламчи жамоалар – булар бўлимлар, хизматлар, жамоалар бўлиб, улар ходимларни айрим технология жараёни асосида бирлаштириб, бу жараённи амалга ошириш билан ходимлар бевосита муносабатларга киришадилар.

Иккиламчи жамоалар бўлим, миқёсида ҳаракат қилади; бундай жамоа барча аъзоларининг бевосита таъсир кўрсатиш даражаси анча пастроқ бўлади (масалан, фирма аъзоларининг сони 10 минг киши бўлса, айрим ходимлар бир-бирларини мутлақо танимасликлари, билмасликлари мумкин), лекин фирмага мансублик ҳар бир шахс учун катта аҳамиятга эга бўлади.

Норасмий жамоалар (гуруҳлар) баъзан адабиётларда жамоанинг норасмий тузилмалари деб аталади, улар ишловчиларнинг ўзаро самимияти, дўстона муносабатлари асосида бирорта муайян мақсадга эришиш учун уларнинг истаги бўйича ташкил этилади. Айрим ҳолларда бундай гуруҳлар раҳбардан норози кишилар томонидан ташкил этилиши мумкин.

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг бир нечта изчил босқичини ўтишдан иборат. Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир босқичидан иккинчи –янада юқорироқ босқичига оқилона кўчиришдан иборат.Бундай босқичларга қуйидагилар киради:

-пайдо бўлиш;

-шаклланиш;

-барқарорлашиш;

-такомиллашув ёки инқироз (бу, табиийки, олдинги босқичларга қарама-қарши бўлиб, уларни инкор қилади).

Пайдо бўлиш босқичи янги ташкилотнинг ташкил этилиш босқичи ёки янги бошлиқнинг келиши билан боғлиқдир. Бу босқичда мақсадли йўл-йўриқлар (ташқи ташкилотники) берилади, меҳнат жамоасининг расмий тузилиши, бошқарув органлари, ҳисобот бериш тизимлари лойиҳалаштирилади.

Шаклланиш босқичи – норасмий кичик гуруҳларнинг вужудга келишини назарда тутди. Бунда ташқи таъсир ички турткилар билан алмашади, шунингдек, жамоанинг ижтимоий фикри шаклланади.

Мазкур босқич жамоани бошқариш учун, айниқса, мураккабдир. Бир томондан, кичик гуруҳларнинг ташкил этилиши объектив жараён бўлиб, раҳбар бунга ҳалақит бера олмайди.

Менежерлик гуруҳларининг самарали ишлашига таъсир қилувчи омилларни қараб чиқишга ўтишдан олдин, умуман, ташкилотларда муайян муаммоларни ҳал қилиш учун тузиладиган гуруҳларга тааллуқли кўпчилик ғоялар, қоидаларни санаб ўтишга ҳаракат қилиб кўрамиз. Бунга аниқлик киритиш учун М.Шерифнинг классик экспериментини эслатиб ўтамиз. М.Шериф гуруҳни битта қоронғи хонага жойлаштириб, ҳамманинг эътиборини тушиб турган ёруғлик доғига қаратади. Сўнгра, гуруҳнинг ҳар бир аъзосидан ёруғлик қайси йўналишда тушаётганлиги ва қандай масофада келаётганлиги сўралган. Гарчи, ёруғликнинг ўрни алмаштирилмаган бўлса ҳам бу саволга яқка тартибдаги жавобларда муайян фарқлар бўлган. Бироқ, ҳар ким ўз жавобини айрим ҳолда айтганда, гуруҳ ёруғликнинг йўналиши ва масофаси ҳақида жуда тез бир фикрга келган ва гуруҳий қарорга эришилган, лекин бунда кўп ҳолларда бу фикрлар олдингисидан бирмунча фарққилган.

Шундай қилиб, юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки:

- кишилар гуруҳларда доимий равишда бир-бирлари билан боғлиқ равишда яшайдилар;

- бир гуруҳнинг одамлари умумий нормаларга эга бўладилар ва умумий мақсадларни қўллайдилар;
- гуруҳлар бир хил вазифаларни бажармасликлари мумкин. Уларнинг ҳаммаси маълум даражада ихтисослашган. Ҳақиқатда уларнинг ихтисослашуви одамларнинг эҳтиёжларига боғлиқ бўлади;
- шахслар кўпгина гуруҳларда иштирок этадилар. Гуруҳ инсон ҳаётининг табиий ва муқаррар бир қисми ҳисобланади. Гуруҳлар доимий муваққат ва тасодифий бўлади;
- айрим гуруҳлар эркин бўлади. Уларга одамлар ўз хоҳишлари бўйича кирадилар. Бошқалар мажбурий характерда бўлади (масалан, биз дунёга келиб оила, этник гуруҳёки миллат танламаймиз);
- гуруҳлар ўртасида ва гуруҳ ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий. Келишмовчиликлар шахсий, шахслараро, гуруҳлараро, ижтимоий бўлиши мумкин. Келишмовчиликлар оқибатида кичик гуруҳлар пайдо бўлади, бошқача фикрловчилар гуруҳдан чиқиб кетади, гуруҳда ташкилий ўзгаришлар содир бўлади, янги раҳбар келади ёки алмаштирилади, гуруҳ тарқалиб кетади.

Гуруҳларни (уларни шакллантирувчи ва таъсир кўрсатувчи кучлар) тушуниш самарали бошқарувни йўлга қўйиш учун жуда муҳимдир.

Маълумки, шахснинг хулқ-атвори унинг ўз эҳтиёжларини қондириш мақсадида вазиятни ўзгартиришга қаратилган ҳаракатидир. Хулқ-атворнинг мақсади вазиятни ўзгартиришдир. Мақсадга эришилмаса ва вазиятни ўзгартиришга муваффақ бўлинмаса, янги хатти – ҳаракатларга олиб келувчи янги ҳолат бошланади.

Шундай қилиб, ўзаро боғлиқлик ва ўзаро ёрдам гуруҳ ривожининг бошланғич нуқтаси бўлади. Бу жараён қуйидагиларни изоҳлаб беради:

- шахсининг гуруҳга мансублиги, гуруҳнинг жозибадорлиги ва гуруҳга аъзолик;
- норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлиши;

- гуруҳда ролларнинг вужудга келиши (айрим шахслар гуруҳ эҳтиёжларига бошқаларга нисбатан кўпроқ мос келадилар ва гуруҳда вазиятнинг яхшиланишига имкон берадилар. Масалан, гуруҳда хушчақчақ киши, команданинг жону дили, ғоялар ташувчи киши ва ҳ.к.лар бўлса шундай бўлади).

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, гуруҳ – кишиларнинг ўзаро ҳаракати натижасида вужудга келадиган мажмуидир. Бу кишилар ўзаро ҳарқимнинг кескин ҳолатини камайтириб, ҳар кимга ўз мақсадларига эришиш имконини берадилар. Аммо булар корхонада муайян вазифаларни ҳал қилишда ташкил этиладиган расмий гуруҳларнинг ишида самарага эришиш учун етарли бўлмайди.

Ташкилотдаги гуруҳларга хизмат қиладиган мақсадлар хилма- хил бўлиши мумкин: ишни тақсимлаш, бошқарувни амалга ошириш, муаммоларни ҳал қилиш ва қарорлар қабул қилиш; ишни назорат қилиш масъулиятини ошириш. Айрим гуруҳлар унчалик расмий бўлмаган бошқа вазифаларни бажариш учун ҳам вужудга келиши мумкин.

1) Гуруҳга раҳбарлик қилиш муҳим омиллардан бири ҳисобланади. **Лекин биз бу бўлимда раҳбарликнинг энг яхши ва универсал усулини аниқлашни мақсад қилиб қўймаймиз.** Менежмент назариясида бу масалага кўпгина ишлар бағишланган. Биз бошқарувнинг турли усулларини қараб чиқамиз. Бунда уларнинг гуруҳ билан ишлашдаги самарадорлигига эътибор берамиз. Турли усулларнинг ҳар хил натижа беришини кўрамиз, улардан ҳар бирининг самарадорлигини аниқлашга ҳаракат қиламиз.

Директив модель. Бунда бир киши, раҳбарнинг ўзи (расмий етакчи) бошқаради. Айнан у қарорлар ишлаб чиқади, гуруҳ фаолиятини мувофиқлаштиради ва назорат қилади.

Бу моделдан фойдаланиш натижалари: қарорнинг сифати раҳбар эга бўлган ахборотга ва қарор қабул қилиш учун бу ахборотдан тўғри фойдалана олиш қобилиятига боғлиқ бўлади.

2) Қарор ходимларга аниқ, қисқа шаклда етказилиши керак. Қарор қабул қилиш раҳбарнинг обрўсига, унинг ишонтириш қобилиятига ва у эга бўлган санкцияларга боғлиқ бўлади. Қарорнинг қабул қилиниши, унинг албатта маъқулланишини билдирмайди. Ходимларнинг кўплари ўзларига мажбуран тиқиштирилган нарсаларни ёқтиришмайди. Шу сабабли қарорларнинг маълум қисми бажарилмай қолади.

Демократик модель. Бу моделнинг ўзига хос хусусияти, гуруҳни ташкил этган ходимлар билан раҳбар ўртасида фаол фикр алмашувидир. Бунда қарорлар гуруҳ йиғилишида қабул қилинади.

Бу моделдан фойдаланиш натижалари: бошқарувнинг бу хилида ахборот ҳажми кўпаяди ва қарор қабул қилиш осонлашади. Бироқ қарор директив моделдаги қарорга нисбатан секинроқ амалга оширилади. Бошқарувнинг бу хили амалда катта қийинчиликлар туғдиради ва шу сабабли раҳбарда алоҳида хусусиятлар (ўз хавфсизлигини ҳис қилган, бошқаларни тушуниш қобилияти, йиғилишлар ўтказиш амалиётини эгаллаш ва ҳоказолар) бўлишини талаб қилади. Раҳбар билан гуруҳ ўзаро муомалани ўрганишлари керак. Бу эса биринчи қарашда туюлганидек унчалик осон эмас.

Иқтисодиётдаги танглик ҳолатининг таркибий қисмларидан бири меҳнат танглиги бўлиб, унинг қуйидаги барча белгилари кўзга ташланиб туради:

- меҳнат қадриятлари тўлиқ девальвация қилинди;
- меҳнат ўзининг маъно ҳосил қилувчи функциясини йўқотди;
- меҳнат турмуш тарзи асосидан омон қолиш воситасига айланди.

Меҳнат танглиги муаммосини ҳал қилиш вақтида ижтимоий гуруҳлар тўқнашади, улардан ҳар бири ўз манфаатларини янада тўлароқ рўёбга чиқаришга интилади.

Айнан жамият давлат орқали юқори унумли меҳнат сабабларини ривожлантиришга ёрдам бериши лозим. Давлатнинг бу соҳасидаги бошқарувчилик ва тартибга солиб турувчилик борасидаги иштирокисиз танглик ҳолатидан қутулиб бўлмайди.

Меҳнат танглигини барҳам топтириш соҳасидаги давлат сиёсати (дастури) қуйидагилардан иборат бўлиши лозим:

- юқори самара билан ишлашни истайдиган ва бунга қодир бўлган ходимларни ҳимоя қилиш ва уларнинг ҳуқуқларини рўёбга чиқаришни таъминлаш, уларнинг меҳнат потенциалини самарали рўёбга чиқариш ва такрор ҳосил қилиш учун етарли бўладиган меҳнат ҳаётининг сифат даражасини кафолатлаш;
- ғайриқонуний равишда даромад олиш ва ижтимоий текинхўрликнинг ҳар қандай шаклига қаршилик кўрсатиш, меҳнат қонунларини бошқаришнинг маъмурий-ҳуқуқий усулларини ва уларга риоя этилишини назорат қилишни кучайтириш.

Рағбатлантириш ходимнинг эҳтиёжлари, манфаатлари ва қобилиятларига мувофиқ келиши лозим, яъни рағбатлантириш омили ходимнинг асослаш механизмига мос бўлиши керак.

Шуни ҳам аниқ тасаввур қилиш керакки, асослаш инсоннинг ташқи ва ички омиллар таъсири билан белгиланадиган у ёки бу хулқ – атворхилини онгли равишда танлаш жараёнидир. Бунда ташқи омилларга рағбатлантириш омиллари кирса, ички омилларга сабаблар (асослар) киради.

Меҳнатни асослашга турли рағбатлантирувчи омиллар: иқтисодий нормативлар ва имтиёзлар тизими, иш ҳақи даражаси ва даромадларни адолатли тақсимлаш, меҳнат шароити ва унинг мазмундорлиги, оила ва жамоадаги муносабатлар, атрофдагиларнинг эътироф қилиши, мансаб, мулоҳазалар, ижодий ташаббус ва қизиқарли иш, ўзини кўрсатиш истаги ва доимий равишда таваккал қилиш, қаттиқ ташқи буйруқлар ва ички маданият ҳамда бошқалар таъсир кўрсатади.

Рағбатлантиришнинг асосий шаклларида бири иш ҳақи ҳисобланади. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш ва уни тартибга солиш усуллари мураккаб ижтимоий-иқтисодий масала бўлиб, у мамлакатда олиб борилаётган ислохотларнинг ажралмас қисмидир⁵.

⁵Абдурахмонов Қ. Раҳбарлиги остида. Персонални бошқариш (ўқув кўлланма).Т.:“Шарк”. 1998.

1.3. Ижтимоий – психологик аспектлар – бошқарув фаолиятини ташкил этишининг ажралмас қисми сифатида.

Бугунги кунга келиб, бирор корхонанинг муваффақияти нафақат унда қўлланилувчи янги технологиялар ёки хом – ашёнинг сифатига, балки энг асосий ресурс ҳисобланмиш – инсон меҳнатининг самарасига боғлиқ эканлиги барчамиз учун айна ҳақиқатга айланиб улгурган.

Замонавий илмий – техник ва ижтимоий тараққиёт, унинг ўзаро қарама – қаршиликларга бой ижтимоий психологик тенденциялари корхона бошқарувидаги кўпгина долзарб муаммолар билан чамбарчас боғлиқдир.

Одамлар томонидан, аниқроғи фаолияти умумий мақсад ёки мақсадларга эришишни кўзлаган одамлар гуруҳи томонидан яратилган - ташкилот бошқаруви - бу ўта мураккаб жараён бўлиб, уюлмаган оммани самарадор, маълум мақсад сари йўналтирилган, фойдали гуруҳга айлантиришга қаратилган алоҳида фаолият тури ҳисобланади.

Корхона бошқарувида ижтимоий – психологик аспектларнинг нақадар муҳим аҳамиятга эга эканлиги – йигирманчи юз йилликда вужудга келган, менежментга нисбатан инсонларни бошқариш жараёни ва инсонга механизмнинг маълум бир қисми, деб эмас, балки бошқарув объекти сифатида қарашга доир тенденциялар билан изоҳланади. Бунга нафақат менежмент мактабларининг тарихий тараққиёти, шу билан биргаликда ўн тўққизинчи асрнинг охирларида Зигмунт Фрейд томонидан яратилган ҳамда фалсафий ва психологик билимлар тузилмасида ўзига хос жиддий тўнтариш ясаган психоанализ мактаби ҳам далил бўла олади.

Таъкидлаш жоизки, менежментдаги “инсоний муносабатлар” концепциясининг ривожига Элтон Мэйонинг ҳам хизмати катта. Элтон Мэйо ўз даврида санокли бўлган академик маълумотга эга одамлардан бири эди. У илмий бошқарув ҳақидаги билимларга, шунингдек, психология соҳасида етарлича тайёргарликка эга бўлган. Элтон Мэйо бошқарувда ҳам ижтимоий, ҳам психологик рағбатлантириш, жамоада соғлом иш муҳитини яратиш

қанчалик муҳим эканлигини ўзининг бевосита амалий тажрибалари орқали исботлаб берди⁶.

Корхонанинг иқтисодий фаолияти давомида турли категорияли ходимлар ўртасида бир қатор мураккаб ва кўпқиррали муносабатлар шаклланади. Ишлаб чиқариш жараёнида персонал – бу, энг аввало, ўз профессионал ва индивидуал сифатларига эга бўлган ишчилар бўлиб, бундай сифатлар орасида ижтимоий – психологик ва иш қобилияти билан боғлиқ малакавий характеристикалар муҳим аҳамият касб этади. Шунинг учун ҳам замонавий бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришнинг инсон омили, нафақат зарурий иқтисодий ресурс, балки барча корхона, ташкилот ва турли мулк шаклидаги фирмалар фаолияти самарадорлигининг асосий бўғинига айланди.

Рақобатбардош бозор муҳитида ҳар бир корхона ўз мижозларининг ташқи эҳтиёжларини қондириш билан биргаликда, ходимларининг ички эҳтиёжларини ҳам эътиборга олмоғи зарур. Ходимларни бошқариш тизими бутун бир корхонанинг, шу билан бир қаторда ҳар бир ходимнинг ижтимоий – иқтисодий ва ижтимоий – психологик мақсадларини ҳисобга олишни талаб этади.

Корхонада ходимларнинг ижтимоий – психологик муносабатларини ижтимоий – иқтисодий, ахборот – ишлаб чиқариш, ташкилий – бошқарув, меъёрий – ҳуқуқий, индивидуал, гуруҳлараро ва жамоавий нуқтаи назарлардан кўриб чиқиш мумкин. Ижтимоий – психологик алоқалар ва муносабатлар “шахс - шахс”, “шахс - гуруҳ”, “гуруҳ – гуруҳ ” каби муносабат турларига қараб кўп бўғинли ҳисобланади. Шунинг учун ҳам корхонадаги ўзаро муносабат тизимлари тобора мураккаблашиб боради⁷.

Ходимлар устидан раҳбарлик қилиш ҳар бир қўл остидаги ходим ҳақида ҳам ишчи, ҳам шахс сифатида етарлича билимга эга бўлишни тақозо этади. Ходимларни бошқаришдан мақсад – инсонларни битта жамоага айлантириш, уларнинг кучли томонларидан максимал фойдаланиш, кучсиз томонларини эса

⁶Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 2004

⁷Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. М.:ИНФРА – М.: 2005

йўққа чиқаришдан иборат. Мақсадни амалга оширишда ижтимоий – психологик методлар раҳбарнинг асосий иш қуролига айланади.

Ижтимоий – психологик методлар – бу жамоадаги ишчиларнинг ўзаро муносабатларини, ундаги микромуҳитни белгилаб берувчи, корxonанинг ижтимоий сиёсатидир. Улар ўз ичига бошқарув фаолиятидаги кенг доирали назарий ва амалий муаммоларни қамраб олади:

- Гуруҳ фаолияти ва жамоа динамикасини бошқариш;
- Жамоа ва шахслараро ўзаро муносабатлар;
- Қарор қабул қилиш психологияси;
- Ижтимоий – психологик муҳит;
- Бошқарув фаолияти стили;
- Низолар назарияси ва музокаралар олиб бориш муаммолари ва бошқалар.

Бошқарув назариясида инсон ташкилот элементи ва ресурси, унинг мавжудлигининг ҳамда ривожланишининг асоси сифатида қаралади. Ижтимоий – психологик методлар ёрдамида бошқарув модели 1.3.1 – расмда келтирилган.



1.3.1 – Расм. Ижтимоий – психологик методлар ёрдамида бошқарув модели

Шуни таъкидлаб ўтиш керакки, ушбу чизма шартли ҳисобланади, чунки натижага инсон омилидан ташқари яна бошқа кўплаб омиллар таъсир этади. Ишчининг хулқ – атворини, унинг ташкилотдаги фаолиятининг натижаси сифатида кўриш мантиқлидир.

Жамоанинг шаклланиши ва ривожланиши жараёнига, шунингдек, жамоа ичида кечадиган жараёнлар – ўз таркибига ижтимоий муносабатлар ва эҳтиёжлар тизими билан боғланган расмий ва норасмий гуруҳларни, турли рол ва мавқега эга бўлган шахсларни оловчи жамоада ижтимоий – психологик механизмларнинг қўлланилишига асосланади. Ижтимоий – психологик методлар, энг аввало, ўзининг мотивацияловчи характериға эға эканлиги билан ажралиб туради. Мотивация усуллари ичида ишонтириш, тақлид қилиш, мажбурлаш, тассурот уйғотиш, мойиллик уйғотиш кабиларни ажратиб кўрсатиш мумкин бўлади.

Ижтимоий – психологик методларни қўллашдан мақсад, шахснинг меҳнат фаоллиги, жамоанинг фаолият самарадорлигини оширишни кўзда тутган ҳолда, инсоннинг ўсиб борувчи ижтимоий эҳтиёжларини, уларнинг ҳар томонлама ривожланишини таъминлашдир. Бошқарувнинг психологик методлари персонални танлаш ва жойлаштиришнинг энг оптимал йўли орқали инсонлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни тартибға солишға йўналтирилади. Бундай методларға кичик гуруҳларни комплектлаш, меҳнатни гуманлаштириш, профессионал танлаш ва ўқитиш кабиларни киритиш мумкин. Кичик гуруҳларни комплектлаш методлари психологик жиҳатдан мосликни ҳисобға олган ҳолда ишчиларнинг муносабатларини миқдор ва сифат жиҳатидан оптималлаштириш имконини беради. Меҳнатни гуманлаштириш усуллариға ранглар, мусиқанинг психологик таъсиридан фойдаланиш, ишнинг монотонлигини бартараф этиш, ижодий жараёнларни кенгайтириш ва бошқаларни киритилади. Профессинал танлов ва ўқитиш методлари бажариладиган иш талаблариға яхшироқ мос тушадиган психологик характеристикаларға эға бўлган инсонларни мутахассис даражасиға кўтариш ва ўқитишға йўналтирилади.

Жамоа ва шахсларга маънавий – психологик таъсир ўтказиш масалаларини ҳал қилишда маънавий рағбатлантириш муҳим рол ўйнайди. Ишчиларни маънавий рағбатлантириш уларга ўзининг ижтимоий аҳамиятга эга эканлигини тушуниб етишга, меҳнатининг корхона жамоаси ва жамият учун зарурлигини ҳис қилишга олиб келади. Маънавий рағбатлантириш усуллари меҳнат натижалари ва маънавий рағбат ўртасидаги аниқ дифференциаллашган боғлиқликни таъминлашга йўналтирилади. Бунда маънавий рағбатлантириш моддий рағбатлантириш билан чамбарчас боғлиқ бўлиши лозим.

Умуман, рағбатлантиришнинг комплекс методикаси асосий уч гуруҳдаги ёндашувларни ўз ичига олади:

1. Ишчиларни рағбатлантириш усуллари: ишчи олдига аниқ ва эришиладиган мақсадларни қўйиш, ҳулқни модификациялаш, олдиндан тайёрлаш;
2. Ишни рағбатлантириш усуллари: иш жойларини такомиллаштириш ва ишчининг фаолият доирасини кенгайтириш, иш графигининг эгилувчанлиги, телекоммуникациялар ва уй офислари, ишдан ҳайдалганлар сонини минималлаштиришнинг йўли сифатида иш вақтини қисқартириш ва функционал юкламани бўлиб чиқиш;
3. Ташкилий фаолиятни рағбатлантириш усуллари: ходимларнинг ваколатларини кенгайтириш, мақсадаларга эришишда тўлиқ иштирокларини таъминлаш.

Маънавий – психологик рағбатлантириш методлари орасида иш жойини оптималлаштириш алоҳида аҳамиятга эга. Шунингдек, байрамларни (корхонанинг туғилган куни каби) ташкиллаштириш ҳам ташкилотда ижобий муҳитни яратишга асос бўла олади. Меҳнат жамоасининг нақадар ҳамжиҳатлиги, ундаги инсонларнинг бундай мавжудликдан қониққанлиги уларнинг ижтимоий – психологик жиҳатдан мослигига боғлиқ.

Ижобий ижтимоий – психологик муҳитни яратишда бевосита раҳбарнинг ва раҳбариятнинг роли жуда катта аҳамиятга эга. Бошқарувнинг айнан шу вакиллари энг фаол тарзда симпатия, ижобий эмоционал мулоқот фонини

яраташда қатнашишлари ва ўзларини намуна сифатида кўрсатилишларига лойик бўлишлари лозим. Яна шуни ҳам таъкидлаб ўтиш жоизки, ходимнинг ҳимояланганлик ҳисси, яъни агар омадсизликка учраган тақдирда (хаёт, меҳнат, оила шароитларида) унинг орқасида меҳнат жамоаси “тоғдек” туриши ва ёрдамга келишини билиш ҳам, ходимнинг меҳнат қилаётган ташкилотга янада яқинлашиши ва содиқлигига асос бўлиши мумкин.

Меҳнат жамоаларида кўпинча жамоанинг ёки унинг қайсидир аъзосининг маълум бир фаолият аспектидан норози одамлар ҳам учрайди. Бундай ҳолатда, шахсий келишмовчиликлар, керагидан ортиқ принципиаллик кабилар низонинг келиб чиқишига сабаб ёки туртки бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Инсоннинг ҳоҳиш – иродалари ва ташкилот мақсадлари бир – бири билан мос тушиши, шу йўл билан инсон ва уни ўраб турган муҳит ўртасида юзага келиши мумкин бўлган муаммоларни олдини олиш ёки минималлаштириш учун инсон ушбу ташкилотда қайси ўрин учун даъвогарлик қилаётгани ва у қайси ролларни бажаришга тайёрлиги ҳақида ҳамда қандай ролни унга таклиф этса бўлиши ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш лозим. Кўпинча ташкилот инсонга таклиф қилаётган ролнинг мос эмаслиги ҳам, инсоннинг норозилиги низога асос бўлади.

Ушбу муаммони ҳал этиш учун иккита ёндашувдан фойдаланиш мумкин. Биринчисида ташкилот инсонга тайинлаган рол асосий ўринни эгаллайди. Иккинчи ёндашувда асосий эътибор инсон даъвогар бўлаётган мавқе ва унинг қобилиятига қаратилади. Биринчи ҳолатда инсон ташкилотда ишни, функцияни, яъни маълум бир ролни бажариш учун ишга олинади. Иккинчи ҳолатда иш инсон учун шу тариқа танланадики, бу иш инсоннинг имкониятларига оптимал мос тушади. 1.3.1. – жадвалда инсон ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатлар методлари келтириб ўтилган.

Инсон ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатлар методлари

1 – метод	2 – метод
Инсон маълум бир иш, функцияни бажариш учун танланади	Иш, функция инсон учун танланади
Ишни ўрганиш	Инсон имкониятлари ва интилишларини ўрганиш
Ишни тавсифлаш	Инсонга ташкилотдаги алоҳида ўринни бириктириш
Малакавий талабларни аниқлаш	Инсон имкониятлари доирасига мос тушувчи ишни танлаш
Малакавий талаблар бўйича нозодларни танлаш	
Ишга тайинлаш	Гуруҳга қўшиш ва гуруҳ вазифаларига мос ишни бириктириш

Биринчи ёндашув анъанавий бўлиб, замонавий амалиётда кенг тарқалган. Иккинчи ёндашув ҳам амалиётда япон менежменти доирасида учрайди. Бу ёндашувни жаҳон бошқарув амалиётида қўллаш биров мураккаб бўлсада, ундан фойдаланиш тобора кенгаяётганини кузатиш мумкин⁸.

Бошқарувнинг ижтимоий – психологик методлари ахлоқий қимматликларга асосланади. Улар маълум бир маданий шароитга мослаштириб ишлаб чиқилади, ушбу шароитнинг ҳулқ – атворига оид қимматликлар ва меъёрлар тизимини акс эттиради: индивидуал ва гуруҳ манфаатлари, шахслараро ва гуруҳлараро муносабатлар, инсон ҳулқ – атворини бошқариш ва рағбатлантириш. Уларни бошқа бир шароитга нисбатан қўллаш самарасиз ва кўпчилик ҳолларда иложсиздир:

⁸Козырев В. Начни с управленческой культуры. Екатеринбург, Библиосервис. 1992. 48 - бет

- ✓ Индивидуал унумдорликни рағбатлантирувчи мукофотлаш методлари жамоатлашган меҳнат шароитида яхши натижалар бермайди;
- ✓ Конфротацияга асосланган корхона иш самарадорлигини ошириш методларини асосий қимматликлар қаторига ҳамжиҳатлик ҳукм сурган ва низолар мавжуд бўлмаган шароитга нисбатан қўллаб бўлмайди;
- ✓ Демографик тамойиллар асосига қурилган муаммоларни ҳал қилиш методларини анъавий автократик маданий шароитга нисбатан қўллаш мумкин эмас;
- ✓ Матрицали ташкилий тизим инсонлар битта бошлиқни афзал кўрадиган ва барча буйруқларни ҳокимиятнинг битта вакилидан олишни маъқул кўрилган меҳнат жамоаси шароитида самарали ҳисобланилмайди.

Ишлаб чиқариш жараёнининг характериға ва мураккаблиғига, ёки ташкилотнинг технологик, иқтисодий ва молиявий томонларига тегишли бўлган ахборотнинг сонига қараб ишлаб чиқилган бошқарув методлари ҳам мавжуд. Бу каби методлар одатда инсоний қимматликларга нисбатан нейтрал бўлиб, уларни бир тизимдан бошқа тизимга ўтказиш осонроқ кечади. Бирок, бундай ҳолатларда уларни қўллаш инсонлар ҳатти – ҳракатларига доир янги шароитларни келтириб чиқаради. Масалан, техник хизмат кўрсатиш бўйича ишлаб чиқаришни ёки календар режалаштиришни назорат қилиш методи, маълум бир технологияни талаб этади ва у ишчиларнинг пунктуаллик, меҳнатни ва интизомни ташкиллаштиришга доир одатлари ва қарашларига қарама – қарши бўлиб қолиши мумкин.

Инсонлар билан ишлаш – инсон фаолиятининг энг мураккаб ва кўпқиррали шаклларидадан бири. Самарали бошқариш учун ишчиларнинг ўз қобилиятларини намоён қилишга, астойдил меҳнат қилишга ва ишлаб чиқариш ресурсларидан унумли фойдаланишга ундовчи мотив ва рағбатлар тизими зарур. Ушбу тизимни эса шахслар психологияси ва жамоа ривожланишининг

ижтимоий – психологик қонунияларини ҳисобга олмасдан яратишнинг иложи йўқ.

Бошқарувнинг ижтимоий – психологик методларини қўллаш фақатгина меҳнат жамоасида юз бераётган жараёнлар ҳақида тўлиқ ва ишончли ахборотга эга бўлинган тақдирдагина самарали бўлиши мумкин. Жамоанинг таркибини, унинг манфаатлари, қизиқишлари ва мойилликларини, мавжуд ҳолатларнинг сабабларини, ҳулқ – атвор мотвларини, меҳнат жамоаси ривожланишининг ижобий ва салбий тенденцияларини билиш ўта муҳим.

Ишга қобилияти бор ҳамжиҳат жамоа бирданига юзага келмайди. Бу узок жараён бўлиб, унинг муваффақияти кўпгина омилларга боғлиқдир.

Ҳап, энг аввало меҳнат жамоасининг олдида турган мақсадлар ва уларга эришиш учун ходимларнинг ўз шахсий манфаатларидан воз кечиб гуруҳ билан биргаликда бир тану бир жон бўлиб ҳаракат қилишга тайёр эканликларидадир. Жамоанинг муваффақиятли шаклланишининг яна бир муҳим шарти ҳатто унчалик катта аҳамиятли бўлмаса – да индивидуал ҳаракатдан кўра ҳамжиҳат фаолиятнинг афзалликка эга эканлигидир⁹.

⁹Попов Р. А. Антикризисное управление. Москва: Высшая школа. 2005 420 – 429 бетлар

II. ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯ БОЗОРИНИНГ РИВОЖЛАНИШИДА “ЎЗБЕКТЕЛЕКОМ” АК НИНГ ЎРНИ ВА УНДАГИ ИЖТИМОЙ – ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАР

2.1. Телекоммуникация бозорининг ривожланиш ҳолати

Барча соҳаларда бўлгани каби телекоммуникациялар соҳасида ҳам бозор муносабатларини шаклланиш ва ривожланишининг ўзига хос хусусиятлари мавжуд. Шунингдек, ушбу хусусиятлар ҳар бир давлат учун маълум бир миллийликни вужудга келтиради.

Мустақиллик йилларида шаклланиб, ривожланиб келаётган мамлакатимиз телекоммуникациялар бозори ҳам маълум бир ўзига хослик йўналишларидан бормоқда ва ривожланмоқда. Бироқ, ҳозирча ушбу бозорнинг барча хусусиятлари ягона тизим асосида, илмий ва амалий жиҳатдан комплекс тарзда тадқиқ этилмаган. Айниқса, соҳанинг молиявий масалалари, бозорни шакллантириш ва инвестиция жараёнларини тадқиқ этишдаги пул оқимларини тадқиқ этиш томонлари олим ва мутахассисларимизнинг назаридан четда қолмоқда.

Шунинг учун, аввало, телекоммуникациялар бозорини тадқиқ этилишининг назарий масалаларига, бу борадаги жақон амалиётига назар солиб ўтишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

Хорижлик ва маҳаллий олим-мутахассисларимизнинг баъзилари умуман алоқа соҳасининг назарий масалаларига тўхталиб, соҳага умумий ёндошган ҳолда таъриф ва тавсиф беришган. Масалан, россиялик олим ва мутахассис Л.Д.Рейман ахборотлаштириш ва телекоммуникацияларни биргаликдаги конвергенциясини кўради ва уларни «инфокоммуникациялар» деб атади¹⁰. Унинг таърифига кўра «инфокоммуникациялар» - бу замонавий ахборот, компьютер ва телекоммуникация технологияларининг биргаликдаги тўплами

¹⁰ Рейман Л.Д. и др. Инфокоммуникации в деловом мире. – М.: «Фиорд-инфо», 2001. с-31.

бўлиб, уларнинг бош вазифаси ташкилотлар ва азосига алоқа ва коммуникация маҳсулотлари ва хизматларини тақдим этишдир.

Мамлакатимиз олимларидан А.Н.Арипов эса ўз илмий тадқиқотлари давомида асосан телекоммуникация соҳасининг бошқарув тизими тамойилларига тўхталади ва бу тамойилларни икки гуруҳга бўлиб ўрганишни тавсия этади: **биринчи гуруҳ - умумжаҳон аҳамиятига эга ва иккинчи гуруҳ Ўзбекистоннинг ҳозирги давр ривожига учун хос бўлган тамойиллардир**¹¹.

Биз бир қатор бошқа илмий тадқиқотларни ва асарларни тадқиқ этганимизда ҳам асосий эътибор умуман - ахборот ва ахборотлаштириш йўналишини ёки Л.Д.Рейман таъбири билан айтганда «инфокоммуникациялар» соҳасини тадқиқ этишга қаратилганлигини, алоҳида – телекоммуникациялар йўналиши эса эътибордан четда қолаётганлигини гувоҳи бўлдик.

Агар соҳа бўйича илмий луғатларга мурожаат этсак телекоммуникацияларнинг фақат ўзигагина берилган ушбу таърифларни учратамиз:

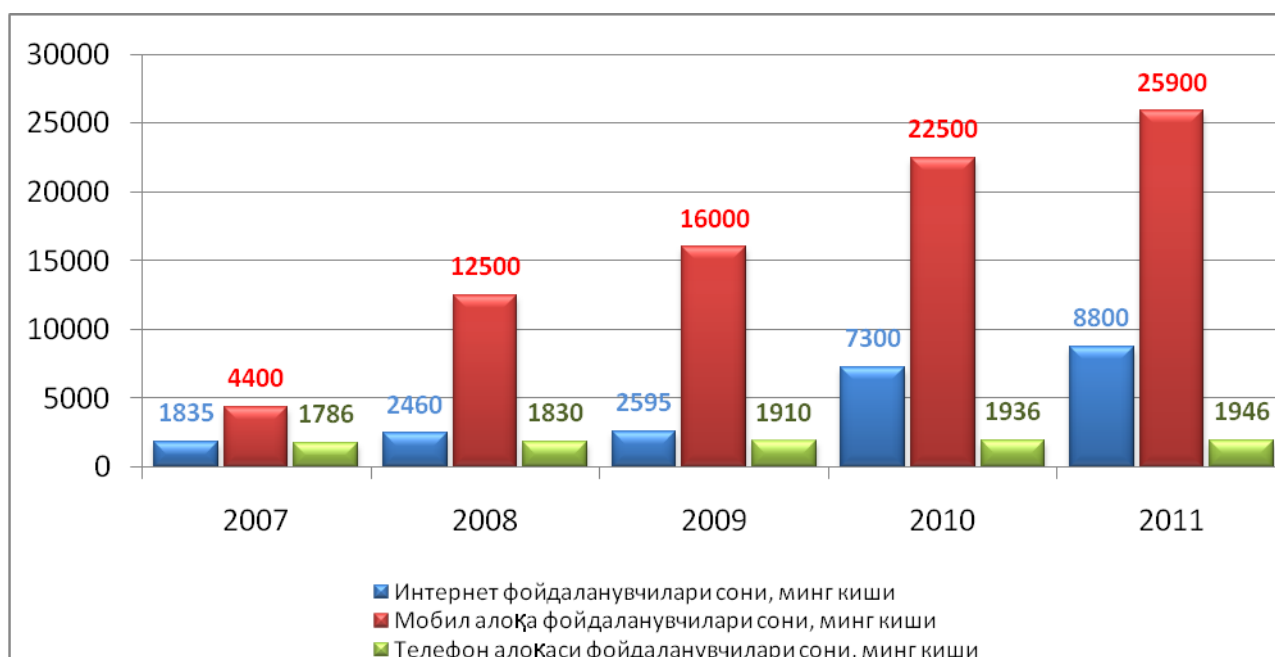
-телекоммуникация – бу симли, радио оптик ёки бошқа электромагнит тизимлардан фойдаланиб сигнал, белги, матн, тасвир ва товушларни ёки бошқа кўринишдаги ахборотни узатиш, қабул қилиш ва унга ишлов бериш жараёнидир;

-ахборот-коммуникация технологиялари асосида маълумотларни масофадан узатиш жараёнидир;

-предмети ахборот узатиш услублари ва воситалари бўлган фаолият соҳасидир¹².

¹¹ А.Н.Арипов. Ахборот-коммуникациялар соҳасида бошқарув тизимини такомиллаштириш муаммолари. – Т.: Автореферат, 2004.

¹² А.Н.Арипов, Х.М.Мирзохидов ва бошқе. Ахборот-коммуникация технологиялари изоли луғати. – Т.: «Расамли ривожланиш дастури», 2004.



2.1.1-расм. АКТ инфратузилмасининг ривожланиши динамикаси.

АТСларнинг ўрнатилган сифими 2 млн. рақамдан зиёдни ташкил этиб, уларни рақамлаштириш даражаси 95,7 фоиз. Мобил алоқа абонентлари фойдаланувчилари сони 25,9 млн. дан ва Интернет фойдаланувчилари сони 8,8 млн.дан ошди.

Ўзбекистонда уяли алоқа бозорининг ривожланиши

2.1.1-жадвал

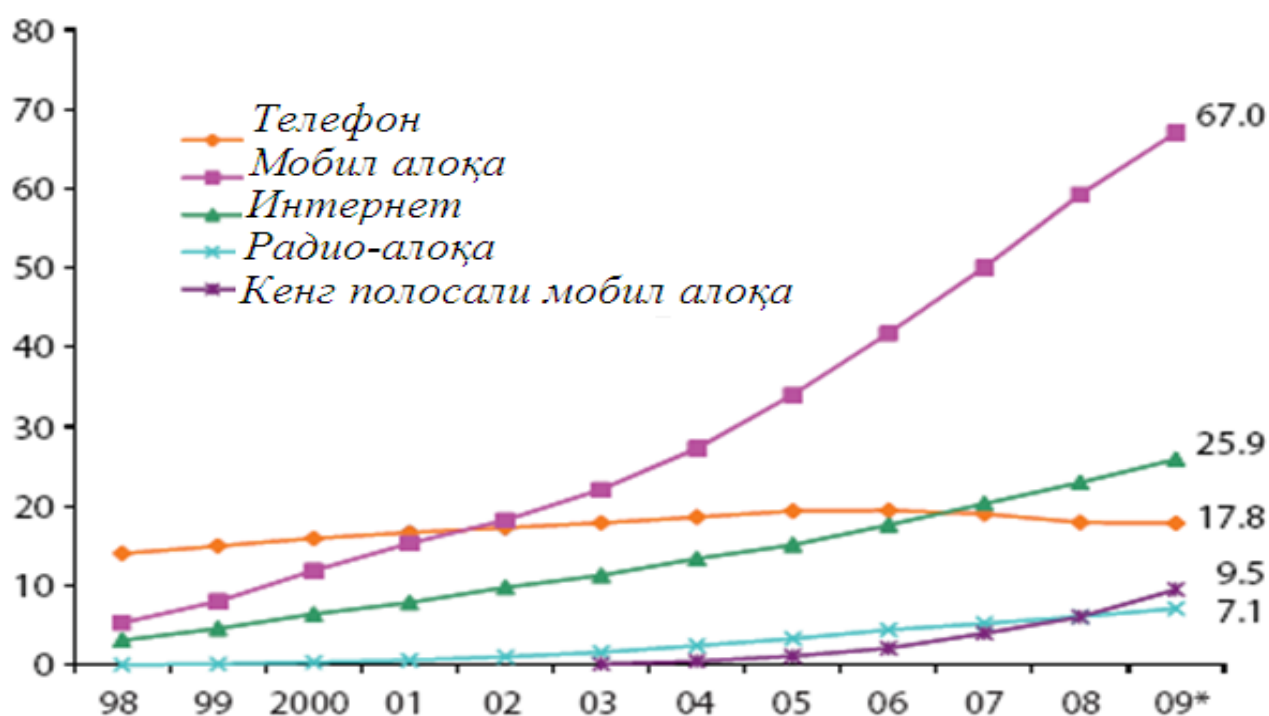
Йиллар	Статистик маълумот				
	2007	2008	2009	2010	2011
Абонент сони, млн.	4,4	12,5	16	22,5	25,9
Кириш даражаси, фоиз	16,2 %	45,2 %	56,1 %	77,6 %	87,8 %

Ўзбекистонда уяли алоқа абонентларининг бундай юқори фурсатларда ўсишининг сабаби кучли рақобат муҳитини яратилиши натижасида хизматлар нархининг арзонлашуви ва сифатининг ошиши бўлмоқда. Уяли алоқа хизматиغا

ҳақ тўлашнинг арзонлиги бўйича мамлакатимиз МДХ давлатлари бўйича биринчи, жаҳонда учинчи ўринда туради.

Маълумотларга кўра, дунё бўйича мобил алоқа абонентлари сони 2010 йилнинг охирида 4.9 млрдни ташкил этгани бўлиб, ҳар 100 та кишидан 67 таси ушбу алоқа воситасидан фойдаланиш имкони борлигини изоҳласа, Ўзбекистонда 25,9 млндан ошиқ абонентлари билан ҳар 100 кишига 87 таси мобиль алоқадан фойдаланаётганлигини изоҳлайди.

2010-2011 йилда жаҳон телекоммуникацион хизматлари ҳажмининг ўсишини қиёсий таҳлил қилсак.



2.1.2-расм. 1998-2010 йилларда АКТнинг ривожланиши (ҳар 100 та аҳоли)

2.1.2-расмдан кўриниб турибдики, 1998-2010 йиллар мобайнида дунё бўйича энг тез ривожланган ва кескин юқори кўрсаткичга мобил алоқа хизматлари эгаллаган, яъни дунё аҳолисининг 67 % и мобил алоқадан фойдаланади. Иккинчи ўринда ривожланиш кўрсаткичи бўйича интернет тармоғи эгалламоқда. Бу ривожланишни бир текис чизик бўйлаб кўтарилганини ва дунё аҳолисининг 25.9 %ни ташкил қилмоқда. Охирги ривожланиш индекси мобил алоқа тизимининг ривожланишидаги 2003 йил 7 ойи кўрсаткичига тенг. Кейинги ўрида телефон алоқаси туради. Телефон алоқаси ривожланишини кузатсак, 1998

йилдан 2006 йилгача ўсиш суръати ва 2006 йилдан 2009 йил мобайнида камайиш суръати кузатилган. Сабаби мобил алоқа ривожланиши ва абонентлари сонининг кескин ошишидир. Тўртинчи ўринда кенг полосали мобил алоқа абонентлари сони туради. 2003 йилнинг биринчи ярмидан 2010 йил охиригача бўлган вақт мобайнида бу телекоммуникация хизматининг кескин ўсишини кузатамиз ва ўсиш индекси 9.5 %ни ташкил этади. 1998 йилнинг биринчи ярмидан 2010 йилгача бўлган вақт мобайнида ижобий равишда ривожланаётган радио-алоқа хизмати охириги поғонани эгалламоқда ва 7.1 % ни ташкил этмоқда. Ахборот комуникация технологияларининг ривожланиши билан бугунги кунга келиб ҳар бир соҳага ўзининг сезиларли таъсирини кўрсатди. Дунёда мобил алоқадан фойдаланувчиларнинг тобора ортиб бориши билан нафақат ахборот комуникация технологияларининг ривожини балким иқтисоднинг ривожини учун ҳам таъсир этади. Мобил алоқадан фойдаланувчилар сони 2005 йилдан бошлаб олганда дунё бўйича 2010 йилда 3057 миллион кишига ошган, бу кўрсаткич Осиё давлатларида энг юқори кўрсаткични ташкил этади. Еввропа ва Америка давлатлари ўсиш суратлари нисбатан ривожланиши 2006 йилдан кейин Европа давлатларида ўсиш суратлари нисбатан пастроқ бўлганини кўрамыз. Европада мобил алоқадан фойдаланувчилар 2005 йида юқори кўрсаткични 110 миллион кишини ташкил этган, Европа давлатларида ахборот комуникация технологияларининг ривожини 2000 йилларда юқори кўрсаткични ташкил этган эди. Бугунги кунга келиб эса интернетдан фойдаланиш ва янги техника технологиялардан фойдаланишда Европа, Америка давлатлари олд ўринларда туради. Мобил алоқадан фойдаланувчилар энди ривожланаётган давлатларда юқори даражада бўлганини кўрамыз, асосан МДХ, Африка, Араб давлатлари ва Осиёда ривожланиш даражаси 3 бараварга ошганини кўрамыз. Мобил алоқадан фойдаланувчиларнинг ошиб бориши билан ахборот комуникация технологияларининг қўллаш соҳалари ҳам ортиб боради.

Ахборот ва телекоммуникация технологиялари соҳаси такомиллашувни кўрамыз бу эса дунё ҳамжамиятида янги технологияларни қўллашга замин яратиб беради.

Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчиларнинг ўсиш суратлари Ҳар 100 кишидан

Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчиларнинг ўсиш суратлари (Ҳар 100 кишидан)						
Давлатлар	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Африка	12.3	17.8	23.3	32.1	37.6	41.4
Араб давлатлари	26.6	38.7	52.1	61.3	73.3	79.4
Осиё	22.5	28.6	36.4	45.6	55.8	67.8
МДҲ	59.7	81.9	96.4	113.0	128.6	131.5
Европа	91.0	100.5	111.1	117.7	118.5	120.0
Америка	52.9	63.0	72.4	81.9	89.3	94.1
Жами:	265.0	330.5	391.7	451.4	503.1	534.2

Мобил тармоқ операторлари ҳавола этиладиган хизмат сервисларини, бугунги кунда маълумотларни узатиш ҳисобига кенгайтормоқдалар, чунки бу технологияларни қўллаш мобил фойдаланувчилар учун барча анъанавий компьютер тармоқлари хизматларига кириш имконини таъминлайди. Маълумотларни узатиш технологияси одатдаги оддий компьютер иловаларини уяли тармоқларга узатишдан ташқари, фойдаланувчи телефонини ахборотлар алмашинуви бўйича функцияларнинг кенг спектрини амалга оширишга қодир интеллектуал терминалга ўзгатиришга ёрдам беради. Мобил алоқа тармоғидан самарали фойдаланувчиларнинг сони кундан кунга ошиб бормоқда бугунги кунда Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар ҳар 100 киши мисолида олганда МДҲ давлатлари энг юқори кўрсаткич билан баҳоланади. Европа давлатларида мобил алоқа 2005 йил ҳар 100 киши мисолида олинганда 91 кишини ташкил этган бўлса 2010 йилда бу кўрсаткич ни 120 кишига ошганини кўрамиз. Мобил алоқадан фойдаланувчиларнинг ривожланишига этибор берсак 2005 йилда Европа давлатлари биринчи ўринда турган 2010 йилда келиб МДҲ давлатлари илгарилаб кетганини кўрамиз. Ривожланиш жиҳатидан МДҲ, Осиё ва Араб давлатлари жуда сезиларли натижаларга эришган. Охириги 5 йилликда бу

давлатларнинг тахминан 2.5 – 3 бараварга ошганини кўрамиз, иқтисодий томондан ривожланиши Европа давлатларидан орқада бўлса ҳам Ахборот комуникация технологияларини қўллаш борасида бугунги кунда етарли натижаларга эришганини кўрамиз. Ахборот комуникация технологиялари ҳар бир соҳага янги ёндашишни кўрсатди, ривожланиши нисбатдан паст давлатлар ҳам ахборот комуникация технологияларини қўллаган ҳолда ётарлича манфаатдор бўлмоқдалар. Ривожланиши жиҳатидан энг паст кўрсаткични қайт этган Африкада ҳам ахборот комуникация технологияларининг ривожини кўрамиз 2005 йилда ҳар 100 кишидан 12.3 киши мобил алоқадан фойдаланган бўлса бугунги кунга келиб бу кўрсаткич 41.4 кишига етган. Алоқа тармоғи бугунги кунда ривожланиш жиҳатидан энг тез суратларни қайт этаётган соҳалардан саналади. Мобил алоқа соҳасида ҳам бу кўрсаткичларни кўришимиз мумкин. Бугунги кунда мобил алоқа соҳасининг ривожланиши давлатларнинг янги асрга қадам қўйганини кўрсатяпти. Дунё давлатларининг ривожланиш даражасига этибор берсак мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар сони йилдан йилга ортиб бораётганини кўрамиз.

Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчи давлатлар 2000 йилда 719 млн кишини ташкил этган, 2005 йилда 2'217млрд кишини ташкил этган эди Бугунги кунда 2010 йилда бу кўрсаткич 5'282млрд кишини ташкил этади.

Ривожланган давлатларда бу кўрсаткич 2005 йилда 1'001 млрд кишини ташкил этган эди бугунги кунда 2010 йилда бу кўрсаткич 1'436 млрд кишини ташкил этган. Ривожланаётган давлатларда еса бу кўрсаткич 2005 йилда 1'216 млрд кишини ташкил этган эди бугунги кунда 2010 йилда бу кўрсаткич 3'846 млрд кишини ташкил этган. Бундан кўриниб турибдики ривожланаётган давлатларда мобил алоқа тармоғи жадал суръатлар билан ортиб бормоқда

Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар сони жуда тез суратда ривожланганини қуйидаги жадвалда кўриниб турибди. Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчи давлатлар асосан ривожланган ва ривожланаётган гуруҳларга ажратилган. Тармоқдан фойдаланувчиларнинг биринчи ўринда МДХ давлатлари кўрсатилган, ундан сўнг Европа, Америка давлатлари киради. МДХ

давлатларида АКТнинг ривожланиши юқори даражада, ривожланаётган мамлакатларда ахборот комуникация технологияларининг таъсири камрок билинади.

Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар ривожланиши (million)						
Йиллар	2005 й	2006 й	2007 й	2008 й	2009 й	2010 й
Ривожланган	1'001	1'139	1'250	1'342	1'409	1'436
Ривожланаётган	1'216	1'617	2'104	2'670	3'243	3'846
Жами дунё бўйича	2'217	2'756	3'354	4'012	4'652	5'282

Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар ривожланиши (million)

Мобил тармоқ операторлари ҳавола этиладиган хизматлари, бугунги кунда ривожланиб бормоқда. Хизматлар кўламини кенгайтириш ва кўшимча хизмат турларини жорий этиш билан тармоқдан фойдаланувчиларнинг сонини ортишига асосий сабаб бўлди. Бугунги кунда мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар, маълумотларни узатиши ҳисобига фойдаланувчиларни кенгайтirmoқдалар, чунки бу технологияларни қўллаш мобил фойдаланувчилар учун барча анъанавий компьютер тармоқлари хизматларига кириш имконини таъминлайди.

Мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар сони (ҳар 100 кишидан) ривожланган давлатларда 2005 йилда **82.3** кишини ташкил этган(ҳар 100 кишидан) бугунги кунда, 2010 йилда бу кўрсаткич**116.1** кишини ташкил этган,охирги 5 йилликда бу кўрсаткичнинг 33.8 кишига ошганини кўрамиз.

Ривожланган давлатларда мобил алоқа билан таминланганлик даражаси ривожланаётган давлатларда 2005 йилда 22.9 кишини ташкил этган эди бугунги кунда 2010 йилда бу кўрсаткич 67.6 кишини ташкил этган. Дунё бўйича ривожланиш кўрсаткичларига эътибор берсак, мобил алоқа тармоғидан фойдаланувчилар 2010 йилда ҳар 100 кишидан 76,1 кишига мобил алоқа

тармоғидан фойдаланиш имконияти бўлган. 2000 йилда бу кўрсаткич 12 кишини ташкил этган. Ўсиш даражаси 6 баробардан ортиб кетган. Мобил алоқа тармоғидан самарали фойдаланувчиларнинг сони 100 киши мисолида олганда МДХ давлатлари энг юқори кўрсаткич билан баҳоланади.

Жаҳон мамлакатларининг телекоммуникация хизматлари бозорида тутган улуши, бу соҳанинг такомиллашиши, хизмат ҳажмининг ошиши ва истъеъмолчиларнинг кўпайиши «ривожланиш индекси» орқали ифодаланади. Шу сабабдан ҳам давлатлар гуруҳларини алоҳида олиб, уларнинг ривожланиш индексини алоҳида таҳлил қилиб, умумий хулоса чиқаришни мақсадга мувофиқ деб билдик.

Иқтисодий ўсиш, турмуш тарзининг яхшиланиши ва маданий фаолиятнинг фаоллаштириш замонавий ахборот инфратузилмасини ва телекоммуникацияни кундалик ҳаётга кенг тадбиқ қилиш билан бирга тезлашади. Телекоммуникация хизматлари бозорининг ривожланишини юқори тезликли алоқа тармоқларисиз тасаввур қилиш қийин, шу билан бирга интернетсиз ҳам.

2.2. “Ўзбектелеком” АК нинг Ўзбекистон телекоммуникация бозоридаги тутган ўрни.

Мамлакатимизда янгиланиш даври талабларидан келиб чиқиб, Президент И.А.Каримов Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги «Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамалакатни модернизация ва ислоҳ этишдир» номли маърузасида алоқа бозорини келгусида ривожлантириш масалаларига алоҳида тўхталиб, қуйидагиларни таъкидладилар: «Теле-радио индустрия бозорини ривожлантириш, бу соҳада ғоялар ва дастурларнинг ижодий рақобат муҳитини вужудга келтириш бўйича аниқ чора-тадбирлар мажмуини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш керак. Замонавий рақамли ахборот технологияларини жорий этишни жадаллаштириш зарур. Ўйлайманки, ҳозирги ахборот, коммуникация ва компьютер асрида, интернет кундан-кунга ҳаётимизнинг

барча жабҳаларига тобора чуқур ва кенг кириб бораётган бир пайтда, одамларнинг онги ва тафаккури учун кураш ҳал қилувчи аҳамият касб этаётган бир вазиятда бу масалаларнинг жамиятимиз учун нақадар долзарб ва устувор бўлиб бораётгани ҳақида гапириб ўтиришга ҳожат йўқ». Бугунги замон тараққиётини алоқа технологияларисиз тасаввур этиб бўлмайди. Кўпгина мамлакатлар алоқа технологияларини тезлик билан татбиқ қилиш ва такомиллаштиришнинг улкан афзалликларини англаб етди. Билимлар ва маълумотларни етказиш ва улардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган иқтисодий фаолият ушбу мамлакатларнинг барқарор иқтисодий ривожланишига сабаб бўлди. Яъни билимларга асосланган янги иқтисодиёт асри бошланди.

Ахборот коммуникация технологиялари хизмати сифати товар сифатидан фаркланади. Бу фарқ шундан иборатки, истеъмолчи сифатсиз хизматни истеъмол қилишни рад эта олмайди. Алоқа хизмати ишлаб чиқариш жараёнида истеъмол қилинади. Бузилган матн билан узатилган маълумот ёки жуда секин юборилган ахборот нафақат ўз қийматини йўқотади, балки истеъмолчига ҳам зарар келтиради. Шундай қилиб, алоқа хизматлари сифатлари бевосита корхона даромад олишига ва унинг бозордаги ҳолатининг ўзгаришига сабаб бўлади.

Ахборот - коммуникация соҳасининг ўрни ва аҳамиятини таърифлашда унинг камида икки таркибий қисмини - телекоммуникация (алоқа) ва ахборот яратиш соҳаларини ажратиб қараб кўриш лозим. Шунда ушбу икки элементни ахборотлаштириш соҳасидаги кўпгина адабиётларда келтирилган тавсифи барчага равшан бўлади. Яъни кўплаб адабиётларда бу икки тушунча ҳанузгача айри ҳолда ўрганиб келинди. Лекин, замонавий шароитда бундай ёндашув фақат у ёки бу алоҳида олинган соҳани яқка хилда тавсифлашга мосдир. Масала шундаки, бугунги кунда ахборот - коммуникациянинг ушбу икки муҳим элементини амалда ажратиб бўлмайди, чунки ахборот - коммуникациялари алоҳида элементлар йиғиндиси тариқасида кўриб чиқилмайди. Шу сабабли у бир бутун ўзаро боғлиқ организм сифатида кўриб чиқилади ва албатга, шундай бўлиши лозим.

Узоқ вақт давомида Ўзбекистонда алоқа ва ахборотлаштириш технологиялари бир-бирдан айри ҳолда ривожланиб борди. Алоқа соҳаси ўз хизмат турларининг фойдаланилиш белгисига қараб сунъий равишда ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш шаклларга ажратилиб қаралди, бутун ахборотни яратиш соҳаси эса, алоқа соҳасидан алоҳида ҳолда шаклланди. Шу тариқа, ахборот ва телекоммуникация технологиялари соҳаси такомиллашуви ҳамда кенгайиши натижасида ўтган асрнинг 90-йиллари охирига келиб, ушбу соҳаларда қўлланиладиган усуллар ва воситларнинг боғланиб кетиш жараёни бошланди. Ушбу жараён «ахборотлаштириш ва телекоммуникация конвергенцияси» номини олди. Алоқа ва ахборот технологияларининг узвий қўшилиши бутун дунёда ахборот-коммуникация номини олди. Ахборот - коммуникация технологияларидан ўз маълумотларини, шу қаторда аудио ва видео маълумотларни жойлаштиришда кенг фойдаланадилар. Биз ушбу тушунчани турли мамлакатларнинг биз кўришимиз мумкин бўлган бошқа қомусларида ҳам учратмадик. Бу тушунчани учратмаганлигимиз унинг умуман йўқлигидан далолат бермайди, балки унинг яқиндагина юзага келганидан, энг асосийси, мазкур йўналишнинг ривожланиши шунчалар шиддат билан амалга ошганлигидан, ҳатто илмий тафаккур уни назарий талқин қилишнинг ягона йўналишини ҳали ишлаб чиқмаганлигидан далолат беради.

Алоқа ва ахборотлаштириш агентлигининг тасарруфида бўлган “Ўзбектелеком” акциядорлик компанияси бугунги кунда ривожланиш даражасига кўра салмоқли натижаларга эришганини кўришимиз мумкин. Ўзбектелеком акциядорлик компанияси асосан хизмат кўрсатишдан ўзининг дароматлар мажмуини шакллантирган. Ўзбектелеком акциядорлик компанияси дароматлар миқдори 2 гуруҳга бўлинган биринчи гуруҳга хизматлардан олинган дароматлар киритилса иккинчи гуруҳга аҳолидан олинган дароматлар гуруҳи киритилган. хизматлардан олинган дароматлар 2008 йилда 237.5 млн сўм миқдорда баҳоланган бўлса бу кўрсаткич 2010 йилда 309.5 млн сўмни ташкил этган икки йилда хизматлардан олинган дароматлар миқдори 72 млн сўмни ташкил этган. Ўзбектелеком акциядорлик компаниясининг аҳолидан олинган

дароматлар миқдори ҳам 2010 йилда 80.6 млн сўмга ошганини, бу кўрсаткич ҳам икки йил ичида 18 млнга ошганини қўйидаги 2.2.1- расмда кўришимиз мумкин.

2.2.1- расм

Ўзбектелеком акциядорлик компанияси дароматлар миқдори



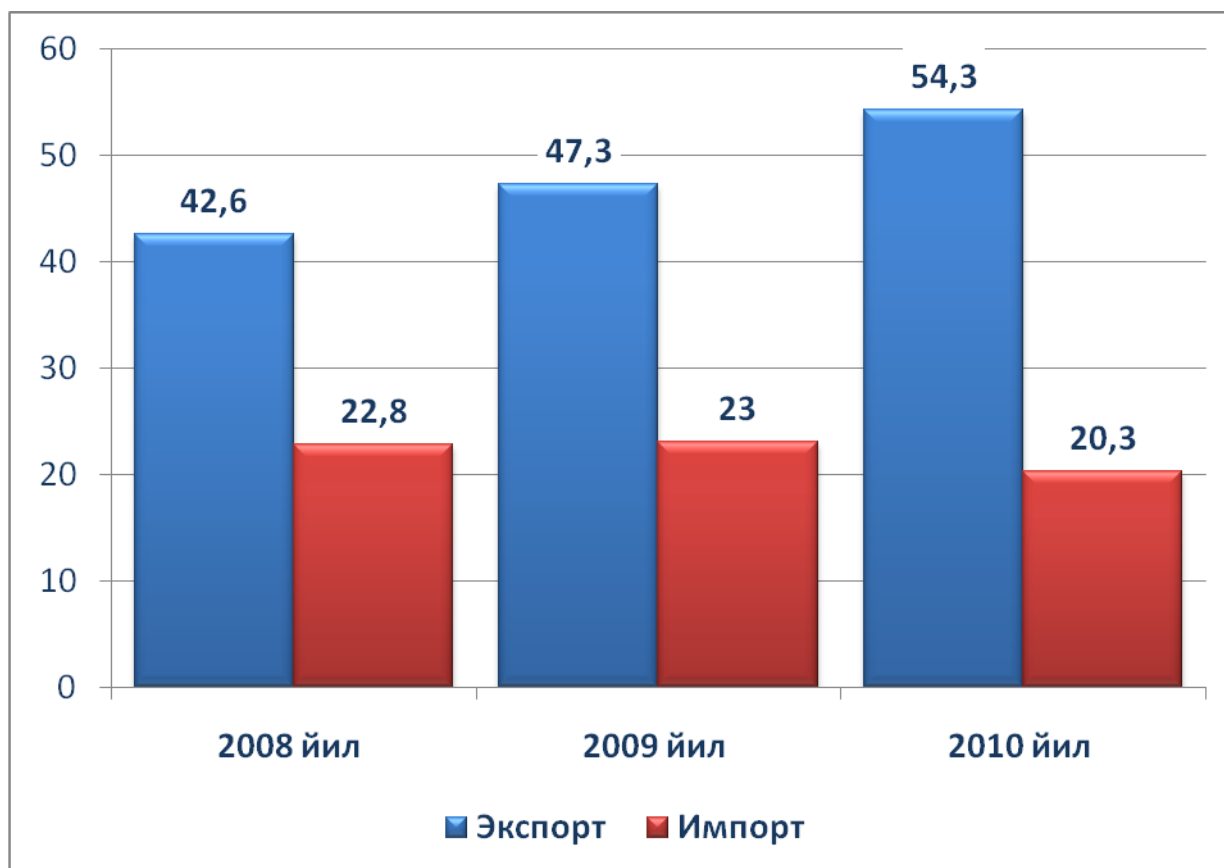
Юқоридагиларни ҳисобга олган ҳолда кейинги йилларда адабиётларда ушбу тушунчани талқин қилишга уринишлар пайдо бўла бошлади. Бизнинг нўқтаи назаримизда, ахборот - коммуникация талқинининг энг мос келадигани Л.Рейман раҳбарлигидаги муаллифлар жамоаси томонидан келтирилган: «Ахборот-коммуникация - бу ташкилотлар ва аҳолига ахборот-коммуникация маҳсулотлари ва хизматларни тақдим этишга мўлжалланган замонавий ахборот, компьютер ҳамда телекоммуникация технологияларини, уларни рўёбга чиқарувчи тизимлари ва воситаларини узвий равишда бирлаштирувчи мажмуадир». Ушбу таъриф «2010 йилгача бўлган даврда Россияда ахборотлаштиришни ривожлантириш» Федерал дастури қонунчилигига ҳам киритилган.

Ўзбектелеком акциядорлик компаниясининг экспорт ва импорт ҳажмидан олинган дароматлар миқдори ҳам 2010 йилда келиб юқори суратларда кўрсатилганини кўрамыз.

Ўзбектелеком АК томонидан алоқа хизматларини импорт ва экспорт кўрсаткичлари келтирилган.

2.2.2 -расм.

Ўзбектелеком АК хизматларини импорт ва экспорт кўрсаткичларини ўзгариши



Маълумки, телекоммуникация соҳасидаги ҳар бир миллий оператор бир вақтни ўзида кирувчи, чиқувчи ҳамда транзит телефон сўзлашувларини амалга ошириши мумкин. Бу жараён натижасида телекоммуникация хизматлари кўрсатиш бўйича импорт ва экспорт ҳажми шаклланади.

- расмда келтирилган таҳлилий маълумотларга кўра телекоммуникация хизматлари бўйича экспорт ҳажми йилдан йилга ортиб бормоқда ва 2010 йил

яқунларида кўра 54.3 млрд. сўмга тенг бўлган. Бу кўрсаткич 2009 йилга нисбатан 114 % ортиқ демакдир.

Мамлакатимизда янгилашни даври талабларидан келиб чиқиб, Президент И.А.Каримов Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги «Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир» номли маърузасида алоқа бозорини келгусида ривожлантириш масалаларига алоҳида тўхталиб, қуйидагиларни таъкидладилар: «Теле-радио индустрия бозорини ривожлантириш, бу соҳада ғоялар ва дастурларнинг ижодий рақобат муҳитини вужудга келтириш бўйича аниқ чора-тадбирлар мажмуини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш керак. Замонавий рақамли ахборот технологияларини жорий этишни жадаллаштириш зарур. Ўйлайманки, ҳозирги ахборот, коммуникация ва компьютер асрида, интернет кундан-кунга ҳаётимизнинг барча жабҳаларига тобора чуқур ва кенг кириб бораётган бир пайтда, одамларнинг онги ва тафаккури учун кураш ҳал қилувчи аҳамият касб этаётган бир вазиятда бу масалаларнинг жамиятимиз учун нақадар долзарб ва устувор бўлиб бораётгани ҳақида гапириб ўтиришга ҳожат йўқ»¹³.

Алоқа бозорини ривожлантириш баробарида иқтисодиётнинг мазкур бозорнинг эҳтимол тутилган қатнашчилари ҳисобланувчи бошқа соҳаларини ҳам ривожлантириш зарурлигидан далолат беради. Акс ҳолда, алоқа бозорининг ҳаддан ташқари илдамлаб кетиши алоқа хизматларига бўлган талабнинг таклифга нисбатан орқада қолишига, мазкур хизматларни таклиф қилувчилар ва истеъмолчиларининг иқтисодий имкониятларида тафовут пайдо бўлишига, улар орасида дебиторлик ва кредиторлик қарзлари миқдори асоссиз ошиб кетишига олиб келади.

Алоқа соҳаси бутун иқтисодиёт учун муҳим аҳамиятга эга. Рақобатбардош, самарали ва қиймати нуқтаи назаридан афзал бўлган алоқа тармоқлари ишлаб чиқаришнинг умумий самарадорлигини оширишга, иш ўринларини кўпайтиришга, экспорт салмоғи ва солиқ тушумлари ўсишига, яъни иқтисодий

таракқиётни орқага тортувчи монопол хизмат кўрсатишдан тубдан фарк қиладиган ижобий тенденцияларни шакллантиришга олиб келади. Ривожланган мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатадики, буларнинг барчаси ўз навбатида соҳанинг ўзини янада жадалроқ ривожлантиришни тақозо этади. **Чунончи, бугунги кунда Россиянинг 1% иқтисодий ўсишини таъминлаш учун алоқа саноатининг 3% ўсишига эришиш зарур бўлади¹⁴. Бу эса алоқа тармоқлари нафақат жамият таракқиётини ва мамлакат хавфсизлигини таъминлашнинг, балки мамлакат иқтисодиёти барқарор ўсиб боришининг муҳим омили бўлиб қолишининг асосий шартларидан биридир¹⁵.**

Юқоридагиларни ҳисобга олган ҳолда, Ўзбекистонда рақобат шароитларида фаолият кўрсатувчи алоқа хизматлари бозорини жадал шакллантириш ҳамда ахборотни ишлаш ва узатиш соҳаларини шундай ажратиш вазифаси пайдо бўладики, токи бунда вертикал интеграция коммуникацияларнинг критик тизими доирасидан ташқарида монополия муаммоларини вужудга келтирмасин. Бу вазифаларни ҳал этиш соҳада жадал хусусийлаштиришни амалга оширишни, уни эркинлаштиришни ва соҳада эркин рақобатни ривожлантиришни тақозо этади. Шунингдек иқтисодий ислохотлар ўтказилган сари дунё бозорига йўл кенгайиб, халқаро савдо ҳажми ва алоқа воситаларидан фойдаланиш даражаси ошиб боришини ҳисобга олиш зарур.

2.2.3-расм



Таҳлилларимиз кўрсатадики, алоқа соҳасидаги хусусийлаштиришнинг, рақобат ва тўғридан-тўғри чет эл инвестицияларининг афзалликларини тушуниб, улардан фойдаланаётган мамлакатлар сони тобора ортиб боргани сайин, соҳанинг динамикаси, ривожланиши ва халқаро тус олиши кенгайиб бормоқда. Майда миллий бозорлар борган сари бошқа мамлакатларнинг бозорлари билан алоқаларини ривожлантирмоқда, бу эса технологиялар тезкорлик билан алмашилиши ва рақобат ривожланишига шарт-шароит яратмоқда. Алоқа компаниялари ўртасида тегишли келишувлар сони кўпайгани сайин тармоқларга уланганлик учун анъанавий халқаро тарифлар тобора камроқ қўлланилмоқда. Бундан ташқари, чет эл компанияларининг ўз тармоқларини ривожлантиришга қаратилган инвестициялари олдинги бошқариладиган иқтисодиётда иложи бўлмаган ривожланиш вариантларини танлаш имконини бермоқда.

Ўзбекистондаги алоқа соҳасининг ривожланиш жараёнларига унинг алоқа воситалари билан таъминланганлиги ва янги технологиялар билан жиҳозланганлиги катта таъсир кўрсатади. Ҳозирча мамлакатимизда алоқа воситалари саноати ривожланган мамлакатлар даражасидаги технологияларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш имкониятини бермайди. Шу сабабли эксплуатация қилувчи корхоналар асосан чет эл технологиялари ва техникасини афзал кўрадилар. Бунинг натижасида кейинги йилларда мамлакатимизга хорижий алоқа воситалари оқиб кела бошлади. Алоқа соҳасини замонавийлаштириш бўйича барча йирик лойиҳалар чет эл технологиялари негизида амалга оширилди. Ҳали шаклланиб улгурмаган мамлакатимиз бозорининг дунё рақобатига дош бериши қийинлиги табиий. Шу сабабли мамлакатимиз алоқа воситалари саноати кучли ҳимоялаш ёрдамига муҳтождир.

Ўзбекистоннинг алоқа соҳасидаги ўзгаришларни, рақобатни ривожлантириш асоси сифатида уни халқаролаштириш жараёнларини таҳлил қилиш, бир томондан, шуни кўрсатадики, иқтисодиётнинг ўтиш даврида соҳа тармоқларини тез ва самарали кенгайтириш халқаро савдо ҳажмини кўпайтириш, инвестициялар жалб қилиш ва миллий ишлаб чиқарувчиларнинг

самарадорлигини ошириш учун шарт-шароит яратади. Иккинчи томондан, иқтисодиётда, айниқса кўрилаётган соҳада бозор муносабатларига тезлик билан ўтиш юз бермоқда. Ушбу ўзига хос хусусиятлар соҳани молиявий бошқаришда янги ёндашувларни талаб қилмоқди. Бу эса, молиявий бошқарувда янги тамойиллар ҳам татбиқ қилиниши кераклигидан далолат беради.

Алоқа соҳасини молиявий бошқариш тизимининг тамойилларини аниқлаб олиш уни макроиқтисодий бошқариш жараёнларини амалга оширишнинг, ушбу объектни ривожлантиришнинг ва унинг экспорт салоҳиятини ўстиришнинг у ёки бу сценарийсини ишлаб чиқиш ва уни вариантли прогноз қилишнинг энг муҳим шarti ҳисобланади. Буларни ишлаб чиқишда алоқа соҳаси локал тузилмадан иборат эмаслигини назарда тутиш лозим. У жамиятнинг аниқ бир иқтисодий тузилмасида, муайян иқтисодий шароитда иш олиб боради. Шу сабабли фақат алоқа соҳаси молиявий бошқаруви тизиминигина белгиловчи тамойиллар йўқ ва бўлиши ҳам мумкин эмас. Уларнинг алоқадорлиги ва бири-бирига боғлиқлигидаги яқка ҳолдалиқ, ўзига хослик ва умумийликнинг ўзаро боғлиқлигини акс эттирувчи тамойилларнинг қандайдир мажмуи бўлиши зарур. Алоқа соҳаси мамлакат умумий хўжалиқ тузилмасининг бир қисмидир холос ва шу сабабли ушбу соҳанинг молиявий менежмент тизимини ривожлантириш бутун давлат иқтисодиётини ислоҳ қилиш доирасидан ташқарида кўрилиши мумкин эмас. Бу борада алоқа соҳаси тизимини ислоҳ қилиш ва ривожлантириш жараёнларини белгиловчи энг умумий тамойиллар бутун давлат иқтисодиёти умумий тамойилларига тўла мувофиқдир.

Бу эса масалани кўп жиҳатдан енгиллаштиради. Чунки кўрилаётган молиявий бошқарув тамойиллари асосида Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов асарларида таърифлаб берилган, жамулжам ҳолда иқтисодий ислоҳотларнинг энг умумий концепциясини, мантиғи ва йўналишини, республика иқтисодиётини ва унинг таркибий элементларини умумий ривож топишини ифодаловчи беш тамойил турганлиги равшан бўлади. Бутун иқтисодиётда бўлгани сингари, ўтиш даврида алоқа соҳасини молиявий бошқариш тизимини ривожлантириш асосида чуқур сифат ўзгаришлари,

иқтисодий муносабатларни эркинлаштириш, марказлаштирилган–тақсимлаш, маъмурий–буйруқбозлик тизимидан бозор муносабатлари тизимига изчил ўтиши ётганлигидан келиб чиқадиган бўлсак, қуйидагилар бу объектни, шунингдек умуман бутун иқтисодиётни ҳам ривожлантиришнинг умумий тамойиллари ҳисобланади:

Биринчидан, иқтисодиётни бутунлай мафкурадан ҳоли қилиш. Иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги;

Иккинчидан, давлат бош ислохотчи, у бутун халқ иродасига мувофиқ ҳолда иқтисодиёт ривожининг асосий устунликларини аниқлайди;

Учинчидан, барча янгилаш жараёни ҳуқуқий асосда, амалий кучга эга бўлган қонунлар асосида бўлиши керак;

Тўртинчидан, бозор муносабатларига ўтиш инсонларни ижтимоий ҳимоя қилиш бўйича кучли тадбирлар билан бирга амалга оширилиши керак;

Бешинчидан, янги иқтисодий муносабатларга қадам-бақадам, эволюцион тарзда ўтиш лозим.¹⁶

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов томонидан таърифланган, ўтиш даври иқтисодиёти учун умумий бўлган айнан ана шу тамойиллар ахборот-коммуникация соҳасини молиявий бошқариш тизими учун ҳам умумий тамойиллар сифатида қўлланилмоғи лозим.

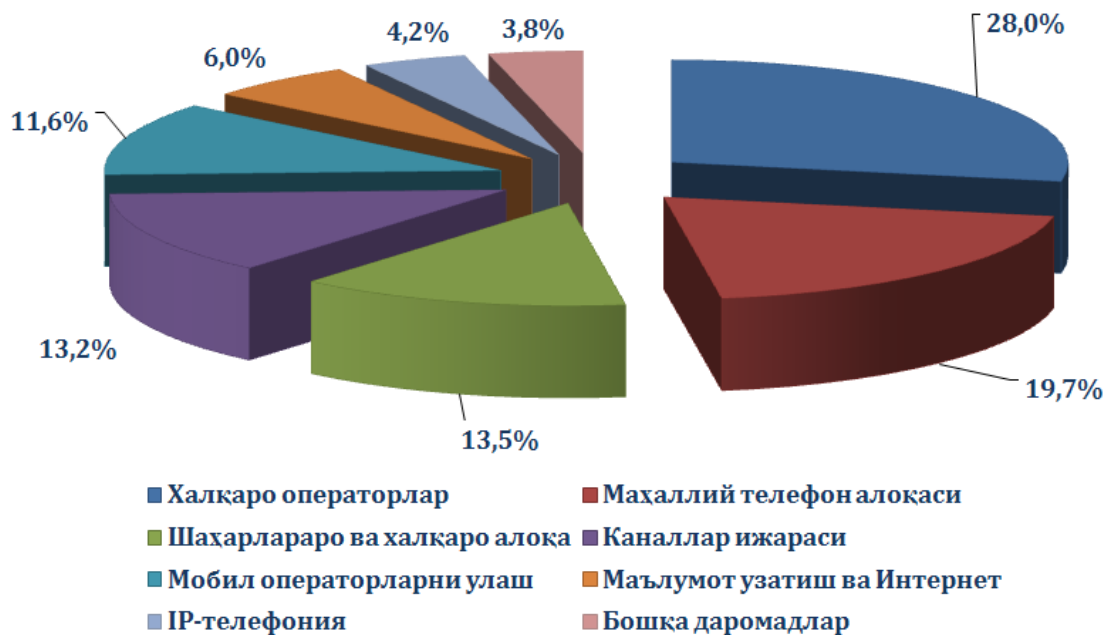
Ўзига хос тамойиллар эса – бошқа масала. Бунда гап умумий тамойиллар билан ўзаро боғлиқликда соҳанинг ўзини ривожлантиришнинг асосий қоидалари ҳақида бориши керак. Шу нарсага эътибор бериш керакки, ўзига хос тамойилларни яқка ҳолдаги, бирорта алоҳида объектга ёки алоқа соҳасининг қисmlарига хос бўлган тамойиллар билан адаштирмаслик лозим. Ўзига хос тамойиллар алоқа соҳасининг умумий тузилиши ва ишлаши бўйича энг муҳим масалаларни акс эттириши керак. Шу билан бирга, ўзига хос тамойиллар фақат алоқа соҳасини молиявий бошқариш тизимига хос бўлади деб ўйламаслик лозим. Манتيқан, улар умумий тамойилларнинг оидинлик киритилган давомидир ва шу боис бошқа йирик объектларни молиявий бошқарув тизимига нисбатан ҳам у ёки

¹⁶Каримов И.А. Ўзбекистан иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т “Ўзбекистон”, 1995 й, 10-11-бет.

бу даражада қўлланилиши мумкин. Бу ўринда аниқ объектга нисбатан ўзига хос амални қидириш жоиз эмас. У фақат умумий ва ўзига хос тамойилларни якка ҳолда учрайдиган тамойилларга айланиши натижасидагина намоён бўлади. Ушбу диалектик ўтишнинг хусусияти мазкур ишнинг кейинги бўлимларида алоқа соҳасини молиявий бошқариш тизимини такомиллаштиришнинг аниқ механизмларини ишлаб чиқишда кўрилади. Даромадларни таҳлилида даромад манбаларини алоҳида ўрганишни талаб этади. Компания даромадлари ўзгариши қайси хизматлар тўғрисида ўзгарганлигини аниқлаш катта аҳамият касб этади. Ўзбектелеком АК даромадлари таркиби таҳлили 2.2.2-жадвалда келтирилган.

Жадвалда келтирилган маълумотлардан кўришиб турибдики компаниянинг даромадлари асосини 3 хизмат тури ташкил этади. Булар маҳаллий телефон алоқаси, ҳалқаро ва шаҳарлараро телефон алоқаси ҳамда хизматлар экспорти ҳисобланади. Юқорида келтирилган хизматлар улуши 2010 йилда жами даромаднинг 91 % ташкил этади. Умуман олганда ушбу хизматлар улуши тадқиқот даврида 90% паст бўлмаган. Интернет ва симсиз алоқа хизматлари ривожланаётган даврда анаъанавий хизмат турларини улушини пасайтириш ҳамда янги хизмат турларини кенгайтириш компаниянинг рақобатбардошлигини ошишига замин яратади.

Хизмат кўрсатишда ташқари Ўзбектелеком акциядорлик компанияси каналларни ижарага беришдан ҳам даромад олади. Ушбу даромадлар таҳлили 2.2.4-расмда келтирилган.



2010 йИЛДА ОЛИНГАН ДАРОМАД ТАРКИБИ

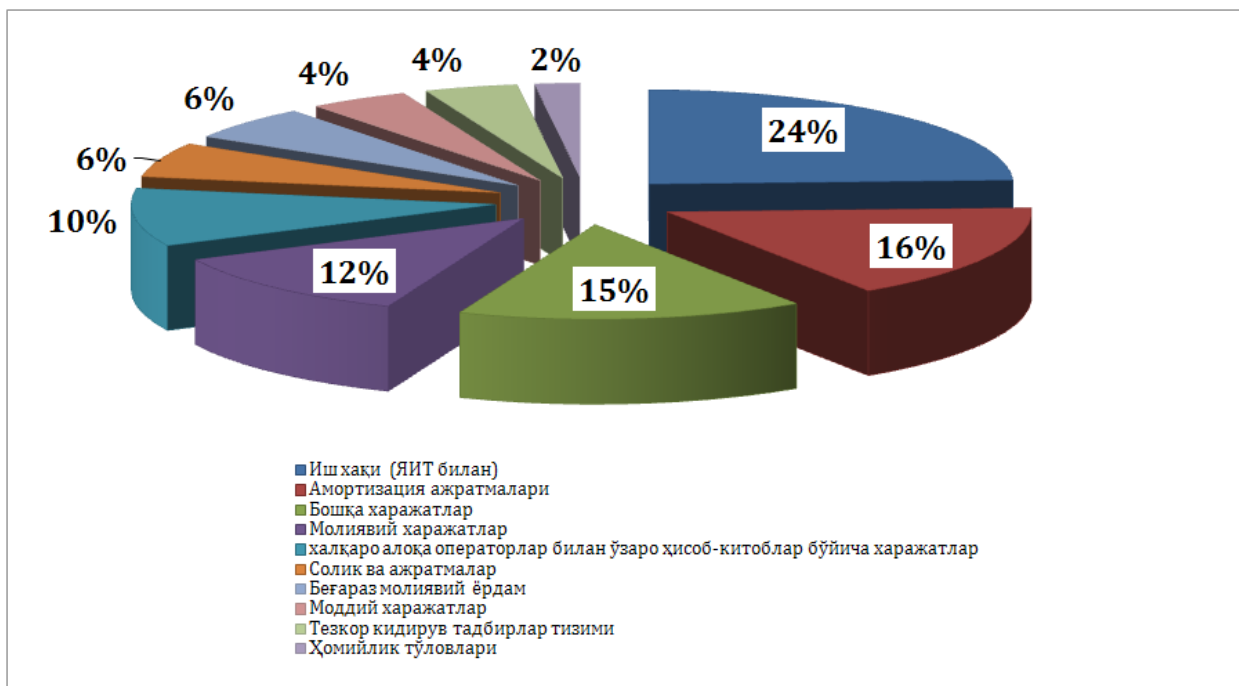
2.2.4-расм. Ўзбектелеком АКнинг 2010 йилда олган даромадлари таҳлили

Таҳлилларга кўра бугунги кунда юқорида келтирилган хизматлар қаторига мобил алоқа операторларини улаш, каналлар ижараси, IP-телефония каби янги хизматлар жорий этилган ва 2010 йил якунларига еўра мобил алоқа операторларини улашдан олинган даромад жами даромадни 11.6 %, каналлар ижараси- 13.2 % ҳамда IP-телефония хизматини кўрсатишдан олинган даромад улуши-4.2% тенг бўлган. Телекоммуникация хизматлари бозорида янгидан янги хизмат турлари жорий этилмоқда ва янги юқори сифатли ва тезликка эга бўлган технологиялар жорий этилмоқдаки бу ҳар бир корxonани технологик янгиланиш ва модернизация қилиш бўйича кечиктириб бўлмайдиган тадбирларни ишлаб чиқишни талаб этмоқда.

Алоқа ва ахборотлаштириш соҳасини ривожланишини ўзига хос тамойиллари қўйидагилардан иборат:

-ҳар кимнинг ахборотни эркин олиш ва тарқатишга доир конституциявий ҳуқуқларини амалга ошириш, ахборот ресурсларидан эркин фойдаланишини таъминлаш;

- давлат органларининг ахборот тизимлари, тармоқ ва ҳудудий ахборот тизимлари, шунингдек жисмоний ҳамда юридик шахсларнинг ахборот тизимлари асосида республиканинг ягона ахборот майдонини яратиш;
- халқаро ахборот тармоқлари ва Интернет жаҳон ахборот тармоғидан эркин фойдаланиш учун шароит яратиш;
- давлат ахборот ресурсларини шакллантириш, ахборот тизимларини яратиш ҳамда ривожлантириш, уларнинг бир-бирига мослигини ва ўзаро алоқада ишлашини таъминлаш;
- ахборот технологияларининг замонавий воситалари ишлаб чиқарилишини ташкил этиш;
- ахборот ресурслари, хизматлари ва ахборот технологиялари бозорини шакллантиришга кўмаклашиш;
 - дастурий маҳсулотлар ишлаб чиқариш ривожлантирилишини рағбатлантириш;
- тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш, инвестицияларни жалб этиш учун қулай шароит яратиш;
- кадрлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, илмий тадқиқотларни рағбатлантириш.



2010 йИЛ ХАРАЖАТЛАР ТАРКИБИ

2.2.5-расм Ўзбектелеком АКнинг 2010 йил харажатлар таркиби .

Барча ўзига хос тамойиллар умумий тамойиллардан келиб чиқиб, улар билан чамбарчас боғлиқдир. Алоқа соҳасининг аниқ тармоқлари ва объектлари шароитида ушбу умумий ва ўзига хос тамойиллардан ташқари объектларни молиявий талай яқка ҳолдаги тамойиллари амал қилмоқдаки, бу аниқ таҳлилий ва услубий ишланмаларда намоён бўлмоқда. Алоқа соҳасининг юқорида кўрсатилган ривожланишнинг ўзига хос тамойилларини амалга оширишда харажатлар асосий бўғин ҳисобланади. Бугунги кунда алоқа соҳасидаги харажатлар таркиби қуйдаги расмда келтирилган.

2.3. “Ўзбектелеком” АК да бошқарув фаолиятида ижтимоий-психологик аспектларни баҳолаш.

Бошқарув тизими жамият тараққиёти қонунлари асосида шаклланади ва ривожланади. Айтиш жоизки, жамият тараққиёти қонунлари бошқарув жараёнига тўғридан – тўғри ёки бевосита тадбиқ этила олмайди, яъни ҳар қандай қонуннинг амал қилиш механизми шакллантирилмоғи лозим. Бошқарув механизми эса мазмунан “Менежментнинг илғор ютуқлари асосида ишлаб чиқаришни ёки меҳнат жамоасини бошқаришнинг тамойиллари, элементлари, усуллари ҳамда турлари мажмуни англатади”¹⁷. Бинобарин, бошқарувни такомиллаштириш, ўз навбатида, бошқарув механизмнинг иқтисодий тараққиётнинг янги босқичи талабларига мос бўлган сифат даражасига ўтишни англатади. Бу эса, энг аввало, бошқарувнинг давр талабларига мос янги тамойилларини, элементларини ва усулларини асослашни ҳамда уларни ҳаётга қадам – бақадам жорий этиб боришни тақозо этади.

Шу нуқтаи назардан Ўзбекистоннинг ахборот – коммуникация соҳасидаги ўзгаришларни, рақобатни ривожлантириш асоси сифатида уни халқаролаштириш жараёнларини таҳлил қилиш, бир томондан, шуни кўрсатадики, иқтисодиётнинг ўтиш даврида соҳа тармоқларини тез ва самарали кенгайтириш халқаро савдо ҳажмини кўпайтириш, инвестициялар жалб қилиш

¹⁷Современный экономический словарь. М., ИНФРА – М. 1998й., 195 - бет

ва миллий ишлаб чиқарувчиларнинг самарадорлигини ошириш учун шарт – шароит яратади. Иккинчи томондан, иқтисодиётда, айниқса, кўрилаётган соҳада бозор муносабатларига тезлик билан ўтиш юз бермоқда. Ушбу ўзига хос хусусиятлар соҳани бошқаришда янгича ёндашувларни, янгича усуллар ва элементларни жорий этишни талаб қилмоқда¹⁸.

“Ўзбектелеком” акционерлик компаниясининг бошқарув фаолияти чизиқли – функционал бошқарув тизими асосига қурилган бўлиб компания бошқарувини бош директор амалга оширади. Компания раҳбариятида бош директордан кейин биринчи ўринбосар ва уч директор ўринбосарлари туради. Бугунги кунда “Ўзбектелеком” АК нинг бош директори лавозимида **Махмудов Махсум Мубаширович**¹⁹.

Ҳар бир раҳбар ўринбосарларига маълум йўналишлар бўйича бўлимлар бошлиқлари бўйсунди. Бўлим бошлиқлари ўз навбатида ўз бўлимларида бошқарув фаолиятини амалга оширадilar.

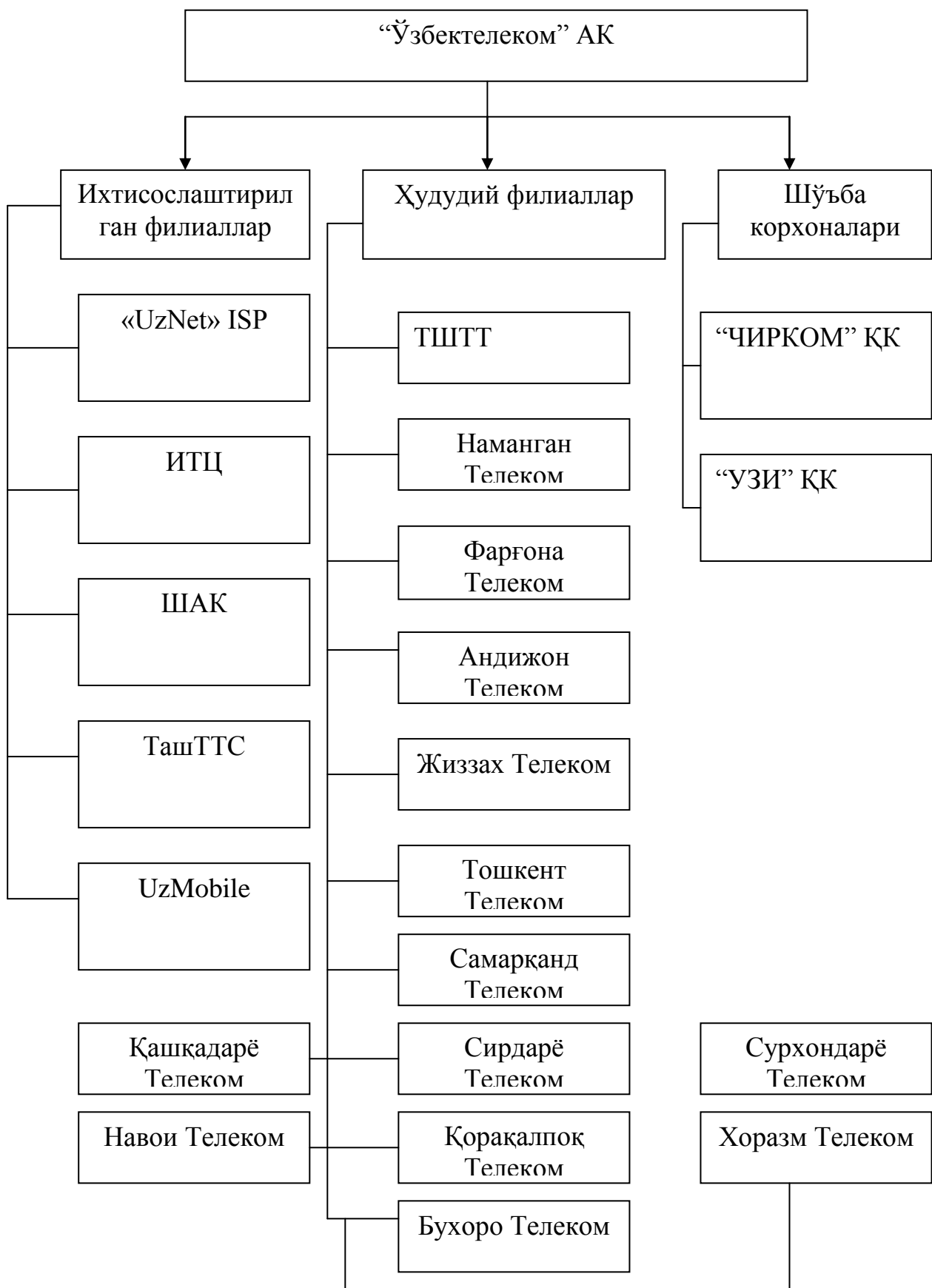
“Ўзбектелеком” АК нинг кадрлар сиёсати замонавий демократик тамойиллар асосида олиб борилади. Булар кадрларни танлаш, уларнинг иш қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда ривожлантириш, менежер ва мутахассисларнинг малакаларини ошириш мақсадида ҳам республикамиз, ҳамда хориж ўқув юртларида уларни доимий ўқитиш, кадрлар, уларнинг фаолияти устидан доимий назоратни амалга оширган ҳолда уларни тизимли янгиланган бориш қабиларда яққол кўзга ташланади.

Компанияда кадрлар маълумотлари, билим ва кўникмалари, қобилият ва салоҳиятларига қараб танланади ва ишга қўйилади.

Ўқув жараёнини такомиллаштириш ва мутахассислар малакаларини ошириш мақсадида 2003 йилда Ўзбекистон Алоқа ва Ахборотлаштириш Агентлиги ҳамда Тошкент Ахборот Технологиялар Университети бевосита иштироклари билан “Инженер – техник марказ” ташкил этилди. 2006 йилда Марказ барча керакли ускуналар ва ўқувчилар учун зарурий шароитлар билан таъминланди.

¹⁸А. Н. Арипов, Т. К. Иминов Ўзбекистон ахборот – коммуникация технологиялари соҳаси менежменти масалалари. Т.: Fan va texnologiya, 2005

¹⁹Манба: www.uztelekom. uz



«Ўзбектелеком» АКнинг таркиби 2.3.1 - расм

ЎзААА, ТАТУ, “Ўзбектелеком” АК ва хориж компанияларининг саъй – ҳаракатлари билан бугунги кунда Марказий Осиё ҳудудида ягона бўлган нафақат телекоммуникация компаниялари, балки вазирликлар ва республиканинг турли иқтисодий соҳалари идораларига алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида мутахассиларни тайёрлаш ва малакасини ошириш учун кучли ўқув асосини яратиш имконини берди.

Менежер ва мутахассисларнинг малакаларини оширишга катта эътибор қаратилади. Бу борада компания турли ўқув марказлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти қошидаги давлат ва жамият қурилиш Академияси, “Ўзбектелеком” АКнинг “Инженер – техник маркази” филиали каби масканлардаги малакани ошириш курслари билан яқиндан ҳамкорлик қилади. Ҳар қандай корхонада ходимларнинг шу корхонадан моддий манфаатдорлигини кўрсатувчи кўрсаткичларнинг яна бир асосийси бу меҳнатга лаёқатсизлиги бўйича қилинадиган харажатлардир. Чунки ходим корхонадаги асосий ресурс ҳисобланади. Шунинг учун ходимларнинг нафақат меҳнат фаолиятида пайтида балки, меҳнатга лаёқатсиз вақтида ҳам моддий ёрдам бериш, шу корхонага самарали кадрларнинг қизиқишини ва таклифини оширади. Демак, соҳада 2009-2010 йилларда меҳнатга лаёқатсизлик варақалари бўйича қилинган сарф-харажатларни таҳлилини тўғри олиб бориш муҳим аҳамият касб этади.

Соҳада 2009-2010 йилларда меҳнатга лаёқатсизлик варақалари бўйича қилинган сарф-харажатларни таҳлили

Соҳа компаниялари, Жамияти ва корхоналари	2009 й.		2010 й.		Ўртача ҳар бир ходимга	
	Ходимлар сони	Суммаси (млн. сўм)	Ходимлар сони	Суммаси (млн. сўм)	2009 йил (млн. сўм)	2010 йил (млн. сўм)
Соҳа бўйича	7909	619,4	7459	941,3	0,078	0,126
Шу жумладан:						
“Ўзбектелеком” АК	5097	360,2	4317	575,5	0,070	0,134
“Ўзбекистон почтаси” ОАЖ	2111	162,1	2553	263,0	0,076	0,106
“Матбуот тарқатувчи” АК	98	6,6	24	3,6	0,067	0,120
Давлат корхоналари	603	90,5	565	99,1	0,150	0,175

“Ўзбектелеком” АКда 2010 йилда ягона Жамоа шартномасининг “Иш ҳақи, компенсация, қўшимча тўловлар ва пул мукофотлари тўлаш” ва “Ижтимоий ҳимоя” бўлимидаги вақтинча меҳнатга лаёқатсизлик бўйича 4317 нафар ходимга, 575508,4 минг сўм туланган. “Ўзбектелеком” АКда 2010 йилда меҳнатга лаёқатсизлик варақалари бўйича ўртача битта ходимга қилинган сарф-харажатлар 2009 йилга нисбатан 191%ни ташкил қилган.

Ш БОБ АХБОРОТ КОММУНИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ СОҲАСИДА ИЖТИМОЙ – ПСИХОЛОГИК АСПЕКТЛАРНИ ҲИСОБГА ОЛГАН ҲОЛДА ИСТИҚБОЛЛИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИР.

3.1 Алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида бошқарув усулларининг кўлланилиши ва ривожланиши .

Ахборот – коммуникация соҳасини бошқариш бошқарув тамойиллари ва қонуниятлари, мувофиқ бошқарув усуллари орқали олиб борилади, яъни бошқариш субъекти ўз фаолиятини маълум усуллар орқалигина амалга ошира олади. Мазкур соҳадаги корхоналар фаолиятининг сифати ва самарадорлиги нафақат унинг техникавий таъминланганлиги билан, балки биринчи ўринда ходимларнинг билим даражаси ҳамда интеллектуал қобилиятлари ва авваламбор, уларнинг меҳнатини ташкил этиш даражаси билан боғлиқдир. Яъни ахборот – коммуникация соҳасини бошқаришни мазкур соҳа фаолиятидан катта самара олиш мақсадида, аввало, одамлар иш фаолиятини, уларнинг ўртасидаги ишлаб чиқариш муносабатларини бошқариш сифатида кўриш лозим бўлади.

Ахборот – коммуникация соҳасини бошқариш турли усуллар билан амалга оширилади ва уларнинг ҳар бири бошқарувчи тизимнинг бошқарилувчи тизимга бўлган муайян таъсири билан тавсифланади. Ўзбекистон ахборот – коммуникация соҳасининг ўзига хос хусусиятини ва уни бошқариш пиллапоясини ҳисобга олган ҳолда кўриб чиқиладиган бошқариш усулларини икки катта гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Соҳа ичида мувофиқ муҳитни таъминлайдиган, соҳанинг ўз доирасида кўлланиладиган усуллар.
2. Ахборот – коммуникация соҳасини давлат томонидан бошқариш усуллари.

Биринчи гуруҳ усуллари иқтисодий адабиётларда уч кичик гуруҳга бўлиб ўрганилади: иқтисодий, ижтимоий – психологик ва ҳуқуқий бошқарув усуллари. Ушбу усулларнинг барчага маълумлигига қарамасдан, шуни айтиб ўтиш керакки, улар Ўзбекистон шароитида иқтисодий, ижтимоий ва ҳуқуқий муҳит юқори даражада динамиклиги натижасида тез ўзгарувчан хусусиятга эга. Буларнинг ҳаммаси ахборот – коммуникация соҳаси менежменти томонидан унинг ҳар кунги фаолиятида ҳисобга олинган бўлиши керак.

Биринчи гуруҳ усулларида фарқли равишда иккинчи гуруҳ усуллари республикага хос хусусиятларни ва ахборот – коммуникация соҳаси бозори шаклланиши динамикасини ҳисобга олган ҳолда ҳали етарли даражада илмий жиҳатдан таҳлил қилинмаган. Бунга сабаб республиканинг дунё иқтисодий майдонига жадал кириб бориши ҳамда Ўзбекистонда иқтисодий ислохотларнинг мустақилликнинг жуда қисқа муддатларида юқори суръатлар билан ривожланишига нисбатан бу жараёнларни илмий таҳлил қилишнинг ортда қолаётганлигидир. МДХ доирасида эса, соҳадаги кўрилаётган муаммо бўйича ушбу рисола муаллифлари томонидан фақат айрим махсус ишларни аниқлашга муваффақ бўлинди²⁰.

Давлат томонидан тартибга солишнинг моҳиятини кўриб чиқишда шуни эсда тутиш лозимки, бозор иқтисодиёти тамойилларига амал қилиш кучайиб боргани сайин, аста-секин «давлатнинг бизнестан ажратилиши» юз беради. Лекин, ахборот-коммуникация соҳасида техник стандартларга риоя этилишини қаттиқ назорат қилиш, техника тараққиётини кўллаб-қувватлашда давлат кўмаги кераклиги ва унга мамлакат хавфсизлиги кенг маънода (ҳам ҳарбий, ҳам ҳўжалик маъносида) боғлиқ бўлганлиги сабабли давлатнинг ундаги тутган ўрни юқориликча

²⁰Васильченко Р.П. Исследование и регулирование рынка информационньх услуг в трансформируемой экономике. СПб. 2001., Пинчук В. Н. Реформа отрасли связи России как условие интеграции в мировое информационное пространство. М, 2002., Малахов С. А. Лицензирование деятельности в механизме государственного регулирования. Волгоград, 1997., Рейман Л. Д., Совершенствование систем государственного регулирования отрасли телекоммуникаций. С. Петербург, 2000., Шибаршова Л. И. Развитие сферы почты и телекоммуникаций Республики Узбекистан в период рыночных преобразований (макроэкономические аспекты). Т., 2000 ва бошқалар

қолаверади ва бошқарувни эркинлаштириш бошқа соҳаларга нисбатан ўзига ҳос тарзда рўй беради.

Ахборот – коммуникация соҳасини давлат томонидан тартибга солиш усулларининг маъноси шундаки, бозор иқтисодиётининг янги сифат даражасига тезлик билан ўтиш стихияли бозор жараёнларини бутун жамият фойдасини кўзлаган ҳолда ягона иқтисодий марказдан иқтисодни онгли тартибга солиш билан бирга уйғунлаштириш кераклигини тақозо этади. Бозор муносабатларига ўтаётган мамлакатлар «режа ва бозорни» мақбул уйғунлаштиришнинг ҳар бир мамлакат учун алоҳида бўлган аниқ тарихий вариантларини қидиришга мажбур қилаётган ушбу оламшумул жараёндан четда қолмасликлари зарурдир. Яъни ахборот-коммуникация соҳасини ривожлантириш бўйича қўйилган вазифаларни амалга ошириш учун давлат энг самарали ва очиқ тартибга солиш усулларидан фойдаланиши лозим.

Давлат томонидан тартибга солиш усулларининг турли таснифлари мавжуд. Масалан, объектга таъсир кўрсатиш хусусиятига кўра адабиётлардабу усулларнинг қуйидаги уч гуруҳи келтирилади: кузатувчи, дастурли тартибга солиш ва барқарорлаштириш. Биринчи ҳолда (кузатиш орқали тартибга солиш) тизим фаолияти ва атроф-муҳит ҳолати олдиндан маълум эмас. Иккинчи ҳолда (дастурли тартибга солиш) ушбу хусусиятлар олдиндан маълум ва тизим белгиланган дастурга мувофиқ тартибга солинади. Учинчи ҳолда бошқарувдан мақсад тизим фаолияти натижаларининг доимий кўрсаткичларини таъминлашдан иборатдир. Ислоҳотлар энди кучайиб бораётган ва шу боис давлат бош ислоҳотчи бўлган Ўзбекистон шароитида учинчи ҳол устунликка эга, яъни бошқарув тизими ҳозирда асосан муайян ривожланиш кўрсаткичлари мажмуига таянади. Ушбу усул адабиётларда «индикатив бошқарув» деб ҳам номланади.

Давлат томонидан тартибга солишнинг ахборот-коммуникация соҳаси хўжалик юритувчи субъектларининг фаолиятидаги мазмуни барча қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлар даражасида қабул қилинадиган қонунлар ва қонун ости ҳужжатлари билан белгиланади. Давлат томонидан тартибга солиш шакли давлат талабларини хўжалик юритувчи субъектларга етказиш, уларнинг

бажарилишини назорат қилиш ва тартиб бузувчиларга нисбатан чоралар кўриш механизмлари ёрдамида белгиланади.

Давлат томонидан тартибга солиш билвосита ёки бевосита хусусиятли бўлиши мумкин. Билвосита давлат томонидан тартибга солиш деганда давлат институтларининг бозор иштирокчилари сифатида бозорга чиқиб унинг қатнашчиси сифатида бозорнинг бошқа субъектлари фаолиятига таъсир этиши тушунилади. Тартибга солишнинг бу тури асосан ривожланган ракобат муҳити шароитида амал қилади. Ўтиш даври иқтисодиёти шароитидаги Ўзбекистон учун эса, ахборот-коммуникация соҳасини давлат томонидан тартибга солиш асосан, бевосита хусусият касб этади. Шу сабаб бошқаришнинг бу турини батафсилроқ кўриб чиқиш мумкин.

Хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини давлат томонидан бевосита тартибга солишнинг икки турини ажратиш кўрсатиш мумкин:

1. Хўжалик юритувчи субъектларга тартибга солинадиган нархларда битимлар тузиш талабини қўювчи нарх белгилаш орқали тартибга солиш. Бу усул тўғридан-тўғри нархларни (тарифларни) ўрнатиш, нарх белгилаш формулалари ва қоидаларини белгилаш, тузиладиган битимлар, муайян харидорлар гуруҳлари ёки сотувчилар гуруҳлари учун энг юқори ва паст нархларни белгилаш кўринишида бўлиши мумкин. Сотиладиган ёки харид қилинадиган маҳсулотлар (хизматлар) нархларини (маҳаллий монополиялар нархлари, энг кам иш ҳақи ваҳ.к.) тартибга солиш нарх белгилаш орқали тартибга солиш жумласига киради.

2. Нарх белгиламасдан тартибга солиш. У хўжалик юритувчи субъектлар учун фаолиятларини ташкил этиш ёки амалга ошириш, ишлатиладиган анжомларга бўлган техник талаблар, фаолиятни амалга ошириш жойи ва вақти, ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ёки кўрсатиладиган хизматлар ҳажми ҳамда бошқа шу сингарилар билан боғлиқ бўлган мажбурий талабларни белгиланиши ўз ичига олади. Текшириш ва назорат қилиш ваколатлари ҳам нарх белгиламасдан тартибга солишнинг муҳим таркибий қисми ҳисобланади. Нархи бўлмайдиган усуллар жумласига лицензиялаш, шу

жумладан, техникавий тартибга солиш, стандартлаш, сертификациялаш, мажбурий суғурталаш кабилар киради.

Ахборот-коммуникация соҳасини давлат томонидан тартибга солишнинг яна бир таснифи бошқарув субъекти, яъни тартибга солиш усулларининг белгилари бўйича бошқарувнинг турли вазифаларига мувофиқ ҳолда амалга оширилиши мумкин.

Ушбу таснифга биноан ахборот-коммуникация соҳасини давлат томонидан тартибга солиш усуллари иқтисодий ва ташкилий-ҳуқуқий усулларга бўлинади. Бунда тартибга солиш объекти сифатида ахборот-коммуникация соҳалари бир бутунликда кўриб чиқилишини айтаб ўтиш керак. Агар гап алоҳида компания ёки акциядорлик жамиятини бошқариш ҳақида борадиган бўлса, ушбу усуллар қаторига ундаги муайян бўлинмалар ва ишловчиларга таъсир кўрсатиш билан боғлиқ бўлган ижтимоий – психологик бошқарув усулларини ҳам киритиш лозим бўлар эди.

Ўзбекистондаги ахборот-коммуникация соҳаси учун асосий бўлганлари давлат томонидан тартибга солишнинг қуйидаги беш умумлаштирилган усуллари дидир:

1. Нарх сиёсати, бунда ахборот-коммуникация соҳасининг пировард хизматлари учун тарифларни шакллантириш тушунилади. Нарх сиёсатини такомиллаштириш ва самарали ишловчи ахборот-коммуникация тармоқларини яратиш жараёнини тезлаштириш бўйича кенг имкониятлар очиб бериши мумкин бўлган оқилона тарифларни белгилаш уларни ислоҳ қилиш муаммоларини ечишда устувор аҳамиятга эгадир.

Юзага келган вазиятда тўғри нарх сиёсатини ишлаб чиқиш нафақат алоқа хизматлари кўрсатувчиларнинг молиявий барқарорлиги ҳамда истеъмолчилар ва уларнинг тўловга қобилиятларини ҳисобга олиш учун, балки тармоқни ривожлантириш, алоқа хизматларига бўлган талабни янада тўлароқ қондириш мақсадида эҳтимол тутилган инвестицияларни баҳолаш ва ахборот-коммуникация соҳасини ривожлантиришга қўшилган ҳисса сифатидаги сармоялари хавф (риск) остида бўлган ташқи инвесторлар учун ҳам ўта муҳимдир.

Ўзбекистонда ахборот-коммуникация соҳасининг бозор шароитларига ўн саккиз йиллик ўтиш давридан сўнг ҳам тарифлар белгилаш ва ўзаро ҳисоб – китобларнинг ислоҳотларгача бўлган даврдаги тизими деярли сақланиб қолди. Ушбу тизим соҳанинг янги таркибий тузилишига, хусусийлаштирилган компанияларнинг янгича ташкилий-ҳуқуқий мақомига, янги хизматлар тузилмасига монанд эмас. Анъанавий операторларнинг аксарияти сақланиб қолган тариф сиёсати доирасида инвестиция ресурслари тақчиллигини ҳис этмоқдалар, шу сабабли Ўзбекистон ахборот-коммуникация соҳасининг бир қатор корхоналарида тўловга қобилиятсизлик белгилари мавжуддир. Ушбу тариф муаммолари ечимини топмай туриб инвестицияларни жалб қилиш, талабни кенгайтириш ва умуман ахборот-коммуникация соҳасини ривожлантириш масаласини ҳал қилиб бўлмайди.

2. Лицензиялаш. Лицензиялаш муаммосининг ҳам техникавий, ҳам иқтисодий хусусияти бор. Лицензиялашнинг асосли, ҳолисона тартиб-таомили операторларга телекоммуникация хизматлари бозорига чиқишларида ва унда адолатли рақобат шароитида фаолият кўрсатишларида барқарор шарт-шароит яратади. Лицензиялашнинг аҳамияти яна шундаки, лицензиялар ҳар бир лицензиатнинг жамият манфаатларини кўзлаган ҳолда, умум тармоқ маконини юзага келтириш бўйича ва ундан тенг ҳуқуқлар асосида фойдаланилишини таъминлаш бўйича мажбуриятини мустаҳкамлайди.

3. Ахборот – коммуникация соҳасидаги корхоналарни реструктуризациялаш (таркибий жиҳатдан қайта тузиш). Корхона ёки соҳани реструктуризациялаш моҳиятан кенг маънода бўлиб, ташкилий-иқтисодий ҳамда меъёрий-ҳуқуқий тусга эга ва ўзгариб бораётган бозор шароитига мослашиш усули сифатида мулкдорнинг, капиталнинг тузилмаси ва ўзаро алоқадаги хўжалик юритувчи субъектларнинг эгалик қилиш шакли ёки бошқарув тузилмаси ўзгартирилишини англатади.

Бундай реструктуризациянинг асосий мақсадлари қуйидагилардир:

- ахборот-коммуникациялар бозорида ўзаро рақобатда бўлган компаниялар сонини кўпайтириш;

- компанияларни капиталлаштиришни ўстириш ва давлат улушини қисқартириш асосида стратегик инвесторларни жалб қилиш;

- реструктуризация қилинган компаниялар ишининг самарадорлигини ошириш.

4. Техникавий тартибга солиш. Бу усул бажарилиши мажбур бўлган техник регламентлар ва талабларнинг жорий қилиниши асосида амалга оширилади. Ўз моҳиятига кўра бу усул лицензиялаш, стандартлаштириш, сертификациялаш каби йўналишларда амалга оширилиши мумкин.

Таъкидлаш лозимки, давлат томонидан тартибга солишнинг юқорида кўриб ўтилган усуллари чеклаш хусусиятига ва қолаверса, қатор камчиликларга ҳам эга:

- бизнес кўп ҳолларда керагидан ортиқча тартибга солинади, унинг имкониятлари чекланади;

- бу усуллар реал юзага келиши мумкин бўлган қалтислик (риск)лардан ҳимояланишнинг молиявий механизмини шакллантирмайди;

- инновациялар учун тормоз бўлади ва инвестициявий хатоликлар юзага келиши эҳтимолини кучайтиради;

- коррупция ривожини учун шароитни кенгайтиради.

Мамлакатда бозор иқтисодиёти ривожланиши, давлат бошқарувининг эркинлашуви ва рақобат муҳити тўлароқ шакллана бориши билан давлат томонидан тартибга солишнинг юқорида келтирилган бевосита усуллари ўз ўрнини билвосита усулларга бўшата боради. Яъни ахборот-коммуникацияларни давлат томонидан тартибга солишнинг юқоридагилардан ташқари жаҳоннинг бошқа ривожланган давлатларида қўлланилаётган қатор муқобил усуллари мавжуддир. Юқорида айтиб ўтилган камчиликлар давлат томонидан тартибга солишнинг билвосита ёки муқобил усуллари жорий қилина боргач тугатилади. Улар асосан бошқарув эркинлашиши ҳамда рақобат муҳити ривожининг юқори даражаларига хос бўлиб, Ўзбекистон иқтисодиёти ривожининг кейинги босқичларида бу усулларга албатта, мурожаат қилинади.

Бу усуллар ичида Ўзбекистон ахборот-коммуникация соҳасининг яқин истиқболида қўллаш мумкин бўлган энг мақбулларида бири ривожланган давлатларда кенг қўлланилаётган мажбурий суғурталаш усулидир.

5. Мажбурий суғурталаш. Бу усулнинг моҳияти шундаки, суғурталовчилар томонидан суғурталанувчи (бу ерда бизнес қатнашчиси) фаолиятига талаб ва шартлар суғурта шартлари сингари қўлланилади ҳамда суғурталовчи суғурталанувчига нисбатан назорат қилиш ва мажбурлаш имкониятларини қўлга киритади, яъни давлат томонидан бизнесга белгилаб қўйилиши мумкин бўлган техникавий, иқтисодий регламентларга амал қилишлик суғурта қилинади. Суғурта полисининг лицензия сингари мажбурийлиги эса, бизнес вакилларининг бозорга кириш рухсатини таъминлайди. Бунда суғурта бошқарув усули сифатида ўрнатилган регламентлардан чиқиб кетилган ҳолда кўрилган зарарни бартараф этишга (масалан, техник талабларга жавоб бермайдиган ускунани қўллаб, учинчи шахсларга зарар етказилганда) ва етказилган зиённи қоплашга қаратилган чора-тадбирлар ўртасидаги мувофиқликни таъминлаш имконини беради. Суғурталаш давлат томонидан тартибга солишнинг муқобил усули сифатида юқоридаги бундай тартибга солишнинг бевосита усулларига хос бўлган кўплаб камчиликлардан холи. Чунки бу усул тартибга солиш оқибатида пайдо бўладиган харажатни (суғурта бадали сифатида) ҳамда суғурта ҳодисаси рўй берганда юзага келадиган зарарни (суғурта суммаси) пул сифатида ўлчаш имконини беради. Усулнинг яна бир сифати шуки, рақобатли суғурта бозорида бу миқдорларни минимал даражага тушириш имкони пайдо бўлади.

Шу билан бирга рақобатли суғурта бозори мавжудлиги бизнес фаолиятнинг шаклланаётган талаблари ва шартларининг мувофиқлигини таъминлайди. Суғурталовчиларнинг рақобатлашиши доирасида уларнинг хусусий стандартлари (суғурта тарифлари ва бошқ.) ўзаро рақобатлашади ва бу ўз навбатида стандартларнинг такомиллашиб ҳамда бозор талабларига мослашиб боришига олиб келади. Стандартларни ташкил этишнинг ҳар бир суғурталовчига хос хусусий механизмлари мавжудлиги технологиялар ўзгаришини ҳамда илмий ютуқларни суғурта бозорида тезроқ ўзлаштиришга ва уларнинг таъсирида

стандартларни бозор талабларига оз фурсатда мослаб олишга имкон беради. Шунинг учун ҳам қалтисликларни камайтиришга қаратилган ихтиролар давлат лицензиялаш шартларидан фаркли ўлароқ суғурталашда тезроқ амалда қўлланилиб боради.

Рақобатли суғурта бозори бизнесни тартабга солувчиларнинг ҳаддидан ошишини ҳамда коррупциянинг вужудга келиши хавфларини чеклайди. Қалтисликларни таҳлил этиш ва бошқарув харажатлари давлат бюджетидан суғурталовчилар елкасига ўтади.

Мутахассислар фикрига биноан, давлат томонидан тартибга солишнинг юқорида баён қилинган усуллари Ўзбекистонда ахборот-коммуникацияларни ривожлантиришда ҳозирги кундаги энг муҳим усуллар ҳисобланади. Айнан шу усулларни такомиллаштириш соҳани ривожлантиришнинг янги вазифалари ва соҳа ишининг эски ташкилий-иқтисодий шакллари ўртасидаги асосий номувофиқликларни ҳал қилиши мумкин.

3.2. Алоқа корхоналарини бошқаришда ижтимоий – психологик усулларнинг қўлланилишини такомиллаштириш йўллари.

Маълумки, бозор иқтисодиёти шароитида фақатгина ишлаб чиқараётган маҳсулоти ёки кўрсатаётган хизматлари ўз харидорларини топган корхоналаргина “омон қолади”. Алоқа ва ахборотлаштириш соҳаси корхоналари ҳам айниқса, кучли рақобат шароитида ўзининг хизматлари сифати, барқарорлиги корхонада бошқарув, назорат функцияларининг тўғри йўлга қўйилганлиги билан рақобатчи корхоналардан ажралиб туриши ва ривожланиб, такомиллашиб бориши мумкин. Қуйида алоқа корхоналари бошқарув фаолиятини янада такомиллаштириш учун бир қанча ижтимоий – психологик усуллар таклиф этилган.

Бошқарув фаолиятида ходимларни рағбатлантириш жуда катта аҳамият касб этади, ҳамда бу бошқарувнинг ижтимоий – психологик усулларида бири ҳисобланади.

Рағбатлар маълум бир мотивларнинг харакатини келтириб чиқарувчи инструментлар ҳисобланади. Рағбатлар сифатида қандайдир предметлар, бошқа кишиларнинг харакатлари, мажбуриятлар ва имкониятлар ташувчилари, умуман, инсонга унинг фаолияти учун компенсация сифатида таклиф қилиш мумкин, ёки у маълум харакатлари эвазига олмоқчи бўлган барча нарсалар тушунилади.

Турли рағбатларга нисбатан ҳар хил одамларнинг реакциялари ҳам турлича бўлади. Шундан билса бўладики, агар одамлар уларга нисбатан эътибор қилмас экан, демак рағбатлар абсолют бир хил аҳамият касб этмайди. Инфляция шароитида иш ҳақи, пуллар рағбат ролини бирмунча йўқотади.

Мотивация сифатида кўптурли рағбатларни қўллаш ва турли шаклга эга рағбатлантириш жараёнларидан фойдаланиш мумкин. Кенг тарқалган рағбатлантириш шаклларида бири моддий рағбатлантиришдир. Бозор шароитида унинг аҳамияти жуда катта. Бунда моддий рағбатлантириш амалга оширилаётган вазиятни тўғри баҳолаш, инсон эҳтиёжлари тизими ўта мураккаблиги ҳамда чексизлигини ҳисобга олган ҳолда унинг имкониятларини оширмасликка харакат қилиш керак.

Рағбатлантиришнинг самарали тизимини яратишда биринчи талаб, корхона ишчилари бажарадиган функционал мажбуриятларни ҳисобга олиш ҳисобланади.

Айниқса ноишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) соҳасида кенг тарқалган ишчиларни рағбатлантириш тизимининг энг оддий кўриниши тўловлар ва сотув ҳажми ўртасидаги бевосита боғлиқликдир. Бундай тизим “комиссион мукофотлар” номи билан танилган.

Бундай рағбатлантириш усулининг жуда кўплаб турлари мавжуд бўлиб, уларни қўллаш корхонанинг мақсадларига боғлиқ бўлади.

Ташкилот ишининг миқдорий характеристикалари билан тўғридан – тўғри боғлиқ бўлмаган персонални рағбатлантириш ҳаммадан ҳам қийин жараён ҳисобланади.

Ёлланган ишчининг меҳнатига ҳақ тўлаш ўз ичига асосий иш ҳақи (оклад) ва қўшимча иш ҳақи (мукофотлар ва бошқалар)ларни олади. Офис ишчисининг

иш ҳақи меҳнат шартномасида белгиланган окладдан иборат бўлиб, унга фойдали шартномаларни тузиш, мижозларни жалб қилиш каби меҳнатлари эвазига ишчига худди шу ҳаракатлар орқасидан тушган даромаднинг маълум фоизини мукофот сифатида тўлаш мумкин. Бундай тизим “фойдада қатнашиш” номини олган.

Иш ҳақидан ташқари бонуслар – ташкилот фойдасидан бир марталик тўловлар тизимини ҳам жорий этиш мумкин. Иш ҳақи миқдори ва ишчининг малакаси билан боғлиқ йиллик, ярим йиллик, янги йил бонуслари кабилар.

Рағбатлантиришнинг самарали тизимини яратишнинг иккинчи талаби тушунарлилик ва объективликдир. Яъни персоналга уни нима учун рағбатлантираётганлари ва бу уларнинг иш ҳақига қандай таъсир қилиши яхши тушунарли бўлиши керак.

Рағбатлантириш тизими доимо икки асосий томонлардан иборат бўлади: моддий ва номоддий. Номоддий рағбатлантириш ходимларнинг компанияга нисбатан садоқатини ошириб, бир вақтнинг ўзида уларнинг меҳнатлари учун компенсация ҳаражатларини пасайтиради. Номоддий рағбатлантириш деганда, нақд ёки нақд бўлмаган воситалар кўринишида бўлмаган, аммо ташкилот томонидан инвестицияларни талаб қилиши мумкин бўлган мукофотлар тушунилади. Номоддий рағбатлантириш ёрдамида эришиладиган асосий самара – бу ходимларнинг ташкилотга нисбатан мойиллик ва манфаатдорлик даражаларини ошириш. Анъанавий тарзда номоддий рағбатлантиришнинг уч гуруҳи ажратилади:

- ташкилот томонидан инвестициялар талаб қилмайдиган;
- инвестициялар талаб қиладиган ва адрессиз тақсимланадиган;
- инвестициялар талаб қиладиган ва адресли тақсимланадиган;

Ташкилот томонидан инвестициялар талаб қилмайдиган рағбатлар:

- ходимни туғилган куни билан табриклаш (ахборот тахтасида ходимлар туғилган кунлари рўйхатларини ёзиш, табрик сўзлари,

айнан компания раҳбариятнинг бирор вакили шахсан табриклаши ўта муҳим);

- муваффақиятлар витринаси ёки ҳурмат доскаси;
- ўз ишида камчиликларга йўл қўйган, атайлаб компанияда қабул қилинган стандартларни бузганлар учун танқидлар ёзилган ахборотнома. Бу тескари алоқани шакллантиради, бошқаларнинг хатоларидан хулоса чиқаришга ёрдам беради. Ходимга етадиган зарбани камайтириш мақсадида, айбдорнинг исмини шифрлаб кўрсатган маъқул;
- энг яхши ходим учун кубоклар ташкил этиш;
- компания афсоналари – компанияда анчадан буён хизмат қилаётган ҳамда унинг шаклланиши ва ривожланиши учун ўзларининг беқиёс ҳиссаларини қўшган ходимлар;
- карьеранинг горизантал ва вертикал ўсиш критерийлари ҳамда босқичлари, янги ишчи учун тажрибали бошлиқнинг бириктирилиши ҳам карьера ўсишининг бир босқичи сифатида кўрилади;
- ходимларни ечимлар қабул қилиш, сўровлар, анкеталар тўлдириш, жараёнларига жалб қилиш, ходимлар билан стратегик режаларни муҳокама қилиш ёки уларнинг моҳияти билан таништириш, уларнинг таклиф ва мулоҳазаларини кўриб чиқиш;
- умумий йиғин ва байрамларда мақтовлар, фахрий ёрликлар топшириш, намуна қилиб кўрсатиш.

Ташкилот томонидан инвестициялар талаб қиладиган ва адрессиз тақсимланадиган рағбатлар, бундай рағбатлар асосан меҳнат ҳаёти сифатини оширишга ёрдам беради:

- ишчиларни ташкилот раҳбариятидан ажратиладиган ойлик йўл чипталари билан таъминлаш;
- форма, махсус кийим билан таъминлаш;
- сифатли медицина хизматини ташкил этиш, соғлиқни суғурталаш;

- иш жойларида ташкилий – техник шароитларни яхшилаш. Бунга асосий воситаларни модернизациялаш, меҳнат шароитларини такомиллаштириш, дизайн ва бошқа эстетик аспектларни яхшилаш киради;
- компания ичида ва ташқарисида ўқитишни ташкил этиш;
- корпоратив байрамлар – ташкилот ташкил этилган кун, янги йил, ташкилотда нишонланадиган профессионал ва бошқа байрамлар. Бунда дам олиш дастуридан ташқари, компаниянинг муваффақиятларига бағишланган расмий қисмнинг бўлиши алоҳида аҳамият касб этади. Дам олиш дастурига корпоратив руҳни кўтарадиган элементлар киритилган бўлса, нур устига аъло нур.

Ташкилот томонидан инвестициялар талаб қиладиган ва адресли тақсимланадиган рағбатлар:

- яшаш шароитларини яхшилаш учун ҳамда узоқ муддатли фойдаланиш товарлари учун фоизсиз ссудаларни бериш. Бу ҳолатда рағбат бўлиб, берилаётган сумма эмас, балки компаниядан бюракатик ёндашувларсиз қарз олиш имконияти, шунингдек, ходимнинг ташкилот ҳаётида қатнашаётганлиги, у ҳақидаги ғамхўрлик қилинаётганлиги ҳисобланади;
- компаниянинг қайтариб бериш шартсиз бериладиган ёрдами (фарзандли бўлиш, тўй, яқин қариндошларнинг оғир касали ёки ўлими ҳолатларида);
- компания ҳисобидан 100% ўқишни тўлаб бериш кам самарали ҳисобланади. Чунки, ходим буни қадрига етмаслиги мумкин. **Шунинг учун Станислав Гольбергнинг фикрича, энг оптимал вариант: 70% компания, 30% ходимнинг ўзи ўқиши учун пул тўлашидир;**
- компания томонидан ходимларнинг фарзандларини ўқишга, боғча ва мактаблар, оромгоҳларга жойлаштиришга ёрдам бериш;

- мобилъ телефон ва Интернет учун компания томонидан пул ажратилиши (агар ходим ўз шахсий телефони ёки уй Интернетини иш юзасидан ишлатса).

Корхонанинг рағбатлантириш тизимини яратишда тизимнинг эгилувчанлиги тамойилини ҳисобга олиш зарур. Рағбатлантиришнинг эгилувчан тизими, бир томондан ходимнинг ўз малакаси ва касбий билимларига мувофик иш ҳақини олиши, иккинчи томондан эса, ходимга ҳақ тўлашни унинг ишдаги шахсий кўрсаткичлари ва ташкилотнинг умумий иши натижаларига боғлаб қўйиш имконини беради.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг айнан эгилувчан тизимини қўллаш, иш жойи ва лавозим мажбуриятларини асосли баҳолаш ҳамда маҳсулот таннархидаги меҳнатга ҳақ тўлаш ҳаражатлари улушини камайтириб, ходимларнинг фойда ва жамоавий мукофотларда қатнашишидан фойдаланиш орқали ташкилот персоналининг меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича мавжуд тизими ва бу тўловнинг миқдорига нисбатан негатив муносабатларининг олди олиниши мумкин.

Ташкилотда рағбатлантириш тизимининг натижаси сифатида ҳар бир ходим меҳнатининг самарадорлиги ва сифати ошиши ҳисобига ташкилот фаолияти самарадорлигининг ошиши кузатилиши керак. Бунда раҳбарият томонидан юқори малакали ишчиларни жалб қилиш ва уларни узоқ муддатга сақлаб қолиш, меҳнат унумдорлиги ва хизматлар сифатини ошириш, тушумдан персоналга ажратиладиган қисмини кўпайтириш, ишчиларнинг нафақат шахсий муваффақиятлардан, балки бутун бир компания муваффақиятларидан манфаатдорлигини ошириш, ва ниҳоят ходимнинг ижтимоий мавқеини ошириш.

Жамоани бошқариш – бу фан ва санъатнинг мужассамлашувидир. Америка менежменти нуқтаи назаридан қаралганда, раҳбарлик қилишнинг моҳияти ишни ўз қўллари билан эмас, балки кимнингдир қўллари билан бажаришни билдиради. Аслини олганда, янада қийин масала бу – нафақат кимнингдир қўлларини, балки уларнинг бошларини ҳам ишлашга мажбур қила билишдир. Шунинг учун ҳам, фақат ўзигагина ишониш ва ўзини ҳаммадан билимдон ва ҳамма нарсага қодир, деб ҳисоблаш ақлсизликдир. Ҳеч қачон қўл остидаги ходимлар бажара оладиган

ва бажариши лозим бўлган ишларни раҳбарнинг ўзи бажариши керак эмас (шахсий ишлардан ташқари).

Ҳар бир бажарилган вазифани, албатта, назорат қилиш ва баҳолаш зарур (назорат шакллари тоталитар бўлмаслиги керак); назорат қилмаслик ходимнинг ўзи бажараётган ишнинг керак эмас, деган фикрга боришига олиб келади.

Агар муаммонинг ходим томонидан таклиф қилинаётган ечими раҳбарият нуқтаи назарига қарама – қарши бўлмаса, у ҳолда ходимнинг журъатини сўндириш керак эмас.

Ходимнинг ҳар бир муваффақиятини ва журъатини ҳисобга олиш лозим. Унга бошқаларнинг олдида миннатдорчилик билдириш мумкин.

Агар ходим қайсидир маънода ўз раҳбарига нисбанат қобилиятли бўлса, бу салбий ҳолат ҳисобланмайди: ходимларнинг муваффақиятлари уларнинг раҳбарлари учун мақтовдир.

Қандайдир унчалик аҳамиятли бўлмаган хатога йўл қўйган ходимни бошқалар олдида жазолаш шарт эмас: инсонни камситиш – тарбиянинг энг яхши усули ҳисобланмайди.

Одамларни танқид қилиш бефойда. Ундан кўра уларнинг хатоларини, бундай хатолар қандай келиб чиқиши мумкинлиги ҳақида гапириб ўтиб, танқид қилиш керак. Ва айниқса, шу каби камчиликлар мана шу одамда ҳам борлигини пеш қилиш керак эмас, ходим барчаси ҳақида ўзи хулоса чиқармоғи лозим.

Низоли вазиятларда кўпол, камситувчи, ҳақоратловчи сўзларни ишлатиш ярамайди. Раҳбар томонидан кўл остидаги ходимнинг руҳиятига етказилган зарарнинг ижодий, ўзига ишонган иш қобилиятига салбий таъсир қилиши ва раҳбарга нисбатан симпатия, ҳурматнинг йўқолишига олиб келиши мумкин. Шунинг учун ҳам бундай вазиятларга айниқса йўл қўймаслик лозим.

Тавсия қилинган усуллардан самарали фойдаланган ҳолда алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида фаолият юритувчи корхоналар бошқарув фаолиятининг самарадорлигини ошириш ва такомиллаштириш мумкин бўлади.

ХУЛОСА

Бугунги кунда иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар тизимида чуқур сифатий ўзгаришлар амалга оширилиб келинмоқда, миллий иқтисодиётнинг тармоқ тузилиши, инновация ва инновацион ғоялар ҳисобига янгилашиб келинмоқда. Шу билан бир қаторда мамлакатимизнинг жаҳон ҳамжамиятидаги ўрни ва мавқеи тобора мустаҳкамланиб бормоқда. Бироқ, бугунги фан техника тараққиёти, қолаверса жаҳон бозорида рўй бераётган инновацион ўзгаришлар эришилган ютуқлар билан чегараланиб қолишга имкон бермайди. Шу боис, миллий иқтисодиёт ва жаҳон бозоридаги инновацион стратегик ўзгаришларни ўрганиш, тадқиқотларни олиб бориш, назария ва услубларини яратиш, уларни амалга оширишнинг йўллари ишлаб чиқишни тақозо этади. Мазкур масаланинг ижобий ҳал қилиниши эса иқтисодий мустақилликка эришиш ва барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш имкониятини яратади.

Ушбу магистрлик диссертация ишимга яқун ясар эканман, унинг асосий тенденциялари қуйидагилардир:

✓ бирор корxonанинг муваффақияти нафақат унда қўлланилувчи янги технологиялар ёки хом – ашёнинг сифатига, балки энг асосий ресурс ҳисобланмиш – инсон меҳнатининг самарасига боғлиқ;

✓ корхона муваффақиятли ривожланиши учун персонални танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларини ишлаб чиқиш, амалда қўллаш ва уларни такомиллаштириш зарур;

✓ шахснинг хулқ-атвори унинг ўз эҳтиёжларини қондириш мақсадида вазиятни ўзгартиришга қаратилган ҳаракатидир. Хулқ-атворнинг мақсади вазиятни ўзгартиришдир. Мақсадга эришилмаса ва вазиятни ўзгартиришга муваффақ бўлинмаса, янги хатти – ҳаракатларга олиб келувчи янги ҳолат бошланади;

✓ ходимларни бошқаришдан мақсад – инсонларни битта жамоага айлантириш, уларнинг кучли томонларидан максимал фойдаланиш, кучсиз

томонларини эса йўққа чиқаришдан иборат. Мақсадни амалга оширишда ижтимоий – психологик методлар раҳбарнинг асосий иш қуролига айланади;

✓ ижтимоий – психологик методлар – бу жамоадаги ишчиларнинг ўзаро муносабатларини, ундаги микро муҳитни белгилаб берувчи, корхонанинг ижтимоий сиёсатидир;

✓ ижобий ижтимоий – психологик муҳитни яратишда бевосита раҳбарнинг ва раҳбариятнинг роли жуда катта аҳамиятга эга. Бошқарувнинг айнан шу вакиллари энг фаол тарзда симпатия, ижобий эмоционал мулоқот фонини яратишда қатнашишлари ва ўзларини намуна сифатида кўрсатилишларига лойиқ бўлишлари лозим.

Ишнинг иккинчи бобида тадқиқот амалий тарафдан ўрганиб чиқилган бўлиб, бунда мисол тариқасида Ўзбекистоннинг телекоммуникациялар бозорида асосий ўринни эгалловчи “Ўзбектелеком” АК нинг фаолияти ва ижтимоий – иқтисодий аҳволи, унда бошқарувнинг ташкил этилганлиги ва ҳолати таҳлил қилинди. Ҳамда қуйидаги хулосага келинди:

✓ “Ўзбектелеком” АК Ўзбекистон телекоммуникациялар бозорида беқиёс ўринга эга. Сўнгги беш йил ичидаги компаниянинг фаолият натижаларини кўриб чиқар эканмиз, компания жадал сурътлар билан ривожланиб, такомиллашиб бораяпти. Акционерлик компаниясининг даромадлари 2008 йилда 237,5млрд. сўмни ташкил этди. Бу эса 2007 йилга нисбатан 60 млрд.сўмга, яъни 25,3% га ортиқ демакдир. Бу кўрсаткичларнинг барчаси “Ўзбектелеком” Акционерлик Компаниясининг ижтимоий – иқтисодий фаолияти ижобийлигидан дарак беради;

✓ Аммо компания, ва умуман, соҳа бошқаруви масалаларига етарлича эътибор қаратилмаяпти, ундаги бошқарув усуллари эскирган ва ҳали ҳамон бошқарувга нисбатан эскича қарашлар мавжуд. Шунингдек, компанияни бошқаришда ижтимоий – психологик аспектларга эътибор суут.

Аниқланган камчиликларни бартараф этиш ва бошқарув фаолиятини ижтимоий – психологик методлар ёрдамида такомиллаштириш бўйича бир қатор тавсиялар ишлаб чиқилди:

✓ эгилувчанлик тамойилини ҳисобга олган ҳолатда корхонанинг самарали рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш. Бунда ойлик маошларидан ташқари ходимларни моддий ва номоддий рағбатлантириш йўллари жорий этиш, иш ҳақидан ташқари бонуслар – ташкилот фойдасидан бир марталик тўловлар тизимини – иш ҳақи миқдори ва ишчининг малакаси билан боғлиқ йиллик, ярим йиллик, янги йил бонуслари кабиларни жорий этиш;

✓ авторитар – либерал бошқарув услубидан демократик бошқарув услубига ўтиш;

✓ меҳнат жамоасида юзага келиши мумкин бўлган низоли вазиятларнинг олдини олиш ҳамда низолар келиб чиққан тақдирда, уларни тўғри ҳал қилиш бўйича тавсиялар.

Юқорида келтириб ўтилган ва тавсия қилинаётган чора - тадбирлардан самарали фойдаланган ҳолда алоқа ва ахборотлаштириш соҳасида фаолият юритувчи корхоналар бошқарув фаолиятининг самарадорлигини ошириш ва такомиллаштириш ҳамда меҳнат жамоаларини ижтимоий инқироз ҳолатидан олиб чиқиш мумкин бўлади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Қонунлар, ҳуқуқий ва сиёсий ҳужжатлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Ахборотлаштириш тўғрисида»ги қонуни, 2003й.
2. Ўзбекистон Республикаси «Ахборот эркинлиги принциплари ва кафолатлари тўғрисида»ги Қонуни 12.12.2002 й.
3. «Частота спектридан фойдаланиш, телерадиодастурларни шакллантириш ва тарқатиш ҳамда маълумотлар узатиш самарадорлигини ошириш юзасидан қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги 1998 йил 10 июлдаги 293-сон Вазирлар Маҳкамасининг қарори.
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида»ги қарори 22.11.2005 й.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Идоралараро ахборот-компьютер тармоғини ташкил этиш тўғрисида»ги қарори. 10.04.1998 й.
6. «Компьютерлаштиришни янада ривожлантириш ва ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 2002 йил 6 июндаги 200-сон Вазирлар Маҳкамасининг қарори.
7. «2001-2005 йилларда компьютер ва ахборот технологияларини ривожлантириш, «Интернет» ахборот тизимларига кенг кириб боришни таъминлаш дастурини ишлаб чиқишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 2001 йил 23 майдаги 230-сон Вазирлар Маҳкамасининг қарори.
8. «Телекоммуникациялар тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг қонуни.
9. «Товар бозорларида монополистик фаолиятни чеклаш ва рақобат тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси қонунини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 1997 йил 31 мартдаги 165-сон Вазирлар Маҳкамасининг қарори.

10. «Телекоммуникациялар ва почта алоқаси соҳасида бошқарув тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 2000 йил 27 ноябрдаги 458-сон Вазирлар Маҳкамасининг қарори.
11. Ўзбекистон Республикасининг "Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида"ги қонуни. Ўзбекистоннинг янги қонунлари. Т.: "Адолат", 1996.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Компьютерлаштиришни янада ривожлантириш ва ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш тўғрисида»ги 2002 йил 30 майдаги Фармони.

II. Китоблар ва рисоалар

13. Каримов И.А. Эришган марраларимизни мустаҳкамлаб, ислоҳотлар йўлидан изчил бориш – асосий вазифамиз. - Т.: «Халқ сўзи», 10.02.2004.
14. Каримов И.А. "Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир". Т.: "Ўзбекистон ", 2005.
15. Каримов И.А. "Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндошувлар билан қуриб бўлмайди". Т.: "Ўзбекистон ", 2005.
16. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби. Президент Ислам Каримовнинг 2008 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш йўналишлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2009 йил
17. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси). «Халқ сўзи» г. №220. 13 ноябрь 2010 й.
18. Арипов ва бошқ. Ўзбекистон ахборот-коммуникация технологиялари соҳаси менежменти масалалари. – Т.: «Fan va tehnologiya», 2005.

19. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: Дело и Сервис, 1998 й
20. Аккофф Р.Л. Исследования по общей теории систем. - М: Прогресс, 1969
21. Алексеева М.М Планирование деятельности фирмы. //Финансы и статистика. Москва, 1999.
22. Бабаш А.В. Криптография: Учеб.пособие. / Бабаш А.В., Шанкин Г.П.: СОЛОН-Р, 2002.
23. Байбурип В.Б., Бровкова М.Б., Пластун ИЛ.и др. Введение в защиту информации. Учеб.пособие. М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2004.
24. Баутов А.Н. Программно-методическое обеспечение «Расчет рисков и вычисление оптимальных затрат на систему защиты информации от несанкционированных действий и сохранение конфиденциальности информационных ресурсов». МЛ, 2001.
25. Щетинин В.Г, Костюнин А.В. Нейросетевые модели управления промышленным производством // Тезисы 21-й конференции Системный анализ промышленных предприятий - Старый Оскол, 1999.
26. Щетинин В.Т., Столярова О.В., Костюнин А.В. Синтез решающих правил на нейронных сетях, для управления производством //Приборы и системы управления. М. №1. 1999.
27. Ғозибеков Д.. ва бошқ. Лизинг муносабатлари назарияси ва амалиёти. Т.: «Fan va texnologia» - 2004 й.
28. Энциклопедия компьютерных вирусов Евгения Касперского //Электронная версия 2010.

III. Рўзнома ва журналлардаги мақолалар

29. Досумова Д.Р. Қишлоқ алоқа линияларини баҳолашнинг техник – иқтисодий мезонлари тўғрисида. – Т. : «Алоқа дунёси», № 1\2007.
30. Жамолов Х., Абдуллаев Х. Корхоналарнинг тўловга қодирлиги ва рентабеллиги. Бозор пул ва кредит. 1-сон, 2001 й.
31. Ивонина Н.В. ва бошқалар. Маркетинг тадқиқотларини олиб бориш ва ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш бўйича услубий тавсиялар, техник

даражани ошириш ва корхонада рақобатбардош маҳсулотлар (хизматлар) чиқариш учун ишлаб чиқаришни қайта ихтисослаштириш. Ўзбекистон молия конунчилиги. Тошкент, 1996 й.

32. Мамчиц Р. Электронная коммерция в ближнем и дальнем зарубежье / Р.Мамчиц. Poletekonom.-2001.
33. Мильчакова Н. Телекоммуникации в России: Структурные реформы и проблемы повышения рыночной стоимости акций. Ж. «Вопросы экономики», 2001 г.
34. Мухитдинова М. "Предупреждение кредитных рисков". Бозор, пул ва кредит, , 2001 й.
35. IDC, 1999 Knowledge Management Survey.
36. Philip G. Lewis, Approaching Precalculus Mathematics Discretely: Explorations in a Computer Environment, Paperback // The MIT Press, September, 1990, 0262620634.
37. Mowshowitz A. Virtual organization//Association for Computing Machinery. Communications of the ACM; New York; Sep 1997.
38. The Radicati Group, Inc., Knowledge Management Market Trends 1999-2009.

IV. Статистик тўпламлар ва бошқалар

39. Алоқанинг регионал бирлашмаси (АРБ) ҳисоботи материаллари, 1998-2004 йй.
40. А.Н.Арипов. Ахборот-коммуникациялар соҳасида бошқарув тизимини такомиллаштириш муаммолари. – Т.: Автореферат, 2004.
41. Бутундунё электроалоқа /АКТ ривожлантириш ҳисоботи // ЭАИ – 2006 й.
42. «Ўзбектелеком» АКнинг йиғма бухгалтерлик баланси, 1998-2004 йй.
43. Ўзбекистон Алоқа ва ахборотлаштириш агентлигининг ҳисобот материаллари, 2007 й.
44. "Ўзбекистоннинг 2000-2007 йиллардаги асосий ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлари". Т.: Давлат статистика қўмитаси, 2000-2008.

V. Электрон материаллар ва интернет ресурслари

45. www.aci.uz
46. www.uztelekom.uz
47. info@uztelecom.uz
48. <http://www.e-gov.com/egovjournal>
49. <http://www.globalcrossing.com>
50. <http://www.govaffairsse/nate/gov.com>
51. <http://www.intel.com/research/silicon/mooreslaw.htm>
52. <http://www.ipso.cec.be/Ecommerce>
53. <http://www.level3.com>
54. <http://www.mid.ru/mid/inform.htm>
55. <http://www.monitoring.ru>
56. <http://www.nasdaq.com>
57. http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html
58. <http://www.oecd.org/dsti/sti/it/ec/act/sacher.htm/>
59. <http://www.scrt.gov.ru/Documents/Decrec/2000/09-09.html>
60. <http://www.usinfo.state.gov/journals/itgic/1100/ijgrl100.htm>
61. <http://www.wto.org/wto/ecom/ecom.htm>
62. <http://www.crime-research.ru>
63. <http://www.egovernment.ru> (журнал «Information Security/Информационная безопасность»)
64. <http://www.novosoft.ru/solutions>
65. <http://www.intertrustsib.ru>
66. <http://www.iteam.ru>
67. <http://www.awaresystems.be>
68. <http://www.microsoft.com>
69. <http://www.linux.org>