

Ўзбекистон Республикаси  
Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги

Наманган Мухандислик-Педагогика Институтини

Иқтисодиёт факультетини

«Менежмент» кафедрасини

«МЕНЕЖМЕНТ»

фанидан

муаммоли маърузалар матнини

Наманган 2006

Ушбу муаммоли маърузалар матнида иқтисодий бошқаришнинг бозор тизимида хос муаммолари талабалар эътиборига хавола этилади. Ҳар бир маърузада талаба ўзига хос муаммони ечишга ҳаракат қилиб, ўқитувчи томонидан ушбу қўйилган муаммони ечимини топиш, унинг назарий жиҳатларини тушуниб олишга имкон яратилади. Корхонани бошқаришда менежер фаолиятини ташкил этиш унинг бозор муҳитида мавжуд қонуниятлар асосидаги хатти-ҳаракатлари ўзига хос хусусиятлари туғрисида мулоҳазалар берилган.

Эътиборлиси шунда бундай матн талабаларга билим бериш жараёнида уларни мустақил фикрлашини иқтисодий жараёнларга бўлган муносабатини, иқтисодий дунёқарашини кенгайтиришга ёрдам беради.

Муаллифлар: доц., и.ф.н. Р.О.Исмаев  
кат. ўқитувчи О.А.Арипов

Такризчилар: НамДУ “Тармоқлар иқтисодиёти” кафедраси мудири,  
проф., и.ф.д. О.Абдуллаев  
НамМПИ, «Иқтисодиёт» кафедраси мудири, доц.,  
и.ф.н. Р.Ботирова

Муаммоли маърузалар матни «Менежмент» кафедрасининг \_\_\_\_\_ 2006  
йилдаги \_\_\_\_-сонли йиғилишида кўриб чиқилди ва маъқулланди.

Мазкур маърузалар матни институт илмий-услубий кенгашининг \_\_\_\_\_  
2006 йилдаги йиғилишида кўриб чиқилди ва чоп этишга рухсат этилди.  
(Баённома №\_\_4, РҒР: \_\_\_\_).

## Кириш

Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар бўлиш осон эмас. «Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси – деб, таъкидлайди Президентимиз И.А.Каримов, ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ ва бўғинларни идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир».

Ҳозирги раҳбар ҳам аъло мутахассис, ҳам ҳақиқий тадбиркор, ташкилотчи, айти пайтда ўз ҳақ-ҳуқуқини билган киши бўлмоғи даркор. Шу ўринда бугунги ҳаётимиздаги муайян бир номуносибликни очиқ эътироф этиб, Президентимиз қуйидагиларни қуйиниб баён этади: «Бошқарувнинг қуйи қатламларида, айниқса, ишлаб чиқариш соҳасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-ҳаракатлар бор, лекин бу олийжаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бўғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачиликни ўзларига касб этиб олган лоқайд, эскича фикрлайдиган, ўзини хон, қўланкасини майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношуд кимсаларнинг қаршилигига дуч келмоқда.

Бизнинг қатъий фикримиз шуки, бундай кишилар ё танқиддан зарур хулоса чиқариб, тез орада ўз фикр ва савияларини ўзгартирадилар, ёнки биз уларнинг бутунлай бахридан ўтамыз».

Бинобарин, ноқобил, лоқайд, манман етакчилардан тезроқ кутилишимиз, иқтидорли, билимдон ходимлар сафи кўпайиши айти муддаодир. Бугунги кунда ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш учун синалган усуллардан, воситалардан фойдаланиш даркор. Ҳар бир раҳбар ишчи-хизматчилар меҳнатини тўла-тўқис ўзлаштирмоғи лозим. Бунинг учун менежерлик илмини эгаллаб, ишлаб чиқаришининг малакали бошқаришга эришмоқ лозим. Менежерлар маъмурий-хўжалик раҳбарлиги соҳасида маълум мустақиллика эга бўлиб, бугунги кунда уларнинг роли ортиб бормоқда. Зеро, бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни ташкил этиш, маҳсулот сотишни уюштиришда уларнинг хизмати бекиёс бўлаётир.

Хўш, менежер ким? Қандай қилиб менежер бўлиш мумкин? Раҳбарлик қилиш учун у нима қилмоғи керак? Оқилона танлов ва ишончли қарор қабул қилишнинг сири нимада? Қайси раҳбарни адолатли ва маданиятли дейиш мумкин? Бошқарув маҳорати унинг сир-асрорларни ўрганишга ёрдам берувчи ушбу ўқув қўлланмадан олий ва ўрта махсус ўқув юртлари талабалари, коллеж ва лицей ўқувчилари, иқтисодчилар, бизнес мактаби тингловчилари, тадбиркорлар ҳамда кенг китобхонлар оммаси фойдаланиши мумкин.

## 1-маъруза

### Мавзу: ФАННИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ, ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

#### Ўқув модули бирликлари:

1. Менежмент моҳияти.
2. Менежмент объекти ва субъекти.
3. Менежмент фани, мақсади ва вазифалари.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиригандан сўнг:

- ⇒ Менежмент сўзининг маъноси тушунади.
- ⇒ Фойда олишнинг қандай шартлари бор эканлигини билади.
- ⇒ Менежмент объекти ва субъект ихақида билимга эга бўлади.
- ⇒ Менежмент фанининг вазифа ва мақсадларини тушунтириб бера олади.

#### 1.1. Менежмент моҳияти

Бозор иқтисодиётида турли мулкчиликка асосланган минглаб корхоналар фаолиятини тасаввурга сиғдириш қийин эмас. Корхоналар фаолиятини у ёки бу даражадаги бошқарувини ташкил этиш, шу корхона раҳбарининг бошарув қобилиятига боғлиқ. Унинг қобилияти эса менежмент соҳасидаги билимларни қанчалик даражада эгалланганлиги билан ўлчанади. Шу нуқтаи назардан менежмент сўзи бизнинг ҳаётимизда бозор иқтисодиёти билан боғлиқ кириб келган сўзлар қаторидан жой олди.

Менежмент инглизча («management») сўз бўлиб, у ўзбек тилида бошқаришни идора қилиш, ташкил этиш, раҳбарлик қилиш маъноларини англатади. Бозор иқтисодиётида корхоналарни бошқариш шакли ҳисобланади. Менежмент инсон ҳаётидаги иқтисодий-ижтимоий соҳаларни ишбилармонлик асосида ташкил этиш ҳамда бошқаришни билдиради.

МС Менежмент деганда нимани тушунаси?

Инглизча «менежмент» сўзи, бошқарув деган маънони англатса-да, дастлаб асов отларни тушовлаш маъносини билдирган. Кейинчалик бу атама икки гилдиракли аравага нисбатан қўлланила бошланган. Бугунги кунда эса гап одамларни, жамоаларини бошқариш хусусида боряпти. Бу ўринда одамлар меҳнати, хоҳиш иродасидан фойдаланиб мўлжалдаги мақсадларга эришиш тушунилади. Лекин менежментни фақат одамларни бошқариш жараёни деб тушунмаслик керак. Инглиз тилида «Менежмент» сўзининг маъноси ниҳоятда мураккаб. Инглиз тилининг фундаментал Оксфорд луғатида бу сўзнинг қуйидаги талқинларини учратиш мумкин:

1. одамлар билан муомала қилиш усули, тарзи;
2. ҳокимият ва бошқарув санъати;
3. ишбилармонликнинг ўзига хос тури;
4. маъмурий вазифа.

Шундай қилиб, «Менежмент» атамаси қуйидаги маъноларни англатади:

- бошқарув;
- инсон органидаги билимлар соҳаси:
- бошқарувни амалга оширганларнинг ижтимоий қатлами.

Иқтисодиётни бошқариш - бу муайян доирада ташкилотлар, муассасалар, корхоналар ва фирмаларни бошқариш тушуниладики, бунда меҳнат жамоаси, персонал (ҳодимлар) ва

ишчиларни бошқариш ўзига хос муҳимликни билдиради. Иқтисодийetni бошқаришнинг ана шундай муҳим қисми менежмент соҳаси билан боғлиқ.

**МВ** Менежмент ва бошқарув атамалари ўртасида фарқ борми?

Менежмент барча турдаги ресурсларни (яъни табиий, меҳнат, молиявий ва ҳоказо.) самарали бириктиб, фойда олишни билиш, уни кўпайтириш билан боғлиқ соҳа бўлганлиги туфайли учта жиҳат бўйича тўғри танловни ва ишчан қарор қабул қилинишини талаб этади (1-чизма).



### 1-чизма. Юқори фойда олишнинг уч шарти.

1. Харажат - бу маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, товарни сотиш ва ходимларга тўлаш учун сарфланадиган маблағлардир. Унинг таркибига:

- маҳсулот (ёки хизмат) таннари,
- маъмурий харажатлар,
- ижара ва фоиз тўловлари,
- иш ҳақи,
- солиқлар киради.

2. Наф - бу маҳсулот ёки хизматларнинг истеъмолчиларга қанчалик даражада ижобий натижа келтиришидир. Харидорнинг харид қилиш аниқлиги товарнинг нафлилик даражасининг қанчалик юқорилигидан келиб чиқади.

3. Баҳо - бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир. Баҳо иккита асосий вазифани бажаради:

- ресурслар истеъмолини чеклаш имконини беради;
- ишлаб чиқариш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

Фойдага таъсир этувчи бу уч омилнинг моҳиятини тушунган бошқарувчигина танловни тўғри амалга ошириши ва ишчан қарорни қабул қила олиши мумкин. Менежер харажатларни минималлаштиришга, маҳсулотнинг нафлилик даражасини белгилаш билан бирга унинг баҳосини тўғри белгилаши лозим.

### 1.2. Менежмент объекти ва субъекти

Менежмент объекти ҳақида сўз юритганда, энг аввало, объект сўзининг луғавий маъносига эътибор бериш керак бўлади. Шу маънода объект – бу:

- биздан ташқарида ва бизнинг онгимизга боғлиқ бўлмаган ҳолда мавжуд бўлган борлик, воқелик, моддий дунё, мавжудот;
- Киши фаолияти, диққат-эътибори қаратилган ҳодиса, нарса, шахс;
- Хўжалик ёки мудофаа аҳамиятига эга бўлган корхона, қурилиш, айрим участка ва шу кабилар<sup>1</sup>.

Демак, объект тушунчаси микро воқеликдан (киши ва унинг фаолиятидан) тортиб, то макро воқелик (моддий дунё, жамият) даражасигача бўлган маънони ўз ичига олади.

<sup>1</sup> Ўзбек тилининг изошпи лулати. –Т.: 1991, 517 бет.

Масалан, «ҳайдовчи ўз машинасини бошқара ололмаганлиги сабабли у йўлдан чиқиб кетган». Бу ерда бошқарув объекти бўлиб машина ҳисобланади.

Ёки, «у киши ўзини жуда яхши бошқара олади». Бу ерда бошқарув объекти бўлиб, киши, шахс ҳисобланади. Футбол командаси ёки сув кемаси ҳаракатини бошқариш, туман, шаҳар, вилоят, мамлакатни бошқариш ва ҳоказолар менежментнинг ёки бошқаришнинг объектларидир.

Бирор нарсага ўзининг таъсирини ўтказувчи, ёки унинг қатнашуви таъсиридаги қандайдир сабаб ёки омилларни субъект деб атаймиз. Масалан бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари менежментнинг субъекти, яъни бошқарув органлари ёки менежерлар – бошқарувчилар бўлиб ҳисобланади. Менежмент объекти ва субъектларини 1.1-жадвалда келтирилганидек тавсифлаш мумкин.

Шундай қилиб ҳар қандай ҳодиса ёки жараён негизи бошқариладиган объект ва бошқарилувчи субъект тизимларидан ташкил топади.

### 1.3. Менежмент фани мақсади ва вазифалари

Менежмент фан сифатида XIX асрнинг биринчи ярмида капитализм вужудга келиши билан пайдо бўлган. У бир томондан назарий бошқарув масалаларини ўз ичига олса, иккинчи томондан аниқ ҳаётий тажрибаларни кўриб чиқишни камраб олади. Менежмент бошқарув фани сифатида кўп сонли ходисаларни таҳлил этишдан иборат. Бу фан мазмунан бошқарув тизими ва бошқариш объекти орасидаги ўзаро муносабатни ифодалайди. Шу туфайли корхоналар, ташкилотлар, бирлашмалар ва уларнинг таркибий бирикмаларидан иборат ассоциациялар, консорциумлар ва концернлар ҳамда турли ташкилотларда бошқариш қонуниятлари ва тамойилларини ўрганиш фаннинг асосини ташкил қилади.

Бозор иқтисодиётида менежерларнинг (бошқарувчиларнинг) у ёки бу соҳада самарали фаолиятини кузатар эканмиз, уларни билимини оширишда менежмент фани алоҳида ўрин эгаллайди.

«Менежмент» фанининг асосий мақсади бозор муносабатлари шароитида бемалол фаолият кўрсата оладиган малакали бошқарувчиларни тайёрлаш, яъни янгича иқтисодий фикрлай оладиган, хўжалик юритиш ва бошқарувда янги услубларни қўллаш оладиган, раҳбарлик санъатини эгаллаган кадрларни етиштиришдир. Демак, инсоннинг бошқара олиш қобилиятини шакллантириш ва такомиллаштириш менежментнинг муҳим мақсадларидан ҳисобланади.

Бошқача айтадиган бўлсак, «Менежмент» фанининг асосий мақсади ташкилотлар (барча турдаги) тўғрисида асосий маълумотларни бериб, уларни самарали тарзда бошқаришни ўрганишдир. Самарали раҳбар ўз ишида ҳар хил ҳолатларни ҳисобга олади, келажакни олдиндан кўра билади, ҳар қандай ўзгаришга тез тайёрланади. Мана шундай ҳолатга тайёрлашни «Менежмент» фани ўз олдида асосий мақсад қилиб қўяди.

МС «Менежмент» фанининг асосий мақсади нима?

#### 1.1-жадвал

#### Менежмент объекти ва субъекти

№	Менежмент	
	Объекти (бошқарилувчи ҳодиса, воқелик)	Субъекти (бошқарув органи, раҳбарлик)
1	2	3
1. Макродаражада		
1	Мамлакат (Республика)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қонун чиқарувчи ҳокимият (Олий Мажлис)</li> <li>• Ижро этувчи ҳокимият (ЎзР Вазирлар Маҳкамаси)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Суд ҳокимияти</li> </ul>
2	Вилоят	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҚҚР Жокарги кенгаши ва вилоят депутатлари</li> <li>• ҚҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳокимиятлари</li> <li>• ҚҚР Олий суди, вилоятлар судлари</li> </ul>
3	Туман (шаҳар)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Туман (шаҳар) халқ депутатлари</li> <li>• Туман (шаҳар) лар ҳокимликлари</li> <li>• Туман (шаҳар) судлари</li> </ul>
2. Мегодаражада		
4	Концерн (кўп тармокли корпорация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кўмиталар ва уларнинг раислари</li> </ul>
5	Сектор (тармоқ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вазирликлар ва вазирлар</li> </ul>
3. Микродаражада		
6	Корхона (фирма), корпорация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жамоа кенгаши ва раислар, президент</li> </ul>
7	Ходимлар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари</li> </ul>
8	Ишлаб чиқариш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари</li> </ul>
9	Самарадорлик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари</li> </ul>
10.	Ўз-ўзини бошқариш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фуқаро йиғини, раис (оқсоқол)лар</li> </ul>

Ҳар бир ишчининг ижодий фаоллиги, содиқлиги ва малакасини ошириш туфайли кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришни бошқариш ва техника-технология базасини ривожлантириш орқали ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш йўли билан фирма фаолиятида даромад олиш ёки фойда кўришни таъминлаш менежмент фанининг туб мақсадини билдиради. Шунингдек, фирмани муваффақиятли бошқариш, бизнестда ички ва ташқи муҳит таъсирига хос раҳбарликни олиб бориш, ташкилотдаги келишмовчилик масалаларини ҳал этиш ҳам менежмент фанининг ана шундай мақсадларидандир.

Моддий ва инсон ресурсларига эга бўлган ҳолда, истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олиб, хизмат кўрсатиш ва товарлар ишлаб чиқаришни ташкил этиш ҳамда бозор муҳитида корхона фаолиятининг рентабеллигини ва унинг барқарор ҳолатини таъминлаш менежментнинг энг асосий вазифаларидан ҳисобланади.

Менежмент вазифаларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ишлаб чиқаришни автоматлашувини таъминлаш ва юқори малакали ишчилардан фойдаланишга ўтиш;
- яхши меҳнат шароитларини яратиш ва юқори иш ҳақини белгилаш йўли билан фирма ходимлари ишини рағбатлантириш
- фирманинг самарали фаолияти учун доимий назорат ўрнатиш, фирманинг барча бўлимларидаги ишларни мувофиқлаштириш;
- доимо янги бозорларни излаш ва ўзлаштириш;
- фирмаларни ривожлантиришда аниқ мақсадларни белгилаш;
- мақсадлар устиворлигини, уларнинг кетма-кетлиги ва қабул қилинган қарорлар изчиллигини аниқлаш;
- фирмаларни ривожлантиришдаги стратегияни - хўжалик юритиш масалалари ва уларни ҳал этиш йўллариини ишлаб чиқиш;
- турли вақт даврларида белгиланган муаммолар ечимини ҳал этиш учун чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш;
- зарур ресурслар ва улар билан таъминлаш манбаларини аниқлаш;
- белгиланган вазифаларни бажариш борасида назорат ўрнатиш.

МВ

Менежмент вазифаларига яна нималарни киритиш мумкин?  
Ўйлаб кўринг.

Ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш ва белгиланган мақсадларнинг қанчалик даражада муваффақиятга эришганлигини бозор муҳитининг ўзи баҳолайди. Ишлаб чиқариш масштабининг кенгайиши, таъминотда ресурслар ҳажмининг ортиб бориши билан бошқарув вазифалари ҳам мураккаблашиб боради.

Менежмент фани воқеликни билишга бағишланган умумфалсафий усулларни қўллайди. Энг аввало бошқарувчи объектини акс эттирувчи, уни талқин этишга ёрдам берувчи маълумотлар жамлаб баҳоланади ёки маълумотлар микро-, мего- ва макродаражадаги воқеликка оид бўлиши мумкин. Бу бошқарувни тафаккур этишдаги эмпирик босқич ҳисобланади (1.2-жадвал).

### Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар

- |              |                         |
|--------------|-------------------------|
| 1. Менежмент | 7. Менежмент мақсади    |
| 2. Менежер   | 8. Иқтисодий бошқариш   |
| 3. Нафлик    | 9. Менежмент вазифалари |
| 4. Баҳо      | 10. Бошқариш объекти    |
| 5. Харажат   | 11. Бошқариш субъекти   |

### Фойдаланилган адабиётлар

1. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: «Университет», 1997. -166 б.
2. Шарифхўжаев М.; Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.
4. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. -Т.: 1998. -427 б.
5. [www.webwww.net.ru](http://www.webwww.net.ru)

### 1.2-жадвал

#### Менежмент фанининг таҳлил усуллари

№	Таҳлил усуллари	Мазмуни
1.	Тизимли ёндашув	Бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида олиб қаралади. Бу ёндашув турлича бўлиши мумкин: <ul style="list-style-type: none"> <li>• тизимли-комплекс ёндашув;</li> <li>• тизимли-функционал ёндашув;</li> <li>• тизимли-таркибий ёндашув;</li> <li>• тизимли-коммуникацион ёндашув</li> </ul>
2.	Комплексли ёндашув	Бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадор-ликда қаралади
3.	Таркибий ёндашув	Бошқарилувчи объект таркибий қисмларга бўлиб ўрганилади.
4.	Вазиятли ёндашув	Бошқарилувчи объектнинг муайян шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услуби қўлланилади.
5.	Интеграцион ёндашув	Бошқарилувчи объект юқоридаги усуллар (вазиятли, комплексли, таркибий ёндашувлар)ни биргаликда қўллаш ёрдамида бошқарилади.
6.	Моделлаштириш усули	Бошқарилувчи объектни бошқариш бўйича турли чизмалар, хомаки материаллар тайёрланади.
7.	Иқтисодий-математик ёндашув	Мақбул қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машиналарини кенг миқёсда қўллаш.

8.	Кузатиш усули	Бошқарилувчи объектўғрисидаги маълумотларни режали, илмий, уюштирилган асосда тўплаш.
9.	Тажриба усули	Бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усулларни қўллаш.
10.	Ижтимоий (социологик) кузатув усули	Бошқариш мақсадида турли анкетали сўровлар, суҳбатлар, тестлар, инфратузилмавий таҳлилларни ўтказиш.

МТ Менежмент фанининг таҳлил усуллари берилган жадвални ўз фикрларингиз асосида изоҳланг.

## 2-маъруза

### Мавзу: МЕНЕЖМЕНТ ТЕРМИНОЛОГИЯСИ

#### Ўқув модули бирликлари:

1. Менежмент фанидаги асосий тушунчалар.
2. Тадбиркорлик», «бизнес» ва «менежер» тушунчалари мазмуни ва уларнинг моҳияти

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиригандан сўнг:

- ⇒ Бошқарув тушунчасининг кенг маъноли эканлигини тушунади.
- ⇒ Бошқарув билан менежмент атамалари ўртасидаги фарқни билиб олади.
- ⇒ Менежмент фанидаги асосий тушунчаларни ўзлаштириб олади.
- ⇒ Тадбиркор, бизнесмен ва менежер тушунчаларига изоҳ беради.

#### 2.1. Менежмент фанидаги асосий тушунчалар

Менежмент фан сифатида ўрганилар экан, унинг объекти доирасида кўпроқ учрайдиган ўзига хос иқтисодий тушунчалар-атамалар мавжуд. Қуйида уларни кенгрок ёритишга ҳаракат қиламиз.

**Ишлаб чиқариш омиллари** – турли иқтисодчи олимлар томонидан турлича талқин қилиб келинган. Француз иқтисодчиси Ж.Б.Сэй томонидан (ер, капитал ва меҳнат) ва К.Марк таълимотида (иш кучи, меҳнат предметлари ва меҳнат воситалари) ишлаб чиқаришнинг уч омили бор деб юритилган. Ҳозирги ғарб мамлакатларида йирик иқтисодчилар томонидан ишлаб чиқариш омиллари тўртта (ер, капитал, меҳнат ва тадбиркорлик қобилияти) деб юритилмоқда.

**Ишлаб чиқаришни ташкил этиш** – бу ишлаб чиқаришда самарадорликни ва фойдани ошириш мақсадида инсон меҳнати ва моддий элементларнинг бирикиш тартиби ва шаклини таъминловчи қоидалар, жараёнлар ва хатти-ҳаракатлар йиғиндисидир.

Ишлаб чиқаришни ташкил этиш, ишлаб чиқариш омилларида нақадар фойдаланилганлиги намоён этади ҳамда маҳсулот яратиш билан боғлиқ жараённи акс эттиради.

**Режалаштириш** – мақсадга эришиш йўлида амалга оширилиши зарур бўлган муайян бир йўналиш. Режалаштириш - корхонанинг барча бўлимларидаги мақсадлар яқдиллигини таъминлайди. Корхона доимий равишда турли хил ва ўзгарувчан ташқи муҳит таъсирида бўлади. Шунинг учун режалаштириш – бу узлуксиз жараён ҳисобланиб, ташқи муҳитнинг

Ўзгариши натижасида белгиланган режага ўзгартириш киритиш эҳтимоли ҳам юзага келиши табиий.

**Логистика** – корхонада моддий ва ахборот оқимларини бошқариш мақсадида йўналтирилган қоидалар ва услублар йиғиндиси.

**Операцияларни тадқиқ этиш** – бу инсон ва техника тизимида бошқариш муаммоларини ҳал этиш услублари бўлиб, бирон бир натижа олишга йўналтирилган бўлади.

**Раҳбарликнинг асосий қонун-қоидалари (принципи)** – қарорлар қабул қилиш ва фаолият кўрсатишнинг умумий тавсияларидан иборат бўлади.

**Раҳбарликдаги расмийлик** – аниқ вазиятда қўлланилиши керак бўлган хатти-харакатлар тавсифи.

**Раҳбарлик қондаси** – ўзига хос вазиятларда амалга оширилиши (қўлланилиши) керак бўлган аниқ тавсиялар

**Мотивлаштириш** – бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтириш. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади. Бу тушунча инсон омили билан чамбарчас боғлиқ.

**Назорат** – иш натижаларини баҳолаш ва ўлчаш бўйича фаолият олиб бориш. Белгиланган иш ёки вазифани охирига етказиш ва бу тўғрида хулоса чиқариш учун назорат қилиш зарурияти тўғилади. Назорат туфайли инқирозли вазиятларни келиб чиқишига сабабчи омилларга барҳам бериб борилади.

## **2.2. «Тадбиркорлик», «бизнес» ва «менежер» тушунчалари мазмуни ва уларнинг моҳияти**

Тадбиркорлик - фойда ва манфаат олиш мақсадида муайян таваккалчилик асосида янгиликларни жорий этиш иштиёкидаги ишчанлик фаолиятдир. Тадбиркорлик жисмоний ва юридик шахслар томонидан мустақил хўжалик юритишнинг алоҳида бир тўрини ақс эттирувчи фаолият. Тадбиркорликда таваккалчилик шахсан тадбиркор томонидан амалга оширилади. Бизнесни ташкил этишдан бошлаб, унинг якуний натижаларигача барча иқтисодий жараёнларда тадбиркор муайян жавобгарликни ҳис этиб фаолият кўрсатади. Тадбиркор учун энг зарур нарса вақт бўлиб, ундан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади. Тадбиркор қуйидаги хусусиятларга эга бўлиши керак:

-фаолият доирасида касбий билимга;

-маълум даражада бошқаришни билиш ва маркетинг ҳамда ишлаб чиқариш фаолиятида тажрибага;

-ўз фаолияти, бозор ҳолати, жалб қилинадиган ресурслар ва молиявий воситаларни баҳолаш қобилиятига;

-иқтисодий тафаккур, билимдонлик, иш маданияти, амалий тажриба ва кўникмаларга;

-ишлаб чиқаришни ташкил қилиш қобилияти ва фойда олиш, мақсадга эришиш учун таваккалчиликдан қўрқмай ҳаракат қилишга;

-бозор имконияти ва новаторлик ғояларини таҳлил қилиш, фойдаланиш қобилиятига.

Бизнес - бу даромад олиш мақсадида пул билан амалга ошириладиган ишчанлик фаоллигидир, яъни бозорда унинг иқтисодий субъектлари орасида хизматлар ва товар айирбошлаш билан боғлиқ масалани ечишга йўналтирилган фаол ишчанлик машғулоти дир. Бизнес тадбиркорликка нисбатан кенг маъноларда ишлатилганлиги туфайли тадбиркорлик фаолиятини ҳам ўз ичига олади. Бизнес билан шуғулланган кишиларни бизнесмен деб атайдилар. Баъзан менежер, тадбиркор, дилер, маклер, брокер, коммерсантларнинг муайян фаолиятини умумлаштириб бизнесмен деб аташ ҳам мумкин. Аммо бу терминларнинг ҳар бирининг ўзига яраша функцияси мавжуд бўлганлиги туфайли уларни бири-биридан фарқлай билиш керак.

Менежер - бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқарув санъатини эгаллаган, тадбиркорлик қобилиятини ишга тушура оладиган малакали мутахассис. Улар ёлланма бошқарувчилар бўлиб, аҳолининг алоҳида ижтимоий қатламини ташкил этади.

МС «Тадбиркорлик», «менежмент» ва «бизнес» атамалари орасидаги фарқни тушунтириб бера оласизми?

Корхона, компания, фирма, банк, молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятига эга бўлган бошқарувчи, раҳбар, мудир, директор, маъмурий бошқарувчиларнинг барчасини менежерлар деб юритилади. Менежерлар бошқарув поғонасига қараб, уч тоифага бўлинади.

1. Юқори поғонадаги менежерлар - булар фирма истикболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирлар ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Бозор муҳитида фаолият олиб бориш учун фирманинг ўз андозасини ишлаб чиқариш йўналишларида иш олиб борадилар. Ташқи муҳит билан бевосита боғланган бўладилар.

2. Ўрта поғонадаги менежерлар - булар фирманинг ички ва ташқи муҳитлари ўртасидаги боғлиқликни таъминлайдилар. Шунинг учун фирма миқёсида айрим томонларни бошқариш билан машғул бўладилар. Масалан, ишлаб чиқариш, товарларни сотиш, нарх белгилаш, молия фаолияти, янги товарларни ўзлаштириш, технологияни қўллаш, меҳнатни ташкил этиш, каби жараёнларни бошқариш билан банд бўладилар.

3. Куйи поғонадаги менежерлар - булар цех, бўлим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, хафталик, ойлик иш топшириқларни бажарилишини бошқариб борадилар.

Кўриниб турибдики, битта фирма, корхона ёки умуман йирик ташкилотлар фаолиятини ташкил этишда ҳар бир поғонадаги менежерларнинг ўзига хос бажарадиган функциялари-вазифалари бор. Ана шу функциялари-вазифалари доирасида масъулиятни чуқур ҳис этиш зарур бўлади. Бунинг учун эса менежерларнинг бошқарув соҳасидаги қобилияти, билими бўлиши шарт.

МС Нима учун бугунги кунда менежерларга талаб ортиб бормокда?

Иқтисодий алоқалар мураккаблашган сари менежер хизматида талаб ошади. Фирманинг ҳаёт-мамотига жавобгар бўлгани учун ёлланиб ишловчилар орасида энг катта хизмат ҳақи оладилар.

#### Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Бошқариш      | 10. Ишлаб чиқариш омиллари               |
| 2. Менежмент     | 11. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш          |
| 3. Менежер       | 12. Операцияларни тадқиқ этиш            |
| 4. Мотивлаштириш | 13. Раҳбарликнинг асосий қонун-қоидалари |
| 5. Назорат       | 14. Раҳбарликдаги расмийлик              |
| 6. Логистика     | 15. Раҳбарлик қоидаси                    |
| 7. Бизнес        | 16. Иқтисодиётни бошқариш                |
| 8. Тадбиркорлик  | 17. Бошқариш объекти                     |
| 9. Бошқарувчи    | 18. Бошқариш субъекти                    |

#### Фойдаланилган адабиётлар

1. Шарифхўжаев М.; Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.
2. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.

3. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. -Т.: 1997. -427 б.
4. [www.webwww.net.ru](http://www.webwww.net.ru)

### Қўшимча адабиётлар

1. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: «Университет», 1997. -166 б.
2. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. –СПб.: Специальная литература, 1999. -700 стр.: ил.

### 3-маъруза

#### Мавзу: МЕНЕЖМЕНТНИНГ ИЛМИЙ МАКТАБЛАРИ

##### Ўқув модули бирликлари:

1. Илмий менежмент мактаблари тўғрисида.
2. Илмий менежмент мактаби.
3. Мумтоз ёки маъмурий менежмент.
4. Инсоний муносабатлар мактаби. Инсоний сайи-ҳаракатлар мактаби.
5. Бошқарув илми ёки миқдорий услуб.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Ҳозирги замонда менежментда неча хил илмий ёндашув борлигини билиб олади.
- ⇒ Илмий бошқариш мактаби намояндаларини билиб олади.
- ⇒ Маъмурий менежмент намояндалари ким эканлигини билиб олади.
- ⇒ Инсоний муносабатлар мактаби намояндалари билан танишади.
- ⇒ Бошқарув илми ёки миқдорий услуб намояндаларининг номларини келтира олади.
- ⇒ Барча илмий мактаб намояндалари билан танишиб, уларнинг номларини айта олади.
- ⇒ Менежментда мавжуд илмий қарашларнинг мазмун моҳиятини ва турли мактаблар ёндашувидаги фарқни англайди.

#### 3.1. Илмий менежмент мактаблари тўғрисида

Менежмент назарияси ва амалиёти узок давр мобайнида ривижланиб боради. Узлуксиз давом этган бу жараён бошқариш соҳасидаги тажрибанинг такомиллашиб боришга имкон яратади. Бошқариш объекти ҳисобланган техника ва одамлар замон ўтган сари мураккаблашди. Бошқариш назариясида эришилган ютуқлар математика, муҳандислик, психология, социология ва антронология каби бошқа соҳаларда эришилган ютуқларга доимо боғлиқ бўлади. Бу билимлар бошқаришда янгидан янги ёндашувларнинг шаклланишига олиб келади.

МТ
----

 Менежмент фанини ўрганишда илмий мактабларнинг қандай аҳамияти бор?

- Ҳозирги замонда бошқаришда тўрт хил илмий ёндашув мавжуд:
- Бошқаришга турли хил илмий йўналишларнинг (мактабларнинг) ўзига хос нуқтаи назарига асосланган ёндашув;
  - Жараёнли ёндашув;
  - Тизимли ёндашув;

-Вазиятли ёндашув;

### 3.2. Илмий бошқариш мактаби

Унинг асосчиси Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915 й.) бўлган. Ф.У.Тейлорнинг «Илмий бошқариш тамойиллари» номли китоби менежментни алоҳида фан ва мустақил тадқиқот соҳаси эканлиги ил бор тасдиқлайди. Ф.Тейлор ишчиларни бошқаришда асосан уларнинг моддий манфаатдорлигини ҳисобга олган. Ишчиларнинг бажарган меҳнати билан уларнинг иш ҳақи ўртасидаги мувофиқлаштириш масалаларига алоҳида эътибор қаратган. Ф.Тейлор фикрича «иш ҳақи яхшироқ ишчиларни яратади, ишчи ва тадбиркорлар ўртасида ҳамкорлик қилишга қизиқиш уйғотади».

Ушбу мактаб асосчилари қаторида Френк ва Лилиан Гилберт ҳамда Генри Гант номларини ҳам алоҳида қайд этиш зарур. Улар Ф.Тейлор қарашларининг давоучиларидир. Чунки Ф.Гилбрет, А.Гилбрет ва Г.Гантларнинг бошқариш соҳасида олиб борган тадқиқотлари Ф. Тейлар изланишларига жуда мос ва боғлиқ бўлган. Уларнинг изланишлари туфайли меҳнатни илмий ташкил этишнинг элементлари ишлаб чиқилган. Меҳнат қилиш жараёнларида ҳаракатларни қисқартириш бўйича такомиллашган услубларни қўллашган.

Илмий бошқариш мактабининг асосий йўналишлари:

-меҳнат жараёнлари элементларини таҳлил қилиш:

-ишчиларни танлаш тамойилларини ўрганиш:

-меҳнат жараёнида ресурслар билан таъминлаш тизимини тадқиқ этиш:

-меҳнатни рағбатлантириш тизимини тадқиқ этиш:

Илмий бошқариш таълимотига кўра менежмент илмий тадқиқотлардан мустақил соҳа ҳисобланиб, унда ишлаб чиқарилган услублар амалиётда қўлланилганда, аксарият корхоналар фаолиятини ташкил этишда самарали фойда бериши исботланган.

### 3.3. Мумтоз (классик) ёки маъмурий менежмент

Мумтоз ёки маъмурий менежментнинг асосий намоёнчаси француз олими Анри Фаоль (1841-1925 й) бўлиб у Франциядаги кўмир казиб чиқарувчи йирик компаниялардан бирини бошқарган.

А.Фаоль фикрига кўра «бошқариш – бу аввалдан кўра билиш, ташкил этиш, идора қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилишдир». Олимнинг бу фикри 1923 йилга тегишли бўлиб, бу даврда бошқариш назариясига кўшган асосий хиссаси шундан иборат эдики, у бошқаришни универсал жараён сифатида кўриб чиққан. Унинг айтишича, бу жараён режалаштириш, ташкил этиш ва назорат қилиш каби ўзаро бир-бирига функцияларни ўз ичига олади.

МС
----

 Г.Форд номи нималар билан боғлиқ?

Маъмурий менежмент мактабининг илк намоёндаларидан яна бири Гаррингтон Эмерсон (1853-1931 й) эди. У корхонада меҳнат унумдорлигини оширишнинг тамойилларини шакллантиради. У тейлоризм давомчиси эди. «Ҳақиқий унумдорлик минимал кучланиш асосида максимал натижага эришиш имконини беради. Кучланиш ва унумдорлик – бу нафақат турлича тушунчаларда, балки қарама-қарши ходисалардир. Зориқиб ишлаш – бу ишга нисбатан максимал кучланиш демакдир. Унумли шилаш – бу ишга нисбатан минимал кучланиш демакдир» - деб қайд этган Г.Эмерсон.

Маъмурий менежментнинг кўзга кўринган намояндаларидан бири Макс Вебер (1864-1920) ҳам ташкилотни бошқариш тизимини оқилона ташкил этиш бўйича изланишлар олиб борди. У бошқаришнинг иерархияга оид тамойилларига алоҳида эътибор берган.

Бу мактаб намояндалари ташкил этишнинг умумий хусусияти ва қонуниятларини аниқлашга уринишган. Уларнинг мақсади икки жиҳатга эга бўлган бошқаришнинг универсал (ҳартомонлама) тамойилларини яратишдан иборат эди. Биринчиси – ташкилотни бошқариш тизимини тўғри йўлга қўйишдир. Бу мактаб намояндалари бизнесни асосий функцияларини аниқлаш билан бирга, ташкилотни бўлимларга ажратиш, энг яхши усуллардан эканлигига аниқ ишонган. Бундай функциялар қаторида улар молия, ишлаб чиқариш ва маркетингни ҳисобга олишган. Икки жиҳат – ишчиларни бошқариш ва корхонанинг ташкилий тузилишини тўғри белгилашдир. Бунга яқка бошчилик тамойили мисол бўла олади. Бу тамойилига кўра одамлар фақат биргина раҳбарга бўйсундилар.

### **3.4. Инсоний муносабатлар мактаби**

Инсоний муносабатлар мактабининг энг йирик обрўли намояндалари Мери Паркер Фоллетт ва Элтон Мейо фикрига кўра, агар раҳбарият ўз ишчиларига ғамхўр бўлиб борса тобора ишчиларнинг қониққанлик даражаси ортиб, бунда унумдорлик ҳам ўз ўзидан ошади. Улар инсоний муносабатларга асосланган бошқариш усулларидан фойдаланишни тавсия этадилар.

1880 йилда Ф.Тейлор менежмент соҳасидаги изланишларини бошлаган даврда инсон ҳақида фикр юритиб: инсон – бу «ақл-идрокли жонзот», у ўзининг иқтисодий даромадларини максималлаштириш ҳақида ўйлайди, деб қайд этади.

Мазкур мактаб фаолиятининг асосий йўналишлари:

-бошқаришда инсоний сайи-ҳаракатлар ва муносабатлар ҳақидаги илмий қарашларни қўллаш:

- меҳнат мотивация тизимини ишлаб чиқиш.

Шуни алоҳида қайд этиш керакли, бугунги кунда инсоний муносабатлар мактабининг давомчилари сифатида инсоний сайи-ҳаракатлар мактаби шаклланди. Аммо бу мактаб намояндаларининг илмий қарашлари инсоний муносабатлар мактабидан сезиларли фарқ қилади. Инсоний сайи-ҳаракатлар мактаби намояндаларининг асосий мақсади, инсон ресурслари самарадорлигини ошириш ҳисобига, ташкилий самарадорликни оширишдир.

Инсоний сайи-ҳаракатлар асосидаги ёндашувлар шу қадар кенг тарқалдики, 60-йилларда бошқаришнинг барча соҳаларини ўз ичига олди. Бу йўналиш намояндалари қаторида Крис Арджирис, Ренсис Миткерт, Дуглас МакГрегор ва Фредерик Герцберг номларини келтириш мумкин. Бу оқимнинг асосий постулати шундан иборатки, алоҳида ишчига нисбатан ҳам, бутун ташкилотга нисбатан ҳам, инсоний сайи-ҳаракатларга оид илмни амалда тўғри тадбиқ этиш, доимо самарадорликни ошишига олиб келади.

Инсоний муносабатлар тарафдорлари мумтоз ёки маъмурий менежмент тамойилларини инкор этишган ва бутунлай қарама-қарши фикр юритганлари туфайли назарияда бу оқимни баъзан неоклассиклар деб ҳам юритилади.

### **3.5. Бошқарув илми ёки миқдорий услуб (яъни математик бошқарув) мактаби**

XX асрнинг ўрталарига келиб, бошқариш назариясида математика, статистика ва муҳандислик фанларининг қонуниятларидан фойдаланила бошланди. Бу каби аниқ фанлар менежмент фанига салмоқли ҳисса қўша бошлади ва натижада бошқариш назариясида Янги бир оқим, яъни, бошқариш илми ёки миқдорий услуб мактаби шаклланди. Унинг асосчилари Норберт Винер, Л.В.Канторович, А.И.Берг, Р.Аккодоф ва Р.Беллман каби иқтисодчи

олимлардир. Улар ўз изланишларида бошқарувга нисбатан аниқ фанлар маълумотларини қўллашди.

МТ Бошқарув илми деганда нималарни тушунаси?

Аслида бундай услублар илмий менежмент намояндаси Ф.Тейлорнинг изланишларида ҳам қисман қўлланилган. Бироқ иккинчи уринишгача бўлган даврда бошқариш соҳасида миқдорий усуллардан унча фойдаланилмаган. Қолаверса, бошқарувда аниқ фанлар қонуниятлари умуман қўлланилмаган.

Бошқариш илми мактаби фаолиятидаги асосий йўналишлар.

- математик услубларини оптималлаштириш;
- муайян ташкилотлар учун математик моделлар ишлаб чиқиш;
- ташкилотларнинг фаолияти жараёнларини математик моделлаштириш;

Сўнги даврда менежментни такомиллаштириш бўйича бир нача йўналишлар шаклланди. Бир томондан менежмент соҳасидаги барча комплекс билимлар бир тизимга келтирилса, иккинчи томондан эса бошқаришнинг Янги тамойиллари ишлаб чиқилди.

#### **Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

1. Илмий менежмент мактаби
2. Мумтоз менежмент мактаби
3. Маъмурий менежмент мактаби
4. Инсоний муносабатлар мактаби
5. Инсоний сайи-ҳаракатлар (поведенческие) фанлари

#### **Фойдаланилган адабиётлар.**

1. Мескон М.; Алберт М.; Хедоури Ф. Основы менежмента. М.; 1999.
2. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.

#### **Қўшимча адабиётлар**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. -М.; ЮНИТИ, 2000. -501 стр.
2. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. –СПБ.: Специальная литература, 1999. -700 стр.: ил.

#### **4-март**

### **Мавзу: ИҚТИСОДИЙ ТИЗИМЛАРНИ БОШҚАРИШ**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

1. Бозор иқтисодиётини бошқариш.
2. Аралаш иқтисодиёт.
3. Давлат режаси асосидаги иқтисодиётни бошқариш.
4. Инсоний муносабатлар мактаби. Инсоний сайи-ҳаракатлар мактаби
5. Бошқарув илми ёки миқдорий услуб.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Бозор иқтисодиётини бошқарилиш тўғрисида билимга эга бўлади.
- ⇒ Бозор қонуниятларини билиб олади.

- ⇒ Аралаш иқтисодиётни қандай бошқарилиши билан танишади.
- ⇒ Давлат бошқаруви тушунчасига эга бўлади.
- ⇒ Маъмурий бошқаришдаги салбий жиҳатларни англаб олади.
- ⇒ Барча тизимлардаги фарқни англаб мулоҳаза юрита олади.

#### 4.1. Бозор иқтисодиётини бошқариш

Бозор иқтисодиёти бозорнинг ўзи орқали бошқарилади. Бозорга асосланган иқтисодий тизимни баъзан эркин тадбиркорлик тизими деб ҳам аталади. Бозор муҳитида алоҳида харидорлар ва сотувчилар жамланиб, улар Нима, Қандай ва Ким саволларига жавоб беради. Бозор иқтисодиётининг асосий жиҳатларидан бири хусусий мулкчилик бўлиб, у одамларни сотиладиган ва фойда келтирадиган товарлар ишлаб чиқаришга ундайди.

МС Бозор иқтисодиёти қандай бошқарилади?

Бозор иқтисодиётининг иккинчи жиҳати фойда олишга интилиш. Фойдага интилиш ишлаб чиқарувчиларни харидоргир товарлар ишлаб чиқаришга, уларни бозорга олиб чиқиш ва белгиланган нархда сотишга мажбур қилади. Фойдани ошириш учун маҳсулот таннархини камайтириш ва товар нархини рақобатчиларнинг товарига нисбатан пасайтириш керак бўлади.

Классик иқтисодиёт намояндаларидан бири Адам Смит бозор иқтисодиётини образли қилиб «Кўзга кўринмас қўл» орқали бошқарилишини қайд этган. Унинг фикрича бозор муносабатларида ҳар бир агент мустақил иш тутиб, ўз манфаатини кўзлайди ва пировард натижада «Кўзга кўринмас қўл» воситасида, ўзи англамаган ҳолда ўзининг манфаатларидан кўра жамият манфаатларига нисбатан анча самарали тарзда хизмат қилади<sup>1</sup>.

Адам Смит тилга олган кўзга кўринмас қўл иқтисодий қонунлар бўлиб, улар инсон иродаси ва онгига боғлиқ эмас. Бозор муносабатлари иқтисодий қонунларга асосланиб бошқарилади. Бу бошқариш туфайли талаб ва таклиф ўртасидаги боғлиқлик ва мувофиқлик эришиш учун ҳаракат қилинади. Демак, бозор иқтисодиёти бозор механизми орқали ҳаракатга келадики, у ўзига хос автоматизм хусусиятига эга.

#### 4.2. Аралаш иқтисодиёт

Аралаш иқтисодиётни бошқариш XX асрнинг бошларига келиб, классик иқтисодиёт намояндаларининг таълимоти ўз кучини йўқота бошлади. Чунки жамият миқёсида шундай муаммолар шаклландики, уларни ҳал этиш учун давлатнинг бевосита аралашувини қайд этиш зарур. Шу боис бугунги кунда ҳеч бир давлат иқтисодиётида соф ҳолда бошқариладиган бозор иқтисодиёти мавжуд эмас.

Аксинча, энг ривожланган давлатларда ҳам ҳозирга келиб, бозор ва давлат ўртасида боғлиқлик юзага келганки, уни аралаш иқтисодиёт деб аталади. Аралаш иқтисодиётни ҳам бозор қонуниятлари асосида, ҳам давлат органлари орқали тартибга солиб, бошқарилади. Аралаш иқтисодиётда иқтисодий ечимларни бозор белгаласа-да, бунда давлатнинг ролини ҳам инкор этмаслик керак. Жамият миқёсидаги ижтимоий экологик ва ҳарбий муаммоларни фақат бартараф этишга қодир.

МС Аралаш иқтисодиётининг ўзига хослиги нималарда намоён бўлади?

<sup>1</sup> А.Смит Исследование о природе и причинах богатства народов. —М.: 1962. с.332.

Ҳозирги даврда иқтисодиётни бошқариш масалаларида иқтисодчиларнинг фикрларида фарқ бор. Иқтисодчиларнинг бир қисми Адам Смит таълимотини қўллаб, «Кўзга кўринмас қўл» тамойилига қайтиш ва иқтисодий ҳаётга давлатнинг аралашувини чеклаш тарафдори бўлиб чиқмоқдалар. Бошқалари эса давлатнинг родини фаоллаштириш тарафдоридир. Аммо, бу келишмовчиликларга қарамай, деярли аксарият иқтисодчилар бир қатор иқтисодий вазифаларни бажаришда давлатнинг алоҳида аҳамиятли ўрнини инкор этмайдиган фикрларга қўшилади. Бу вазифалар қуйидагичадир:

- Бозор қонуниятларини фаоллаштиришга шарт шароит яратиш;
- Умум фойдаланадиган товар ва хизматлар билан таъминлаш (йўллар, светофорлар ва йўл белгилари йўлни таъмирлаш ҳаражатлари, мудофаани таъминлаш, аэропортлар, истироҳат боғларини тартибли сақлаш, санитария назорати, кўчаларни ёритиш шу жумлага киради);
- Ижтимоий ҳимоя масалаларига эътибор бериш;
- Фавқулодда ҳолатларни экологик ёки ҳарбий ҳисобга олиш;
- Иқтисодиётни барқарорлаштириш (ишсизликни камайтириш, нархларни барқарорлиги, иқтисодий фаолиятни ошириш).

### 4.3. Давлат режаси асосидаги иқтисодиётни бошқариш

Бундай иқтисодиёт фақат давлат бошқарувига асосланади ва назарияда маъмурий буйруқбозликка асосланган иқтисодиёт, баъзан марказлаштирилган буйруқбозлик иқтисодиёти деб ҳам аталади. Иқтисодий тизимда бошқариш давлат режаси асосида олиб борилади. Режаларни амалга оширишда эса сиёсий раҳбарлар, муҳандислар, иқтисодчилар, саноат вакилларида иборат «режачилар» деб аталувчи юксак малакали ходимлар гуруҳи маслаҳат бериб турадилар.

МС
----

 Давлат режаси асосидаги иқтисодиёт қандай бошқарилади?

Марказлаштирилган иқтисодиётни бошқариш аниқроғи фақат тепадагиларга боғлиқ. Асосий ишлаб чиқариш воситалари ҳам давлатга қарашли бўлиб, ресуслар эса режага мувофиқ тақсимланади.

Маъмурий буйруқбозлик тизимида маҳсулотлардан қайсиларини кўрсатиш тўғрисидаги қарор ҳукумат томонидан қабул қилинар экан, бу маҳсулот ва хизматларни қандай ишлаб ишлаб чиқарилиши ва улар кимга тегиши билан боғлиқ бўлган қарорлар хусусида ҳам шундай дейиш мумкин. бундай иқтисодий тизимни бошқариш собиқ Иттифоқ давлатларида амалга оширилган. Собиқ Иттифоқ таркибига кирувчи давлатларда тузиладиган режалар асосан беш йиллик даврни қамраб олган ваш у туфайли «беш йиллик режалари» деб юритилган.

Бу каби иқтисодиётни бошқаришда фойда олишга асос бўлмаганидан директорнинг бирдан-бир ташвиши истеъмолчи талаб-эҳтиёжларини қондириш эмас, балки юқоридан бериладиган режаларни бажаришдан иборат бўлиб қолади.

#### Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар

1. Иқтисодий тизимлар.
2. Бозор иқтисодиётидаги бошқарув.
3. Маъмурий-буйруқбозлик асосидаги бошқарув.
4. Давлатнинг режали тизими.
5. Аралаш иқтисодиётни бошқариш

## Фойдаланилган адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиклол ва тараққиёт йўли. -Т.: «Ўзбекистон», 1992.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. -Т.: «Ўзбекистон», 1993.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: «Ўзбекистон», 1995.
4. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.

## Қўшимча адабиётлар

1. Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Экономика: Пер с англ. –М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2000. - 800 стр.: ил.

## 5-маъруза

### Мавзу: МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

#### Ўқув модули бирликлари:

1. Ўзбекистонда бошқаришнинг илк илмий асослари.
2. Ўзбекистонда НЭП (янги иқтисодий сиёсат)ни жорий этилиши.
3. «Ҳарбий коммунизм» анъаналарининг бошланиши ва шаклланиши.
4. Замонавий менежментнинг шаклланиши.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиригандан сўнг:

- ⇒ Мамакатимизда бошқаришнинг илк илмий асослари қандай шаклланганлигини билиб олади.
- ⇒ Ўзбекистонга НЭП (янги иқтисодий сиёсат)ни жорий этилиши ҳақидаги жараёнларни ўрганadi ва хулосалади.
- ⇒ «Ҳарбий коммунизм» анъаналари ҳақида билиб олади.
- ⇒ Бугунги бозор муҳитида замонавий менежментнинг ўзига хос шаклланиб боришини тушунади.

### 5.1. Ўзбекистонда бошқаришнинг илк илмий асослари

Ўзбекистонда бошқаришнинг илмий асослари пайдо бўлиши ўзининг чуқур тарихий илдизларига эга бўлиб, унинг асосий тамойиллари XIII-XIV асрларга келиб Туркистонда Амир Темур хукмронлиги вақтида тўла шаклланган эди. Бу даврда юқори интизом, ижтимоий ҳимоя ва олий даражадаги бошқариш тизими эга бўлган кучли давлатнинг бунёдга келиши ўрта аср давридаги бошқариш услублари ўзида энг илгор ғояларни мужассамлаштирган-лигидан дарак беради.

Бошқарув тизимининг самарали ташкил этилиши, унинг инсонпарварлик, иқтисодий ва оқилона усул билан ташкил этилиши, унинг негизида инсон манфаатлари ётганлиги, давлат сиёсатининг бошқарувга ижобий таъсири дунёда буюк давлат пайдо бўлиши билан яқунланади.

Тарихий манбаларга кўра марказлашган буюк, иқтисодий баркамол, сиёсий барқарор давлатнинг шаклланиши билан унда бошқарувнинг илмий асослари пайдо бўлди, шунингдек унинг асосий қоидалари фақат шу давлатдагина эмас, балки бошқа ўлкаларда ҳам давлатни илмий бошқариш назарияси сифатида қўлланила бошланди.

Ҳозирги менежмент фанида таъкидланган бошқаришнинг, инсоний, иқтисодий, оқилона ва самарали шаклини яратиш бўйича ҳаракатлар А.Темурнинг «Темур тузуклари»да ўз аксини топиб, ҳозиргача ҳам ўзининг қимматини йўқотмаган, ваҳоланки, бугунги мустақил гуркираб ривожланаётган пайтда ҳам бошқаришни ташкил қилишда муҳим дастур сифатида амалда қўлланилмоқда, чунки у кимнингдир хоҳиши туфайли юзага келган ўткинчи назария бўлмай, балки тарих синовларида ўзининг илмийлигини чуқур исботлаган йўналиш сифатида фойдаланилмоқда.

Лекин Амир Темур томонидан яратилган бошқариш илмига амал қилмаслик, бошқаришда амалдорларнинг ниҳоятда кўпайиб кетиши, маълум синфий тамойилларнинг инкор қилиниши, асосиз тўловлар, майда ва иқтисодий жиҳатдан кучсиз давлатларни вужудга келиши ва натижада ўзаро келишмовчилик туфайли Туркистон худудида мустақил давлатларнинг умуман барбод бўлиши фикримизнинг далилидир.

XIV аср охири ва XV аср бошларида Шайбонийхон томонидан темурийлар давлатини тиклаш йўлидаги урунишнинг барбод бўлиши билан бирга давлатни бошқариш бўйича ўша давргача амал қилган маълум назариялар, ғоялар ҳам унитилиб кетди. Кейинроқ темурийлар сулоласи бўлмиш Захириддин Муҳаммад Бобир бобоси А.Темур ғояларидан амалий фойдаланди ва назарий ривожлантириб, «Бобирнома» асарида уни илмий асослаб берди. Лекин майда хонлиқлар ва руслар мустамлакаси даврида мамлакатимизда бошқариш илми инқирозга юз тутди.

МС

Давлатни илмий бошқариш деганда нимани тушунаси?

Бу даврга келиб, бошқаришнинг юртимизга тиқиштирилган усули юқоридан бошқариладиган маъмурий буйруқбозлик усули вужудга кела бошлади. Бунинг оқибатида Ўзбекистонда илм фан, тараққиёт, иқтисодий ривожланиш жуда ҳам сусайди, мамлакат босқинчиларнинг хом ашё манбаига айланиб қолди.

## **5.2. Ўзбекитсонда НЭП (янги иқтисодий сиёсат)ни жорий этилиши.**

1917 йилда амалга оширилган шуролар инқилобига халқимиз катта умид боғласа-да, у ҳам мамлакатимиздан улкан хом-ашё манбаи сифатида, халқимиздан эса арзон меҳнат кучлари сифатида фойдаланиш ниятларини яшириб ўтирмади. Ҳаммамизга маълум бўлган яқин тарихий ўтмишимиз бу нарсаларнинг гувоҳи бўлди.

Большевиклар миллатлар ўз тақдирини ўзи белгилаш ҳуқуқларига эгадир, деб ўзлари эълон қилган ишларга хилоф равишда Туркистон халқларига ўз тақдирларини мустақил ҳал қилиш ҳуқуқини бермадилар ва кўп миллатли собиқ Россия империясининг барча халқлари сингари бу халқларга ҳам жамиятни социалистик қайта тузиш моделини тиқиштирдилар.

1921 йили экин майдонлари олдингига қараганда анча кенгайтирилди. Лекин кейинги уч йилда яна қисқарди. Бир қанча сабабларга кўра янги иқтисодий сиёсат (НЭП) ўлка халқ хўжалигининг асосий соҳасига суэт таъсир ўтказди.

НЭПнинг асоси, иқтисодиёт, халқ хўжалигига раҳбарлик қилишининг ҳарбий коммунистик усулларидадан воз кечиш, ишлаб чиқарувчига, аввало деҳқонга бир қадар эркинлик беришдан иборат эди.

НЭП деҳқонга белгиланган озиқ-овқат солиғини тўлагандан кейин қолган қисмига эркин эгалик қилиш, уни бозорда сотиш, ўз хўжалиги ва шахсий таъминоти учун зарур

нарсаларни сотиб олиш имконини берди. Шаҳарда хусусий тадбиркорликни ривожлантириш мақсадларида ўрта ва майда корхоналар, савдо шаҳобчалари, ҳаммомлар ва бошқа муассасалар хусусийга берилди.

Деҳқон хўжалигининг қашшоқлиги улар харид қувватини пастлатди. Моллар дўконларда туриб қолди. Корхоналардан ишчилар бўшаб кета бошлади.

Янги шароитлар иқтисодий бошқариш соҳасида қайта кўришни таказо этди. Солиқлар тартибга солинди, баъзи кишлоқ хўжалик маҳсулотларига унинг ставкаси 50% қилиб белгиланди.

Хусусий ва хўжалик фаолиятини ижарага ёллаш, артелларга бирлашиш каби турли - туман шакллар тан олинди. Ижтимоий-иқтисодий сиёсатда бақувват ўрта ҳол деҳқон хўжаликларидан иборат чидамли қатлам яратишга киришилди. Таназулдан, вайронгарчиликдан аста-секин чиқилиб иқтисодий барқарорлашиб борди.

Халқ хўжалигини тиклаш ишига давлат сектори билан бир қаторда кооперация, унинг шакллари ҳам қўшилди, лекин иқтисодий ҳамкорлик қилишга бойлар табақасини тортилиши раҳбар партия идораларида норозилик уйғотди.

МС

НЭП (янги иқтисодий сиёсат)нинг мазмуни нима эди?

Ижарага олган кишилар томонидан сотиб олинган объектлар ишга тушди, халқ эҳтиёжини қондира бошлади, товар алмашуви кўпайди, иқтисодийнинг янги шакллари: кўп укладли иқтисод пайдо бўлди, унинг натижасида эса иқтисодий барқарорлик ўлкамизга кириб кела бошлади.

1925-1930 йилларга келиб Ўзбекистон ССР тузилиб СССР таркибига қабул қилинди. Саноат ва кишлоқ хўжалигини бошқарувчи республика тузилмалари иттифоқ идораларини такрорлар, Халқ комиссариатлари ва идоралар тузилиши билан амалдорлар қатлами кўпайиб борар, ёрдам бериш учун марказдан вакиллар келар, бироқ улар ўзбек тилини, миллий анъаналарни билмаганлиги учун бошқарувда маҳаллий шароит билан ҳисоблашмас эди. Бошқарув тўла маъмурий-буйруқбозлик услубига ўтиб, ниҳоятда марказлашган эди.

### **5.3. «Харбий коммунизм» анъаналарининг бошланиши ва шаклланиши.**

Жамиятнинг негизи бўлиб қолган маъмурий-буйруқбозлик тизими НЭП иқтисодийнинг зиддиятларини ўзига синдириб «харбий коммунизм» анъаналарини давом эттириб борди. Асосий қисми паст малакали ва қашшоқ кишилардан иборат бўлган ишчилар бозор стихиясини, яқка тартибда зўр бериб қилинадиган ижодий эмас, балки тайинли маълум ижтимоий кафолатларни афзал кўрар эдилар. Шу нарса маъмурий-буйруқбозлик тизимига тўғри келар, чунки оммани ғоявий жиҳатдан шакллантириш имкониятини берар эди.

МС

«Харбий коммунизм» анъаналари қандай бўлган?

Партия, давлат номенклатурасининг қаттиқ исканжаси иқтисодий, сиёсат, маданиятни эзиб ташлади. Муҳим қарорларни партия тор доирада қабул қилар ва бутун мамлакат учун мажбурий бўлиб қолар эди. Ижодий баҳс мунозаралар келишув йўллари қидириш ўтмишда қолиб кетди. Советлар, касаба уюшмалари, бошқа жамоат ташкилотлари юқоридан бериладиган кўрсатмаларни пассив ижрочилари бўлиб қолдилар. Шунингдек, шу йилларда кенг камровли индустриалаштириш йўлига ўтиш иқтисодий ва ишчи кучларига хаддан ташқари зўр келишига сабаб бўлди, қўшимча қийинчиликларни келтириб чиқарди ва қанчадан қанча харажатлар қилишга боғлиқ бўлиб қолди.

Хусусий сармоя йирик саноатга атайлаб яқинлаштирилмас, саноат жамғармалари асосидагина индустриал сакрашни амалга ошириш асло мумкин эмас эди.

#### 5.4. Замолавий менежментнинг шаклланиши.

Менежмент бир илм соҳаси сифатида фанлараро тармоқ бўлиб, унда иқтисод социология, психология, ҳуқуқ, техник ва бошқа фанларда эришилган ютуқлар, шунингдек, бошқарув санъати тажрибалари ўз ифодасини топади. Ўзбекистонда шакланаётган замолавий менежмент - бу комплекс равишдаги инновация фани бўлиб, у бозор иқтисодиётининг шаклланиши, тадбиркорликнинг ривожланиши, муайян шарт-шароитлар ва рақобатга лаёқатлилиқнинг яратилиши, иқтисодий эркинлик ҳамда масъулият асосида жисмоний ҳамда ҳуқуқий шакллар фаолиятини жонлантириш учун қулай замин яратилиш билан бир вақтда дунёга келмоқда.

Менежмент ривожланишни секинлаштирувчи ёки тезлаштирувчи муайян объектив тамойиллар, шунингдек, унинг муайян потенциали ва ўзгариш динамикаси билан характерланади. Шунинг учун ҳам объектив тенденцияларни ўз вақтида аниқлаб, улардан бошқарув жараёнида мохирона фойдаланиш керак. Потенциал ва фойдаланилаётган ресурслар, имкониятлар (моддий, молиявий, ишлаб чиқариш, меҳнат, ахборот, ташкилий) ва хажми билан белгиланади.

Менежер куйидаги фазилатларга эга бўлиши керак:

- билимга ташналик, профессионализм, новаторлик, ишга ижодий ёндашиш;
- катъийлик, ўзига ишонч ва ишга фидоийлик;
- янгича фикрлаш, топқирлик, ташаббускорлик ва ғояларни ҳаётга татбиқ эта олиш қобилияти;
- одамларга рухий таъсир кўрсата олиш салоҳияти;
- чиқишимли бўлиш ва ютуқни ҳисоб қилиш;
- хиссиётга берилмаслик ва рухий зарбаларга чидаш;
- очиқ кўнгиллилиқ, тадбиркорлик ва юз бераётган ўзгаришларга осон мослашиш;
- вазиятни бошқара олиш ва корпоратив тузилмаларда шахсга хос ғайрат-шижоат кўрсатиш;
- ўзини-ўзи ўстиришга ва ўзини сафарбар этишга ички эҳтиёж сезиш;
- серғайрат ва бардошли бўлиш;
- ўзини муваффақиятли ҳимоя қилишга мойиллик ва самарали хужумга ўта олиш;
- ўз иши ва қабул қилинган қарорлар учун масъулиятни хис этиш;
- жамоада ва жамоа билан ишлашга ўзида эҳтиёж сезиш;

Чет эл бошқарувида «менежмент» тушунчаси кўпинча «бизнес» тушунчаси билан ёнма-ён юради. Бизнес фаолият сифатида муайян бир маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш, хизмат кўрсатиш орқали фойда олишга, шунингдек, самарали ишлаш учун зарур шарт-шароитларни яратишга қаратилгандир.

**Замолавий менежмент тамойиллари.** Амалиёт тажриба бошқарувнинг анъанвий тўрачилик тамойиллари ўрнига замолавий менежмент назариясининг тизимли принципларини ишлаб чиқди. Уларга куйидагилар киради:

- тизимнинг ўзини-ўзи ташкил қилувчи ва ўзини-ўзи бошқарувчи инновация унсурларини шакллантириш ва ривожлантириш динамизми;
- вертикал тузилмаларни децентрализация қилиш ва мақсадли фаолиятини таъминловчи горизонтал алоқаларни кучайтириш;
- ижобий ва салбий оғишларга ўз вақтида, тез эътибор бериш;
- фирмада биргаликдаги ҳаракатлар ташкил қилиш борасида кўрилган тадбирларни тижорий ва функционал натижаларга, эришишга ёрдам бераётган, ҳам самарали ишлашга ғов бўлаётган омилларга баҳо бериш.

- замон ва маконда фолиятни бошқариш, одамларни (персонални) бошқариш, ишлаб чиқаришни янгилаш учун ташкилотдан ташқари алоқаларни бошқариш усуллари ва жараёнларини синтез қилиш орқали уларни самарали бирлаштириш.

**Илим ва маҳорат.** Замоनावий менежерга бутун дунёда самарали, инновацион раҳбар деб қаралади, унинг ютуқлари қуйидагилардан ташкил топади:

**етақчи + ҳуқуқ + иш услуги + мансаб**

Бунинг учун менежер бозор иқтисодиёти қонуниятлари ва тамойилларини, замоनावий менежер назарияси ва амалиётини, менежмент тизимида одамларнинг бир мақсад йўлидаги ҳуқ-атвори, юриш-туриши тарзини асослаш шакллари ва услубларини бошқаришнинг замоनावий парадигмаларини, бозор тузумларини лойиҳалашга системали ёндашишни, бозор тузулмаси фаолияти натижаларини комплекс равишда таҳлил этиш усуллари билиш керак. Менежер амалдаги қонунларни ва менежментни миллий иқтисодиётнинг турли соҳаларида ҳамда фаолият доирасида қонуний равишда тартибга солиб туришни билиши керак.

**Ахлоқ меъёрлари.** Этика одамларнинг тўғри ва нотўғри ҳуқ-атвори, юриш-туришини белгиловчи тамойилларни ифода этади. Менежмент ва тадбиркорлик одоби ҳуқ-атвор муқобилларининг кенг спектрини ўз ичига олади.

Бунга менежер, тадбиркор ва бизнесменнинг мақсад ниятлари ҳам, уларга эришишда фойдаланадиган воситалари ҳам киради.

«Этика» сўзи юнон тилидан келиб чиққан бўлиб, таржимада одат, таомиллар, ҳуқ-атвор қоидалари деган маънони англатади. Этика назарий ёки фалсафий, амалий этикага бўлинади.

Амалий этика энг қадимий назарий фанлардан бўлиб, унинг ўрганиш объекти одоб-ахлоқдир. Амалий ёки меъёрий бўлсин, этика ахлоқий тамойиллар, аъмоллар ва меъёрларни асослаб беради.

МС

Менежментни ўрганишда ахлоқий меъёрларни билиш шартми?

Иқтисодиётга тадбиқан асосий ахлоқий меъёрларни кўриб чиқамиз:

- энг юқори унумдорлик ва фойдага, теварак-атрофга зарар етказиш ҳисобига эришилмаслиги керак;
- рақобат ҳалол йўллар билан амалга оширилиши, яъни бозор қонун-қоидаларига катъий амал қилиши лозим;
- меҳнат билан яратилган неъматлар жамиятнинг табақаланишига йўл қўймайдиган қилиб тақсимланиши керак;
- инсон техникага эмас, техника инсонга хизмат қилиши керак;
- ишловчиларнинг корпорация ишларида оқилона иштирок этиши нафақат янада яхшироқ меҳнат қилиш истагини кучайтиради, балки масъулият ҳиссини ҳам оширади;
- иқтисод диндан фарқли улароқ ахлоқ-одоб меъёрларига эмас, моддий неъматларни тақсимлашга қаратилган бўлади, У амалдаги ахлоқ-одоб меъёрларига бўйсиниши керак.

Менежер ўз ҳамкасблари билан бўладиган иш фаолиятида умумтомондан қабул қилинган қоида ва меъёрларга амал қилади: ҳалол рақобат усулларида фойдаланиш; нопок йўл билан топилган пулдан фойдаланмаслик; очиқчасига иш қилиш, агар шерик ҳам шундай қилса; ҳар қандай шароитда ҳам берган ваъдасининг устидан чиқиш; қўл остидаги одамларга таъсир кўрсатишда ҳалол, тўғри усуллардан фойдаланиш; талабчан бўлиш, лекин қўл остидагиларнинг кадр-қимматини ерга урмаслик; меҳрибон ва жонқуяр бўлиш.

**Ўз-ўзини ривожлантириш.** Менежментнинг ўз-ўзига ривожлантиришга тўсиқ бўлаётган омиллардан қуйидагиларни алоҳида ажратиб кўрсатамиз:

- ўзини бошқара олмаслик;

- қийматини йўқотган шахсий кадриятлар;
- ўз-ўзини ривожлантиришни тўхтатиш;
- муаммоларни ҳал этишда кўникманинг етишмаслиги;
- ижодий ёндашувнинг етишмаслиги;
- одамларга таъсир қилолмаслик ва уларга йўл-йўриқ кўрсата билмаслик;
- бошқарув жараёнининг ўзига хос томонларини етарлича одамлар ва ресурсларни бошқариш кўникмасининг бўшлиги;
- ўз-ўзини ривожлантиришга ўргата олмаслик ва бу борада талаблар қўя олмаслик;
- жамоани шакллантириш қобилиятининг пастлиги;

МВ

Замонавий менежментнинг бизнинг муҳитда кеч шаклланиб бораётганлигининг сабаби нимада деб ўйлайсиз?

**Самарали бошқариш қобилияти.** Давлат тизимлари раҳбарлари ва тижорий тузимлар менежерларига амалдаги омилларнинг таъсирини таҳлил этиш самарали менежердан ҳозир ва келгусида қандай қобилият ҳамда ишбилармонликни талаб этишини олдиндан айтиб бериш имконини туғдиради:

1. Катъий хаяжонланиш, тазъийк ва ноаниқлик бозор иқтисодиёти ҳаётининг турли шаклларида зохир бўлади. Бинобарин ишбилармон менежерлардан ўзини ва вақтини самарали бошқара олиш салоҳияти талаб этилади.

2. Анъанавий кадриятларимизнинг нураши шахсий иймон-этикодалар ва кадриятларнинг айнишига олиб келади. Шунинг учун ҳам ҳозирги менежерлардан ўз шахсий кадриятларини аниқлаб, белгилаб олиш қобилияти талаб этилади.

3. Танлашнинг кенг имкониятлари мавжуд, бинобарин менежерлар бажараётган ишининг мақсадлари билан уз мақсадларини аниқ белгилаб олишлари керак.

4. Ташкилий тизимлар бугунги раҳбарларни ўқитиш-ўргатиш учун имкониятларни яратиб беришга қодир эмас. Шунинг учун ҳам ҳар бир менежер ўзининг ўсиши, ривожланиши билан ўзи мунтазам шуғулланиши керак.

5. Муаммолар тобора кўпайиб боряпти, ҳаммаси ҳам мураккаб, ҳолбуки, уларни ҳал этиш имкониятлари, воситалари кўпинча чекланган бўлади. Бинобарин муаммони тез ва самарали ҳал этиш қобилияти бошқарувчилик кўникмаларининг энг муҳим қисми бўлиб қолмоқда.

6. Савдо бозорлари, энергетик ресурслар ва фойда олиш учун муттасил кураш янги ғояларни олға суришни талаб қилади. Шунинг учун ҳам раҳбарлар ниҳоятда топқир бўлишлари ва вазият, шароитнинг ўзгаришини дарров пайқаб олишлари керак.

7. Анъанавий иерархия муносабатлари қийинлашиб боряпти, бинобарин самарали боршқариш тўғридан-тўғри буйруқ бермай, теварак-атрофдагиларга таъсир қилиш кўникмасидан фойдаланиш демакдир.

8. Бошқарувнинг кўпгина анъанавий мактаб ва методлари ўз имкониятларини ишлатиб бўлди, улар бугун ва эртанги кун талабларига жавоб беролмай қолди. Шунинг учун ҳам янги, янада замонавий бошқарув усуллари талаб этилади ва кўпчилик менежерлар қўл остидаги одамларга бошқачароқ муносабатда бўлишлари, муомала қилишнинг бошқа усуллари ўзлаштиришлари керак.

9. Бугунги кунда ёлланма ходимлардан фойдаланиш катта сарф-харажатлар, қатор қийинчиликлар билан боғлиқ, бинобарин ҳар бир раҳбардан одам ресурсларидан моҳирлик билан фойдаланиш талаб этилади.

10. Кенг қўламдаги ўзгаришларнинг юз бериши янги кўникмаларни ўзлаштиришни, янги ёндашувларни ривожлантиришни, замондан орқада қолиб кетмаслиги учун курашишни талаб этади. Шунинг учун ҳам менежерлар бошқаларнинг янги усулларни тезроқ ўрганишлари ва амалий кўникмаларни ўзлаштиришларига ёрдам беришлари талаб этилади.

11. Мураккаб муаммолар бир неча одамларнинг биргаликда ҳаракат қилишларини, қарорларни ҳамкорликда амалга оширишларини тобора кўпроқ талаб қилмоқда, бинобарин менежер тадбиркор, топкир, самарали ишлай оладиган гуруҳларни барпо эта олиши, уларни мутассил такомиллаштириб бора олиши керак.

#### **Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

- |                        |                                |
|------------------------|--------------------------------|
| 1. «Харбий коммунизм»  | 5. НЭП (янги иқтисодий сиёсат) |
| 2. Замоनावий менежмент | 6. Самарали бошқариш қобиляти  |
| 3. Новаторлик          | 7. Ўз-ўзини ривожлантириш      |
| 4. Ахлоқ меъёрлари     | 8. Давлат номенклатураси       |

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т.1. -Т.: «Ўзбекистон», 1996.
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан қолсин. Т.2. -Т.: «Ўзбекистон», 1996.
3. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.

#### **Қўшимча адабиётлар**

1. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. -Т.: «Университет», 1997. -166 б.
2. Парпиев У., Саломов И. Бозор иқтисодиёти асослари ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш. -Т.: «Шарқ», 1995.
3. Ўзбекистон Республикаси: Энциклопедия. Таҳрир хайъати: М.Аминов (масъул муҳаррир) ва бошқ. -Т.: Қомуслар Бош таҳририяти, 1997. -656 б.

### **6-майруза**

#### **Мавзу: МЕНЕЖМЕНТДА ТИЗИМЛИ-ВАЗИЯТЛИ ЁНДАШУВ**

#### **Ўқув модели бирликлари:**

1. Тизим тўғрисида тушунча ва уларнинг классификацияси.
2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти бир бутун ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида.
3. Менежментда тизимли ёндашув.
4. Менежментда вазиятли ёндашув.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Бошқарув тизими унсурлардан ташкил топганлигини билиб олади.
- ⇒ Бошқарув тизимининг иқтисодий категорияларига аниқлик кирита олади.
- ⇒ Менежментда тизимли ёндашувнинг моҳияти нимада эканлигини билади.
- ⇒ «Ички» ва «ташки» ўзгаришлар тушунчаларини англаб олади.
- ⇒ Корхона фаолиятининг самарадорлигига таъсир этувчи омилларни билиб олади.
- ⇒ Тизимли ёндашувда компьютерларни қўллаш натижасидаги қулайликларни билади.

#### **6.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар классификацияси**

Моддий дунё жуда кўп тизимдан ташкил топган. Тизим - «система» сўзи грекча бўлиб қонуний жиҳатдан бир-бирига боғланган кўплаб унсурларнинг маълум бир яхлитлигини ифодалайди. Унсурлар - мураккаб яхлит нарсанинг таркибий қисмидир.

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

Ҳаракат - бу материянинг мавжуд бўлиш усулидир. Дунёда ҳаракатсиз материя ва материясиз ҳаракат мавжуд эмас. Ҳаракат фаолият, энергияни ифодалайди.

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

Демак тизим - бу жисмларнинг табиатини белгиловчи таркибий унсурлардан ташкил топган бирикмасидан иборат.

Боғлиқлик - объектив дунёнинг энг муҳим хусусиятларидан биридир. Боғлиқлик мавжудлиги туфайли дунё ходисаларининг бетартиб йиғиндиси эмас, балки қонуний ҳаракат жараёнидан иборатдир.

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

Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг аниқ вазифаларига эга:

- техникавий тизим, ускуналар мажмуининг ўзаро боғлиқ йиғиндисидан, шу жумладан оргтехника, ЭХМдан иборат (бу корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидир);
- технологик тизим қонун-қоида, меъёр, стандартлар йиғиндиси, маркетинг хизматидан иборат;
- ташкилий тизим ишлаб чиқариш жараёни амалга ошириш, меҳнат ресурсларидан мақбул равишда фойдаланиш, бошқарув ташкилий тизимларини яратиш учун имкон беради;
- Техникавий, технологик ва ташкилий тизимлар биргаликда иқтисодиётни бошқаришнинг ташкилий-техникавий жиҳатларини таъминлайди.
- Халқ хўжалигининг иқтисодий тизими ҳам ишлаб чиқариш, ҳам айирбошлашда юз берувчи барча хўжалик, молиявий, ташкилий жараёнлар бирлигини ифодалайди. Иқтисодий тизим бошқарув тизимини қайта қуришда узлуксиз ва мақсадли жараёни акс эттириб, барча бошқа тизимлар фаолияти самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, бошқа тизимлар ҳам иқтисодий тизимга ўз таъсирини ўтказиши мумкин. (масалан, ижтимоий тизим).
- ижтимоий тизим иқтисодий тизим билан бирга иқтисодиёт мақсадларини белгилайди, бошқарувнинг тамойил ва услубларини шакллантиради, яъни иқтисодиётни бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатларини ифодалайди. Ҳозирги даврда иқтисодиётда ижтимоий ўзгаришлар амалга ошиши, бошқарувда демократиянинг асослари кенгайиши, ҳамкорликнинг янги шакллари яратилиши, бозор муносабатларига ўтилиши, бугун халқ хўжалиги таркиби қайта қурилиши билан боғлиқ равишда ижтимоий тизим аҳамияти ортиб бормоқда.

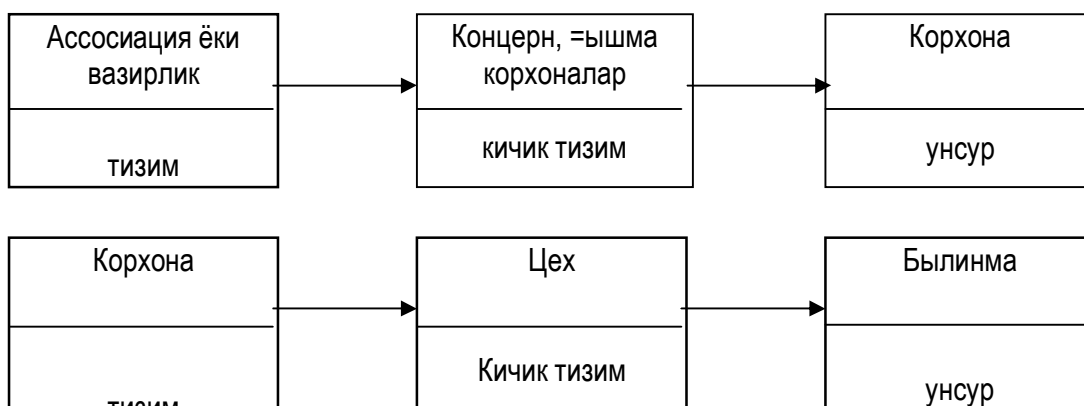
Ҳар бир тизим унсурлари доимо ўзаро таъсир остида бўлиб, бу жараён тизим унсурлари ўртасидаги боғлиқлик воситасида ифодаланади. Шундай қилиб, унсур - бу ҳар бир тизим таркибини ташкил этувчи қисмдир. Техникавий тизим унсурлари ўртасидаги боғлиқлик моддийдир, масалан, автомобиль двигателининг кривошин-шатунли механизми моддий жиҳатдан бир-бири билан боғлиқ турли қисмлардан иборатдир. Ижтимоий-иқтисодий тизим унсурлари ўртасидаги боғлиқлик ахборот алоқаларидир. Ахборот тизими сифатида ўрганилувчи ишлаб чиқариш мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимдир.

Инсон энг муҳим ва фаол унсур бўлган ижтимоий-иқтисодий тизим асосини ижтимоий, жамоа, шахсий манфаатлар: сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий, меҳнат манфаатлари ташкил этади.

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

Агар корхонани яхлит тизим сифатида таҳлил этсак, у кичик тизимлар ва унсурлари йиғиндисидан иборатлигини кўрамиз:

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

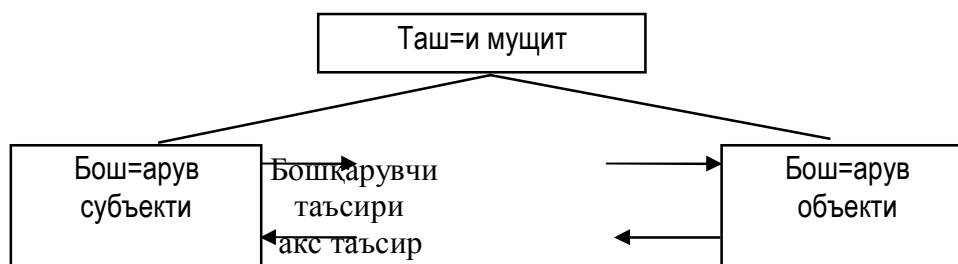


**2-чизма. Яхлит тизимнинг тизимлари ва унсурлари**

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

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

Иқтисодиётни бошқариш бошқарув объекти ва субъектдан иборат яхлит тизимни ифодалайди.



**3-чизма. Бошқарув субъекти ва объекти ўртасидаги ўзаро боғлиқлик**

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

Иқтисодиётни бошқаришда бошқарув объектлари - бевосита ишлаб чиқариш жамоалари ва алоҳида ишловчилардир. Улар меҳнат фаолияти натижасида ишлаб чиқариш моддий унсурлари, меҳнат куроллари ва предметларига таъсир этилади.

## **6.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида**

Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалиги, корхоналар, бирлашмалар, ташкилот, тармоқлар ва минтақалар мураккаб, ўзгарувчан, яхлит ижтимоий иқтисодий тизим бўлиб, унинг ҳар бир бўғини ижтимоий ишлаб чиқариш ва такрор ишлаб чиқариш, тақсимот ва истеъмолнинг турли жараёнларини амалга оширади, бир-бири билан узвий боғлиқ ва бир-бирини тўлдиради. Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалиги иқтисодий тизимдир, чунки меҳнат ва моддий ресурслар қўшилиши натижасида моддий бойликлар, шу жумладан, миллий даромад яратилади, шунингдек, жамият ишлаб чиқариш кучларининг кенгайтирилган такрор ишлаб чиқарилиши жараёни юз беради. Шу билан бирга, республика халқ хўжалиги ижтимоий тизим ҳамдир, чунки кишилар томонидан яратилган ташкилотдир. Меҳнат жараёнида кишилар ўзаро ижтимоий муносабатда бир-бирлари билан ўзаро таъсирда бўладилар, ўз фаолиятлари натижаларини айирбошлайдилар. Демак, ижтимоий муносабатлар субъектлари кишилардан, объектлари эса уларнинг турли соҳалардаги турли туман фаолиятларидан (ишлаб чиқариш, фан, маданият, санъат ва ҳ.к.) иборат.

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

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

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

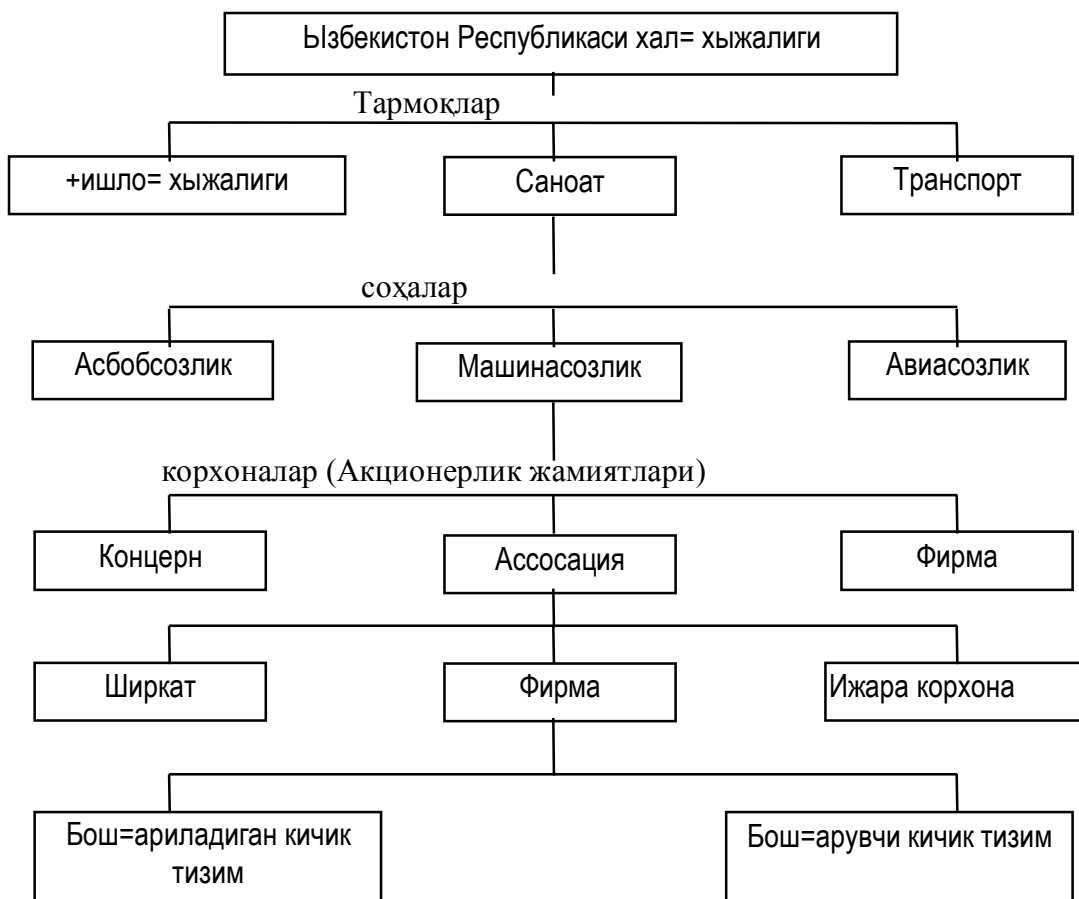
Иқтисодиётни бошқариш тизими икки кичик тизимдан ахборот оқимлари билан бир тизимга боғланган ишлаб чиқариш жамоаси ва бошқарувчилар жамоасидан иборат бошқарув объекти ва субъектидан ташкил топган. Тўғри алоқа йўллари бўйича юқоридан пастга бошқарув буйруклари, акс таъсир йўллари бўйича пастдан юқорига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

Корхона (фирма) цех бўлинма, хизмат каби унсурларнинг ўзаро боғланмаган, тасодифий бирикмаси эмас. У ўзи ташкил топган унсурларнинг корхона ташкил этилишида кўзда тутилган мақсадга эришиш учун ўзига хос бирикишдан иборат. Корхона (фирма) йирикроқ ижтимоий иқтисодий тизим - тармоқ таркибига киради ва унинг унсуридан иборат бўлади, тармоқ эса ўз навбатида яхлит тизим - халқ хўжалигининг таркибий қисмидир (схемага қаранг).

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

## **6.3. Менежментда тизимли ёндашув**

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



**4-чизма. Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалигининг яхлит тизим сифатида қўрилиши.**

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

- бошқарув мақсадларини яратиш;
- қўйилган мақсадларни амалга оширишдан энг кам харажат қилиб, энг катта самарага эга бўлиш;
- мақсад, усул ва уларга эришиш воситаларига микдоран баҳо бериш ва фаолиятнинг режалаштирилган натижаларига эга бўлишнинг барча имкониятларини баҳолаш.

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

йиғиндиси сифатида таҳлил қилиниши мумкин. Саноат халқ хўжалиги тизимининг унсури сифатида ҳамда кичик тармоқлар, соҳалар, ишлаб чиқариш бирлашмалари, корхоналар бирикмаси сифатида, корхона эса ҳам ассоциация, акционерлик жамиятлари, фирма, бирлашмалар унсури сифатида, ҳам цех, бўлинма, бригадалар мажмуи сифатида ўрганиш мумкин.

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

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

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

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

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

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

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

Шундай қилиб, республика иқтисодиётига ўзаро боғлиқ жараёнлар тизими сифатида қараш мумкин. Қандайдир бир жараён натижасида маълум маҳсулот яратилади ва бу маълум харажатлар йиғиндиси билан боғлиқдир.

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

#### **6.4. Менежментда вазиятли ёндашув**

Бошқарув вазифаларини бажаришда корхона ва тармоқлар ўртасида вазият ўзгаришлари деб аталадиган фарқларга эътибор бериш лозим. Улар икки хил бўлади: ташқи ва ички. Ички ўзгаришлар аниқ корхона, тармоқни тавсифлайди. Ички муҳитга корхона мақсадлари, ресурслари, катталиги, вертикал ва горизонтал меҳнат тақсимооти ва ҳ.к. киради.

Корхоналар ўртасидаги ички фарқлари бинолар ўртасидаги фарққа ўхшайди. Масалан, бинолар архитектураси, материали, катталиги билан фарқ қилади. Бу фарқ натижасида уларнинг бири клуб, бошқаси кишилар яшайдиган уй бўлиши мумкин. Худди шундай тарзда корхоналарнинг ички фарқлари уларнинг вазифаларини белгилайди. Бу ўзгаришларни маълум даражада назорат қилиш мумкин ва улар бошқарув қарорлари натижасида вужудга келади. Раҳбарият томонидан ички ўзгаришлар борасида қабул қилинадиган қарорлар қанчалик самарали ва унумдор фаолият юритишни белгилайди.

Корхона катталиги ички фарқлар корхонани бошқаришга қандай таъсир этишининг ёркин намоён қилади. Йирик акционерлар жамиятини бошқариш билан кичик корхона, дўконни бошқариш ўртасида катта фарқ мавжуд. Корхона қанча катта бўлса, уни бошқариш ҳам шунчалик қийин бўлади.

Ташқи ўзгаришлар корхонадан ташқаридаги муҳит омилларидир. Улар қаторига йирик рақобатчи корхоналар техника ва технологияни олиш манбалари, ижтимоий омиллар, давлат бошқаруви киради. Ташқи муҳит, ташқи ўзгаришлар қорхона фаолиятига турлича таъсир кўрсатади. Шу сабабли бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятни ҳисобга олиш зарур. Қайси ўзгаришлар қорхона муваффақиятига кучлироқ таъсир қилишини кўрсатиш етарли эмас. Турли туман вазият кўрсаткичлари ва бошқариш жараёнининг барча вазифалари ўзаро боғлиқ, ҳамда уларни бир-биридан ажратиб кўриб чиқиш мумкин эмаслиги маълум қийинчиликларга олиб келади. Сувга ташланган тош бутун кўл бўйлаб тарқалуви тўлқинларни ҳосил қилгани каби, бирор муҳим омилнинг ўзгариши бутун қорхона фаолиятида акс этади.

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

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

Хулоса шуки, қорхона фаолияти самарадорлигига кўплаб ҳам ички ҳам ташқи омиллар таъсир этиши сабабли уни бошқаришнинг энг яхши усули аниқ вазиятни ҳисобга олган ҳолда белгиланади. Шу вазиятга энг мос бўлган усул энг самарали усул бўлади. Шу сабабли муваффақиятли бошқарув интеграция қилинган ёндашувни талаб этади.

#### **Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

Тизим.	Вазиятли ёндашиш
Вазият.	Стратегик ёндошиш.
Эгилувчи система.	Ишлаб чиқариш вазиятлари.
Бошқаришга ёндошиш.	Ахборотли система.
Системали ёндошиш.	Система концепциялари.

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

Шарифхўжаев М, Абдуллаев Ё. Менежмент. -Т.: Ўқитувчи, 2002.  
Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.

#### **Қўшимча адабиётлар**

Говриленко В.М. Менежмент: Конспект лекций. -М.: Приор-издат, 2004. – 160 с.

Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М.: ТЕИС, 2004. - 238 с.  
Менеджмент (современный Российский менеджмент). Под. ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. Учебник. -М.: ФБК – Пресс, 2000.  
Уткин Э. А. Курс менеджмента. Учебник. 2 изд. -М.: Зерцало, 2000.  
[www.webwww.net.ru](http://www.webwww.net.ru)

## 7-майруза

### Мавзу: МЕНЕЖМЕНТНИНГ ХОРИЖИЙ ДАВЛАТЛАРДАГИ МОДЕЛЛАРИ

#### Ўқув модули бирликлари:

Менежментнинг АҚШга хос модели.  
Менежментнинг Японча модели.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Менежментнинг АҚШга хос модел хусусиятлари билан танишади.
- ⇒ Япон моделига хос бўлган менежментнинг устуворликларини билиб олади.
- ⇒ Хорижий давлатларда шаклланган менежментни бир бири билан таққошлайди.

#### 7.1. Менежментнинг АҚШга хос модели

Урушдан кейинги йиллардан АҚШда мавжуд кўпчилик корхоналарда бошқарувчилик санъати ва услубларининг айрим томонлари қайта кўриб чиқилди. Ишлаб чиқаришга мутлақо янги маҳсулотлар жорий этилиб, харажат ҳажмлари камайтирила бошланди. Ишлаб чиқилган маҳсулотлар сифати кескин яхшиланди, нархлари эркинлаштирилди.

Америк йирик корпорацияларининг фаолияти ишлаб чиқариш жараёнларини тўлиқ автоматлаштиришга, бошқарув шакл ва услубларини, ишлаб чиқариш, технологик базани такомиллаштиришга, кадрлар имкониятларини кенгайтиришга, ҳар бир ходимнинг малака ва фаолиятини оширишга қаратилган. Транснационал корпорацияларни (ТНК) яратишга алоҳида эътибор берилган. 1993 йилдан бошлаб жаҳонда 39 минг ТНКнинг 270 мингта фирмалари ишлаб келмоқда. Улар зиммасига АҚШнинг 36% экспорт ива 43% импорти тўғри келади.

МС
----

 АҚШ иқтисодиётининг бошқарилишини қандай тасаввур қиласиз?

АҚШда бошқарувнинг ташкилий тузилмаси тобора такомиллаштирилиб борилмоқда. Хусусан, бошқарувдаги баъзи ҳалқалар қисқартирилмоқда. Агар Япония автомобил курилиш корхоналаридаги уста бевосита раҳбарга бўйсунган бўлса, АҚШда раҳбар билан уста ўртасида яна учтабошқарув ҳалқалари мавжуд. Масалан, «Ford» компаниясида ишчи ва бошлиқ орасида 11 та маъмурий босқич бўлса, Япониянинг «Toyota» концернида унинг сони фақат 6 та.

Бошқарувга кетаётган харажатларни камайтириш иқтисодий самара беради, ораликдаги маъмурий босқичларни бартараф қилиш бошқарувни эгилувчан ва тезкор қилишга имкон яратади. АҚШ иқтисодчиларининг ҳисоб-китобларига қараганда иерархик босқичларни камайтириш бошқарувни самарали ташкил этилишини таъминлар экан.

Сўнгги йиллардаги ўзгаришларни ҳисобга олганда, Америка менежменти бўйича машҳур мутахассис Ж.Харбор шундай ёзади: «Япония автомобил ишлаб чиқаришда биздагидан кўра такомиллашган технология ишлатмайди, лекин компанияларни бошқарув соҳасида улар бизни чангда колдириб кетмоқда».

Бугунги кунда америкаликларнинг ўзи ҳам жаҳоннинг илғор фирмалари тажрибасини ва биринчи навбатда япон менежментини чуқур ва қизиқувчанлик билан ўрганиб бормоқда.

## 7.2. Менежментнинг Японча модели.

Японияга нусха кўчириш модели сифатида қарамаслик лозим. Уни кучли ва кучсиз томонларини акс этувчи ойна сифатида ишлатиш керак.

**Жан Пьер-Леман.**

Япон жамиятининг деярли барча томонлари – фалсафий қарашлари, дини, бошқа халқлардан ажралиб яшаганлиги, юқори эстетик маданияти, ўрта асрлик мардлик билан ҳозирги замон ишбилармонлиги, ажойиб меҳнатсеварлиги, дам олишни яхши ташкил этилиши, оилавий аъналарга содиқлиги, чуқур ватанпарварлик ҳис-туйғулари ўзига хос ва бетакордир.

Японлар мағрур бўлишига сабаб бор. Япония жаҳон бўйича қуруқлик ҳудудининг фақат 0,2% эга бўлиб, унинг аҳолиси жаҳон аҳоли сонининг 2%ни ташкил қилади. Табиий ва энергетика ресурслари чекланган ҳолда жаҳонда чиқарилаётган миллий маҳсулотнинг олтидан бир қисми унинг зиммасига тўғри келади ва саноат ишлаб чиқаришнинг кўп соҳаларида Япония биринчи ўринда бормоқда. Бундай муваффақиятлар ўзига хос тараққиёт йўлини танлаш натижасидир.

Ушбу миллий ўзига хослик ишлаб чиқаришни ташкил эти шва бошқаришда, шахс ва жамоага таъсир этиш санъатида акс этмоқда. Японияга хос бошқариш фалсафаси ва маданияти кўп асрлар давомида шаклланиб келаётган аънавий миллий дунёқарашга, шунингдек, америка менежментнинг ютуқларига асосланади. Япон менежментида уч хил халққа тегишли маданиятнинг унсурларини учратиш мумкин.

Одамларнинг гуруҳий муносабатларига асосланган Хитой маданияти,  
Мутлоқ рухга қаратилган Хинд маданияти,  
Шахс эркинлигига асосланган Америка маданияти.

Шу уч халқнинг маданияти асосида япон жамиятининг ташкилий қонуниятлари шаклланган.

Японларда тиришқоқлик, ирода кучи билан энг қийин шароитда ҳам ғалаба қозонишга даъват қилиб турувчи самурайлар руҳига бўлган ҳурмат жуда кучлидир. Самурайлар таълимоти – Бусидо кодекси, «Беш халқ китоби» ва ўрта аср «муаллифларининг» асарларида ўз аксини топган.

**МС** Япония иқтисодиётининг бошқарилишида қандай устиворликлар бор деб ўйлайсиз?

Япония менежментнида эътибор бериладиган бир неча тамойиллар мавжуд:

«Киши имконияти» тамойили. Бу тамойил мазмунига кўра раҳбарлар ҳам, ходимлар ҳам, умуман иш билан банд бўлганлар қуруқ гап билан эмас балки, ишда ўзларини кўрсатишга ҳаракат қилишлари керак. Ходим ўз имкониятларини кўрсатишга, қобилиятини ривожлантиришга, ишдан қониқишга имкон яратишни назарда тутлади. Тамойилга мувофиқ ходим барча шароитларда иштирок этади. Шу билан у ўзининг ишини қийин томонларини билиб боради, ўз-ўзини бошқарув ва назорат қилиш учун имкониятга эга бўлади.

**МВ** «Бир япон меҳнаткаши бир америкаликка қараганда икки баробар заифроқ, лекин ўн японияликдан иборат жамоа ўн

америкаликдан икки баробар кучлироқ» -деган иборани қандай тушунасиз?

«Умр бўйи ёлланиш» тамойили. Умр бўйи ёллаш тизими менежментнинг ўзига хос хусусиятларидан биридир. Ишга қабул қилиш жараёни ишга олиш ҳақида буйруқ чиқмасдан анча олдин бошланади.

Корпорация ва давлат хизматчиларининг махсус тайёргарлик кўрган вакилларитурли хил ўқув муассасалари билан узоқ вақт давомида алоқа ўрнатиб боради, битирувчилар билан танишади, норасмий тарзда уларни қизиқиши, қобилияти ҳақида маълумот йиғади, имтиҳон, ёшлар байрамида иштирок этади, оилавий шароитини ўрганади, тавсияномаларни баҳолайди (япон менежерлари тили билан айтганда бу тадбир «пишмаган ҳосил йиғиш» деб номланади).

Умрбод ёлланган ишчилар оддий ишчилардан фарқли равишда бир қатор имтиёжларга эга бўладилар. Ўлар ўз вақтида ва доимо ошиб бораётган маош оладилар, уй билан таъминландилар.

### **Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

Менежментнинг АҚШга хос модели.  
Менежментнинг Японияга хос модели.

### **Фойдаланилган адабиётлар**

Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. -Т.: «Ўзбекистон», 1992.  
Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. -Т.: «Ўзбекистон», 1993.  
Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.  
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.  
[www.webwww.net.ru](http://www.webwww.net.ru)

### **Қўшимча адабиётлар**

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. -3-е изд., перераб. и доп. -М.: ЮНИТИ, 2000. -501 с.  
<http://abc.vvsu.ru>  
<http://aup.ru>  
<http://ePilot.ru>

## **8-маъруза**

### **Мавзу: ЎЗБЕКИСТОНДА ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ РИВОЖЛАНИШИ**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

Миллий иқтисодиётни бозор муносабатларига асослаб бошқарилиши.  
«Ўзбек модели» асосидаги беш тамойил.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиригандан сўнг:

- ⇒ Миллий иқтисодиётни бошқариш заруриятини билади.
- ⇒ Бозорнинг автономизм хусусиятини таҳлил қила олади.
- ⇒ Ўзбекистонда ўзига хос бошқарув тамойиллари шаклланганлигини англайди.
- ⇒ «Ўзбек модели» тушунчасини таҳлил қила олади.

## **8.1. Миллий иқтисодиётни бозор муносабатларига асослаб бошқарилиши**

XX асрнинг сўнгги йиллари жаҳон тарихида янги давр бўлиб кирди. Чунки, 1990 йилдан бошлаб собиқ социалистик тузумнинг асосчиси бўлган СССР давлати емирила бошлади. Бунинг натижасида ўрнига янги ўн бешта мустақил давлатлар юзага келди. Бу давр махсус хусусиятга эга. Бу хусусият ўзига хос белгилар билан бир томондан аввало мустақилликка эришган давлатларнинг, шу жумладан дунёдаги барча мустақил давлатларнинг ҳар томонлама сиёсий, иқтисодий, ҳарбий, маданий ва бошқа томонлардан ҳамкорлик қилишлари орқали яқинлашуви, халқаро жаҳон қонун-қоидаларига риоя қилиш ва унга ўтиш билан, иккинчи томондан тоталитар социалистик тузумнинг емирилиши билан боғлиқдир. Собиқ Иттифоқ даврида узок йиллар давомида олинган тажриба ҳар бир иқтисодий минтақанинг асосий шароитларини, уларнинг объектив фарқларини эътиборга олмай юритилган ижтимоий ва иқтисодий сиёсат ҳамда хўжалик юритиш механизмлари инқирозга учраши муқаррар эканлигини кўрсатиб берди. Шуларни эътиборга олган ҳолда республика янги иқтисодий ислохотлар жараёнида сиёсий, иқтисодий мустақиллигини кучайтириш борасида иқтисодиёт тараққиётида онгли, тушунган ва ўз иқтисодий ҳолатини эътиборга олган туб ўзгаришлар киритиши лозим. Бу вазифаларнинг аҳамияти республикамиз мустақилликни эълон қилиб, ўзининг маънавий кадриятларини ва ақлий салоҳиятини қайта тиклаш давридан бошлаб, кундан кунга янада ортиб бормоқда. Чунки Ўзбекистон Республикаси очик бозор иқтисодиётига ва кучли ижтимоий ҳимоя тизимига эга бўлган ҳуқуқий, демократик ва дунёвий жамият барпо этаётган бу даврда, халқ жамиятда кечаётган ўзгаришларни тўғри баҳолай олиши, бу ўзгаришлар жараёнида фаол иштирок этмоғи учун одамларнинг тафаккурини, одат тусига кириб қолган қоидаларни ўзгартириш ниҳоятда муҳимдир. Шуларни эътиборга олган ҳолда миллий иқтисодиёт ўзининг ижтимоий-иқтисодий тараққиёт йўлида ўзига хос йўлини белгилаб олиши муҳим ва шарт эди.

Бозор иқтисодиётига ўтиш янги хўжалик тизимини жорий этиш бўлиб, инсонлар учун мутлақо янги ҳаёт фалсафасидир. Республикамиз иқтисодиётини бозор муносабатларига асосланиши, ички ва ташқи сиёсатни шакллантиришнинг назарий асослари, шунингдек амалий дастури Президентимиз И.А.Каримовнинг «Ўзбекистон ўз истиқлол ва тараққёт йўли», «Ўзбекистон – келажаги буюк давлат», «Ўзбекистон – бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли» каби рисолаларида, «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» деб аталган китобларида батафсил баён қилиб берилган.

Хусусан, «Ўзбекистон – бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли» рисоласида республикада ва бошқа мамлакатларда иқтисодиётни ислоҳ қилиш борасида тўпланган амалий ва назарий тажрибаларга асосланиб, янги иқтисодий муносабатларга ўтиш концепцияси баён қилинган. Бу концепцияга кўра президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек: «Энг муҳими – ижтимоий ларзаларсиз, қатъият ва изчиллик билан бозор муносабатларига ўтиш, жамики куч-қувват ва бойликлардан самарали фойдаланишни, халқ хўжалигининг барқарор ривожланишини, республиканинг турмуш даражаси юксак бўлган, иқтисодий тараққий этган мамлакатлар...» қаторига қўшилиш бугунги кунда долзарб вазифалардандир.

## **8.2. «Ўзбек модели» асосидаги беш тамойил**

Жаҳонда мавжуд ҳар бир давлатнинг ўзига хос модели ишлаб чиқилган. У ёки бу давлатнинг ҳар соҳадаги бошқарувини ташкил этишда шу давлатнинг географиясидан тортиб, токи унинг тарихи ва миллий урф-одатлари билан ҳисоблашишга тўғри келади.

Шунинг учун бир давлатда амалга оширилатган бошқарув модели иккинчи бир давлатда яхши самара бермаслиги табиий.

МВ Нима учун бир давлатнинг бошқарув моделини иккинчи бир давлатнинг иқтисодиётини бошқаришда қўллаб бўлмайди?

Ўзбекистоннинг истиқлол йўли Ислом Каримовнинг бозор муносабатларига ўтиш юзасидан олға сурган беш тамойилига асосланади (8.1-жадвал). Германиянинг собик канцлери Гельмут Коль бу беш тамойилга ўз муносабатини шундай билдирган: «Давлат ривожининг беш тамойилини ишлаб чиқиб, уни қўрқмай оламга эълон қилаётган янги давлатнинг раҳбари тутган йўл муваффақиятнинг гаровидир».

Бу тамойиллар Ўзбекистоннинг ўзига хос шароитларини ҳисобга олган ҳолда изчиллик билан шакллантириб боришни, ўзига аста-секин, босқичма-босқич, халқни ҳимоя қилиб бориб, ижтимоий барқарорликни таъминлаш орқали бозор муносабатларига ўтишни билдиради.

## 8.1-жадвал

### Беш асосий тамойил

№	Асосий тамойиллар	Асосий тамойилларнинг моҳияти
1.	Иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги	* Иқтисодий ислохотлар ҳеч қачон сиёсат ортида қолмаслиги керак, у бирор мафкурага бўйсиндирилиши мумкин эмас. Ҳам ички, ҳам ташқи, иқтисодий муносабатларни мафкурадан холи қилиш зарур.
2.	Давлат асосий ислохотчи	* Давлат ислохотларнинг устивор йўналишларини белгилаб бериши, ўзгартиришлар сиёсатини ишлаб чиқиши ва уни изчиллик билан ўтказиши, жаҳолат парастлар (ретроградлар) ва консерваторликлар қаршилигини бартараф этиши шарт.
3.	Қонунлар ва уларга риоя қилиш устиворлиги	* Қонунларга риоя этиш устивор бўлиши лозим. Яъни, демократик йўл билан қабул қилинган Конституция ва қонунларни истисносиз ҳамма ҳурмат қилиши ва уларга оғишмай риоя этиши лозим.
4.	Кучли ижтимоий сиёсат юргизиш	* Аҳолининг демографик таркибини ҳисобга олган ҳолда, кучли ижтимоий сиёсатни ўтказиш. Бозор муносабатларни жорий этиш билан бир вақтда аҳолини ижтимоий ҳимоялаш юзасидан олдиндан таъсирчан чоралар кўрилиши лозим. Бу бозор иқтисодиёти йўлидаги энг долзарб вазифа бўлиб келди ва бундан кейин ҳам шундай бўлиб қолади.
5.	Бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтиб бориш	* Бозор иқтисодиётига ўтиш объектив иқтисодий қонунларнинг талабларини ҳисобга олган ҳолда, ўтмишдаги «инқилобий сакрашлар»сиз, яъни эволюцион йўл билан, пухта ўйлаб, босқичма-босқич амалга оширилиши керак.

### Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар

Миллий иқтисодийetni бошқариш.  
Бозорнинг автономизм хусусияти.  
«Ўзбек модели» асосидаги таможиллар.  
Ўзбекистоннинг ўзига хос ривожланиш йўли.

### **Фойдаланилган адабиётлар**

Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиклол ва тараққиёт йўли. -Т.: «Ўзбекистон», 1992.  
Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. -Т.: «Ўзбекистон», 1993.  
Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: «Ўзбекистон», 1995.  
Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз - жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. -Т.: «Ўзбекистон», 2005.

### **Қўшимча адабиётлар**

1. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.

## **9-маъруза**

### **Мавзу: БОШҚАРУВ МАҚСАДИ УНГА ҚЎЙИЛАДИГАН ТАЛАБЛАР**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

Бошқариш мақсади.  
Бошқарув мақсадига қўйиладиган талаблар.  
Мақсадлар шажараси.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Бошқариш мақсадининг моҳиятини тушунади.
- ⇒ Бошқарув мақсадига қўйиладиган талабларни билиб олади.
- ⇒ Уларни бир бири билан боғлиқлигини англайди.
- ⇒ «Мақсадлар шажараси» тушунчаси билан танишади.

### **9.1. Бошқариш мақсади**

Ҳар бир корхона бирон бир мақсадни кўзлаб бошқарилади. Корхоналарни бошқаришдаги бирдан бир мақсад бозор иқтисодийетидаги мавжуд рақобатда устувор бўлиш. Мақсад бу – муддао ёки ниятга эришиш учун кўзда тутилган муштарак орзу. Айнан, шу мақсад киши фаолиятини, раҳбар ёки умуман корхона фаолиятини, ўз орзуларини ушалишига йўналтиради. Корхона ўз фаолиятини бошлаб ёки давом эттирар экан, дастлаб ўзининг олдида турган мақсадларини аниқлаб олиши даркор. Белгиланган мақсадга эришиш учун муайян вазифаларни бажаришга тўғри келади. Бу вазифалар бажарилмай қолинса, мақсадга эришиб бўлмайди. Корхонанинг аниқ мақсади шаклландигандан сўнг қуйидагилар ҳолатлар юзага келади:

корхона миқёсида раҳбарлик қилишда бўлажак ҳаракатларни олдиндан аниқлаш;  
фаолиятнинг устувор йўналишини белгилаш;  
фаолиятни аниқ соҳага, ишга йўналтириш;

у ёки бу фаолиятнинг зарурлик даражасини белгилаб олиш;  
 пировард натижанинг баҳолаш меъёрини белгилаш ва ҳоказо;  
 Мақсаднинг илмий асосланганлиги ва тўғри белгиланганлиги бошқарув учун жуда муҳимдир. Чунки айнан шу мақсадга биноан:  
 бошқарув функциялари;  
 бошқариш усуллари;  
 бошқаришнинг тузулмавий таркиби;  
 лавозимларни белгилаш ва кадрларни танлаш каби муҳим масалалар ҳал этилади.

## 9.2. Бошқарув мақсадига қўйиладиган талаблар

Бошқарув мақсади қандай талабларга жавоб бериши лозимлиги 9.1-жадвалда келтирилган.

### 9.1-жадвал

#### Бошқарув мақсадига қўйиладиган асосий талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1.	Мақсад бир маъноли ва аниқ бўлиши керак.	Агар қаёққа боришни билмасангиз, у ҳолда бирор йўлни танлашга ҳам ҳожат қолмайди.
2.	Мақсад реал ва ба-жарилиши мумкин бўлиши керак.	Қайси томонга сузишни аниқ мақсад қилиб олмаган елканли қайиққа ҳеч қандай шамол ҳам ҳамроҳ бўла олмайди. Мақсад бу навбатдаги босқичда "жанг" билан забт қилинадиган бамисоли чўққидир. Буни зинҳор унутмаслик даркор. Шу "жанг"да ғолиб чиқиш учун бажарилиши мумкин бўлган реал мақсадни ўз олдимиизга қўйишимиз керак. Ундан ортиқча ҳам, кам ҳам эмас, вассалом.
3.	Мақсад миқдоран ўлчовга эга бўлиши керак.	Миқдоран ўлчовга, меъёрга эга бўлмаган мақсад - <b>бу сароб</b> . Бу талабга рқоя қилмаслик режалаштирилган мақсаднинг олдиндан бажарил-маслигига замин тайёрлаш демакдир.
4.	Мақсад барча бажа-рувчиларга тушунар-ли бўлмоғи даркор.	Мақсад, уни бошқариш принциплари, пировард натижаси бажарувчиларга тушунарли бўлиши ва уларга ёзма равишда содда тилда етказилиши керак.
5.	Мақсад бўлимлар ва масъуллар бўйича деталлаштирилган бўлиши керак.	Мақсад ҳар бир фаолият тури, ҳар бир масъул шахс бўйича майда-чуйдасигача батафсил тақ-симлаб чиқилган бўлиши лозим. Шундагина бу мақсаднинг ижро қилиниш даражасини аниқ назорат қилиш мумкин бўлади.
6.	Мақсад кўп қиррали бўлиши керак.	Бу - умумий, бош мақсаднинг хусусий ва якка мақсадларга бўлинишини, "Мақсадлар <b>шажараси</b> " (дерево целей)ни тузишни талаб қилади.

Бошқарув мақсадлари жуда ҳам хилма-хилдир. Бу эса уларни муайян тарҳда туркумлашни тақозо этади (9.2-жадвал)

## Мақсад турлари

№	Мақсадни туркумлаш белгилари	Мақсадлар
1.	Умумжамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришига қараб	сиёсий мақсадлар иқтисодий мақсадлар социал мақсадлар маърифий-маънавий мақсадлар халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқалар
2.	Бошқарув поғоналари (даражалари)га қараб	Худудий бошқариш мақсадлари: - мамлакат мақсадлари - вилоят мақсадлари - туман мақсадлари - қишлоқ мақсадлари - ишлаб чиқариш мақсадлари - халқ хўжалиги мақсадлари - тармоқ (сектор) мақсадлари - корхона (фирма) мақсадлари - яқка шахс мақсади
3.	Амалга ошириш муддатига қараб	жорий мақсадлар истикболдаги (перспектив) мақсадлар
4.	Бошқарувнинг амалга оширилишига қараб	узлуксиз (кундалик) мақсадлар фурдатли мақсадлар бир марталик мақсадлар
5.	Кутиладиган натижаларга қараб	пировард мақсадлар оралиқ мақсадлар
6.	Мураккаблик даражасига қараб	оддий, анъанавий мақсадлар муаммоли мақсадлар инновацион мақсадлар

Мазкур туркумланишдан кўриниб турибдики, мақсадлар ўзаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва қуйи мақсадларга бўлиниши, бир мақсад бошқа бир мақсадга бўйсунуши мумкин.

**Жорий мақсадлар** деганда бир йил ичида, йил чораги, бир ой ва ундан ҳам камроқ муддат мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхона бўлимлари олдида бир йил мобайнида амалга оширилиши мўлжалланган қуйидаги функционал жорий мақсадлар қўйилган бўлиши мумкин (9.3-жадвал).

Мақсадларни белгилашда **жорий мақсадлар** нуктаи назаридан ёндошув, яъни ҳар бир бўлинма мақсадлари, уларни бажариш муддатлари, аниқ ижрочилар, аниқ мақсадли тадбирлар, ресурслар манбалари, белгиланган тадбирлар бажарилишининг асослаб берилиши барча бўғинлар ва даражаларда бошқарув ишончилигини ошириш кафолатини беради, бутун бошқарувнинг аппарати ҳаракатларининг пухта бўлишини белгилайди.

Истикбол (перспектив) **мақсадлар** деганда беш йил ёки ундан кўпроқ давр мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, республикамизда ишлаб чиқилган "Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури"ни рўёбга чиқаришдек улуғвор мақсад қуйидаги уч босқичдаги муддатни ўз ичига олади:

**1997-2001** - мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида ушбу тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий, кадрлар жиҳатдан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратиш.

**2001-2005** - миллий дастурни тўлиқ рўёбга чиқариш, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал ижтимоий-иқтисодий шароитларни ҳисобга олган ҳолда унга аниқликлар киритиш.

**2005** ва ундан кейинги йиллар - тўпланган тажрибани таҳлил қилиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш<sup>1</sup>.

### 9.3-жадвал

#### Жорий мақсадлар

№	Корхона бўлимлари	Жорий мақсадлар
1.	Ишлаб чиқариш бўлимлари	Корхонада "х" номли янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш
2.	Технология бўлими	"х" маҳсулотини ишлаб чиқариш бўйича янги технологияни жорий қилишни яқунлаш
3.	Тадқиқот бўлими	"х" КВТ қувватга эга бўлган маҳсулот моделини ишлаб чиқиш
4.	Меҳнат бўлими	"А" маҳсулот турини битга ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқарилишини "х" донага кўпайтириш
5.	Маркетинг, савдо бўлими	Маҳсулот сотиш ҳажмини "А" сўмга кўпайтириш
6.	Молия бўлими	Фойдани "х" сўмга кўпайтириш Қарздорликни "х" сўмгача камайтириш Акциядан олинадиган даромадни "х" сўмга кўпайтириш Маҳаллий ҳокимиятга "п" сўмлик маблағ ажратиш
7.	Социал бўлим	Атмосферага чиқариб ташланадиган чиқиндиларни "х" м <sup>3</sup>
8.	Экология бўлими	га камайтириш

**Узлуксиз мақсадлар** деганда ҳар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади. Масалан, меҳнат унумдорлигани ўстириш, интизомни мустаҳкамлаш, маҳсулот таннархини пасайтириш, маҳсулот сифатини ошириш кабилар мунтазам, кунда талаб қилинадиган мақсадлардир.

**Фурсатли мақсадлар** деганда бирор-бир муаммони ҳал этиш зарурияти туғилган ҳолларда пайдо бўладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхонани қайта усқуналаш, жиҳозларни янгилаш, ишлаб чиқаришнинг ихтисослашувини ўзгартириш гоҳо ишлаб чиқаришнинг иқтисодий заруриятига қараб пайдо бўлади.

Бошқариш жараёнида **бир марталик мақсадларга** ҳам зарурият туғилиши мумкин. Бундай мақсадлар, одатда, корхона учун қутилмаган, фавқулодда вужудга келган муаммони ечиш учун ўртага қўйилади. Бу мақсад, масалан, табиий офат юз берган ҳолда шу офатни бартараф қилиш учун зарурий маблағни ажратиш кўринишида бўлиши мумкин.

Бошқаришга мақсадли ёндошув намояндалари барча мақсадларни қуйидаги тўртга гуруҳга бўлишади:

- оддий, қотиб қолган анъанавий мақсадлар;
- муаммоли мақсадлар;
- инновацион мақсадлар;
- ходимлар малакасини, маҳоратини ошириш бўйича мақсадлар.

**Биринчи** гуруҳдаги мақсадлар ҳар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар бўлиб, уларнинг бажарилишини таъминлаш тегишли бўғиндаги раҳбарнинг бевосита бурчига киради. Масалан, маркетинг бўлимининг бошлиғи олдида

<sup>1</sup> +аранг: Ўзбекистон Республикаси «Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури». –Т.; 1997. 30-41-бетлар.

қуйидаги мақсад қўйилган бўлиши мумкин: "Ойнинг охиригача жорий йилнинг сўнги кварталда сотилган товарларни таҳлил қилиш ва тегашли хулосалар яшаш". Бу анъанавий мақсаддир.

**Иккинчи** гуруҳдаги мақсадлар одатий мақсадлардан фарқ қилади. Бу мақсадлар корхонага ва айрим ходимга қийинчиликлар туғдиради. Масалан, маҳсулотга бўлган талабнинг тўсатдан кескин пасайиши ва сотиш ҳажмининг камайиши, табиий равишда корхонанинг оладиган фойдасига салбий таъсир кўрсатади. Шундай бир шароитда корхона раҳбари олдида вазиятни ўзгартириш, сотиш ҳажмини, айтайлик, икки ой ичида кескин кўпайтиришдек мураккаб масала туради.

Бу мақсад **муаммоли мақсаддир**. Чунки сотиш ҳажмини қисқа муддат (2 ой) ичида кескин кўпайтириш:

маҳсулотга бўлган талабнинг кескин пасайиш сабабларини аниқлашни;  
кўп омилли корреляцион-регрессион таҳлилни амалга оширишни;  
энг мақбул қарорлар қабул қилшини тақозо этади.

**Инновацион мақсадлар** - бу янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган учинчи гуруҳдаги мақсадлардир. Масалан, тадқиқот бўлими ходимларининг мақсади қуйидагича бўлиши мумкин: "1 июлгача экспорт учун мўлжалланган уч турдаги янги маҳсулотаи синовдан ўтқа-зишни таъминлаш".

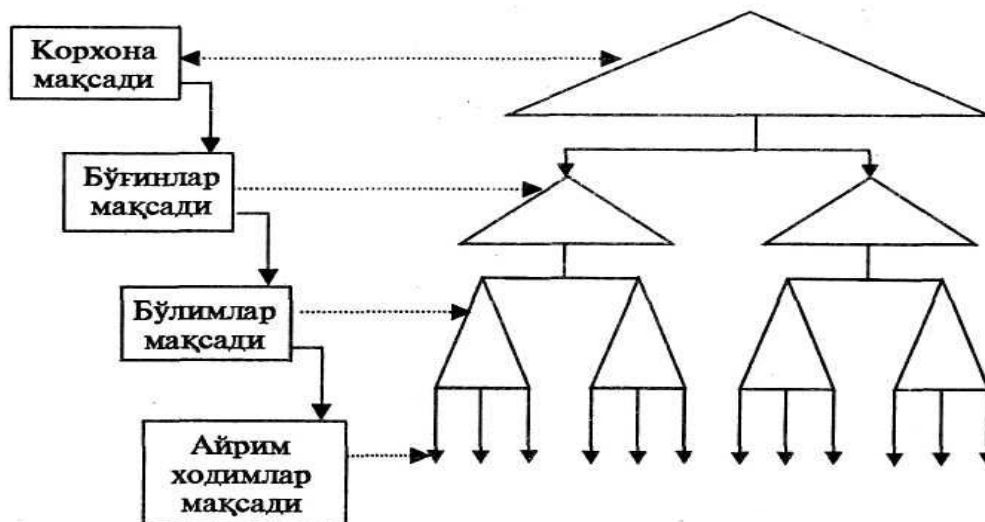
Мақсад қанчалик мураккаб бўлса, у бошқарувчи учун шунчалик муаммоли ёки инновацион бўлиши мумкин. Бироқ, бир мақсаднинг ўзи биров учун оддий, бошқа учун муаммоли, ҳатто инновацион бўлиши ҳам мумкин. Раҳбарлардан бири ўша мақсадни ечиш усулларини мукамал билади, яъни унинг бшшми, маҳорати етарли бўлиб, уни ҳеч қандай қийналмай ечади. Бошқа раҳбар эса бу мақсадни ўзи учун мураккаб ва муаммоли тариқада қабул қилади.

Масалан, маркетинг бўлими ходими учун "кварталда сотиладиган товарларни таҳлил қилиш" оддий бир иш бўлса, сотиш бўлими ходими учун бу муаммо бўлади.

**Тўртинчи гуруҳ мақсадлар** - бу корхона ходимлари малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар бўлиб, улар узоқ муддатли (стратегик) режа асосида мунтазам равишда амалга оширилиб борилади. Масалан, "3-5 йил ичида 20% корхона ходимлари малакасини ошириш".

Корхона умумий мақсадининг самарадорлиги якка, яъни ҳар бир ходим мақсадининг қанчалик тўғри аниқланганлиги ва нақадар самарали адо этилганлигига боғлиқ бўлади. Шу сабабли ҳар бир ходим олдига қўйиладиган мақсадга нисбатан қуйидаги талаблар қўйилади.

**Биринчидан**, ходим мақсади юқори бўғиндаги бўлимлар мақсадига бўйсунити, унга мос бўлиши керак. Образли қилиб айтганда айрим ходимларнинг мақсадлари юқори поғонадаги (хусусий, локал, умумий) мақсадлар қаноти (каскади) остида бўлиши керак (5-чизма)



5-чизма. Мақсадлар каскади (поғоналари)

Куйидаги ҳолларда якка мақсадлар корхона мақсадининг самарали бўлишига хизмат қилади:

ходимнинг ўз олдига қўядиган мақсади 4 тадан 8 тагача бўлиши, ундан ошмаслиги керак. Агар уларнинг сони бундан ошса, кутган натижага эришиш қийишашади, оқибатда корхонанинг умумий мақсадига путур етказиши мумкин;

якка мақсаднинг пировард натижаси ва аниқ муддати белгиланган бўлиши керак. Акс ҳолда у мавҳумликка юз тутади;

режалаштириладиган мақсад ҳаракат эвазига эришиладиган, шу билан бирга, амалга ошириладиган даражада бўлиши керак.

**Умуман ҳар бир киши мақсадга эришишнинг йўли оғир ва мураккаб бўлиши мумкинлигини англаши керак. У ўз мақсадига осонлик билан эришишига умид боғламаслиги керак.**

**Шундагина у ҳар қандай кутилмаган муваффақиятсизликка тайёр бўлади, тушкунликка тушмайди.**

Аммо, масаланинг бошқа томони ҳам бор. Агар мақсад мураккаб ва устига-устак амалга ошиши гумон бўлса, унда бошқариш ижобий натижаларга эришишдан маҳрум бўлади.

**Иккинчидан,** ҳар қандай мақсаднинг самарадорлиги эришилган натижага тўғри баҳо берилишига ва уни рағбатлантириш даражасига боғлиқ. Агар эришилган натижага адолат юзасидан баҳо бериш ва уни тегишли равишда рағбатлантириш одат тусига кирган бўлса, у ҳолда бу корхонада ўрнатилган бошқариш усули равақ топиб бораверади.

Мақсад, хусусан, умумий (бош) мақсад жуда кенг қамровли ва ўта мураккаб категориядир. Унга куйидаги сифатлар хос

тобе бўлишлик;

ёйиб бўлишлик;

ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик,

**Мақсаднинг тобелиги** деганда мақсадни қўйиш ва уни амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги, ёхуд стратегик мақсаднинг қатор тактик мақсадларга, истиқбол мақсаднинг эса ўрта ва қисқа муддатли мақсадларга боғлиқлиги, бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсунishi тушунилади.

Мақсаднинг **ёйиб бўлишлиги** сифати деганда унинг

ўз моҳияти бўйича;

амалга ошириш даври (вакти) бўйича;

поғоналар бўйича;

бўғинлар ва ҳоказалар бўйича бир қатор локал ва хусусий мақсадларга ёйилиши тушунилади.

**Мақсаднинг ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик** сифати деганда унинг муҳимлиги жиҳатдан ранжирланиши, тартибланиши тушунилади. Мақсаднинг бу жиҳати барча локал, хусусий ва яқка мақсадларни устуворлиги бўйича тартиблаш, шунингдек мазкур мақсадларни амалга ошириш бўйича аниқ амалий тадбирларни ишлаб чиқиш имконини беради.

### 9.3. Мақсадлар шажараси

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиги, яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга бўйсунishi (тобе бўлиши), юқори мақсаднинг қуйи мақсадларга эга бўлиши (ёйиб бўлишлиги), мақсадларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлиши уларни қандайдир бир тартибга солиш заруриятини туғдиради. Бундай вазифани бажариш учун менежмент фанида "мақсадлар шажараси" деб аталган махсус усул қўлланилади.

**"Мақсадлар шажараси"** - бу мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвиридир.

У бўлажак воқеалар ўзаро алоқасининг тўла манзарасини тасаввур қилиш, конкрет вазифалар рўйхатини олиш ва уларнинг нисбатан муҳимлиги тўғрисидаги ахборатга эга бўлиш имконини беради. У ташкилий структура билан мақсадлар структураси ўртасида мослашувни вужудга келтириш йўли билан мақсад топшириқларини бевосита ижрочиларга етказишни таъминлайди.

"Мақсадлар шажараси" иерархия кўринишидаги бир неча даражалардан:

бош мақсад;

I даражали кичик (асосий) мақсадлар;

II даражали кичик мақсадлар ва ҳоказолардан ташкил топади.

"Мақсадлар шажараси"нинг тахлилий ишланмасини мамлакатимиз олдига қўйилган бош мақсаднинг қатор локал мақсадларга боғлиқлиги мисолида кўришимиз мумкин. 1991 йилнинг 31 августида Ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллига эълон қилинди. Шундай бир шароитда республикада давлат ва иқтисодиётни қайта қуришнинг **бош мақсади** Президентимиз И.А.Каримов томонидан қуйидагича аниқлаб берилди:

**Пировард мақсадимиз ижтимоий йўналтирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очик ташки сиёсатга эга бўлган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барво этишдан иборатдир<sup>1</sup>.**

Бу мақсад ниҳоятда мураккаб ва кўпқирралидир. Унинг амалга оширилиши сиёсий, иқтисодий, маънавий, ҳуқуқий соҳалардаги асосий мақсадларга эришилишига боғлиқ. Шу сабабли бош мақсад (БМ)га эришишнинг аниқ йўналишлари белгилаб олинди ва қуйидаги тўрт гуруҳдаги биринчи даражали мақсадлар ажратилди:

1. Ижтимоий-сиёсий соҳадаги мақсадлар.
2. Ижтимоий-иқтисодий соҳадаги мақсадлар.
3. Маънавий соҳадаги мақсадлар.
4. Халқаро муносабатлар соҳадаги мақсадлар.

**Ижтимоий-сиёсий соҳадаги** мақсадлар, ўз навбатида, қуйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади:

- 1.1. Маъмурий-буйруқбозлик, авторитар тузум механизми ва тузилмалари-дан қутилиш.
- 1.2. Давлат қурилишининг демократик-ҳуқуқий тамойил ва меъёрларига ўтиги.
- 1.3. Фуқаролик жамиятига ўтишнинг пойдеворини қуриш ва бошқ.

<sup>1</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. –Т.; Ўзбекистон, 1995. 9-бет.

**Ижтимоий-иқтисодий мақсадлар** ҳам ўз навбатида қуйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади;

- 2.1. Иқтисодий фаолият эркинлигига ўтиш.
- 2.2. Мулкчиликнинг хилма-хиллигига эришиш.
- 2.3. Нарх эркинлигини таъминлаш.
- 2.4. Рақобат курашига ўтиш.
- 2.5. Инсоннинг ишлаб чиқариш воситаларидан бегоналашувидан, режали-таксимотчилик тизимидан воз кечиш.
- 2.6. Кўп тармоқли иқтисодга ҳамда бозор муносабатларига ўтиш ва бошқ.

**Маънавий соҳасидаги мақсадлар:**

- 3.1. Ақидабозлик ва ўта сиёсатлаштирилган мафкура ҳукмронлигидан қутилиш.
- 3.2. Мустақил ва янгича фикрловчи кишиларни тарбиялаш ва бошқа хусусий мақсадларга эришиши.

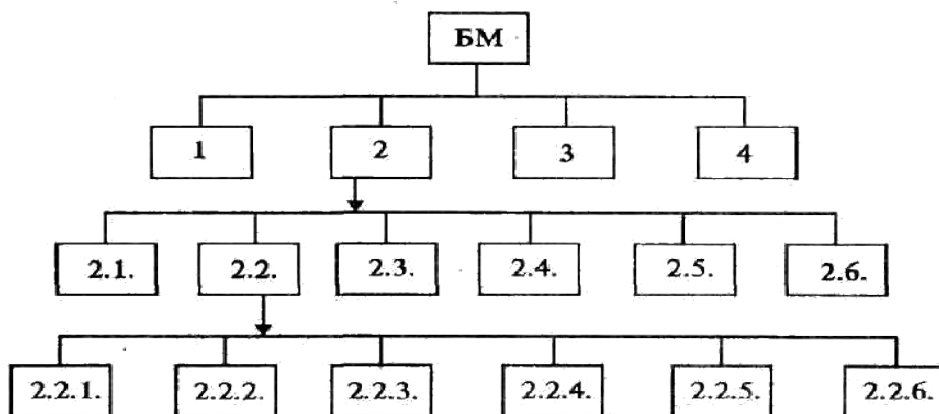
**Халқаро-муносабатлар соҳасидаги мақсадлар:**

- 4.1. Бутун дунё тараққиётидан ажралиб қолишдан, ўзни четга олишдан ва унга қарши туришдан воз кечиш.
- 4.2. Жаҳон ҳамжамиятига кприб бориш ва унинг билан тенг ҳуқуқли ҳамкорликка йўл очиш ва бошқа кичик мақсадларга бўлинади.

Иккинчи даражали мақсадларнинг ҳар бири ўз навбатида қуйи бўғин мақсадларига бўлинади. Масалан, мулкчиликнинг хилма-хиллигига ўтиш мақсадининг амалга оширилиши қуйидаги қатор тадбирларни ишлаб чиқишга ва уларнинг қайси бирини танлаб олинишига боғлиқ бўлади:

- 2.2.1. Давлат корхоналарини акционерлик жамиятига айлантириш, унинг мол-мулки ҳисобидан чиқарилган (эмиссия қилинган) акцияларни халққа сотиш. Акция сотиб олган киши мулкдорга айланади.
- 2.2.2. Ижарага берилган давлат корхонасини ижарачилар жамоасига ўзи ишлаб топган пулига ёки қарзга сотиб ва корхонани жамоа мулкига айлантириш. Бунда янги мулкдор халқ эмас, фақат корхона жамоаси бўлади.
- 2.2.3. Давлат мулкни чиқарилган (эмиссия қилинган) сертификатлар ёки ваучерлар қийматига биноан фуқароларга бепул бериш. Бунда мулк халқ ўртасида тақсимланади, чунки ваучер ва сертификат корхона акциясини олиш ҳуқуқини беради.
- 2.2.4. Давлат мулкни фақат меҳнати билан танилган, ишнинг кўзини биладиган, масъулиятни зиммасига ола оладиган тадбиркорларга, бошқарувчиларга (менежерларга) сотиш. Бунда маълум қатламгина мулк соҳибига айланади.
- 2.2.5. Давлат мулкни хорижий қарзни узиш эвазига чет эл фирмалари ва фуқароларига бериш. Бунда миллий мулк ҳисобидан хорижий мулк ўсади.
- 2.2.6. Давлат мол-мулкни ким ошди савдоси орқали сотиш. Бунда ҳам фақат маълум тоифадаги кишиларгина янги мулк соҳибига айланадилар.

Шундай қилиб, мақсаднинг тобе бўлишлик, ёйиб бўлишлик ва ранжирлаш мумкинлиги каби сифатлари умумий мақсадни **локал, хусусий ва якка** мақсадларга ажратишга, уларни устуворлик даражасига қараб тартиблаш имкониятини яратишга ёрдам беради. Қуйидаги чизмада юқоридаги бош мақсадни (БМ) "Мақсадлар шажараси" кўринишида тасвирлаймиз (6-чизма).



6-чизма. Мақсадлар шажараси.

Янада яққолроқ ва тушунарлироқ бўлиши учун 6-чизмадаги мақсадларнинг ўзаро ҳамкорлигини, бир-бирига боғлиқлиги ва туташлигини дарахт шаклида ифода этамиз (7-чизма).



7-чизма. Мақсадлар шажараси.

Бошқаришда мақсадли ёндошув усули ёки мақсадли менежмент - бу бошқаришнинг муайян тизими бўлиб, унда иккита унсур бир-бири билан узвий боғланган бўлади: мақсад (пировард натижа); назорат.

Бу усулнинг моҳияти қуйидагича изоҳланади: **Ҳар бир рахбар, юқори поғонадан бошлаб то қуйи поғонагача ўзининг аниқ мақсадига, уни амалга ошириш режасига эга бўлиши шарт.**

Мақсадли ёндошув усули беш поғонадан иборат (8-чизма).



9-чизма. Мақсадли бошқарув усули поғоналари.

#### 8-чизма. Мақсадли бошқарув усули поғоналари.

**1-поғона мақсадлари** корхонанинг стратегик режалаштиришига тааллуқли. Уларни корхонанинг юқори поғонасидаги менежерлари ишлаб чиқади. Улар корхона истиқболини белгилаш, унинг ички қадриятлари ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга маъсул бўлишади ҳамда ўрта бўғин менежерлари ишларини бошқарадилар. Улар Президент, бош ижрочи директор ёки вице-президент деб аталишлари мумкин.

**2-поғонадаги мақсадлари** олий ва ўрта даража менежерлари томонидан белгиланади. Улар нисбатан узоқ муддатли бўлмаган, аниқ даврга мўлжалланган мақсадлардир. Одатда, бу мақсадлар корхонанинг аниқ фаолият соҳалари миқёсида бўлади. Булар туркумига:

- ишлаб чиқариш;
- молиявий;
- меҳнатни бошқариш;
- маркетинг;
- рентабеллик каби соҳалар мақсадлари киритилади.

Бу соҳалар мақсадлари ўз аксини одатда миқдорий кўрсаткичларда топади. Масалан, жорий йилда рентабеллик даражасини ўтган йилга нисбатан 10 фоизга ошириш ёки меҳнат унумдорлигини 18 фоизга ошириш кабилар.

**3 поғона мақсадлари** - мақсадли бошқарувнинг ўзаги ҳисобланади. Бунда мақсадни амалга ошириш бўйича амалий тадбирлар ишлаб чиқилади, режалар тузилади. Бу поғона менежерларининг вазифаси - ҳар бир ходим олдидаги мақсадни аниқлаш ва уларни амалга ошириш бўйича аниқ усул ва воситаларни ишлаб чиқишдан иборат.

Бу поғона мақсадларини аниқлаш анча мураккаб жараён дир. Чунки бу бўғинда ташкилий характерга эга бўлган қатор муаммоларни ечишга тўғри келади. Масалан, мақсадни ким белгилаши лозим:

- эхтимол, мақсадни раҳбар белгилагани ўринли дир,
- эхтимол, ҳар бир ходим ўз мақсадини ўзи белгилагани маъқул д ир,
- эхтимол, мақсад бошлиқ билан итоат этувчи ҳамкорлигида белгилаш тўғри д ир,

эхтимол, мақсадни белгилашга четдан мутахассис таклиф қилингани мақсадга мувофиқдир

**Биринчи ҳолда**, яъни раҳбар итоат этувчининг мақсадини белгиласа, бу бошқариш: "Мен маъқул топдимми, мен талаб қилдимми - шуни бажар, Вассалом" қабилида амалга оширилади, деганидир. Табиийки бундай ёндошув корхонада ихтилофларнинг келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин, чунки итоат этувчининг хоҳиши, фикри бу ерда инобатга олинмайди. Бундай ёндошув нотўғридир. Ҳамма гап шундаки, ҳеч қандай раҳбар ўз ходимининг салоҳиятини, қобилиятини, истеъдодини тўла-тўқис била олмайди.

**Иккинчи ҳолда, аксинча.** Бунда итоат этувчига ўз мақсадини ўзи белгилашига тўла эркинлик берилади. Бироқ, бунда хавfli вазиятлар вужудга келиши ҳам мумкин. Масалан, ходим корхонанинг умумий мақсадини тўла тушунмай, унга зид мақсадларни ўзининг олдига вазифа қилиб қўйиши мумкин. Бу нарса ходимнинг билим савиясига, ўзининг имкониятларини тўла англай олмаслиги натижасида ҳам содир бўлиши мумкин.

**Учинчи ҳол мақсадни** аниқлашда энг мақбул усул ҳисобланади. Чунки бу усулда мақсадни белгилашда ҳар иккала томоннинг манфаати билан корхона мақсадининг муштараклиги таъминланади. Бу ишда четдан мутахассис таклиф этиш ҳам фойдадан ҳоли бўлмайди.

**4 поғонада** корхонанинг эришган натижасига, яъни мақсаднинг қай даражада бажарилганлигига баҳо берилади. Бу вазифани корхонанинг юқори поғонадаги раҳбарлари бажаради.

Ниҳоят, мақсадли ёндошув усулининг сўнгги поғонасида олдиндан қабул қилинган режаларга айрим **тузатишлар киритиш** масаласи туради. Бундай тузатишларга, одатда, ҳисобга олинмаган омиллар натижасида айрим мураккаб мақсадларнинг амалга ошмаганлиги сабаб бўлиши мумкин.

**Мақсадли бошқарув усули** бир қатор афзалликларга эга. Яхши ташкил этилган мақсадли бошқарув усули:

Корхона бошқарув тизимини такомиллаштиришда ёрдам беради.

Ҳар бир ходим ва бутун корхонанинг юқори натижаларга эришишига имкон туғдиради.

Ҳар бир ходим режасини барча бўғинлар режалари, шунингдек, корхонанинг стратегик режаси билан узвий боғлиқлигини таъминлайди.

Раҳбарлардан аниқ ва бажарилиши мумкин бўлган мақсадларни қабул қилишни талаб қилади.

Эришилган натижага аниқ миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида объектив баҳо бериш имкониятини беради.

Мажбурият ва ваколатларни ходимларга тақсимлаш йўли билан улардан тўғри ва самарали фойдаланишга ёрдам берилади.

Ходимларнинг хизмат поғоналари бўйича кўтарилиш имконини беради.

Тадбиркор, ишбилармон бўлажак раҳбарлар сафини аниқлашга имкон туғдиради.

Раҳбарлар билан итоат этувчилар, раҳбарлар билан раҳбарлар ўртасида муносабатларнинг уйғунлигини таъминлашга ва бу жараённинг яхшиланиб боришига ҳисса қўшади.

Итоат этувчиларнинг мақсадларини белгилаб берувчи раҳбарларни оқилона қарор қабул қилишга ундайди, уларнинг жавобгарлигини оширади, интизомга чорлайди.

Ходим ва раҳбарларни моддий ва маънавий рағбатлантириш мақсадида уларнинг фаолиятини мақсадга мувофиқ равишда ҳаракатга келтирувчи (мотивлаштирувчи) далиллар, сабаблар, вазлар мажмуини кўпайтиришга хизмат қилади ва ҳоказо.

**Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

Бошқарув мақсади.  
Бошқарув мақсадларига  
қўйиладиган талаблар.  
Мақсадлар шажараси.

Мақсад турлари.  
Мақсадли бошқарув усули  
Мақсадли бошқарув усули  
поғоналари.

#### **Фойдаланилган адабиётлар.**

Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.  
Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менеджмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.

#### **Қўшимча адабиётлар**

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. -М.; ЮНИТИ, 2000. -501 стр.  
Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. -СПб.: Специальная литература, 1999. -700 стр.: ил.

### **10-маъруза**

#### **Мавзу: ДАВЛАТ МЕНЕЖМЕНТИ**

##### **Ўқув модули бирликлари:**

5. Бозор иқтисодиёти шароитида давлат бошқарувининг моҳияти.
6. Бозор иқтисодиётида давлат бошқаруви ва унинг функцияларининг ўзгариши.
7. Бозор иқтисодиёти тизимида давлат томонидан тартибга солишнинг устиворлиги.
8. Ўзбекистонда давлат бошқарувини бозор ислохотларига хос ташкил этиш.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиригандан сўнг:

- ⇒ Ўзбекистон бозор иқтисодиёти шароитидаги давлат бошқарувининг моҳияти нималардан иборат эканлигини билади.
- ⇒ Бозор иқтисодиётида давлат бошқаруви ва унинг функцияларини билиб олади.
- ⇒ Давлат томонидан бозорга асосланган тизимни тартибга солиш муҳимлигини англайди.
- ⇒ Республикада давлат бошқарувининг бозор ислохотларига мослаштирилиши қандай амалга оширилаётганлигидан хабардор бўлади.

#### **10.1. Бозор иқтисодиёти шароитида давлат бошқарувининг моҳияти**

Ҳар қандай давлат, қайси тизимда бўлишидан қатъий назар, ўзининг ижтимоий табиатига кўра жамиятга хизмат қилиши керак. Масалан, суғориш тармоқларини ривожлантириш, тўғонлар, дамбалар кўриш, коммуникация тизимини, хизмат кўрсатиш соҳасини барпо этиш ва шу каби ижтимоий кўринишдаги ишлар барча замонларда ҳам давлатнинг бошқаруви билан амалга оширилган.

МС Бозор иқтисодиёти шароитида давлат бошқаруви шартми?

Бозор иқтисодиёти тизимида ривожланган мамлакатлар ҳамма вақт давлатнинг бошқарув таъсирида бўлиб келган. Бундай таъсир кўрсатиш зарурияти бозорнинг ижтимоий табиатидан келиб чиқади. Давлат бутун жамиятнинг ижтимоий манфаатлари билан боғлиқ

муаммоларни ҳал қилади. Давлатнинг бошқарувчилик аҳамияти айниқса шунда намоён бўладики, давлат ўзининг ижтимоий муаммоларини ҳал қилишда таъсирчан восита сифатида фойдаланадиган жамият, унинг мавжуд бўлиб туриши ва ривожланишидан манфаатдордир.

Бозор иқтисодиёти тизимида иккита механизм: давлат механизми ва бозор механизми фаолият кўрсатади. Бозор механизми микроиқтисодий нуқтаи назардан бошқаришда яхши натижа берсада, ижтимоий яъни макроиқтисодий даражада бошқаришни тўлақонли амалга оширолмайди. Шундай устивор йўналишлар ва умумдавлат миқёсидаги муҳим вазифалар борки, уларни бошқариш, тартиблаш ва амалга ошириш фақатгина давлатнинг етакчилигини талаб қилади. Демак, иқтисодиётни макроқўлам даражасидаги бошқарув ишларини фақат давлат идоралари иштирокида бажарилади. Бунда давлат механизми ишга тушади. «...бозор механизми ва давлат муҳимдир. Уларнинг униси ёки буниси бўлмаган шароитда иқтисодиётни бошқаришга ҳаракат қилиш - бир қўл билан чапак чалишга ҳаракат қилиш билан баробардир»<sup>1</sup>

**МВ** Бозор механизми ва давлат механизми фаолияти иқтисодиётни бошқаришда бир-бирини ўзаро тўлдирди. Шу фикрга қўшилмасми?

## 10.2. Бозор иқтисодиётида давлат бошқаруви функцияларининг ўзгариши

Бозор иқтисодиётига кириб келаётган ҳар қандай давлатда бозор муносабатларига тубдан ўтиш жараёни туфайли ўзига хос йўналиш белгиланадики, бунда давлат бошқариш функцияларини ўзгартиришда бош ролни давлатнинг ўзи ўйнайди. Бу эса ўтиш даврида иқтисодиётни қайта шакллантириш ва ривожлантиришда давлатнинг бошқарув роли қонуний равишда ошиб бораётганидан далолат беради. Бироқ давлат бошқарувининг ортиб бориши ҳар қандай хўжалик фаолиятига тўғридан-тўғри аралашуви билан изоҳланмайди. Давлат мамлакатда бозор муносабатларига хос шароитларни шакллантириш билан чекланади. Давлат миллий иқтисодиётнинг барча тармоқларида рақобатни рағбатлантириш ва кучайтириш билан боғлиқ ўзининг бошқарувчилик фаолиятини амалга оширганлиги туфайли унинг ҳаракатлантирувчи бош омилидир.

**МС** Нима учун бозор иқтисодиёти шароитида давлат бошқаруви функциялари ўзгаради?

Иқтисодиёт тармоқларида амалга ошириладиган ўзгаришлар ҳал қилинаётган вазифаларнинг кенг қамровлиги; бозор муҳитини яратишга қаратилган аниқ чора-тадбирларнинг мураккаблиги билан ажралиб туради.

Бу жараён қуйидагилар билан боғлиқ:

биринчидан, давлатнинг иқтисодиётни бошқаришини қайта ташкил этиш,  
иккинчидан, бозор инфратузилмасини яратиш,  
учинчидан, жаҳон иқтисодиётига қўшилиш.

қайта ташкил этишнинг аҳамияти, биринчидан, ўз умрини яшаб бўлган буйруқбозлик тизимининг, иқтисодиётни буйруқбозлик асосида бошқаришнинг тугатилишидадир, Иккинчидан, иқтисодиётни бошқаришнинг буйруққа эмас, балки тадбиркорлик, хўжалик фаолиятини рағбатлантиришнинг иқтисодий усулларига асосланган мутлақо янги, демократик тизимининг яратилишидадир. Қайта ташкил этиш тоталитар тараққиёт

<sup>1</sup> Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Экономика. Пер с англ. -М.: Лаборатория базовых знаний, 2000. стр.78.

шароитида ишлаб чиқаришни монополия қилиб олган давлатнинг ўзини демонополизациядан бошқа нарса эмас.

МВ

Бозор иқтисодиёти тизимига ўтишда давлат томонидан тартибга солишнинг устуворлигига алоҳида эътибор қаратиш зарурми? Сизнингча бу тўғрими?

Давлат ислохотчилик фаолиятини амалга оширар экан, бозор инфратузилмасини яратмоқда ва такомиллаштирмоқда. Чунончи, қисқа муддат ичида республикада меҳнат биржалари тизими яратилди. 1995 йилдаёқ Ўзбекистонда 240 та меҳнат биржаси бор эди. Агар аҳолининг табиий ўсиши (унинг йиллик ўсиши 2 %дан ортиқ) билан боғлиқ демографик хусусиятларни ҳисобга оладиган бўлсак, давлатнинг яширин ишсизликни енгиш учун кўраётган чора-тадбирлари қанчалик аҳамиятли эканлиги аён бўлади.

Давлат бозор иқтисодиётини рағбатлантириш мақсадида нарх-навони эркинлаштириш сиёсатини қўлламоқда. Мажбурий давлат буюртмаларини бекор қилиб, хусусийлаштириш жараёнини рағбатлантирмоқда. Бошқача қилиб айтганда, давлатнинг ислох қилиш фаолияти янги очик бозор иқтисодиётини шакллантиришдан иборат бўлмоқда. У бевосита иқтисодий фаолият жараёнига аралашмаган ҳолда, энг яхши шароитларни яратиш йўли билан унинг самарали ривожланишига ёрдам бермоқда. Ривожланиб бораётган бозор шароитида давлатнинг бошқаруви ролининг хусусияти унинг рағбатлантириш табиатига эга эканлигидадир. Бозор барқарорлашиб борган сари бошқаришнинг бозор механизмлари, жамиятнинг ўз-ўзидан бошқариладиган имкониятлари борган сари катта аҳамият касб этиб бормоқдаки, бу бозорга давлат таъсирини муқаррар суратда чегаралаб қўяди.

### **10.3. Бозор иқтисодиёти тизимида давлат томонидан тартибга солишнинг устуворлиги**

Бозор иқтисодиётига ўтиш жараёнида давлат бошқаруви вазифаларини икки асосий тоифага ажратиш мумкин. Биринчи тоифа айнан ўтиш даврини ўз ичига олади. Бунда бозорнинг самарали ишлаши учун шароитлар яратиш билан боғлиқ вазифалар амалга оширилади. Бу туркум вазифаларга ҳуқуқий базани яратиш ва хусусийлаштирилган мулкни вужудга келтириш, тадбиркорликни ривожлантириш, монополиядан чиқариш ва рақобат муҳитини шакллантириш учун шароитлар яратиш киради. Шунингдек, очик иқтисодиёт сари фаолият кўрсатиш, чет эл инвестицияларини жалб этиш, жаҳон стандартлари бўйича рақобатбардош маҳсулотлар чиқариш, товарларни жаҳон бозорида ўз ўрнини топтириш ҳам шулар жумласига киради.

Иккинчи тоифа бозор механизминини ишга солиш тузатиш ва тўлдириш билан боғлиқ вазифаларни ўз ичига олади. Бунда бозор иқтисодиёти ҳукм сурган ҳар қандай давлат ўзига хос бўлган ресурсларни тақсимлашга тузатиш киритиш, даромадларнинг муайян қисмини ижтимоий дастурлар асосида қайта тақсимлаш, умуман бутун давлат барқарорлигининг таркибий қисми аниқроғи макроиқтисодий барқарорликни таъминлаш каби вазифалар киради.

Давлат бошқарувининг устувор йўналишларини белгилар эканмиз, ўзимизга хос модел асосида фаолият олиб бориш зарурки, хатто тараққий топган бошқа давлатнинг бошқарув тизимидан кўркурона фойдаланиш мумкин эмаслиги аниқ бўлиб қолди. Аммо Республикада давлат бошқарувини ўзгартириш, янгидан ташкил этиш борасида жаҳон ҳамжамияти тажрибаларининг мақбул томонларини жорий этиш фойдадан холи эмас.

Давлатнинг иқтисодиёт учун аҳамияти унинг тартиблаб турувчи куч бўлиши билан белгиланади. Иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солиш қуйидаги қоидаларга асосланади:

а) давлат иқтисодиётни тартиблаганда умумжамият манфаатларини кўзлаши, умумиқтисодий аҳамиятга молик чора-тадбирларни кўллаб-қувватлаши лозим;

б) иқтисодиётни тартиблашда маъмурий воситалардан эмас, балки хилма-хил иқтисодий воситалар мажмуидан фойдаланиш зарур.

в) давлат тадбиркорлар билан рақобатлашмаслиги балки уларнинг эркин ўзаро рақобат қилишлари учун шароит ҳозирлаши талаб қилинади, давлат рақобат курашининг бевосита иштирокчиси эмас, балки унинг олий ҳаками вазифасини бажаради;

г) давлат сиёсати мамлакатларда ижтимоий барқарорлик хотиржамлик, ҳамкорлик ва ҳамжамиятликни таъминлаш орқали иқтисодий ўсиш ва оммавий фаровонликни таъминлашга қаратилиши керак.

Мазкур тамойиллар умумий, лекин улар турли малакатларда ҳар-хил даражада амалга оширилади.

Давлат ихтиёрида хилма-хил сиёсий, ҳуқуқий ва социал-иқтисодий воситалар бор. Аммо улардан қайси бирининг устивор бўлиши иқтисодий вазиятга боғлиқ. Биринчи навбатда давлат қонунчилик орқали иқтисодиётни тартиблайди. қонун чиқарувчи давлат органи (парламент) томонидан иқтисодий ҳаётга оид қонунлар қабул қилинади, қонунларда иқтисодиётнинг тартиб қоидалари белгиланади. Иқтисодий саъй-ҳаракатлар шу қонунларга биноан юз бериши талаб қилинади, давлат қонунларининг бажарилиши назорат қилинади, қонунбузарликни жазолайди.

Ўзбекистонда ҳам Олий Мажлис томонидан бозор иқтисодиётини шакллантириш, бозорга хос иқтисодий механизмни яратишга оид кўплаб қонунлар қабул қилинди. Ўзбекистонда қонунлар устивор, ҳамма унга баб-баравар риоя этиш шарт деган қоида мавжуд.

қонунчилик иқтисодий фаолиятнинг ҳуқуқий асосларини белгилаб беради. Давлат қонунларни ишлаб чиқиш билан чекланмай уларнинг амалга жорий этилишини ҳам таъминлайди. Давлатнинг иқтисодиётга аралашуви унинг сиёсатида ифодаланади. Иқтисодий сиёсат кўзланган мақсадлар ва уларга эришиш воситаларининг яхлитлигини талаб қилади.

## 10.1-жадвал

### Иқтисодий сиёсат

Мақсадлар	Воситалар
Барқарор иқтисодий ўсиш	Солиқ
Тўлиқ иш билан банд бўлиш	Субсидиялар
Пул қадрини сақлаб қолиш	Фоиз ставкасини ўзгартириш
Даромадни бир меъёрини тақсимлаш	Инфляцияга қарши чора-тадбирлар
Турмуш даражасини ошириш	Даромадни назорат қилиш
Чет элдан қарздор бўлмаслик	Давлат мулки ва тадбиркорлиги давлат буюртмалари ва истеъмол

**МС** Нима учун ҳар бир давлат ўзига хос иқтисодий сиёсат юритиши керак?

Давлатнинг ихтиёрида кучли молиявий воситалар мавжуд. Шулардан энг муҳими солиқдир. Солиқлар ҳар қандай ишлаб чиқарувчилар ва оддий фуқаролар томонидан амалга ошириладиган харажатларга киради. Давлат солиқларни оширса, харажатлар ҳам ошади, бинобарин, бу фойдани қисқартиради, натижада ишлаб чиқаришни ўстиришда манфаатдорлик камаяди. Солиқлар камайтирилса, харажатлар пасайиб фойда кўпаяди. Бунда манфаатдорлик кучайиши билан бирга ишлаб чиқаришга фойданинг реинвестициялаш (қайта

қўйиш) имконини ҳам кенгайди. Масалан, фирма солиқнинг ҳаммасини тўлаган шароитда 100 млн. сўмлик инвестиция киритса, бунинг натижасида кенгайиб қўшимча 60 млн сўмга тенг маҳсулот яратилади. Агар фирмага солиқдан имтиёз берилса, у 120 млн, сўмни инвестицияга сарфлайди, натижада маҳсулот ишлаб чиқариш 72 млн. сўмга етади. Демак, солиқ имтиёзи туфайли 12 млн. (72-60=12) сўмга кўпаяди.

Фан техника тараққиёти юзага келтирган янги ишлаб чиқариш соҳалари борки, уларни жадал ўстириш талаб қилинади. Бу соҳаларда чиқарилган товарлар бозорбоб бўлиб, яхши сотилади ва катта фойда келтиради.

#### **10.4. Ўзбекистонда давлат бошқарувини бозор ислохотларига хос ташкил этиш**

Қисқа муддат ичида Ўзбекистонда давлатни ҳуқуқий жиҳатдан бошқаришнинг яхлит тизими ишлаб чиқилди ва ишга туширилди. Давлатни бошқаришнинг Президентлик шакли, қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятларининг яқиндан ўзаро ҳамкорлиги тўғрисидаги конституциявий қоидалар бу тизимга асос қилиб олинди.

Президент давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғидир. Ўзбекистонда Президент Республика фуқаролари томонидан умумий, тенг ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида яширин овоз бериш йўли билан беш йил муддатга сайланади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти:

- фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликларига, Конституция ва қонунларга риоя этилишининг кафилидир;
- ижро этувчи ҳокимият девонини тузади ва унга раҳбарлик қилади, республика олий ҳокимияти ва бошқарув органларининг баҳамжиҳат ишлашини таъминлайди;
- республика вазирликларини, давлат кумиталарини ҳамда давлат бошқарувининг бошқа органларини тузади ва тугатади, шу масалаларга доир фармонларни Олий Мажлис тасдиғига киритади.
- Олий Мажлис Конституциявий, Олий ва хўжалик судлари раисларини тақдим этади;
- вилоят ҳокимликларини ва Тошкент шаҳар ҳокимини тайинлайди ҳамда лавозимдан озод қилади, бу масалаларни тегишли халқ депутатлари кенгашининг тасдиғига қўяди<sup>1</sup>.

Ўзбекистон Давлат ҳокимиятининг олий ижро этувчи органи - бу Вазирлар Маҳкамасидир. Унинг таркибини Ўзбекистон Республикаси Президенти тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти айна бир вақтнинг ўзида Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Ижро этувчи ҳокимият таркиби қуйидагича:

- Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси,
- Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши,
- вилоятлар,
- туманлар, шаҳар ҳокимликлари.

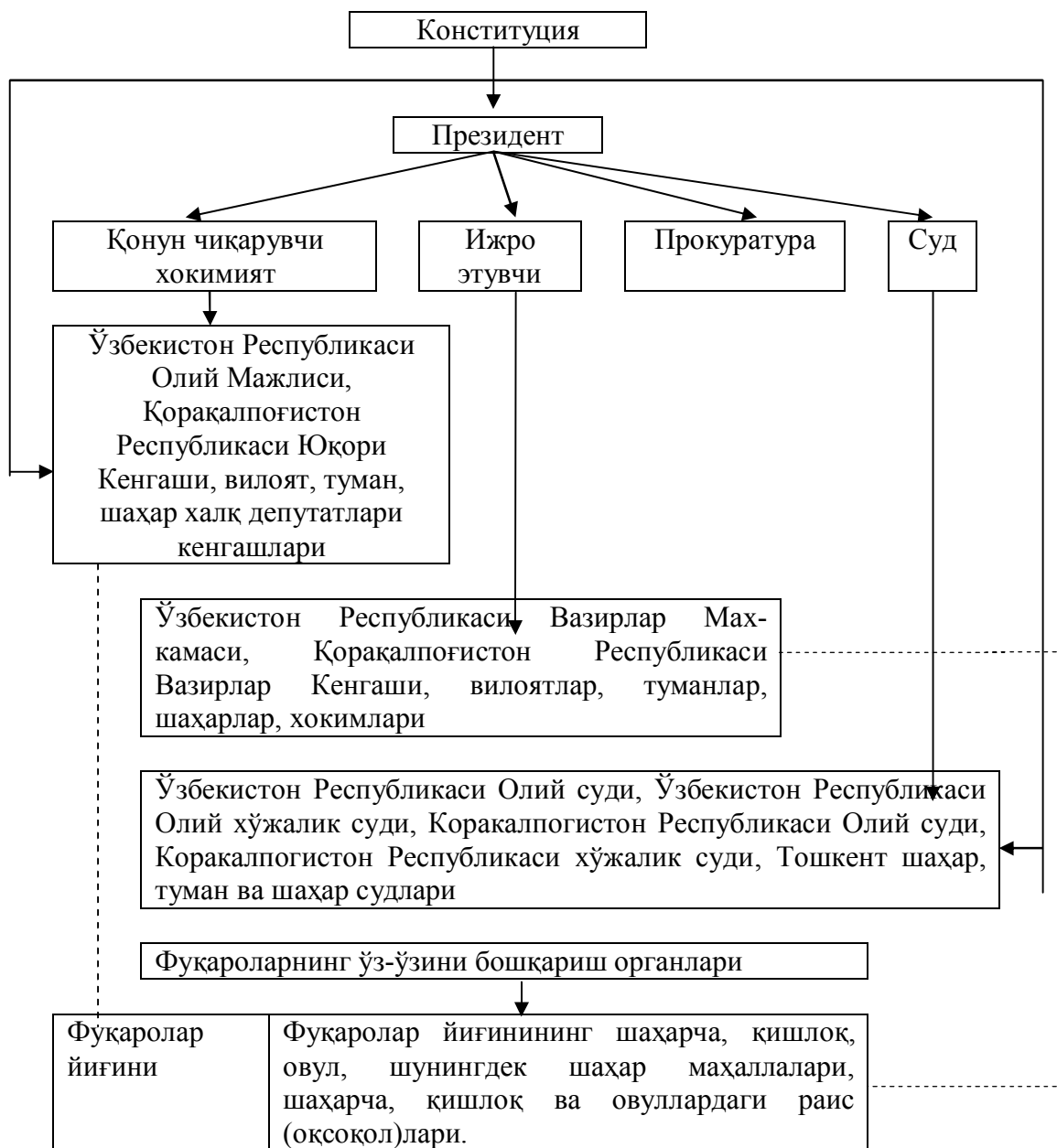
Ана шуларнинг ҳаммаси маҳаллий бошқарув амалиётидаги коллегиял органларнинг вакилликка асосланган органлар яъни: яккабошчилик тамойили асосида (9-чизма) ташкил қилинган органлар билан алмаштирилишини тақозо этди. Бундай орган ҳокимликлар бўлади.



#### **9-чизма. Маҳаллий бошқарув амалиётидаги коллегиял органларнинг вакилликка асосланиши**

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. 89, 90, 91, 93 моддалар.

Ижро ҳокимияти органини коллегиял органдан яккабошчилик асосида иш юритувчи органга айлантиришнинг яна бир сабаби - бир маҳаллий бошқарув структурасининг давлат фаолиятида қўлланилаётган ҳокимиятнинг бўлиниш тамойили талабларига, яъни давлат бошқарув структурасига мувофиқлаштириш зарурияти эди.



**10-чизма. Ўзбекистон Республикаси давлат ҳокимияти тизими<sup>2</sup>**

**Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

Бозор иқтисодиётини бошқариш  
Давлат бошқаруви  
3. Суд ҳокимияти

Қонун чиқарувчи ҳокимият  
Давлат ҳокимияти тизими  
6. Ижро ҳокимияти органи

**Фойдаланилган адабиётлар.**

<sup>2</sup> Чизма муаллиф томонидан ишлаб чиқилган. Чизмадаги шлоат 2000 йил шлолатига тўлири – О.А.

1. Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиклол ва тараққиёт йўли. -Т.: «Ўзбекистон», 1992.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиклол, иқтисод, сиёсат, мафкура. -Т.: «Ўзбекистон», 1993.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: «Ўзбекистон», 1995.
4. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2000. -704 б.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.

## **Қўшимча адабиётлар**

- [www.stat.uz](http://www.stat.uz). - Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика қўмитасининг расмий сайти.
- [www.ceep.uz](http://www.ceep.uz). - Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт Вазирлиги ҳузуридаги Самарали иқтисодий сиёсат маркази расмий сайти.
- [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz). - USAID Bearingpoint Uzbekistan Economic Reform.
- [www.internetindicators.com](http://www.internetindicators.com). - Иқтисодий индикаторлар интернет веб-сайти.

## **11-маъруза**

### **Мавзу: ХУДУДИЙ (МАҲАЛЛИЙ) МЕНЕЖМЕНТ**

1. Маҳаллий бошқаришнинг моҳияти.
2. Ўз-ўзини бошқариш органлари.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Ўзбекистон бозор иқтисодиёти шароитидаги давлат бошқаруви-нинг моҳияти нималардан иборат эканлигини билади.
- ⇒ Бозор иқтисодиётида давлат бошқаруви ва унинг функцияларини билиб олади.
- ⇒ Давлат томонидан бозорга асосланган тизимни тартибга солиш муҳимлигини англайди.
- ⇒ Республикада давлат бошқарувининг бозор ислохотларига мослаштирилиши қандай амалга оширилаётганлигидан хабардор бўлади.
- ⇒ Маҳаллий бошқаришнинг бугунги кундаги аҳамиятини изоҳлай олади.

### **11.1. Маҳаллий бошқаришнинг моҳияти**

Иқтисодий ислохотларнинг пировард натижалари уни амалга ошириш объектдан қатъий назар (республика, тармоқ, корхона), мужассамланган ҳолда ҳудудий бирлик (вилоят, туман, шаҳар)лар даражасида намоён бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг тармоқ тизимидан функционал тизимга ўтиши маҳаллий бошқарув органлари мавқеини янада оширишни тақозо этади.

Асосий қонун - Конституциямизнинг XXI боби «Маҳаллий давлат ҳокимияти асослари» деб аталиб, унга биноан 1993 2 сентябрда Ўзбекистон Олий Мажлиси «Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида» ва «Фуқароларнинг ўз-ўзини бошқариши органлари тўғрисида» икки муҳим қонунни қабул қилди. Шу ҳужжатлар асосида мамлакатимизда олдин амал қилиб келган уч бўғинли маҳаллий бошқарув органлари тизими ўрнига икки бўғинли тизим вужудга келди. (3-чизма).

Республикада туманларнинг икки тури мавжуд:

- вилоятлар таркибига кирувчи туманлар;
- шаҳарлар таркибига кирувчи туманлар.

Шаҳарларнинг эса уч тури:

- туманга бўйсунувчи шаҳарлар;
- вилоятга бўйсунувчи шаҳарлар;
- республикага бўйсунувчи шаҳарлар мавжуд.

**МС** Икки бўғинли маҳаллий бошқарув уч бўғинли маҳаллий бошқарувдан қандай фарқланади?

## 11.1-жавдал

### Маҳаллий бошқарув органлари

Уч бўғинли маҳаллий бошқарув		
Юқори бўғин	Ўрта бўғин	Қуйи бўғин
Вилоятлар ва Тошкент шаҳар халқ депутатлари Кенгаши	Туман, шаҳар халқ депутатлари Кенгаши	Қишлоқ, қўрғон, овул халқ депутат-лари кенгашлари

Икки бўғинли маҳаллий бошқарув	
Юқори бўғин	Қуйи бўғин
Вилоятлар ва Тошкент шаҳар халқ депутатлари Кенгаши	Туман, шаҳар халқ депутатлари Кенгаши

Маҳаллий вакиллик органлари икки бўғинли тизимнинг ўрнатилиши билан чекланилмай, мавжуд ҳудудий тузилмаларнинг ҳам баъзиларида маҳаллий вакиллик органлари тузилмайдиган бўлди. Хусусан, Конституция ва қонун шаҳар таркибига кирувчи туманларда ва туманга бўйсунувчи шаҳарларда вакиллик органларининг тузилишини назарда тутмайди.

Маҳаллий вакиллик органларининг икки бўғинли тизими орқали маҳаллий бошқаришнинг иккита туташ органи фаолият кўрсатади.

Вилоятлар, туманлар ва шаҳарларда (туманга бўйсунадиган шаҳарлардан, шунингдек, шаҳарлар таркибига кирувчи туманлардан ташқари) халқ депутатлари Кенгашлари давлат ҳокимиятининг вакиллик органлари бўлиб ҳисобланадилар.

Вилоят, туман, шаҳар ҳокими вилоят, туман ва шаҳарнинг олий мансабдор шахси бўлиб, айна бир вақтда тегишли ҳудуддаги вакиллик ва ижроия ҳокимиятини бошқаради.

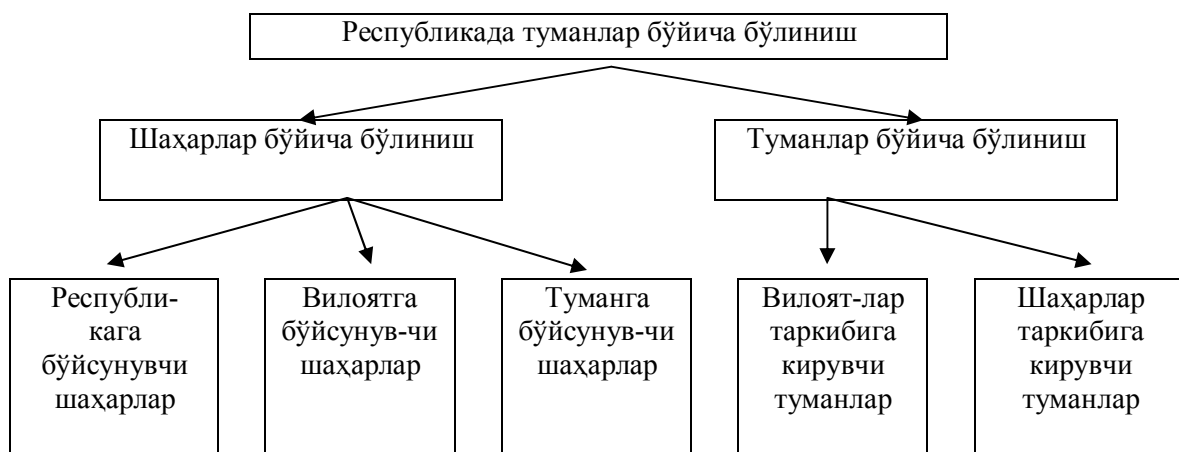
Вилоят, шаҳар ёки туман миқёсида марказий қарорларга асосланиб чиқарилган маҳаллий қарорлар шу ҳудуднинг ўзига тааллуқлидир.

**МС** Нима учун муайян вилоятда чиқарилган қарорлар айнан шу ҳудуднинг ўзигагина тегишлидир?

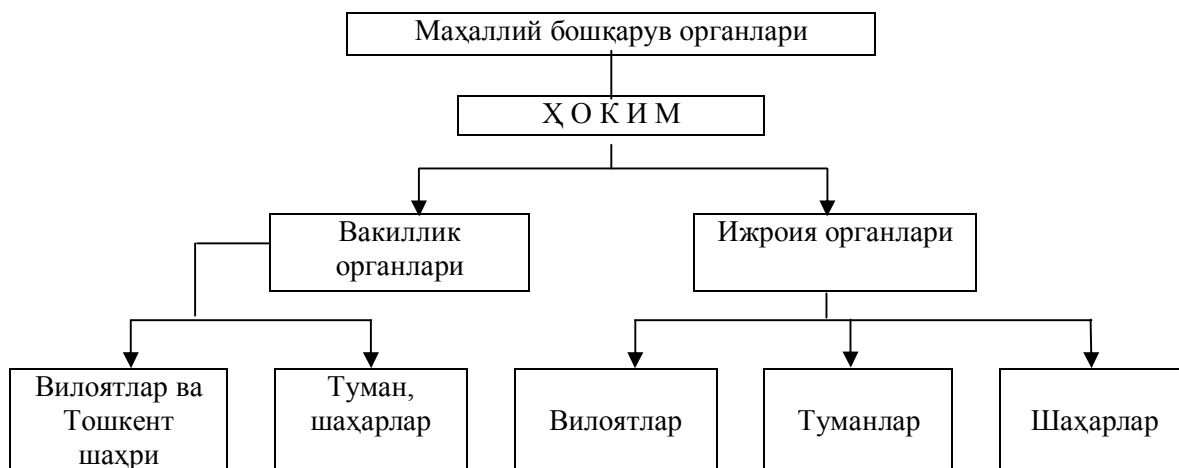
Бозор иқтисодиёти шаротида ҳар бир ҳудуд ўз иқтисодий ривожланишида кўпроқ эркинликка эга бўлиши, ишлаб чиқариш натижаларидан, аввало ушбу ҳудуд аҳолиси манфаатдор бўлиши лозим. Чунки мулк ҳам ҳудудий. Ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш, хўжалик юритишнинг янги усуллари вужудга келдики, буларга эскича усул билан, эски органлар билан раҳбарлик қилиб бўлмайди.

Бир мамлакатда мавжуд нечта вилоят бўлса уларнинг ҳар бири ўзига хос маҳаллий бошқарувини ташкил этиши мумкин. Албатта бунда мамлакат миқёсида қабул қилинган қонуний ҳужжатларга риоя этилади. Бироқ, ҳар бир вилоят ўзининг ички имконият ва шарт-шароитларини ўзи белгилаши мақсадга мувофиқдир. Бу билан вилоятлар миқёсидаги

иқтисодий муаммолар тезроқ ўз ечимига эга бўлади. Қайд этиш керакки, бир вилоятдаги муҳим муаммо иккинчи вилоятда унча сезиларли даражада бўлмаслиги мумкин. Шу нуқтаи назардан иқтисодий ривожланишда ҳам ўзига хос фарқ юзага келиши табиий.



**11-чизма. Республикада туманларнинг икки тур бўйича бўлиниши.**



**12-чизма. Маҳаллий бошқарув органлари.**

### 11.2. Маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органлари

Ўзбекистон Республикасининг ўзини ўзи бошқариш тизими тўғрисида жуда кам ёзилган. Унинг мазмуни ва аҳамияти ҳам кўп ҳолларда бирдек баҳоланмайди. Тизимнинг объектив заруриятини белгилаб берувчи омиллар яққол кўриниб турсада, кўпинча улар ўта мураккаблаштириб борилади. Аслида эса, улар бизнинг республикамиз ва ҳар бир замонавий демократик давлат учун ҳам бирдек аҳамият касб этади.

**МС** Маҳаллий ўзини ўзи бошқариш деганда нимани тушунасиш?

Маҳаллий ўзини ўзи бошқариш давлат бошқарувини оптималлаштириш воситаси сифатида зарур. Ҳар қандай ҳолатда ҳам замонавий демократик давлат, агарда маҳаллий

Ўзини ўзи бошқариш мавжудлигини кафолатламас экан, иқтисодий ва ижтимоий жараёнларни самарали бошқаришни таъминлай олмайди.

Маҳаллий ўзини ўзи бошқариш фуқаролар сиёсий ҳақ-ҳуқуқлари ва эркинликларини амалга ошириш шаклларида бири сифатида зарур. Фуқароларнинг давлат ишларини бошқаришда иштирок этиш ҳуқуқини демократик тамойилларга мансуб деб ҳисоблайдиган маҳаллий ўзини-ўзи бошқаришнинг Европа ҳартияси ҳуқуқ бевосита маҳаллий даражада амалга оширилиши мумкин деган эътиқоддан келиб чиқади.

Бошқаришнинг демократик номарказлаштирилишини таъминлайдиган маҳаллий ўзини ўзи бошқариш, ҳалқ ҳокимиятининг махсус институти (таълими)ни ўзида намоён этади. Турли конституцион тузумли давлатларда ва ҳатто, бир давлат ривожланишининг турли босқичларида ўзини ўзи бошқариш усуллари бир хилда кўзга ташланмайди. Унинг ташкилий шакллари, маҳаллий ўзини ўзи бошқариш идораларининг ваколати, бу идораларнинг ваколати, бу идораларнинг ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоя қилиш усуллари ҳаддан ташқари турли-тумандир. Шу билан бир вақтда, унинг моҳиятини ўзгартирмайдиган қандайдир умумийлик ҳам мавжуд. Унинг моҳияти - бу маҳаллий аҳамиятдаги ишларда сайлов органлари орқали, қонун доирасида, аммо марказий ҳокимиятнинг аралашувисиз, бевосита фуқаролар томонидан амалга ошириладиган маҳаллий ўзини ўзи бошқариш ҳокимияти эканлигидир.

1999 йил 14 апрелда қабул қилинган «Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ҳақида»ги Қонунда маҳаллий ўзини ўзи бошқариш тушунчаси бир оз ўзгачароқ ифода этилган: бу «ўз манфаатлари, ривожланишининг тарихий хусусиятлари ҳамда миллий ва маънавий қадриятлар, маҳаллий расм-русум ва анъаналардан келиб чиққан ҳолда, маҳаллий аҳамиятга молик масалаларни ҳал этиш бўйича фуқароларнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларини кафолатлайдиган мустақил фаолият»дир.

Ҳар икки талқиндаги маҳаллий ўзини-ўзи бошқаришнинг асосий «таянч» нуқтаси маҳаллий ўзини ўзи бошқарувни амалга ошириш масалаларини мустақил равишда ҳал этишдан иборат. Маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш субъекти умуман олганда, «аҳоли» бўлиши керак эмас, балки «маҳаллий аҳоли», яъни шаҳар ва қишлоқларда истиқомат қиладиган ва ҳам маъмурий лавозимларга сайланадиган одамлар бўлмоғи даркор.

Маҳаллий ўзини-ўзи бошқаришни амалга оширишда Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг ҳуқуқи маҳаллий ўзини-ўзи бошқаришнинг изчил ривожланишига кафолат бўлиб хизмат қилади. Ўзини ўзи бошқариш органлари «Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари ҳақида»ги қонунда тўла равишда белгилаб қўйилган. Мазкур ҳуқуқ фуқароларнинг бевосита ёки билвосита маҳаллий ўзини ўзи бошқаришига тааллуқли айрим ҳуқуқларни ўзида мужассам этган. Бу ҳуқуқлар Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг қатор моддаларида ўз аксини топиши лозим. Улар ҳалқнинг давлат ҳокимияти органлари ва маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш органлари орқали ўз ҳокимиятини бевосита амалга ошириш ҳуқуқи, фуқаронинг давлат ҳокимияти органлари ва маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органларига сайлаш ва сайланиш ҳуқуқи, фуқароларнинг давлат органлари ва маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш органларига шахсан мурожаат қилиш, шунингдек, шахсий ва жамоа мурожаатлари йўллаш ҳуқуқи.

МС Маҳаллий ўзини ўзи бошқариш субъекти ҳақида нималар дея оласиз?

Энг аввало, гап маҳаллий ўзини ўзи бошқариш ва бошқаришда иштирок этишнинг анъанавий ҳуқуқи тўғрисида эмас, балки айнан маҳаллий ўзини ўзи бошқаришни амалга ошириш ҳуқуқи тўғрисида борапти. Шундай қилиб, фуқаро маҳаллий ўзини-ўзи бошқаришнинг асосий субъекти ҳисобланади. «Ўзини ўзи бошқариш» фуқаролар ва маҳаллий аҳоли орқали амалга оширилмас экан, талқин бўйича ўзини ўзи бошқариш деб тан олиниши мумкин эмас.

Президентимиз И.А.Каримов бу борада ўз фикрларини куйидагича баён этган: «Маҳалла ижтимоий-сиёсий ҳаётимизнинг энг сара анъаналари, урф-одатлари, хусусан, меҳр-шавкат, мурувват, тўйда ҳам азада ҳам, эл-улуснинг ҳамжиҳатлиги маҳалла ҳаётида ёрқин намоён бўлган ва бўлмоқда».

### **Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

- |                             |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| 12. Давлат бошқаруви        | 17. Бозор иқтисодиётини бошқариш  |
| 13. Суд ҳокимияти           | 18. Ўз-ўзини бошқариш органлари   |
| 14. Маҳаллий бошқариш       | 5. Қонун чиқарувчи ҳокимият       |
| 15. Давлат ҳокимияти тизими | 6. Уч бўғинли маҳаллий бошқарув   |
| 16. Ижро ҳокимияти органи   | 7. Икки бўғинли маҳаллий бошқарув |

### **Фойдаланилган адабиётлар**

- 1 Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. -Т.: «Ўзбекистон», 1992.
- 2 Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. -Т.: «Ўзбекистон», 1993.
- 3 Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: «Ўзбекистон», 1995.
- 4 Шарифхўжаев М.; Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.
- 5 Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.
- 6 Маҳаллий ўз-ўзини бошқариш моҳияти. // Жамият ва бошқарув №1. 2000.

## **12-Маъруза**

### **Мавзу: ҲУЖЖАТ ТУРЛАРИ ВА ИШ ЮРИТИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

- Ҳужжат ва ҳужжатлаштириш.
- Ҳужжат турлари.
- Ҳужжат асосида иш юритиш жараёни.
- Ҳужжатлар оқими (обороти).

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиригандан сўнг:

- ⇒ Ҳужжат нима эканлигини билиб олади.
- ⇒ Ҳар бир ишни ҳужжат асосида амалга ошириш кераклигини тушунади.
- ⇒ Иш юритиш асосидаги тамойилларни ўрганади.
- ⇒ Ҳужжатлаштириш ҳар қандай фаолиятда ҳам муҳимлигини англайди.
- ⇒ Ҳужжатлар билан ишлашни ўрганади.
- ⇒ Ҳужжатларнинг бошқарувдаги аҳамиятини, заруриятини тушунади.

#### **12.1. Ҳужжат ва ҳужжатлаштириш**

Ҳужжат - бу бошқариш жарарёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеалар, ҳодисалар, жараёнлар, фактлар тўғрисидаги ахборотларни махсус материалларда турли

усуллар билан мустақкамлаш воситасидир. Бошқача қилиб айтганда, ҳужжат - бу нарсанинг нималигини, миқдори, сифати ва шу кабиларни кўрсатувчи расмийлаштирилган иш қоғози ёки шахснинг кимлигини, машғулотини, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қоғози.

Ҳужжатлаштириш деганда бирор кимса ёки нарса ҳақидаги фикрни ёзиб, ҳужжат холига келтириш, расмийлаштириш тушунилади.

Иш юритиш - бу корхоналарнинг ўз функция ва вазифаларини бажариш давомида ҳужжатлар устида олиб борадиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуасидир. Бу жараён ҳужжатлаштириш, улар устида ишлаш усулларини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларнинг энг муҳим шакли - бу ёзма ахборот, яъни ҳужжатдир. Ҳужжатли ахборот ишлаб чиқаришнинг барча жараёнларига сингиб кетади. Ҳужжатларсиз бошқаришнинг биронта ҳам функцияси муваффақиятли амалга ошмайди. Барча бошқариш ходимлари у ёки бу тарзда ҳужжатли ахборотни қайта ишлашда банд бўладилар. Мутахассисларнинг анчагина қисми учун эса бу иш улар меҳнатининг асосий мазмунини ташкил этади.

Ҳужжатлаштириш ва иш юритишнинг аҳамияти иккита омил билан белгиланади.

Биринчидан, бошқарув меҳнатининг умумий ҳажмида иш юритиш операциялари салмоғи катта бўлиб, 30-60 фоизгача этади. Йирик ва ўрта корхоналарнинг бошқариш жараёнида минглаб хилма-хил ҳужжатлардан фойдаланилади. Ишлаб чиқаришга оид операцияларнинг аксариятини ҳужжатлаштириш ёрдамида бошланади, амалга оширилади, назорат қилинади, тартибга солинади ва ниҳоясига етказилади.

Иккинчидан, иш юритишнинг аҳамияти корxonанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига, тезкорликка, бошқарув ходимининг меҳнатига, маданиятига, тежамкорлигига ва ҳоказоларга унинг бевосита таъсир ўтказиши билан белгиланади.

Иш юритиш ижрони таъсирчан назорат қилишда муҳим рол ўйнайди. Ҳужжатлар юридик аҳамиятга ҳам эга. Ҳужжатлаштириш ва иш юритишни яхши йўлга қўймай туриб, корxonани режали бошқариб бўлмайди.

**МВ** Ўйлаб кўрингчи, тадбиркорлик билан шуғулланиш учун қандай ҳужжатлар талаб этилади?

## 12.2. Ҳужжат турлари

Корхоналарда хилма-хил ва турли туман ҳужжатлардан фойдаланилади. Уларни 12.1-жадвалда кўрсатилганидек туркумлаш мумкин. Ушбу жадвалга кўра, ҳужжатлар икки гуруҳга ажратилар экан. Биринчи гуруҳга корхоналарнинг фармойиш бериш ва ижро этиш жараёнида тузиладиган ҳужжатлар киради. Булар ташкилий фармойишни ҳужжатлаштириш бўлиб, унга ташкилий ҳужжатлар (низом, қоида, қўлланма), фармойишлар (қарор, буйруқ, ечимлар) маълумот-ахборотлар (хат, акт, ҳисобот ва ҳоказо) киради.

### 12.1-жадвал

#### Ҳужжат турларининг таснифланиши

№	Гуруҳлаш белгилари	Ҳужжатлар турлари	
		Умумий	Махсус
1	2	3	4
	Объектига қараб	[ Хизматга оид ҳужжатлар: Лавозимли шахс имзолайди. Объект-корхона.	[ Шахсий ҳужжатлар: ариза, хат, таржимаи ҳол. Объект-ходим. У ўз номидан ёзади ва имзолайди.

	Фойдаланиш жойига қараб	[ Ички ҳужжатлар: буйруқлар далолатномалар низомлар ҳисоб ҳужжатлари ва ҳ.к. Булар корxonанинг ички фаолияти учун қўлланилади.	[ Ташқи ҳужжатлар; хатлар илтимосномалар жавоблар рекламациялар Бошқа корxonалар ва юқори органлар билан ёзишмалар.
	Реквизитлар сонига қараб	[ Оддий ҳужжатлар: маълумотнома илова хатлари Битта кўрсаткич ёки саволдан иборат бўлади.	[ Мураккаб ҳужжатлар: буйруқлар; режалар ҳисоботлар; Жуда кўп реқвизитлар ёки саволлардан иборат бўлади.
	Юридик мавқеига қараб	[ Стандарт бўлмаган ҳужжатлар: хатлар қарорлар актлар буйруқлар Булар якка тартибда тайёрла-ниб эркин ҳарактерда бўлади.	[ Стандарт ҳужжатлар: счётлар тўлов талабномалари накладнойлар Булар юқори ташкилотлар томонидан тадиқланган расмий ҳужжатлардир.
5.	Ижро этиш муддатига қараб	[ Шошилинич ҳужжатлар: телеграммалар телефонограмма факс ва ҳоказо. Маълум муддат ичида ижро этиш талаб қилади.	[ Шошилинич бўлмаган ҳужжатлар: Бу ҳужжатларнинг ижро этиш муддати белгиланмайди.
6.	Асиллигига қараб	[ Асл нусхадан кўчирма ҳужжатлар. Асил ҳужжатларни кўпайти-рилган ҳамда лавозимли шахс-лар (котиба, иш юритувчи) томонидан имзоланган нусха-лар	[ Асл нусхадаги (оргинал) ҳужжат. Дастлабки, тегишли тарзда расмийлаштирилган ва имзо-ланган ҳужжат. Архивда сақланадиган ҳужжат тарика-сида далолатларда сақланади
7.	Бошқарув функция-ларига қараб	[ Умуммаъмурий ҳужжатлар: <b>1.Хизмат-ахборот ҳужжатлари:</b> хатлар телеграммалар маълумотлар далолатномалар <b>2.Фармойиш ҳужжатлари:</b> буйруқлар қўлланмалар қарорлар циркулярлар <b>3. Шахсий таркибга оид ҳужжатлар:</b> ходимлар ҳисоби гувоҳномалар тавсияномалар хизмат сафари қоғозлари. Умумий-маъмурий ҳужжатлар-да ташкилий жараёнлар акс эттирилади.	[ Махсус ҳужжатлар. Бу ҳужжат-ларда функционал хизматлар фаолияти акс эттирилади. Жумладан: фан-техника технология иқтисодиёт ҳисоб-китоб молияга оид ҳуқуқий режа статистикага оид ҳужжатлар.
8.	Бажарили-шига қараб	[ Қўлда ёзилган ҳужжатлар, яъни қўлда сиёҳ ёки қаламда ёзилган ҳужжатлар.	[ Босма қилинган яъни машинка ёки компьтерда терилган ҳужжатлар

9.	Конфидициалигига қараб	[ Ошқора ҳужжатлар, яъни ҳам-маўқийдиган ва босиб чиқа-ришга рухсат этилган ҳужжатлар. Ошқор қилиш тақиқланган ҳужжатлар	Ёпиқ ҳужжатлар, (махфий, мутлақо махфий). Буларни рухсатномаси бўлган кишиларгина ўқий олади. Босишга рухсат этилмайди.
----	------------------------	--	---

корхонанинг барча бўлинмаларида ҳужжатлар қабул қилишнинг бир хил усуллари, ҳужжат шакллари, ижрони назорат қилиш каби усуллар қўлланилиши лозим; корреспонденциялар бир жойда қабул қилиб олиниши ва қайд қилиниши лозим; ҳужжатлар бир марта қайд қилиниши керак, қайд қилиш тизими ҳужжатларни ижро этишни назорат қилиш тизими билан ўзаро ва боғланган бўлиши керак; ҳужжатлар ижро этилиши босқичларида шундай сақланиши керакки, токи зарур маълумотномаларни тузиш учун керакли ҳужжатни тез топиш мумкин бўлсин; ҳужжатлар тезкорлик билан ҳамда энг оз меҳнат сақланган ҳолда доиравий айланиши лозим.

Ҳужжатни баён қилиш услуби раво, аниқ ва қисқа бўлиши ҳамда айна вақтда мазмуни тизимни тўла акс эттириши лозим. Ишга оид ёзувларни иложи борича қисқартирмаслик, балки қисқартма сўзларнинг фақат қабул қилинган шаклларидадан фойдаланиш зарур.

Ҳужжатларни баён қилишнинг изчиллиги, яъни учта мантиқий унсур муҳим аҳамиятга эга. Булар:

- кириш;
- таҳлил;
- хулосанинг уйғунлаштирилиши

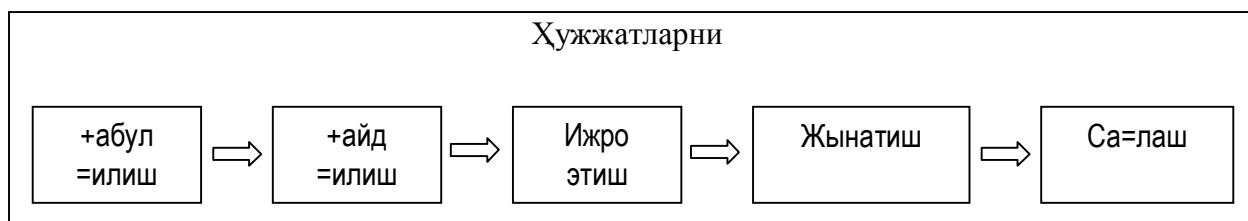
Киришда - ҳужжат тузиш сабаби кўрсатилади. Таҳлилда – масалалар баёнининг мазмуни, исботи акс эттирилади. Хулосада – эса ҳужжатнинг асосий мазмуни бериледи.

Оддий ҳужжатларда албатта бу учта унсурнинг ҳам бўлиши шарт эмас.

Давлат стандартларида баён этилган ҳужжатларни тузиш қоидалари қоғоз ўлчами (формати), реквизитлар состави, ҳужжатларда уларнинг тартиби ва жойлаштириш ўрни ҳужжат бланкаларини ва реквизитларини расмийлаштириш тартиби, акт, қарор, телеграмма, билдиришнома (рапорт), хат, буйруқ, хизмат юзасидан хат, қарор, фармойиш каби ҳужжатларни тузиш тартиби ва услубини кўзда тутади.

### 12.3. Ҳужжат асосида иш юритиш жараёни.

Ҳужжатлар билан олиб бориладиган бутун иш бир қанча босқичлардан иборат (9-чизма).



### 13-чизма. Ҳужжатлар билан ишлаш жараёни

Корхонага келган ҳужжатлар кириш корреспонденцияси деб аталади. Қабул қилинган корреспонденциянинг адрес бўйича келганлиги текширилиши ва конвертлар, ҳужжатларга зарар етказилмаган ҳолда очилиши керак. Бирор шахсга аталган конвертларни очиш тавсия этилмайди.

Корреспонденцияни қайд қилишда журнал ва карточка тизими қўлланилади. Журналда ҳужжатлар келиши тартиби бўйича китобчада қайд қилинади. Бундай усулни ҳужжат обороти унча катта бўлмаган (бир кунда 10-15 та хат олинадиган) корхоналарда қўлланиш тавсия этилади.

Карточка усули энг замонавий бўлиб, энг кам меҳнат сарфлаган ҳолда учётга олиш, назорат қилиш ва ахборот-маълумотнома қидирув ишларининг пухта тизимини ташкил қилиш, ҳужжатлар обороти вақтини қисқартириш имконини беради.

Иш корреспонденцияси ижро этилиш хусусиятига кўра икки қисмга бўлинади. Биринчи қисми корхона раҳбарига берилади. У ҳар бир ҳужжат бўйича ижро этиш тартиби, муддатлари ва ижрочилар ҳақида кўрсатма беради. Қолган корреспонденция таркибий бўлинмалар раҳбарларига юборилади. Бу ерда ижрочилар ҳақидаги масала ҳал этилади. Ҳужжатларнинг ижро этилишини назорат қилишни яхши уюштириш муҳим аҳамиятга эга. Шу мақсада махсус назорат картотекаларини қўллаш ғоят қулайдир.

Корхонада жўнатиладиган ҳужжатлар чиқиш корреспонденцияси дейилади. Ҳар бир ҳужжатда индекс бўлиши шарт. Бу нарса бошқа муассасалар билан ёзишмаларда уларни кўрсатиш ҳамда делоларда ва архивда уларни қидириб топиш имконини беради.

Ижро этилган ҳужжатлар маълум бир тизимда сақланади. Делоларни гуруҳларга ажратишнинг энг тарқалган белгилари куйидагилар ҳисобланади.

Қайд қилинган гуруҳлаш белгилари бир-бирига мувофиқ бўлиши, яъни бир хил ҳужжатлар хронологик белгига, бошқалари эса номинал белгига кўра делоларда жойлаштирилиши лозим. Бундан ташқари, ҳар бир бўлинмада архивга топширилмасдан доимий сақланиши талаб қилинадиган ҳужжатлар учун ҳужжатлар жилди ажратиш керак.

#### 12.4. Ҳужжатлар оқими (обороти)

Ҳужжатлар муайян оқимда ҳаракат қилади. Ҳужжатлар оқими дейилганда ҳужжатларнинг белгиланган изчилликда тайёрланган пайтдан бошлаб корхонадан жўнатилгунга қадар ёки архивга топширилгунга қадар ҳаракати тушунилади.

**Номинал белги** – бунда ҳужжатлар вазифасига ёки номига кўра (ҳисоботлар, актлар, қарорлар, буйруқлар ва ҳ.к.) бирлаштирилади.

**Хронологик белги** – бунда ҳужжатлар календар даврлари бўйича гуруҳланади (ойлар, йиллар бўйича ҳисоботлар).

**Корреспонденциялар белгиси** – бунда ҳужжатлар келиш манбалари (вазирликлар, кўмиталар, бирлашмалар, концентрлар ва ҳ.к.)га кўра бирлаштирилади.

**Йўналишлар бўйича белги** – бунда ҳужжатлар йўналишлар (фан-техника кенгашининг, махсус илмий кенгаш қарори ва ҳ.к.) бўйича бирлаштирилади.

**Географик белги** – бунда ҳужжатлар бир шаҳар ёки туманда бўлган корхона, ташкилотлар бўйича гуруҳланади.

Ҳужжат оборотини тартибга солиш учун ахборот оқимини, унинг барқарорлигини, пайдо бўлиши ва вазифасини ўрганиш лозим. Бу ҳол турли усуллар (оғзаки сўраш, анкеталаш, тадқиқ қилишнинг махсус карталари) ёрдамида бажарилади.

Ҳужжат оборотини ўрганишда ҳужжат қаердан келишини, қаердан қайд қилинишини, қаерга берилишини, бу ҳужжат асосида қандай ҳужжатлар ишлаб чиқилишини, ҳужжат тайёрлаш даврийлигини, нусхаси ва ҳоказоларни аниқлаш талаб қилинади. Бунинг натижасида ҳужжат обороти маршрути тузилади.

Шундан сўнг ҳужжат обороти тизими лойиҳаланади, бунда ҳужжат шаклларини яхшилаш, уларнинг оборот вақтини қисқартириш, ҳужжат билан ишлашни мақсадга мувофиқлаштириш ҳамда ижрони назорат қилишнинг турли йўллари топилади.

Хужжат обороти тизимида корреспонденцияларнинг экспедициядан корхонанинг таркибий бўлинмаларига маълум тартибда етказиб берилиши муҳимдир. Хужжатлар ҳажми катта ва корхона ҳудуди анча тарқоқ ёки кўп жойни эгаллаган бўлса, транспорт воситаларидан фойдаланиш, ҳалқа маршрутини ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

Хужжат оборотини такомиллаштириш кўп корхонанинг ўзига, унинг хужжат устида ишлаш маданиятини кўтариш учун кунт билан иш олиб бориши ва ташаббус кўтаришига ҳамда қоғозларни расмийлаштириш ва улар ҳаракати тўғрисидаги эскича қарашларга кескин барҳам беришга боғлиқдир.

#### **Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

Хужжат.	Хужжатлаштириш.
Иш юритиш.	Умумий хужжатлар.
Низомлар.	Махсус хужжатлар.
Буйруқлар.	Хужжат турлари.
Актлар.	Хужжатлар билан иш юритиш жараёни.
Қарорлар.	Хужжатлар оқими (обороти).
Фармон.	

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Шарифхўжаев М.; Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.  
АминовМ., Мадвалиев А., Маҳкамов Н., Маҳмудов Н. Иш юритиш. (амалий қўлланма) 2-нашри, -Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси, 2000. -440 б.

### **13-маъруза**

#### **Мавзу: ПЕРСОНАЛ БОШҚАРИШ**

##### **Ўқув модули бирликлари:**

9. Персонал бошқаришда бошқарув объекти ва субъекти.
10. Ишлаб чиқаришда инсон омили.
11. Ходимларни режалаштириш ва уларни бошқаришдаги умумий ҳамда ташкилий тамойиллар.
12. Ходимларга раҳбарлик қилиш.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Персонал бошқаришда бошқарув объекти ва субъекти тушунчаларининг мазмунини билади.
- ⇒ Бугунги кунда бошқариш тизимида инсон омили ҳақида фикр юрата олади.
- ⇒ Ходимларни бошқаришдаги умумий ва ташкилий тамойилларни билиб олади.
- ⇒ Меҳнат ресурсларига кимлар киришини билади ва улар бошқарувини ташкил этишни англайди.

#### **13.1. Персонал бошқаришда бошқарув объекти ва субъекти.**

Ҳар қайси ишлаб чиқариш хоҳ корхона, хоҳ мамлакат миқёсида бўлсин ўзининг бошқарилувчиси (объекти) ва бошқарувчиси (субъекти)га эга бўлади.

**МС** Бошқарув объекти нима?

Бошқарилувчи ёки бошқарув объекти - кўп қиррали ишлаб чиқариш жараёни бўлиб, у:  
-моддий ва техник тайёргарлик (асосий ва айланма фондлар);  
-ташкилий меҳнат тайёргарлиги (кадрларни танлаш, ишга қабул қилиш, жой-жойига қўйиш, малакасини ошириш ва ҳоказо.);  
-хизмат кўрсатишни ташкил этиш (энергия бериш, таъмирлаш, ташиш ва ҳоказо.);  
-маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бевосита жараёни ва уни сотишни ташкил қилишни ўз ичига олади.

**МС** Бошқарув субъектига мисол келтира оласизми?

Бошқарилувчи ёки бошқарув субъекти - бу бир гуруҳ кишилар ҳамда бошқарув органларидан иборат бўлиб, турли шакллар, усуллар ва техник воситалар ёрдамида бошқарилувчи объектга таъсир ўтказади. Бошқариш объектлари бўлмаса, унинг субъектлари ҳам бўлмайди. Масалан, корхона бўғинида шу корхонанинг директори ва унга бўйсунувчи бутун бошқарув аппарати субъект, шу корхонадаги барча цехлар ва участкалар объект бўлиб ҳисобланади.

Цех бўғинида цех бошлиги ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати субъект ҳисобланса, бошқариладиган объектни барча цехлар ташкил қилади.

Участка бўғинида бошқарилувчи объектга ишчиларнинг иш жойлари киради. Участка бошлиқлари бошқарув субъекти бўлиб ҳисобланадилар.

Иш жойларида ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа кўринишда амалга оширилади. Бундай бошқариш меҳнат воситаларини, яъни буюмни бошқариш дейилади.

Бошқарилувчи ва бошқарувчи ҳар иккала тизимлар бир-бири билан боғлиқ ва бир-бирига таъсир этади.

Ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришдан иборат:

3. буюмни, яъни меҳнат воситаларини бошқариш;
4. кишиларни (ишчиларни) бошқариш.

Моддий бойлик олиш учун меҳнат буюмларига бевосита таъсир кўрсатадиган ишчилар икки турда иштирок этади:

19. бошқарувчи тизимда бошқаришнинг объекти (кишиларни бошқариш),

20. бошқариладиган тизимда бошқаришнинг субъекти (буюмларни бошқариш).

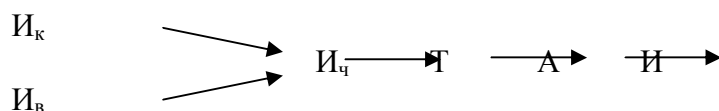
Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш - ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар уз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Кишиларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир кўрсатишдир.

Ҳозирги даврда ишлаб чиқаришни бошқаришнинг роботлашган тизими ҳам мавжуд. Аммо бундай тизим ўта автоматлаштиришган корхоналардагина амалга оширилиб, унда ишчилар сони санокли бўлса-да аксарият ишчилар мавжуд техниканинг ишлаш жараёнини бошқаради.

### **13.2. Ишлаб чиқаришда инсон омили**

Иқтисодий муносабатларни олиб боришда ишлаб чиқариш соҳаси алоҳида ўрин тутди. Турли миқёсларда (кичик ёки йириклашган) ишлаб чиқаришни бошқариш ўзига хос бошқарув аппаратини бунёд қилишни тақозо этадики, бунда ишлаб чиқариш жараёни содда ёки мураккаб ва кўп қиррали бўлиши мумкин.

Иқтисодий фаолият ишлаб чиқаришдан бошланади. Ҳар қандай ишлаб чиқаришда икки омил - инсон омили ва моддий ашёвий омил иштирок этади:



Бу ерда: I<sub>к</sub> - ишчи кучи,  
 I<sub>в</sub> - ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат предметлари,  
 I<sub>ч</sub> - ишлаб чиқариш жараёни,  
 T - тақсимот,  
 A - айирбошлаш,  
 I - истеъмол.

Инсон омилини ҳисобга олмаслик, инсонга эътиборсизлик иқтисодда ва ишлаб чиқаришда самарадорликнинг пасайишига олиб келади. Инсон омилига эътибор, одамларга нисбатан жиддий масъулият билан ёндашиш меҳнат ресурсларини бошқаришнинг бош ғоясидир.

Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот яратилади ва у тақсимот, айрбошлаш орқали истеъмол қилиш билан тугалланади. Ишлаб чиқариш муҳитида бошқариш фаолиятининг асосий мақсади - бу ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва юқори фойда олишдир. Фойда олиш эса куйидаги қатор омилларга боғлиқдир:

5. ишлаб чиқариш омилларидан фойдаланиш самарадорлиги,
6. инвестиция самарадорлиги,
7. маҳсулот сифати ва унинг рақобатбардошлиги,
8. тезкор ва самарали қарорларни қабул қилиш,
9. янги техника ва технологиянинг жорий қилиниш даражаси.

МС Ходимларни тўғри бошқарувини ташкил этиш нималардан иборат?

Корхонада фойда олишнинг максималлашуви ходимлар бошқарувини тўғри ташкил этишдан иборатдир. Бугунги кунда ходимлар ва уларни бошқариш муаммосига икки хил ёндашув мавжуд:

6. инсон ресурсларини бошқариш,
7. ходимларни бошқариш.

Инсон ресурсларини бошқариш тушунчаси бошқаришнинг стратегик жиҳатларини, шунингдек, ижтимоий ривожланиш масалаларини ўз ичига олади ва уларга устуворлик берилади.

Ходимларни бошқариш тушунчаси эса кўпроқ кадрлар билан тезкор ишлашни англатади. Агар биринчи ёндашув давлат миқёсида бандлик ва уни мувофиқлаштириш вазифаларидан келиб чиқса, иккинчи ёндашув бевосита корхона даражасидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади. Демак, «ходим» ибораси кўп ҳолларда кичик ва ўрта корхоналарга нисбатан қўлланилади.

Ходимларни бошқариш деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (мутадил) фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий иқтисодий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади. Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

Функционал бошқарув деганда бевосита кадрлар малакасини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва хоказалар тушунилади.

Ташкилий бошқарув тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ҳамда институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими касаба уюшмаси ва бошқаришни ўз ичига олади.

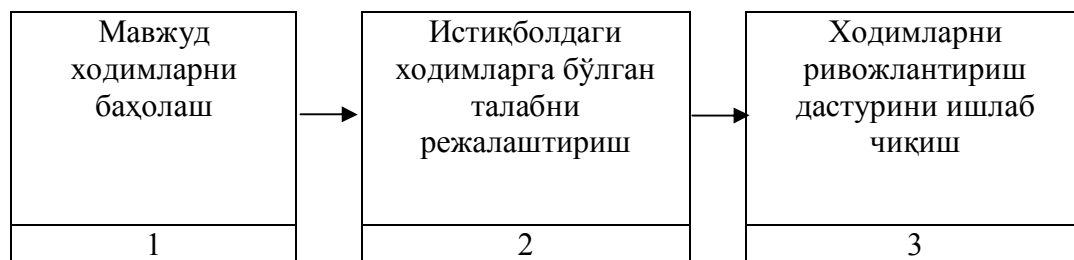
### 13.3. Ходимларни режалаштириш ва уларни бошқаришдаги умумий ҳамда ташкилий тамойиллар

Ходимларни бошқаришни ташкил этишдан аввал уларни режалаштириб, муайян тамойилларга таянган ҳолда ишни юритиш керак. Ходимларни режалаштириш - бу инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашдир. Бу жараён уч босқичдан иборат (14-чизма).

МС Ходимлар бошқарувини режалаштиришда нималарга эътиборни қаратиш керак?

Мавжуд ходимларни баҳолашда энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи омилларга, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни қаратмоқ лозим. Меҳнат бозорида эса кўп жиҳатдан қуйидагилар ҳисобга олинади:

- аҳоли ёши, сони, жинси салмоғидаги ўзгаришлар;
- тармоқ ва ҳудудий бандликдаги ўзгаришлар;
- кўшимча ишчи кучини ёллаш даражаси;
- ишлаб чиқариш ҳажми, таркиби ва ўсиш суръати;
- меҳнат ресурсларини бошқариш усули ва ҳ.к.



14-чизма. Ходимларни режалаштириш

Ички омиллар корхона ёки ташкилот миқёсида биринчи даражали ҳисобланади. Бу омиллар корхонадаги ишлаб чиқариш жараёнига тўғридан тўғри таъсир кўрсатади. Ички омилларни баҳолаш учун қуйидаги маълумотларни ҳисобга олиш зарур деб биламиз:

- доимий банд бўлган ходимлар сони, исми-шарифи, яшаш жойи, ишга қабул қилинган вақти ва ҳ.к;
- ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ноғиронлар салмоғи, ишчи ва хизматчилар, ИТХ салмоғи ва ҳ.к.);
- ходимлар кўнимсизлиги;
- иш кунининг давомлилиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси сменада ишлаши, таътилнинг давомлилиги ва ҳ.к.);
- иш ҳақи, унинг таркиби, кўшимча иш ҳақи, тариф ёки тарифдан юқори тўлов ва ҳ.к.);
- давлат ёки ҳуқуқий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган ижтимоий-маиший хизмат (ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган маблағ)лар. Қайд қилинган ташқи ва ички омилларнинг таъсирида меҳнат бозоридаги вазият ўзгариб туради, шунга мос равишда меҳнат ресурсларига бўлган талаб ҳамда таклиф қўлами аниқланади.

Юқорида қайд этилганларнинг барчаси муҳим бўлиб уларга жиддий эътиборни қаратиш мақсадга мувофиқдир.

Ходимларни бошқариш икки гуруҳдан иборат тамойилларга асосланади.

### 1. Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойилари:

- Самарадорлик
- Илғорлик
- Истиқболлилик
- Комплекслилик
- Тезкорлик
- Мақбуллик
- Оддийлик
- Кўпбўғинлилик
- 9. Автономлилик
- 10. Барқарорлик
- 11. Кўп қирралилик
- 12. Режалилик
- 13. Рағбатлантирувчанлик
- 14. Танлаш ва жой-жойига қўйиш
- 15. Самарали бандлилик

Ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг у ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади. Масалан, илғорлик тамойили корхона доирасидаги бошқарув тизимининг чет эл ёки маҳаллий илғор корхоналар бошқарув тизимига мос келадими, замон талабига жавоб берадими ёки йўқми деган саволга жавоб берса, мувозийлик тамойили ходимлар бошқарувидаги тезкорликни оширади ва ҳ.к.

### 2. Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари:

- 6. Концентрация
- 7. Ихтисослаштириш
- 8. Бадастирлик
- 9. Меъёрийлик
- 10. Изчиллик
- 6. Узлуксизлик
- 7. Ихчамлик (адаптивность)
- 8. Технологик бирлик
- 9. Мувозийлик (паралеллик)
- 10. Бошқаришда коллегиялик

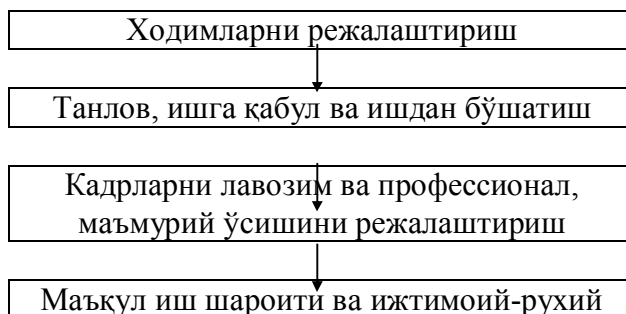
Корхонада банд бўлган барча ходимлар икки тоифадан иборат.

- 6. Ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар,
- 7. Бошқарувчилар (раҳбар, мутахассис-менежерлар)

Юқори тоифадагиларнинг иккинчи гуруҳи ўз ишини пухта бажара оладиган муайян амалий тажрибага эга бўлган мутахассислар бўлиб, улар маълум даражада билим олишган ва малакага эга.

Ходимларни, яъни инсон омилини бошқариш қуйидаги жиҳатларни бошқаришни уз ичига олади (15-чизма).

Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида меҳнат ресурсларини бошқариш жуда муҳимдир. Чунки режаларни ҳеч ким бажармаса, у ҳеч нарсага арзимайди, бошқариш ва ишлаб чиқариш масалаларининг марказида одамлар – мутахассислар ва раҳбарлар туради. Корхонанинг ўз мақсадига эришуви ва режаларнинг бажарилиши фақат шулар иштирокида бўлади.





### 15-чизма. Меҳнат ресурсларини бошқариш.

Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг асосий мақсади ишчилар ва ходимларнинг қобилиятларини, янада жадал ва унумли меҳнат қилишга қўзғатишдир.

### 13.4. Ходимларга раҳбарлик қилиш

Ходимга раҳбарлик қилиш бошқариш вазифаси каби созлаш (уйғунлаштириш), ўзаро боғлаш, бирлаштириш (интеграция) ва бошқа вазифаларни бирлаштиришни таъминлашга қаратилган. Бошқариш вазифаси бошқаришнинг мияси, уни марказий асаб тизимидир.

МС

Агар сиз ходимларга раҳбарлик қилсангиз, қандай тамойиллар ишлаб чиқар эдингиз?

Ходимга раҳбарлик қилишнинг муҳим тамойиллари бўлиб;

- ҳар кимнинг ўз ишига жавобгарлигини таъминлаш;
- ҳар бир ходим кимга бўйсунуши ва кимдан кўрсатма олишини билиши кераклиги ҳисобланади.

Ходимларни танлашда раҳбарлар ўз эътиборини жуда кўп жиҳатларга қаратиши керак. Бунинг учун ходимлардан кўп қиррали хислатларни аниқлашда имкон берувчи махсус усуллар қўлланади.

- анкета маълумотларини таҳлил қилиш
- рухий тестлаш
- тақризларни текшириш
- суҳбат ўтказиш
- аттестациядан ўтказиш
- рейтинг усуллари

Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш билан корхона ҳар томонлама ютуққа эришади.

Меҳнат ресурсларини режалаштириш – истиқболдаги режалашнинг бир қисми бўлиб, бунда меҳнат ресурсларидан ташкилий мақсадларга эришиш учун фойдаланиш ва сақлаш, қабул қилиш қабилар меҳнат ресурслари соҳасидаги бош мақсадга оиддир.

Ташкилий асосий мақсад меҳнат ресурси соҳасидаги режалаш орқали амалга оширилади. Бу меҳнат ресурсларига эҳтиёжни баҳолаш жараёни ва уни тўлдириш бўйича ҳаракатни амалга оширишдир. Мақсаднинг бош омили қафолатланган меҳнат ва тенг имкониятларнинг мавжудлигидир.

### Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 6. Персонал                  | 4. Инсон ресурсларини бошқариш                   |
| 7. Меҳнат ресурслари         | 5. Ходимларга раҳбарлик қилиш                    |
| 8. Бошқарув объекти          | 6. Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойиллари   |
| 9. Бошқарув субъекти         | 7. Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари |
| 10. Ишлаб чиқаришни бошқариш | 8. Ходимларни режалаштириш                       |

### **Фойдаланилган адабиётлар**

- Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - таракқиёт омили. –Т.: «Ўзбекистон», 1995.
- Абдурахмонов К.Х. ва бошқ. Персонални бошқариш. (Ўқув кўлланма). –Т.: «Шарқ», 1998.

### **Қўшимча адабиётлар**

Абдурахмонов К.Х. Управление трудовым потенциалом региона. –Т.: «Меҳнат», 1994.  
 Волгин А.П., Матирко Н.К., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опўт ФРГ. М.; 1992.  
 Маслов Н.К. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие). М.; «Новосибирск», 1998.

## **14-маъруза**

### **Мавзу: БОШҚАРУВ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

Бошқарув ходимлари.

Бошқарув меҳнати: таснифи, ўзига хос хусусиятлари кўринишлари.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Бошқарув меҳнати тушунчасини билиб олади.
- ⇒ Бошқарув меҳнатининг ўзига хос хусусиятлари билан танишади.
- ⇒ Бошқаришда илмий йўналишнинг заруриятини хис этади.

### **14.1. Бошқарув ходимлари**

Бошқарув ходимлари қуйидаги тоифаларга ажратилади:  
 раҳбарлар;  
 мутахассислар;  
 ёрдамчи хизматчилар.

Раҳбарлар, одатда мутахассислар таркибидан тайинланади. Раҳбарлар малакасини ошириш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимлари ҳам мавжуд. Бироқ, кишини раҳбарлик санъатига ўргатиш бошқарув ходимларини тайёрлаш масаласининг бир томони бўлса, иккинчи томони туғма қобилият эгаларидан, яъни воқеликка объектив баҳо бера олишлик, ўзгаришларни олдиндан кўра билиш, бошқа бир инсоннинг қобилиятига тўғри баҳо бериш ва бошқалардан фойдаланиш ҳисобланади.

**МВ** Раҳбар шахсларда ташкилотчилик ва ташаббускорликка хос қобилият бўлиши шартми?

Раҳбарлар одамларни бошқариш борасида туғма қобилиятга эга бўлиши зарур, шунинг учун раҳбар танлашца, уларнинг мазкур лавозимга тўғри келишини баҳоловчи тест синови ўтказилади.

Раҳбар ходим майда низоли вазиятларга аралашмаслиги, ходимлар ўртасидаги келишмовчиликларни ҳолис бартараф этиш қобилиятига эга бўлиши лозим.

Яхши раҳбар – ташаббускор, ҳаракатчан, ақлли, жисмонан чидамли, ўз фаолияти бўйича етарли даражада малакага эга бўлган, ўз фикрларини аниқ ва асосланган ҳолда баён эта олувчи инсондир.

Корхонанинг юқори звено раҳбарларига - директор ва унинг ўринбосарлари; ўрта звено раҳбарларига - цехлар, бўлимлар бошлиқлари; куйи звено раҳбарларига - уста ва бригада бошлиқлари киради.

Мутахассислар - иқтисодчилар, муҳандислар, ҳуқуқшунослар, дастурчилар ва бошқалар бўлиб, улар иш тажрибалари, малакаларига қараб, бош, етакчи, катта ва оддий мутахассисларга ажратилади. Уларнинг вазифаси ахборот тўплаш, таҳлил қилиш, режаларни ишлаб чиқиш, корхонанинг иш графикларини тузиш, лойиҳалар тайёрлаш, раҳбарлар кўрсатмаларини ишлаб чиқиш, нормативлар тузиш, ҳисоботларни тайёрлаш ва таҳлил этиш, техник ҳужжатларни ишлаб чиқиш ва ҳ.к. лардан иборат.

Ёрдамчи техник хизматчилар жумласига котибалар, машинисткалар, иш юритувчилар, ҳисоблаш бюроси операторлари, ҳисобчилар, чизмачилар, экспедиторлар киради. Хизматчилар ахборотларнинг ўз вақтида техник ишлаб чиқилишини таъминлайдилар, уларни тартибга солиш, саклаш, ҳисобини юритиш, кўпайтириш, жўнатиш ва ҳ.к. ишларни амалга оширадилар. Бошқарув ходимларининг конкрет таркибий тузилмаси корхонанинг штатлар рўйхатига биноан аниқланади.

#### **14.1. Бошқарув меҳнати: таснифи, ўзига хос хусусиятлари кўринишлари**

Бошқарув меҳнати – бу бевосита раҳбар меҳнати бўлиб, корхона миқёсида ёки умуман бошқарув тизимида унинг фаолияти муҳим ўрин эгаллайди. Бу эса ўз характери бўйича – сиёсий ва классик фаолиятдир. Раҳбар давлат кўрсатмаларини рўёбга чиқаради, у хўжалик тизимида давлатнинг вакили ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда, ҳақиқий раҳбар – Ушбу жамоанинг илғор кишиши бўлиб, у ўз корхона ва ташкилотининг фойдасини кўзловчи ва корхона шаънини ҳимоя қилувчи шахсдир.

**МС** Бошқарув меҳнати оддий ишчилар меҳнатидан фарқ қиладими ёки бу меҳнат турлари барчаси бирми?

Раҳбар ўзининг бошқарув аппаратида, касаба ташкилотига суянган ҳолда ва уларнинг ёрдами асосида фаолиятини давлат томонидан белгиланган режа топшириқларни бажаришга йўналтиради. Раҳбарнинг бошқа ходимлардан фарқи. унинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишдан иборат. Бошқарувнинг мураккаблашуви раҳбар ходимнинг роли ва масъулиятини оширмоқда. Бу эса уларнинг касб қобилияти тайёргарлигини кўтаради.

Раҳбар лавозимида мутахассислиги бўйича камида олий ва ўрта махсус маълумотга эга бўлган ва бу ишда маълум қобилиятга эга бўлган шахсларгина тайинланмоғи керак. Ҳеч ким раҳбар бўлиб туғилмайди, фақат ўзининг ситқидилдан қилган меҳнати ва унинг самарали натижалари билан шахс ўзининг раҳбарликка лойиқ хусусиятини намоён қилади.

Раҳбар меҳнатининг муҳим омили - қарор қабул қилиш ва уни бажаришда ҳар хил бошқарув аппарати бўғинлари ҳаракатини тўғри йўналишга солишдан иборат. Бу эса ундан самарасиз ишловчи участкаларга алоҳида аҳамият беришни талаб қилади.

Раҳбарнинг меҳнат фаолияти асосан учта йўналишдан ташкил топган:

1) техник-иқтисодий, 2) ижтимоий-тарбиявий, 3) ташкилий бошқарувдир.

Раҳбар бошқарув аппарати ишини ташкил қилади ва у орқали ишлаб чиқариш жамоасига таъсир кўрсатади. Шу билан бир қаторда шар бир раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қила олиши керак.

Раҳбар меҳнатини ташкил қилишнинг куйидаги йўналишлари мавжуд:

Раҳбарнинг иш вақтини тақсимлаш.

Раҳбарнинг хизмат юзасидан ходимлар билан учрашувлари.

Раҳбарнинг ходимлар билан суҳбатлашиши.

Кичик мажлис (йиғилиш) ўтказиш ва унда сўзга чиқиш.

Ахборот ва техник воситалар.

Раҳбар ишини селектор ва циркуляр алоқа тизими бироз енгиллаштиради, чунки бунда бир неча ходим билан бир вақтда гаплашиши мумкин бўлади.

### **Мавзу оид таянч сўз ва иборалар**

Бошқарув меҳнати.

Маъмурият.

Қарор.

Раҳбар.

Ақлий меҳнат.

Техник ходимлар.

Маъмурий меҳнат

Жамоа (коллектив) фаолияти.

Маъмурий меҳнат жараёни.

Меҳнатни илмий ташкил этиш.

Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш.

Имидж.

### **Фойдаланилган адабиётлар**

Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. Т.; «Ўзбекистон», 1992.

Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т.; «Ўзбекистон», 1993.

Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.; «Ўзбекистон», 1995.

Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз - жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. Т.; «Ўзбекистон», 2005.

Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. -М.: «Дашков и К°», 2004. -300 с.

Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.

Мескон М.; Алберт М.; Хедоури Ф. Основы менежмента: Пер. с англ. -М.: Дело, 2000. -704 с.

## **15-маъруза**

### **Мавзу: БОШҚАРУВДА КАДРЛАР СИЁСАТИ**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

Кадрларни бошқариш жараёнларини шакллантириш.

Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш.

Кадрларни аттестациядан ўтказиш.

Кадрлар ишини такомиллаштириш.

Ўзбекистонда кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг аҳамияти ва ҳозирги босқичдаги кадрлар сиёсати.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзуни тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Кадрлар ҳақида тушунчага эга бўлади ва уларни бошқариш заруриятини ҳис этади.
- ⇒ Кадрлар билан ишлашни назарий жиҳатдан ўрганади.
- ⇒ Аттестация ва аккредитация каби тушунчалар мазмунини тушунади.
- ⇒ Менежментда кадрлар сиёсатини олиб бориш заруриятини тушунади.
- ⇒ Кадрлар тайёрлаш миллий моделининг асосий таркибий қисмлари билан танишади.

### **15.1 Кадрларни бошқариш жараёнларини шакллантириш.**

Умуман кадр деганда турли соҳадаги фан ва техника мутахассислари, шу жумладан, бажараётган иши махсус касб тайёргарлигини талаб қиладиган малакали ишчилар тушунилади. Малакали ишчилар - бу одатда ўрта-махсус ўқув юртларини, хунар техника ўқув юртларини, махсус коллежларни битирган ёшлардир.

Бошқарув кадрлари деганда касб фаолияти тўла ишлаб чиқариш бошқаруви вазифасини бажариш билан боғлиқ хизматчилар тушунилади. Ҳозирги вақтда, бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар салоҳияти алоҳида аҳамиятга эга бўлиб бормоқда. Бу биринчи навбатда бошқарувни демократлаштириш билан боғлиқ бўлса, бошқа томондан турли ташкилий-ҳуқуқий бошқарув шаклига ўтиш билан, янги турдаги раҳбар - мутахассисни тарбиялаш билан ва ниҳоят меҳнаткашларни ижтимоий талабини тушуниб етиш билан боғлиқдир.

Бошқарув кадрлари тушунчаси билан қуйидаги иккита тушунча: кадрлар сиёсати ва кадрлар билан ишлаш ўзаро боғлиқдир. Кадрлар сиёсати - бу узоқ даврга мўлжалланган бўлиб, керакли ишбилармонлик, касб ва шахсият сифатига эга юқори малакали бошқарув кадрларининг тараққиёт йўналиши тушунилади. Кадр сиёсатининг мақсади корхонада, фирмада кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлашни узоқ муддатли дастурини ишлаб чиқишдан иборатдир. Масалан, ҳозирги вақтда кичик бизнесга доим янгидан янги, ўқитилган ёш эркак ва аёллар талаб қилинади, ҳамда тўхтовсиз ўзини ўзи ўқитиш ва билимини такомиллашуви, айниқса менежмент, маркетинг, банк иши учун талаб қилинади.

Кадрлар сиёсати стратегия ва тактикага эга. Кадрлар стратегияси - жамиятни маълум тарихий тараққиёт босқичидаги мақсад ва вазифаларини аниқлайди.

Кадрлар ишининг тактикаси деб кадрлар билан бўладиган ишга айтилади. Бу ерда ҳозирги аниқ шароитда кадрлар сиёсатини маълум тартибда амалга ошириш қоидалари кўзда тутилади. Бу кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш, таълим бериш, бошқарув кадрларини ўқитиш ва қайта тайёрлаш демакдир.

Кадрлар билан бўладиган ишнинг самарадорлигини мақсадида тизимли ёндашувни асосланмоғи керак. Кадрлар иши тизимини бошқарув ходимлари билан бўладиган ишни шакли, усули йўналиши ва ўлчовларининг бирлашмаси ташкил қилади. Кадрлар билан бўладиган иш кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, бир жойдан иккинчи жойга ўтказиш ва уларни юқори лавозимларга кўтариш, ишларини режалаштиришни ташкил қилиш ва раҳбарлик ишларини ўз ичига олади.

Агар кадрлар ишини гўёки бошқарув тизими деб қарасак, унда ушбу тизимни субъекти деярли катта доирадаги одамлар ва махсус бўлимлар ҳисобланади. Корхона ва фирмаларда булар: бош директор, директор, уни кадрлар бўйича ўринбосарлари, кадрлар бўлими, техник ўқитиш бўлими.

Республикада бошқарувни олий савияда кадрлар билан бўладиган ишга: Давлат меҳнат ва ижтимоий масалалар кўмитаси, штаб бошқаруви, молия вазирлиги, республика кадрлар бошқаруви вазирликлари ва ҳоказолар жавоб берадилар.

Кадрлар иши тизимида бошқарув объекти бўлиб ишга тайинловчилар, янги бошқарув хизматчилари, халқ хўжалигида бошқарув вазифасини бошқарувчи одамлар ҳисобланадилар.

Кадрларни иши, уни сезиларли даражада бу иш ким билан олиб борилишига боғлиқ. Шу мақсадда бошқарув кадрлари бир қатор белгилар билан туркумланадилар.

Кадрлар ишининг муҳим жиҳати - бошқарув кадрларини фаолиятини баҳолашдир. Бундай баҳолаш кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қўйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллаштириш, уларни вазифаси бўйича юқори поғоналарга кўтариш ва ниҳоят бошқарув ходимларини малакасини ошириш учун зарурдир. Бошқарув кадрлари учун қандай турдаги баҳолашлар қўлланишини кўриб чиқамиз:

**1. Шахсий фаолиятини мажмуавий (комплекс) баҳолаш** - унинг барча вазифаларини қамраб олишдан иборат. Бу муҳим ва мураккаброқ баҳолаш туридир. Шахсий мажмуавий баҳолаш ходимни ёки раҳбарни самарали меҳнатини бевосита шарти бўлган сифатларни кўшилишидан келиб чиқади, (яъни унинг барча вазифасини бажариши).

Бу каби сифатлар бир неча бўлиши мумкин.

а) Умумижтимоий меҳнат қилиш иштиёқи, ишни жадаллиги, ўз ишини режалай олиш қобилияти, ишда интизомлилиги.

б) Шахсият сифатлари: хотира, фахм - фаросатлилиқ, этика меъёрларига амал қилиш.

в) Касб сифатлари: умумий тасаввурли, концептуал фикр юритиш, ривожланган зийрақлилиқ, тадбиркорлиқ, ишчанлиқ, касбга лаёқатлилиқ.

**2. Локал баҳолашни.** Баҳолаш қандайдир бир вазифани ёки унинг бир қисмини бажариш натижалари асосида амалга оширилади. Масалан, директор фаолияти бир неча вазифаларни ўз ичига олади. Улар ичида унинг корхона меҳнатқашларини шикоят ва тақлифларини кўриб чиқишдир. У ушбу вазифани яхши бажаряптими ёки йўқми? Ушбу вазифани бажарилишини қуйидаги ўлчамлар билан баҳолаш мумкин:

1. Шикоятларни кўриш муҳлати (агар у буни тез бажарса, демак яхши ишлайди).

2. У шикоятларга қандай жавоб беради (ижобий жавоб берадими ёки қўшимча рад қиладими).

3. Унинг рад жавобидан кейин одамлар ушбу шикоят бўйича юқори ташкилотларга тез-тез мурожаат қилишлари.

4. Унинг жавобини шакли (жавоб дағал шаклдами ёки муҳим шаклдами). Ушбу ўлчамлар одамлар билан ижтимоий соҳада ишлай олиши умумий кўринишни бунёд этади. Бу каби тавсиф унинг тавсифлари мажмуасининг бир қисми ҳисобланади. Шундай қилиб тавсифи - бу қоида бўйича, ходимни алоҳида вазифаларини бажариш ишига бериладиган тавсифдир.

**3. Узайтирилган баҳолаш.** Баҳо мутахассисни меҳнат фаолияти узоқ муддатдан ўрганилишидан иборат. Бу баҳолаш хизматчини ўтган ва жорий фаолиятини таҳлил қилишга асослангандир. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассисларни фаолиятини умумий тавсифини бериш мумкин.

**4. Экспрессив баҳолаш.** ("Экспрессив" сўзи тезкорлиқ маъносини билдиради.) фақат жорий фаолиятини акс эттиради. Бу инсонни ҳозирги даврда намоён бўлаётган сифати ва қандай ишлашини таҳлил қилади. Эмоционал таъсирни объектив баҳолашни пасайтирувчи - бу жамоани баҳосидир. Масалан, меҳнат жамоаларининг мажлисида мулоҳазаларида унинг сифатига баҳо берилади. Бу каби баҳолаш баъзи ҳолатларда унга хос тавсиф белгиларига мос келиши ёки келмаслиги мумкин.

## **15.2. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш**

Кадрларни танлаш - бу одамлар, раҳбарлар ва мутахассисларни ўрганиш жараёни бўлиб, ундан мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга лаёқатлилигини аниқлашдан иборатдир. Масалан, корхонанинг режа - иқтисод бўлими

бошлиғи вазифасига бўш ўрин бор. Директор ва кадрлар бўлимининг бошлиғи ушбу раҳбарлик лавозимига мутахассис қабул қила туриб уни тўғрисидаги, унинг касби, ишчанлик, сифатларини, шахсий тавсифини ўрганиб чиқиш зарур. Ушбу сифатлар унинг лавозимига қўйиладиган талабларга жавоб бера олишини текшириб кўрадилар.

Бошқарув кадрларини танлаш қуйидаги 3 та йўналишда олиб борилади:

1. Ташкилот, корхона, фирма ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу хизмат бўйича кўтариш, бўш лавозимларга тайинлаш).

2. Хизматчиларни ташкаридан ёллаш ёки сайлов оркали вазифага қуйиш.

3. Кадрлар захирасини махсус тайёрлаш. Кадрларни жой-жойига қўйиш бу бошқарув аппаратидаги мавжуд кадрларни унинг ичида тақсимлашдир. Табиийки, имкони борича кадрларни тўғри тақсимлаш зарур.

Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш ўзига яраша мураккаб масала. Чунки биринчи навбатда янги вазифага тайинлашда кўп омилларни ҳисобга олиниши, айниқса, раҳбарлик вазифасига тайинлашдир.

МВ Сиз раҳбарсиз. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлашда қандай ёндашасиз?

Масаланинг бу томонини раҳбар шахсни таркиб модели мисолида кўриб чиқилганида, шунинг гувоҳи бўламизки, бунда икки гуруҳ келтирилиб, улар раҳбар ва мутахассис гуруҳига мансубдир. Булар умумижтимоий ва касбий сифатлардир. Табиий-генетик (генетик дегани - бу ген сўзидан келиб чиққан) - инсонга табиат томонидан мужассамланган сифатни билдиради. Иккинчи гуруҳ-улар ўз моҳияти билан раҳбар ва мутахассисни касб ҳуқуқини аниқлайди, чунки биринчидан инсонни лавозимга тайинланиши бўлса, иккинчидан у қандай билимларга эга бўлмоғи кераклигидадир.

Касб сифатлари:

Маънавий - иродали - бу инсонни ақлий сифати, ақлий тараққиёти, фикр юритишини тизимлилиги ва ҳоказо.

Ташкилотчилик сифати - бу инсонга ташкилотчилик қилиш учун зарур сифатларни биридир.

Педагогик сифатлар - уларни асосий раҳбарнинг яхши тарбиячи бўлиши ташкил этади.

Биз раҳбарни, мутахассис сифатидаги шаклини кўриб чиқдик. Уни қуйидаги умумий тавсифлари билан тўлдириш мумкин: одамлари билан ишлашдаги тажрибаси, олий маълумот ҳажмидаги махсус билимлари, ишлаб чиқаришни ташкил этишдаги тажрибаси ва хоказолар.

Шундай қилиб, биз томондан келтирилган сифатлар ҳисобга олинмаганда жуда яхши раҳбарни танлаш мураккаб ишдир, чунки битта одамда уларнинг ҳаммаси мужассамланган бўлиши мумкин эмас, шунинг учун раҳбарликка номзодни унинг асосий белгиларига асосланиб танлашга тўғри келади. Бунда қийинчиликлар бўлиши мумкин, чунки шу кунгача раҳбарни танлаш учун ўлчамлар тизими ишлаб чиқилмаган.

Мутахассис ва раҳбарларни танлаш муаммоси, яъни номзодни янги лавозимни эгаллаш учун реал имкониятларини баҳолаш билан боғлиқдир. Питер қонунига биноан: "Ҳар бир ташкилотда ҳар қайси одам хизмат зинасида ўзининг ҳуқуқ доирасини билмаслик даражасигача ўзи кўтарилишига ҳаракат қилади". Ушбу Қонун муаллифининг ўзи - Лоуренс Питер бундан шундай изоҳлайди: "Кўплаб хизматчилар баъзи бир вақтларда хизмат зонасида қуйи савия қобилятидан бошқа янада юқорироқ савияга кўтарилиши мумкин.

Уларни ўз вазифаларини юқори табақада бажара олиши уларнинг фикри бўйича кейинги зонага кўтарилишига йўл очиб беради. Охирги хизмат юзасидан сурилиш ҳар бир яққа шахс учун қобилиятли савиядан ҳуқуқ доирасини билолмаслик савиясига ўтиш бўлиб қолади, яъни ҳамма одам ҳам энг юқори раҳбарлик лавозимгача кўтарилди олиш қобилиятига эга бўлолмайди. Яхши иқтисодчи ҳамма вақт ҳам бўлим бошлиғи бўла олмагани каби яхши бўлим бошлиғи ҳам корхона директори бўла олмайди, чунки унга бунинг учун билими, дунёқараши, қобилияти етишмайди."

Яна бир кадрлар иши билан боғлиқ масалани кўриб чиқамиз - бу бошқарув ходимларини захирасининг олдиндан тайёрлашдир.

Кадрлар ишининг моҳиятли томони - бу кадрлар захирасини тайёрлаш ваа ўқитишдир. Кадрлар захираси турли лавозим савияларига мўлжалланган шахсларнинг ўз ичига олади: бўлим бошлиғи, уларнинг ўринбосарлари ва бошқа мутахассислар киради. Ҳар бир лавозим бошқасидан ўзининг фаолият объекти ва иш тавсифи билан фарқланади.

Кадрлар захирасининг тайёрлашнинг етакчи тараққиёт топган давлатлардаги аҳамиятини қуйидаги мисол бўйича кўриш мумкин. Қандайдир ғарбий фирма ўз директорларининг бир вақтда 2 ойга таътилга жўнатиб юборди. Шу вақтда уларнинг ўринлари резерв ҳисобланган ўринбосарлари эгаллади. Таътидан қайтгандан кейин ҳар бир раҳбарга улар ўринбосарларининг муваффақиятли ишига қараб баҳо берилди. Корхоналарнинг раҳбарлари йўқ вақтда яхши ишлаган ўринбосарлар директорлари лавозимдан бўшатиладилар ёки қуйи лавозимга ўтказиладилар.

### 15.3. Кадрларни аттестациядан ўтказиш.

Кадрларни баҳолашнинг алоҳида тури - бу кадрларни аттестациядан ўтказишдир. Аттестацияни асосий мақсади - хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойиқ деб топилса, унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини кидириш керак бўлади. Шундай қилиб, аттестацияни унинг меҳнат фаолиятига берилган объектив баҳо, деб билиш мумкин. Бир қатор ҳолатларда унинг касб маҳоратини рағбатлантириш воситаси сифатидан унга энг юқори разряд (малака) берилиши, юқори ойлик маоши тайинланиши мумкин.

Нима учун ходимларни аттестациядан ўтказиб туриш керак?

Одатда аттестацияни директор тайинлаган махсус аттестация комиссияси ўтказди. Унинг таркибига бўлим бошлиқлари, жамоа ташкилотларининг вакиллари, мутахассислар ва бошқалар киради. Ҳозирги вақтда аттестация икки босқичда ўтказилади. Биринчи босқич - меҳнат жамоаси аттестация қилади. Иккинчи босқич - махсус комиссия аттестацияни ўтказди.

Аттестацияни 3-5 йилда бир марта ўтказилиши мўлжалланади. Аттестация фақат муҳандис - техник ходимлар, мутахассислар, қуйи бўғин раҳбарлари билимини баҳолаш мақсадида ўтказилади. Аттестациянинг аниқ маъноси - уни ўтказиш усули ва шакли тармоқ, ишлаб чиқариш, хусусиятига, бошқарув бўлинмаларини хусусиятига, ихтисослик турига, ишчилар касбига қараб турли бўлади. Ҳар қандай аттестация ўз ичига қуйидаги ўлчаш усулларини олади:

1. Аттестациядан ўтувчи қандай иш бажаради.
2. Ўтган даврдаги ишнинг сифати.
3. Ишга муносабати.

4. Меҳнат интизомига риоя қилиши.
5. Жамоа фаолияти натижасига хизматчининг қўшган улуши.

Кадрлар ишида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш марказий вазифа ҳисобланади.

### 15.3. Кадрлар ишини такомиллаштириш.

Корхона фаолиятини ташкил этиш кадрларнинг салоҳиятига боғлиқ. Шундай экан уларнинг ишини ташкил этиш шва такомиллаштириб бориш зарурияти юзага келадики, чунки бозор муҳитида рақобат мавжуд. Кадрлар корхона таркибида фаолият кўрсатувчи турли касб гуруҳларига кирувчи ишчилардир.

Корхона миқёсида ишлаётган кадрларни меҳнат ресурслари деб ҳам юритиш мумкин. Улардан қай даражада унумли ва сифатли фойдаланишига қараб корхонанинг ишлаб чиқариш натижалари ва рақобатбардошлиги белгиланади. Раҳбарлар одатда кадрларни бошқаришда ҳар томонлама кўрсаткичларни ҳисобга олишлари керак бўлади. Чунки кадрлар масаласи доимо корхона миқёсида асосий муаммолардан бири бўлиб келган. Корхонанинг кадрлар таркиби ва унинг ўзгариши миқдо рва сифат характериға эға бўлади ҳамда қуйидаги нисбий кўрсаткичлар орқали ифодаланади:

- корхонада муайян давр ичидаги ходимларнинг рўйхатдаги ўртача сони;
- корхонадаги умумий ходимларға нисбатан айрим бўлинмаларда ишловчи кадрларнинг солиштира миқдори;
- маълум давр ичида корхона ходимлари сонининг ўсиш суръати;
- корхона ишчиларининг ўртача разряди;
- корхонада ишловчиларнинг умумий сонига нисбатан олий ва ўрта маълумотға эға бўлганларнинг солиштира миқдори;
- корхона раҳбарлари ва мутахассисларининг ўз ихтисосликлари бўйича ўртача иш стажи;
- кадрларни ишға қабул қилиш ва ишдан бўшатиш бўйича қўнимсизлиги ва бошқалар.

Кадрлар сифати уларнинг касб малакаси ва тоифасининг ўсиб бориши билан белгиланади. Бунға раҳбарнинг ўзи ҳам эътибор бериб бориши зарур. Корхона миқёсида кадрларнинг сифатли меҳнат қилиши ҳам муҳим аҳамиятға эға. Шундай экан уларнинг ишини нафақат ташкил этишда, балки такомиллаштириб боришда ҳам зарур ишларни айнан раҳбарнинг ўзи амалға ошириши даркор.

МС Кадрлар ишини такомиллаштириб бориш учун сизнингча нималарға эътибор бериш керак?

Кадрлар ишини такомиллаштириб бориш биринчи навбатда қуйидагиларға боғлиқ бўлади:

- раҳбар томонидан кадрлар ишини аткомиллаштириб боришға бўлган эътибори;
- корхона миқёсида ишға доир янгиликларни кадрлар томонидан ўзлаштириб борилиши;
- корхонада янги техника-технологияларни жорий этиш даражаси;
- кадрларнинг мавжуд муҳитдаги ўзгаришларға бўлган қизиқиши ва уларни тўғри ўзлаштира олиш қобилияти.

Агар раҳбар шахс кадрлар ишини такомиллаштириб боришға қаратилган чоратadbирларни қўламай борса, бундай корхонада ишлаб чиқариш жараёнлари сусайиб боради, меҳнат унумдорлиги пасаяди. Бундай корхоналар бозор иқтисодиётидаги ўзгаришларға бардош беролмай қолади. Натижада инқирозға томон йўл тугади.

#### 15.4. Ўзбекистонда кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг аҳамияти ва ҳозирги босқичдаги кадрлар сиёсати

Мустақиллик йилларида таълим тарбия тизимини ислоҳ қилиш, кадрлар тайёрлашни замон талаблари даражасига кўтариш соҳасида муҳим чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. Ўзбекистон ҳукумати таълимга ислохотларнинг барча босқичлари учун ҳам устувор соҳа деб қараб келмоқда.

**МС** Ўзбекистонда кадрлар тайёрлаш соҳасидаги ислохотлар қандай амалга оширилиб келинмоқда?

Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ҳаётимизнинг барча соҳаларида босқичма-босқич амалга оширилаётган сиёсий-ижтимоий, иқтисодий, маънавий ислохотларга монанд равишда амалга оширилиб келинмоқда. Миллий дастурда таълим ислохотларини уч босқичда амалга ошириш назарда тутилди.

Биринчи босқич (1997-2001). Бу даврда кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини ривожлантириш учун ҳуқуқий, кадрлар жиҳатидан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратилади.

Ушбу босқичда қуйидагиларни амалга ошириш зарур:

- «Таълим тўғрисида»ни қонунга мувофиқ таълим тизим мазмунини таркибий қайта кўриш ва тубдан янгилаш;
- педагог ва илмий-педагог кадрлар тайёрлаш ҳамда уларнинг малакасини оширишни замон талабларига жавоб берадиган даражада ташкил этиш;
- таълим олувчиларнинг юксак тайёргарлик даражаси, малакаси, маданий ва маънавий-ахлоқий савиясининг сифатига нисбатан қўйиладиган зарур талабларни белгилаб берувчи давлат таълим стандартларини яратиш ва жорий этиш;
- ўқув махсус, касб-хунар таълими учун зарур моддий-техника, ўқув-услубий ва кадрлар базасини тайёрлаш;
- таълим ва кадрлар тайёрлашга бюджетдан ташқари маблағлар жалб этишнинг механизмларини такомиллаштириш, давлат таълим муассасалари билан бир қаторда нодавлат таълим муассасаларини ривожлантиришни ҳам назарда тутган ҳолда таълим хизмати кўрсатиш соҳасида рақобатга асосланган муҳитни вужудга келтириш;
- таълим муассасалари фаолиятига баҳо беришнинг рейтинг тизимини, кадрлар тайёрлаш сифати ва уларга бўлган эҳтиёжнинг мониторингини олиб бориш тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;
- халқаро алоқаларни кенгайтириш ва кучайтириш, кадрлар тайёрлашда халқаро донорлик ташкилотлари ва фондлари фаолиятига тегишли шароитлар яратиш, шунингдек, республика таълим соҳасига чет эл инвестицияларини жалб этиш бўйича реал чора-тадбирлар ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш;
- кадрлар тайёрлаш миллий дастурини рўёбга чиқаришнинг мониторингини олиб бориш.

Ушбу босқичда болаларни олти-етти ёшдан мактабга қабул қилиш уларнинг жисмоний ва ақлий жиҳатдан ривожланганлигини эътиборга олган ҳолда амалга оширилади. Тақазо этилаётган укувчи ўринлари зарур моддий-техника шарт-шароитлари ва педагог кадрлар билан таъминланган ҳолда изчил тайёрланади. Биринчи босқич бажарилишнинг мониторинги асосида Миллий дастурни рўёбга чиқариш йўналишларига аниқликлар киритилади.

Иккинчи босқич (2001-2005 йиллар). Бу даврда Миллий дастур тўлиқ рўёбга чиқади, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал ижтимоий-иқтисодий шароитларни ҳисобга олган ҳолда унга аниқликлар киритилади.

Иккинчи босқичда қуйидагилар амалга оширилади:

- мажбурий умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-хунар таълимига, шунингдек ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига қараб, табақалаштирилган таълимга ўтиш тўлиқ амалга оширилади.
- таълим муассасаларини махсус тайёрланган малакали педагог кадрлар билан тўлдириш таъминланади, уларнинг фаолиятида рақобатга асосланган муҳит вужудга келтирилади;
- таълим муассасаларининг моддий-техника ва ахборот базасини мустаҳкамлаш давом эттирилади, ўқув-тарбия жараёни юқори сифатли ўқув адабиётлари ва илғор педагогик технологиялар билан таъминланади. Узлуксиз таълим тизимини ахборотлаштириш амалга оширилади;

Таълим хизмати кўрсатиш бозорини шакллантириш механизмлари тўлиқ ишга солинади.

Учинчи босқич (2005 йил ва ундан кейинги йиллар). Мазкур босқич:

- тўпланган тажрибани таҳлил этиш ва умумлаштириш асосида, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштирилади ва янада ривожлантирилади;
- таълим муассасаларининг ресурс, кадрлар ва ахборот базалари янада мустаҳкамланади, ўқув-тарбия жараёни янги ўқув-услубий мажмуалар, илғор педагогик технологиялар билан тўлиқ таъминланади;
- миллий (элита) олий таълим муассасаларини қарор топтириш ва ривожлантириш амалга оширилади. Касб-хунар таълими муассасаларининг мустақил фаолият юритиши ва ўзини-ўзи бошқариш шакллари мустаҳкамланади;
- таълим жараёнини ахборотлаштириш, узлуксиз таълим тизими жаҳон ахборот тармоғига уладиган компьютер тармоғи билан тўлиқ камраб олинади;
- миллий дастур ҳар томонлама камол топган, турмушга мослашган, таълим турлари ва касб-хунарни онгли равишда танлай оладиган, жамият, давлат ва оила олдида ўз жавобгарлигини ҳис этадиган фуқароларни вояга етказишни назарда тутуди, дастурни ҳаётга тадбиқ этиш жараёнида Ўзбекистонда кадрлар тайёрлаш миллий модели шаклланади.

Кадрлар тайёрлаш миллий моделининг асосий таркибий қисмлари қуйидагилардан иборатдир:

- шахс - кадрлар тайёрлаш тизимининг бош субъекти ва объекти, таълим соҳасидаги хизматларнинг истеъмолчиси ва уларни амалга оширувчи;
- давлат ва жамият - таълим ва кадрлар тайёрлаш тизимининг фаолиятини тартибга солиш ва назорат қилишни амалга оширувчи кадрлар тайёрлаш ва уларни қабул қилиб олишнинг кафиллари;
- узлуксиз таълим - малакали рақобатбардош кадрлар тайёрлашнинг асоси бўлиб, таълимнинг барча турларини, давлат таълим стандартларини, кадрлар тайёрлаш тизими тузилмаси ва унинг фаолият кўрсатиш муҳитини ўз ичига олади;
- фан - юқори малакали мутахассислар тайёрловчи ва улардан фойдаланувчи, илғор педагогик ва ахборот технологияларини ишлаб чикувчи;
- ишлаб чиқариш - кадрларга бўлган эҳтиёжни, шунингдек уларнинг тайёргарлик сифати ва савиясига нисбатан қўйиладиган талабларни белгиловчи асосий буюртмачи, кадрлар тайёрлаш тизимини молия ва моддий-техника жиҳатидан таъминлаш жараёнининг қатнашчиси.

МТ Ўзбекистонда кадрлар тайёрлаш миллий модели қандай шаклланди?

**Мавзу оид таянч сўз ва иборалар**

Кадрлар тайёрлаш миллий  
дастури.  
Ўзлуксиз таълим.  
Кадрларни танлаш

Кадр.  
Аттестация.  
Аккредитация.  
Илмий кадр.

### Фойдаланилган адабиётлар

- Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т.; «Ўзбекистон», 1993.  
Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.; «Ўзбекистон», 1995.  
Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.  
Ғуломов С.С. Менежмент асослари. -Т.: ГФНТИ, 1998. -427 б.  
Тўхтабоев А.Т. Маъмурий менежмент. -Т.: Молия, 2003. -172 б.  
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.

## 16-маъруза

### Мавзу: МЕНЕЖМЕНТ ТАМОЙИЛЛАРИ

#### Ўқув модули бирликлари:

4. Менежмент тамойилларининг таснифи.
5. Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойиллари.
6. Бозор шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Менежмент тамойилларини таснифлай олади.
- ⇒ Бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик тизимидаги тамойиллари билан танишади.
- ⇒ Ўзбекистонда давлат томонидан қандай бошқариш тамойиллари мавжуд эканлигини билади.
- ⇒ Миллий модел асосидаги беш тамойилни изоҳлаб бера олади.
- ⇒ Ўзбек модели асосидаги беш тамойиллар ҳақида чет эл матбуотидан мисоллар келтира олади.

### 16.1. Менежмент тамойилларининг таснифи

Менежмент тамойиллари Менежмент фани ва амалиётининг пойдеворини ташкил этади. Бу тамойилларда менежмент объекти ва субъекти ўртасидаги объектив, муҳим, такрорланадиган, нисбий, тургун, аниқлик, моҳият билан умумий боғланиш ва алоқадорликлар ўз ифодасини топади. Бу умумий боғланиш ва алоқадорликлар маълум шарт-шароитларда воқеалар ривожининг йўналиши ва хусусиятини белгилаб беради. Бундан кўриниб турибдики менежмент тамойиллари ҳамма учун мажбур бўлган меъёр, қоида, расм-русум, мойилликлар орқали таърифланиши ва ифодаланиши мумкин (16-жадвал).

МС

Менежмент тамойилларининг қандай жиҳатлари бўлиши мумкин?

Менежмент тамойилларининг умумий ва асосий жиҳатлари мавжуд бўлиб, вақт ўтган сари такомиллашиб боради. Шу нуқтаи-назардан аввалги йилларда қўлланилган тамойиллар ҳозирги замон талабига жавоб бермай қолиши мумкин (яъни такомиллашади). Бироқ бизнес билан шуғулланувчи шахслар албатта XX аср охири-дан XXI аср бошига қадар назарий шаклланган менежментнинг асосий тамойиллари билан танишишлари лозим.

Менежментнинг умумий ва модел кўринишидаги тамойиллар ўртасидаги фарқ шундаки, модел кўринишидаги тамойилларда бошқарувнинг муайян ўзига хос жиҳатлари шаклланади. Менежментнинг модел кўринишидаги тамойиллар таркибида умумий тамойилларга тааллуқли айрим тамойилларни учратиш мумкин. Масалан, М.Вебер тамойиллари бошқарувнинг модел кўринишидаги тамойилларидан ҳисоблансада, унинг таркибида менежментнинг умумий тамойиллари таркибига кирувчи бошқаришнинг иерархия тамойилига асосланганлик мавжуд.

Худди шундай мисолни А.Файоль тамойиллари таркибидаги яккаҳоқимлик ва Ф.У.Тейлор тамойиллари таркибидаги жавобгарлик каби тамойилларга нисбатан келтириш мумкин.

Шундай қилиб, бошқариш тамойили деганда бошқарув органлари ва раҳбарлари фаолиятининг асосини ташкил этувчи қонун-қоидалар тушунилади. Бошқариш тамойиллари бу - бошқарув амалиётида объектив қонунлардан фойдаланиш шакллариدير.

**МВ** Менежмент тамойиллари мавжуд экан, улар доимо такомиллашиб борадими ёки ўзгармайдими? Сизнинг фикрингиз.

## 16.1-жадвал

### Менежментнинг умумий тамойиллари

№	Тамойиллар	Тамойиллар изоҳи
6)	Демократик тамойил	Оммани бошқаришга кенг қўламда жалб қилишни, ишларнинг кенгаши ва маслаҳат билан бажарилишини талаб қилади.
7)	Иерархия тамойили	Бошқарувнинг поғоналилигига асосланади, яъни, бир томондан, марказий, иккинчи томондан эса вилоят шаҳар ва туманлар даражасидаги давлат ҳокимияти ҳамда бошқарув идораларининг вазифаларини аниқ белгилашни талаб қилади. Самарасиз бошқарув бўғинлари қанчалик кўп бўлса, бошқарув жараёни шунчалик чигаллашади.
8)	Режалаштириш тамойили	Бошқарув бўғинлари ўртасидаги тараққиёт нисбатларини аниқлайди, шартномаларнинг бажарилишини ташкил ҳамда назорат қилади.
9)	Яккаҳоқимлик тамойили	Бошқарув тайинланган шахс томонидан бажарилиб, унга бошқариладиган объект, унинг мол-мулки, пул маблағлари ишониб топширилади. Ушбу тамойил бошқаришда жиддий тартиб ва меҳнат интизомини таъминлайди. Бунда «Кўплашиб муҳокама қилмоқ керагу, лекин масъулият якка бир кишида бўлмоғи керак» деган тамойил амал қилади.
10)	Илмийлик тамойили	Менежерлардан чуқур билимни, ўз соҳасини, иқтисод, мантик, руҳият, математика, чет тили, технология каби фанларни яхши билишни талаб қилади. Шу билан бирга унинг савияли ташкилотчи, ташаббускор, ғояларига бой, изланувчан бозор конъюктурасини яхши биладиган, таваккал қилишдан қўрқмайдиган мутахассис бўлишини талаб қилади.

11)	Қайта алоқалар тамойили	Топширикни беришда «Тушундингларми?» деб сўраш етарли эмас. Бундай саволга жавобгар шахслардан тасдиқловчи жавобни, топширикни тўғри тушунганлигини сўраш керак.
7.	Жавобгарлик тамойили	Бу тамойил, энг аввало, бошқарувчининг жавобгарлигини назарда тутди. Бажарувчанлик маданияти паст, масъулиятсиз раҳбар корхона ва ходимларнинг шури. Менежер учун ҳуқуқий жавобгарлик ўта юқори бўлиши керак.

## 16.2. Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойиллари

Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида бошқариш тамойиллари асосан антидемократик хусусиятга эга бўлиб, марказлашган иқтисодий муҳитнинг негизини ташкил этади (16.2-жадвал).

**16.2-жадвал**

### Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойиллари

№	Тамойиллар	Тамойиллар изоҳи
1.	Бюрократик марказлашув	Бошқариш объектига нисбатан бўлган муносабат катъий даражада буйруқлашган. Бу тамойил демократияга ўта ётдир.
2.	Номенклатура	Лавозимларга фақат юқори ташкилотлар томонидан катъий равишда олдиндан руйхатга киритилган кишилар тайинланади. Айнан шу тартиб шахсга сиғинишни вужудга келтириши мумкин.
3.	Ўзига-ўзи хизмат қилиш, шахсий манфаатларни устун қўйиш	Гарчи социализм - инсон манфаатларини ҳимоя қилиш, унинг фаровонлигини оширишга йўналтирилган шиор билан қуролланган бўлсада, аслида бу тузумнинг қонун-қоидалари, тамойиллари амалдорларнинг манфаатлари учун хизмат қилади.
4.	Демократияни тан олмаслик	Демократияни тан олиш деган сўз бошқарув тизими учун ҳокимиятни йўқотиш билан баробар эди. Маъмурий-буйруқбозлик тизими учун демократия бу «табiiй душман»
5.	Буйруқбозлик	Фақат шундагина куч ишлатиш, кўпол равишда мажбурлаш кабилар ўз ижросини топиши мумкин. Тезкор ташкилий хулосаларни яшаш, даҳшатли қарорлар чиқариш кабилар буйруқбозликнинг ўта аёвсиз кўринишларидир.
6.	Расмиятчилик	Расмиятчилик қоғозбозликнинг «ота»си, тўра-чилик тамойилидир. Ҳар қандай қўлланмани пеш қилиб, унинг орқасида қонуний нарсаларни тан олмаслик, муносабатларда расмиятчилик билан ёндашиш бу тамойилнинг бош мақсади бўлиб ҳисобланади.
7.	Маҳдудлик	Маъмурий-буйруқбозлик тизими ўзининг сир-асрорларини яширишга, махфий тутишга ҳаракат қилади. Тўраларни ошкорлик ва демократиянинг ҳужумидан айнан шу маҳдудлик ҳимоя қилади, махфий маълумотларга етиб боришга ҳалақит берувчи қалқон вазифасини бажаради.
8.	Консерватизм	Янгиликка нисбатан аёвсиз тамойил. Гарчи бирор-бир янгилик ёки бу фаолиятни яхшилашга олиб келишини билсада, бу янгиликни иложи борича кечиктириб ёки чала-чулла жорий қилишга тарафдор.

Маъмурий-буйруқбозлик тизими ҳукм сурган иқтисодиётда бошқарув марказлашган ҳолда ташкил этилади ва демократик хусусиятга эга бўлган элементларни инкор этилади. Расмиятчилик бундай тизимнинг асосий унсури ҳисобланиб, унинг орқасида қонуний нарсаларни тан олмаслик одатий ҳолатга айланади.

Таъкидлаш керакки, маъмурий-буйруқбозлик тизимида иқтисодиётнинг ривожланиши кўпроқ салбий томонга оғади. Чунки давлатлаштирилган тизимда мулк фақат давлатники ҳисобланиб, унинг эгаси давлатнинг ўзидир.

Бундай тизим шароитидаги бошқариш тамойиллари таркибида мавжуд бўлган менежментнинг умумий тамойилларидан ҳисобланган иерархия тамойилига ҳам асосланади. Бироқ, бунда бошқарув бўғинлари кўпайиб кетиб, бошқарув жараёни чигаллашади ва бошқарув самарасиз амалга оширилади.

**МС** Маъмурий-буйруқбозлик тизими иқтисодиётни ривожланишига қандай таъсир кўрсатади?

Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойилларининг устиворлиги собиқ иттифокни таназзулга олиб келди. Давлат номенклатурасига асосланганлик иқтисодиётни, сиёсатни, маънавият ва маърифатни издан чиқарди. Муҳим қарорларни партия тор доирада қабул қилар ва бу қарорлар бутун мамлакат учун мажбурий бўлиб қолар эди. Жойларда ташаббусга йўл берилмас эди. Буларни барчаси собиқ иттифокни парчаланишига олиб келди.

Эътиборлиси шунда эдики, маъмурий-буйруқбозлик тизимида амалга оширилиши керак бўлган аксарият ишлар лойиҳалигича ёки қоғозларда расмийлаштирилганича қолиб кетади. Турли соҳаларда қўлга киритилган янгиликларни ҳаётга татбиқ этиш жуда қийин бўлади. Энг муҳими барча нарсани «ўзимизда ишлаб чиқарилгани» яхши деган шиор остида иқтисодиёт барибир бир томонлама ривожланади. Масалан, собиқ иттифок даврида Ўзбекистонда фақат пахта етиштиришга бўлган эътибор кучайтирилган.

### 16.3. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари

Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистон сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий мустақилликка эришишнинг асосий тамойиллари Республика Президентининг Олий Мажлисининг биринчи мажлисидаги маърузасида ўз аксини топган (16.3-жадвал).

16.3-жадвал

#### Республикада сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий мустақилликка эришишнинг асосий тамойиллари

№	Тамойиллар	Изоҳ
1.	Демократия тамойили	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инсоннинг ўз хоҳиш иродасини эркин билдириш ҳамда уни амалга ошириши;</li> <li>• озчиликни кўпчиликка бўйсиниши;</li> <li>• барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги;</li> <li>• давлат ва жамият бошқарувида қонун устиворлиги;</li> <li>• давлат асосий органларини сайланиши, уларни сайловчилар олдида ҳисоб бериш;</li> <li>• тайинлаш йўли билан шаклландиган давлат органларининг сайловчи ташкилотлар олдидаги жавобгарлиги ва бошқалар.</li> </ul>
2.	Иқтисодий муносабатларни демократиялаш тамойили	<ul style="list-style-type: none"> <li>• монополлашган иқтисодиётдан эркин иқтисодиётга;</li> <li>• социалистик мусобоқадан эркин рақобатга;</li> <li>• қатъий белгиланган нархлардан эркин нархларга;</li> <li>• давлатлашган мулкдан хилма-хил мулкчиликка таянган иқтисодиётга ўтиш;</li> </ul>

3.	Юксак маънавият тамойили	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мустакиллик тафаккурини кенгроқ тушуниш, яъни:</li> <li>• Ўзбекистоннинг истиқболи ва истиқлоли ҳақида кўпроқ қайғуриш;</li> <li>• Ўзининг ва ўз халқини, ватаннинг кадру қиммати, ор-номусини англаб, уни ҳимоя қилиш;</li> <li>• Юксак ғоялар, янги кашфиётлар, ниятлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдоди, бор имкониятини, керак бўлса, жонини юрт истиқболи, элига бахшида этишидир.</li> </ul>
4.	Миллий хавфсизликни таъминлаш тамойили	<ul style="list-style-type: none"> <li>• республиканинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш;</li> <li>• турли халқаро давлат ва нодавлат ташкилотлари, биринчи галда БМТ, НАТО, Европа хавфсизлик ва ҳамкорлик ташкилоти ишларида фаол иштирок этишни таъминлаш.</li> </ul>

### Мавзу оид таянч сўз ва иборалар

5. Менежмент тамойиллари	Номенклатура
6. Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқарув тамойиллари	Расмийчилик Иерархия
7. Миллий модел асосидаги тамойиллар	Режалаштириш
8. Демократия тамойили	Яккахоқимлик
9. Консерватизм	

### Фойдаланилган адабиётлар

- Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. -Т.: «Ўзбекистон», 1992.  
 Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. -Т.: «Ўзбекистон», 1993.  
 Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: «Ўзбекистон», 1995.  
 Шарифхўжаев М.; Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.  
 Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М.: Дело, 2000. -704 стр.

### 17-март

#### Мавзу: МЕНЕЖМЕНТ ТАМОЙИЛЛАРИ (ЖАҲОН ТАЖРИБАЛАРИ)

#### Ўқув модули бирликлари:

- Анри Файол тамойиллари (1841-1925).  
 Гаррингтон Эмерсон тамойиллари (1853-1931).  
 Фредерика Уинслоу Тейлор тамойиллари (1865-1915).  
 Макс Вебер тамойиллари (1864-1920).

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини тўла ўзлаштиригандан сўнг:

- ⇒ Менежмент фанига ҳисса қўшган таниқли иқтисодчиларнинг номлари ва фаолиятлари билан танишади.
- ⇒ Бошқаришда таниқли иқтисодчиларнинг номлари билан аталадиган тамойилларнинг хусусиятларини билиб оладилар.
- ⇒ Уларнинг бир биридан устуворлик ва ўхшашлик томонларини таҳлил қиладилар.

⇒ Талаба юқоридаги тамойилларга асосан қиёслаш орқали ўзининг бошқарув тамойилларини шакллантиришга ҳаракат қилади.

### 17.1. Анри Файол тамойиллари (1841-1925).

А.Файол бошқарув фанинг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган француз олимиларидандир. У Франциядаги кўмир қазиб олувчи йирик компанияни бошқарган. А.Файол ўзининг бой Амалий тажрибасини «Умумий ва саноат бошқаруви» (1916 й.) номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган қуйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган (17.1-жадвал). А.Файол бошқарувни:

келажакни кўрувчи;

фаолиятни ташкиллаштирувчи;

ташкilotни идора қилувчи;

фаолият турларини мувофиқлаштирувчи;

қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи кучли қурол деб атайди.

Бу фикрлар ҳозирги кунда ҳам бошқариш фани асосида ётади.

### 17.1-жадвал

#### Анри Файолнинг бошқариш тамойиллари

№	Тамойиллар	Изоҳ
1.	Меҳнат тақсимоти	Ихтисослашув натижасида кўп миқдорда ва юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилади. Бунга эътибор қаратилиши лозим бўлган мақсадлар сонини кескин қисқартириш эвазига эришилади.
2.	Ваколат ва масъулият	Ваколат – бу буйруқ бериш учун берилган ҳуқуқ. Масъулият эса бунинг акси. Қаерда ваколат берилган бўлса, уша ерда масъулият вужудга келади.
3.	Интизом	Интизом раҳбар билан ходим ўртасида ўзаро ҳурматни, қулоқ солишни талаб қилади. Шартномаларнинг сўзсиз бажарилишини тақозо этади.
4.	Яккабошчилик	Ходим бевосита бошлиғидан буйруқ олиши керак.
5.	Йўналишни бир хиллиги	Ягона мақсад доирасида фаолият кўрсатаётган ҳар бир гуруҳ, ягона режа асосида ишлаши ва бита раҳбарга эга бўлиши керак.
6.	Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш	Алоҳида ходим ёки гуруҳнинг манфаатлари бир-бирига зид келмаслиги керак.
7.	Ходимларни тақдирлаш	Ходимларнинг ишончини қозониш ва уларнинг ҳамдардлигини ошириш учун уларга адолат юзасидан барча меҳнатига ҳақ тўлаш лозим
8.	Марказлашиш	Барча ишларни марказдан туриб бошқариш.
9.	Бошқаришдаги иерархия	Бунда қуйи даража юқоридан назорат қилинади ва юқорига бўйсуннади.
10.	Тартиб	Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
11.	Адолат	Ташкilotда адолатнинг ҳуқм суриши – бу қонуннинг устуворлиги билан раҳмдилликнинг уйғунлашуви.
12.	Ходим учун иш жойининг доимийлиги	Юқори даражадаги қўнимсизлик ташкilot фаолияти самарадорлигини пасайтиради. Ўз иш жойини мустаҳкам эгаси бўлиш ҳаракатида бўлган оддий раҳбар бир жойда муқим ишлашни истамайдиган истеъдодли раҳбаран минг чандон яхши.
13.	Ташаббус	Ташаббус – бу том маънода режани ишлаб чиқиш ва унинг ўз вақтида бажарилишини таъминлашдир.
14.	Корпоратив руҳ	Иттифоқ – бу куч. У эса ходимлар ўртасидаги ҳамжиҳатликнинг ва манфаатларнинг ҳамоҳанглашуви натижаси бўлиши мумкин.

### 17.2. Гаррингтон Эмерсон тамойиллари (1853-1931).

Г.Эмерсон меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича йирик мутахассислардан бўлиб, у бошқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг комплекс, тизимли (системали) тартибини ишлаб чиққан. Бу ҳақидаги фикрлар унинг «Меҳнат унумдорлигининг 12 тамойили» номли асарида ёритилган.

### **Г.Эмерсоннинг бошқариш тамойиллари**

Аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар.  
Оқил соғлом фикр.  
Жозибали, эътиборли маҳсулот.  
Интизом.  
Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.  
Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва мунтазам ҳисоб-китоб.  
Диспетчерлаш.  
Меъёрлар ва жадваллар.  
Шароит билан таъминлаш.  
Операцияларни меъёрлаш.  
Стандарт йўриқномаларни тайёрлаш.  
Унумдорликни рағбатлантириш.

Г.Эмерсоннинг илмий бошқарув тамойиллари моҳиятига кўра юқоридаги каби кетма-кетликда баён қилинган. Кўриниб турибдики, Г.Эмерсоннинг диққат-эътиборида, энг аввало икки, яъни **аниқ қўйилган мақсад ва ғоя**, шунингдек **оқилона фикр** турибди. Г.Эмерсон ишчининг иш вақтида бажарадиган ҳаракатларини ўрганб, ишчига бериладиган иш ҳажми нормаларини, ишни бажаришнинг ортиқча, унумсиз ҳаракатларини бартараф этувчи энг мувофиқ усулларини ишлаб чиқди. Бунда масалан, нисбий иш ҳақининг махсус тизими оқилона фикр асосида қўлланилиб, унга кўра берилган нормани бажарган ишчиларга тариф ставкалари ва коэффицентлари оширилар (8-банд), уни бажара олмаган ишчиларга эса ставкалари 20-30 фоиз пасайтирилиб, жарима солинган. Шу билан бирга берилган вазифани юқори даражада бажарилиши учун шароит ҳам яратилган (9-банд).

### **17.3. Фредерика Уинслоу Тейлор тамойиллари (1865-1915).**

XIX асрнинг охири ва XX асрнинг бошларида Америкада «Илмий менежмент» мактаби шакллана бошлаган. Бу мактаб бошқача ном билан, яъни «бошқарувнинг мумтоз мактаби» деб ҳам юритилган. Америкалик муҳандис ва ихтирочи Ф.У.Тейлор бу мактабнинг асосчиси сифатида танилган. Кейинчалик унинг назарияси «Тейлоризм» деб ном олган. Ф.У.Тейлор яратган тизим эса ишчиларнинг «сиқиб сувини олиш»нинг илмий тизими деб аталган. Ф.Тейлор таълимотининг асосий мазмуни – ёлланма ишчилар унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излашдир.

#### **Фредерика Уинслоу Тейлорнинг бошқарув тамойиллари**

Меҳнатнинг ҳар бир жараёни, унинг кўлами ва кетма-кетлиги аниқ-пухта ихтисослаштирилиши шарт.  
Ҳар бир меҳнат тури қатъий вақт оралиғида тақсимланиши лозим.  
Ҳар бир меҳнат жараёни ва ҳатто ҳар бир ҳаракат пухта ишлаб чиқилган қоидаларга бўйсундирилган бўлиши керак.  
Юқоридан белгилаб берилган иш усуллари ва қоидаларни бажариш учун доимий талабчан назорат амалга оширилиши керак.  
Бошқарувчи билан бошқарилувчи масъулиятини аниқ белгилаш ва вазифаларини тўғри тақсимлаш шарт.

Ф.Тейлор меҳнатни ташкил этиш ва уни бошқариш борасидаги таклифлари ишлаб чиқаришга тадбиқ этилганда меҳнат унумдорлиги икки баравар (11%)га ўсишига олиб келган. Айниқса, қўллаган харонометраж усули диққатга сазовордир. Ф.Тейлор назариясига кўра раҳбар ва мутахассисларни кам малака талаб қиладиган ижрочилик меҳнатидан ва уларга хос бўлмаган вазифалардан озод қилиш, ишчидан эса бошлиқларнинг барча буйруқларини ҳеч қандай мулоҳаза юритмасдан, бирор-бир шахсий ташаббус қўрсатмасдан аниқ ҳамда тез бажаришни талаб қилиш керак эди.

Ф.Тейлор бошқаришни «аниқ қонун ва қоидаларга таянадиган ҳақиқий илм, шунингдек, нима қилиш кераклигини аниқ билиш ва уни пухта ҳамда арзон усулда бажариш санъати» деб баҳолаган. Шундай қилиб, Ф.Тейлор яратган бошқарув мактаби фақат Америкада эмас, балки Европанинг бир қатор мамлакатларида ҳам турли назария ва оқимлар кўринишида рвожланиб борди.

#### **17.4. Макс Вебер тамойиллари (1864-1920).**

Аниқ меҳнат тақсимоти, юқори малакали мутахассислар шаклланишига олиб келади.

Бошқаришнинг иерархия даражаси, бунда пастки даража юқоридан назорат қилинади ва унга бўйсунди.

Вазифаларни созлаш ва бир хил вазифаларни бажаришни таъминлайдиган умумрасмий қоида ва стандартлар ўзаро боғлиқ умумий тизимининг мавжудлиги. Субъектив хатолар самарадорлигини пастлатувчи расмий шахсларнинг расмий мустақиллигини камайтириш.

Ишчини малака талаби асосида ишга ёллаш.

#### **Мавзу оид таянч сўз ва иборалар**

А.Файол тамойиллари.

Ф.Тейлор тамойиллари.

Г.Эмерсон тамойиллари.

М.Вебер тамойиллари

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

Мескон М.Х, Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: «Дело», 2000. -704 с.

Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менеджмент: Дарслик. –Т.: «Ўқитувчи», 2001. -704 б.

#### **Қўшимча адабиётлар**

Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. –СПб.: Специальная Литература, 1999. -700 с. Ил.

### **18-маъруза**

#### **Мавзу: МЕНЕЖМЕНТ ФУНКЦИЯЛАРИ**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

Бошқарув вазифалари ва функциялари.

Бошқарув функцияларининг туркумланиши.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба ушбу мавзунини тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Бошқариш вазифаларининг бошқариш функцияларидан фарқини билади.
- ⇒ Бошқаришнинг аниқ ва умумий функцияларини ўрганади.
- ⇒ Бошқарув функцияларининг кетма-кетлик шартини тушунтириб беради.
- ⇒ Бошқариш функцияларини туркумларга ажратади.
- ⇒ Бошқарувнинг иқтисодий, ижтимоий маънавий ва ташкилий функцияларининг аҳамиятга молик томонларига изоҳ беради.

### 18.1. Бошқарув вазифалари ва функциялари

Менежмент курсида «вазифа» ибораси шундай мақсадларда қўлланиладики, бунда амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим бўлган масала, эришилиши лозим бўлган, кўзда тутилган мақсад тушунилади. «Функция» тушунчаси эса «вазифа» тушунчасига нисбатан тор маънода қўлланилади. Чунки функция фақат ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади. Масалан маркетингнинг ишини бажариш корхона муҳандисининг функциясига кирмайди, демак у бевосита маркетинг фаолияти доирасидаги юмушдир. «Вазифа» эса ўз фаолият доирасидан ташқарида ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарув функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуаси тушунилади.

Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, улар моҳиятини очиш ва ўрганиш бошқарув жараёнини тўғри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

МС Бошқарув функцияларининг мазмуни нималардан иборат?

Бошқарув функцияларининг мазмуни у ёки бу фаолиятни ташкил қилишдан келиб чиқади. Масалан, ишлаб чиқаришни олайлик, унинг дастлабки босқичида:

- лойиҳалаш,
- конструкторлик,
- режалаштириш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар пайдо бўлади, Кейинги функциялар ишлаб чиқаришни тайёрлаш, яъни:
  - маҳсулот тайёрлаш технологиясини ишлаб чиқиш,
  - меҳнат меъёрлари, материаллари сарфини белгилаш,
  - асбоб-ускуналарни тайёрлаш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялардир.

Ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш ва уни узлуксиз давом эттириш учун:

- ишлаб чиқариш воситалари, техника,
- хом ашё,
- электр қуввати,
- транспорт каби моддий таъминот воситалари зарур.

Шундан кейин:

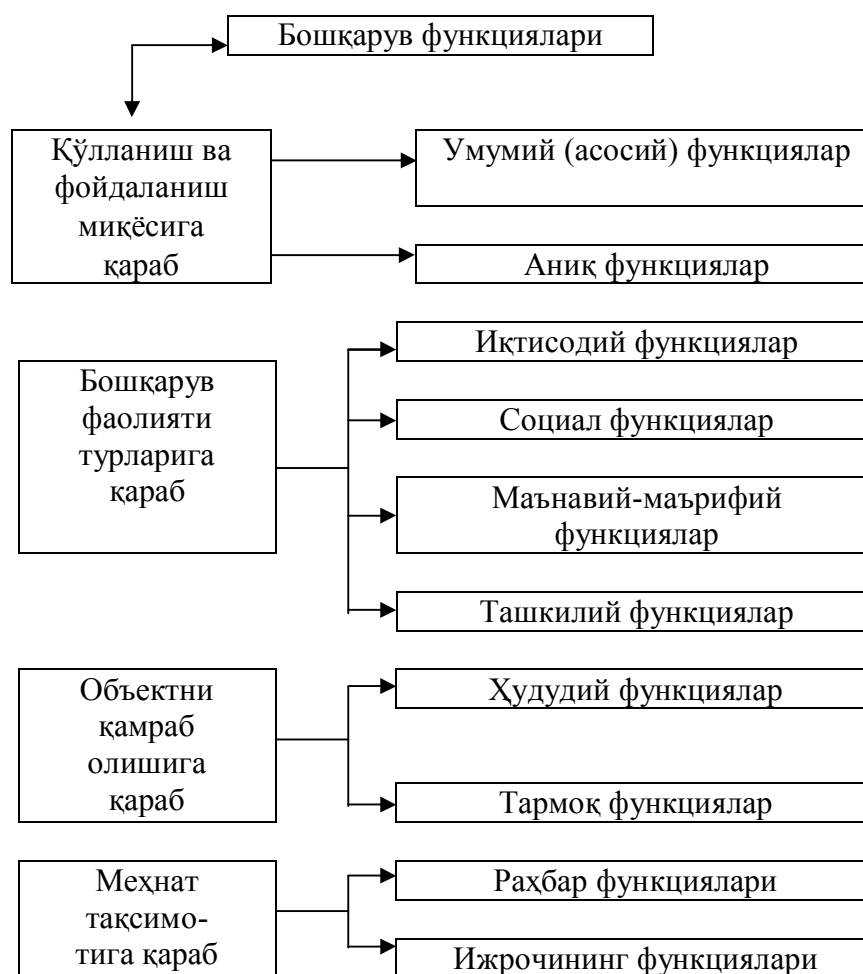
- кадрларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш,
- меҳнатни ташкил қилиш,
- ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш каби бир қатор ташкилий функциялар келиб чиқади.

Кўриниб турибдики, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўляпти. Функциялар фаолият турларини, субъектининг бошқариш объектига аниқ таъсир қилиш йўналишларини акс эттиради.

Бошқарув жараёни бошқарув функцияларидан ташқарида бўлиши мумкин эмас. Функциялар таркибини, уларнинг кўламини ва мазмунини аниқлаш, бошқарувчи ходимлар сонини белгилаш, бошқарув аппаратининг ташкилий таркибини лойиҳалаш учун муҳим асос бўлиб ҳисобланади.

## 18.2. Бошқарув функцияларининг туркумланиши

Бошқарув функциялари - кўп киррали тушунчадир. Шу сабабли уларни муҳим белгилар бўйича туркумларга ажратиб ўрганиш зарурияти тугилади (16-чизма).



16-чизма. Бошқарув функцияларининг туркумланиши.

Бошқарув функцияларининг моҳияти, туркумланиши ва мазмунини ўрганиш бошқарувнинг бутун жараёнини тартибга солиб туриш учун ўта муҳимдир, чунки юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлади.

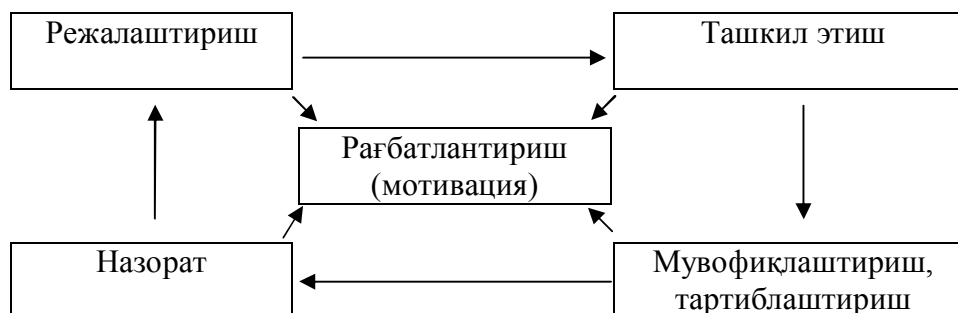
Бошқарувнинг умумий ва аниқ функциялари. Ғарб менежментининг бугунги замонавий назарияси бошқарув функцияларини туркумлашда энг аввало унинг қуйидаги асосий (умумий) функцияларига устиворлик беради:

- режалаштириш,
- ташқил қилиш,

тартибга солиш ва мувофиқлаштириш,  
назорат,  
рағбатлантириш.

**МС** Бошқарув функцияларини амалга ошириш кетма-кетлиги сизнингча қандай?

Бу функциялар бошқарувнинг барча бўғинларида ва ҳамма босқичларида қуйидаги изчилликда амалга оширилади (17-чизма).



**17-чизма. Бошқарув функцияларини амалга ошириш кетма-кетлиги.**

Демак, бошқариш дастлаб режалаштиришдан бошланиб, фаолиятни ташкил қилиш, уни тартибга тушириш, мувофиқлаштириш ва назорат билан тугайди. Бу ерда рағбатлантириш барча функциялар жараёнида ўз аксини топади.

Бу функциялар бошқарувнинг ҳамма босқичларига хос бўлган умумий хусусиятларга эга бўлиб, бошқарув аппаратининг барча раҳбарлари ва мутахассислари фаолиятида мавжуд бўлади. Уларни, шунингдек, бошқарувнинг ҳамма томонларини камраган функциялар дейиш мумкин, чунки улар бошқарув тизимини буткул камраб олади.

Бошқарув функциясини туркумлашнинг иккинчи ёндашувида бошқариш ишини аниқ ижрочилар бўйича тақсимлашга устиворлик берилади. Бунда бир бутун аниқ функциялар тизими ажратилади. Масалан, замонавий ғарб фирмаларида ишлаб чиқаришга оид 20-25 тадан кам бўлмаган функциялар фарқланади. Булар қуйидагилардир:

- асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;
- қўшимча ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ишлаб чиқаришга хизмат қилувчи ишлаб чиқаришни бошқариш;
- маркетингни бошқариш;
- молиявий бошқариш;
- сифатни бошқариш;
- меҳнатни бошқариш;
- ходимларни бошқариш;
- инновацияни бошқариш ва хоказо;

Бундай ҳолда ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятининг айрим турлари ва сохалари алоҳида ажралиб туради.

Бошқаришнинг юқоридаги санаб ўтилган асосий функциялари уларнинг ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнида ўрни ўта муҳим ва зарур бўлганлиги туфайли янада батафсилроқ кўриб чиқамиз (18.1-жадвал).

**18.1-жадвал**

**Бошқарувнинг асосий функциялари**

№	Асосий функциялар	Функцияларнинг мазмуни ва зарурияти
1	2	3
1	Режалаштириш	* бошқарувнинг асосий ва дастлабки функциясидир. Ҳар қандай бошқариш

		<p>режа тузишдан бошланади. Бу режада: бошқарув мақсадлари ва вазифалари, уларни реализация қилиш муддатлари белгиланади;</p> <p>вазифаларни амалга ошириш усуллари ишлаб чиқилади; халқ хўжалиги бўғинларининг ўзаро алоқалари ўрнатилади.</p> <p>Режалаштиришнинг умумийлик хусусияти шундаки, бунда ҳар бир бошқарув ходими ўзининг шахсий ишини режалаштиради, ўз иш жойининг фаолияти кўрсаткичларини ишлаб чиқади, режаларнинг қандай бажарилаётганини назорат қилишни уюштиради.</p>
2	Ташкил қилиш	<p>Бошқарув объекти доирасида барча бошқарилувчи ва бошқарувчи жараёнларнинг уюшқоқлигини таъминлайди. Шу нуқтаи назардан ташкил қилиш ташқи ва ички шарт-шароитларнинг ўзгариб туришига қараб амалдаги тизим таркибини такомиллаштириш ёки янгисини тузиш демакдир.</p> <p>Бу функция жорий ва стратегик режаларнинг ижросини таъминлаш бўйича биринчи қадамдир.</p>
3	Мувофиқлаш-тириш ва тартибга солиш	<p>* Режалаштириш бошқаришнинг стратегияси ҳисобланса, мувофиқлаштириш бошқаришнинг тактик масалаларини ҳал қилиб беради. Бу функциянинг асосий вазифаси алоқалар ўрнатиш йўли билан бошқариладиган тизимнинг турли қисмлари ўртасида келишиб иш олиб боришни таъминлашдир. Мувофиқлаштириш маблағларни тежаш мақсадида бошқарувдаги параллелизм (такрорлаш)ни бартараф қилиш имконини беради. Шунингдек, у турли тармоқлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш йўли билан нисбат ва мутаносибликни, ишлаб чиқариш билан истеъмол ўртасидаги муносабатни ўрнатади.</p> <p>* Тартибга солиш мувофиқлаштиришнинг давоми бўлиб, у содир бўлиб турадиган оғишларни бартараф қилиш йўли билан ишлаб чиқариш жараёнларини амалга оширишни мақсад қилиб қуяди. Унинг ёрдами билан вужудга келиши эҳтимол тутилган оғишларнинг олди олинади.</p>
4	Назорат	<p>Бу функциянинг мақсади «тутиб олиш», «айбини очиш», «илинтириш» эмас, балки бошқарув объектида содир булаётган жараёнларни ҳисобга олиш, текшириш, таҳлил қилиш ва маълум тартибда шу объект фаолиятини ўз вақтида созлаб туришдир. Назорат ўрнатилган меъёрий ҳужжатлардан, режалардан оғишларнинг жойи, вақти, сабаби ва хусусиятларини аниқлаш имконини беради.</p> <p>Таъсирчан назоратни ташкил қилиш ҳар бир раҳбарнинг функционал ишидир. Мунтазам назорат йўқ жойда юксак пировард натижаларга эришиб бўлмайди.</p>

Бошқарувнинг иқтисодий, социал маънавий ва ташкилий функциялари. Бошқарув фаолиятининг турларига кўра, функциялар қуйидагича бўлади:

**бошқарувнинг иқтисодий функциялари, яъни:**

- мблағларнинг айланмасини амалга ошириш;
- маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш;
- маркетинг хизматини уюштириш;
- фойда олишни таъминлаш ва ҳоказо

**бошқарувнинг ижтимоий функциялари, яъни:**

- меҳнат шароитини яхшилаш;
- ходимларнинг уй-жойга бўлган ва социал маданий-маънавий эҳтиёжларини қондириш;
- моддий рағбатлантиришни таъминлаш;
- ижтимоий ҳимояни таъминлаш ва ҳоказо.

**бошқарувнинг маънавий-маърифий функциялари, яъни:**

- ходимларни инсонийлик, яхшилик, меҳр-шафқатли ва ўзаро муносабатларда сабр-тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш;
- ходимларни Ватанга мухаббат, инсонпарварлик руҳида тарбиялаш, ҳалолликни, адолат туйғусини, билим ва маърифатга интилишни тарбиялашга хизмат қилиш ва ҳоказо.

### бошқарувнинг ташкилий функциялари, яъни:

ишлаб чиқаришни ташкил қилиш;  
ўзаро алоқаларни ўрнатиш ва мувофиқлаштириш;  
барча бўғин ва бўлимлар ўртасида вазифалар тақсимоти, ҳуқуқ бериш ва бошқарув аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш;  
бошқаришнинг аниқ услубини танлаш ва қарор қабул қилишда иш тартиби изчиллиги, ахборотлар оқимини ташкил қилиш ва ҳоказо.

**МС** Юқорида қайд этилган бошқарув функцияларини бир-бири билан боғлиқлигини тушунтириб бера оласизми? Ёки улар бир-бири билан боғлиқ эмасми?

Қайд қилинган функциялар бир-бири билан боғлиқ ва маълум даражада тартибга солинган кўп унсурлардан компонентлардан иборат бўлиб, улар яхлитликка эга. Шунинг учун бошқариш жараёнида уларнинг бирортаси ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак.

Бошқарувнинг ҳудудий ва тармоқ функциялари. Бошқарувнинг функцияларидан яна бири - бу тармоқли бошқариш билан ҳудудий бошқаришнинг мутаносиблигини таъминлашдир. Ҳар бир корхона қандайдир бир тармоққа (секторга) киради. Айни вақтда у бир туман ҳудудида жойлашганлигидан маҳаллий ишлаб чиқаришнинг ҳудудий комплексига киради. Бошқарув жараёнида бу функция ҳам ҳудудий, ҳам тармоқ манфаатини кўзда тутиши лозим. Тармоққа доир бўлган бошқарув функциялари зарур. Бусиз тармоқ «йўқолади» шунингдек, ягона техник ва технология сиёсатини амалга ошириш ҳамда бутун тармоққа тааллуқли бошқа масалаларни ҳал этиш қийин бўлади.

Бироқ айни вақтда бошқарувнинг ҳудудий функциялари ҳам зарур. Бу функция муайян туман, вилоят ҳудудида жойлашган турли тармоқлар (секторлар)га қарашли корхона фаолиятини мувофиқлаштиради, рационал алоқаларни ўрнатишни таъминлайди. Ҳудудий функциялар идорачилик говларини йўқотиш, нораціонал ташувларни камайтириш ва пировардида самарадорлик даражасини ошириш имкониятини беради.

Бошқарувнинг ўзига хос аниқ функциялари. Бу функция асосида муайян бошқарув органига ва унинг бошқарувчисига аниқ бириктирилган ишлар, масъулият, мақсад ва унга эришиш воситаларининг мажмуаси тушунилади.

Тегишли функцияларнинг тўла-туқис ва сифатли бажарилиши учун ишлаб чиқаришнинг мунтазам ёки умумий раҳбарлари - директор (раис), унинг ўринбосарлари, бўғин ва бўлим бошлиғи, бригадир, шунингдек, хизмат кўрсатиш бўлимлари раҳбарлари - кадрлар бўлими бошлиғи, режа - иқтисод бўлими бошлиғи ва бошқалар масъулдирлар. қуйида корхона (фирма, жамоа хўжалиғи)ни бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари ва уларнинг асосий мазмунини келтирамиз (18.2-жадвал).

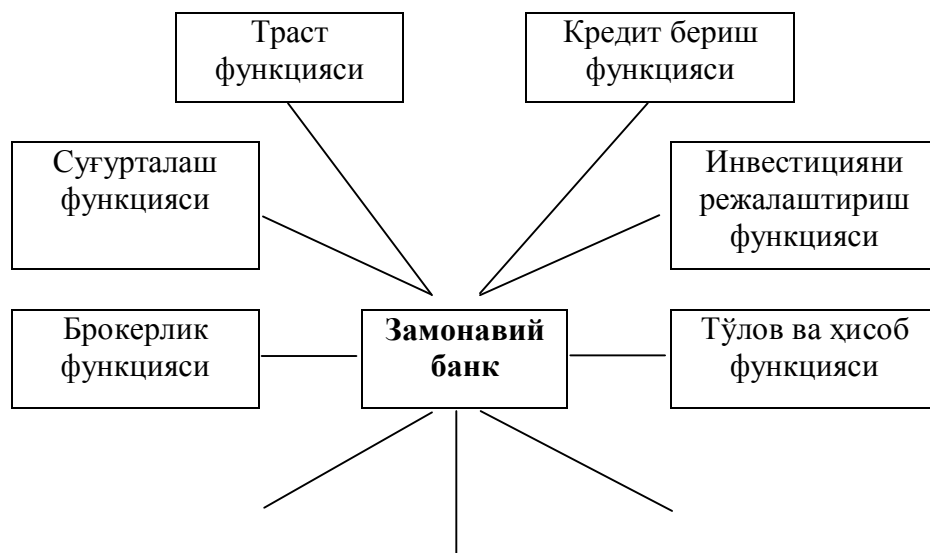
**18.2-жадвал**

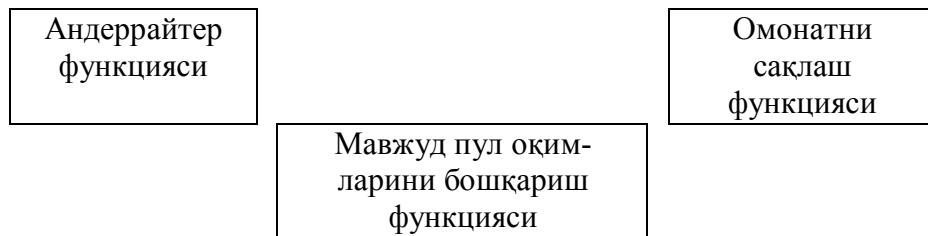
### Бошқарувнинг ўзига хос аниқ функциялари

№	Бўлимлар	Масъул шахс	Аниқ функциялар
1	2	3	4
1	Корхона	Директор, раис	<ul style="list-style-type: none"><li>• ҳуқуқат қарорларини корхона фаолиятига изчиллик билан татбиқ қилишни таъмирлаш;</li><li>• давлат бюджети, буюртмачилар, етказиб берувчилар олдидаги мажбуриятларнинг бажарилишига жавоб бериш;</li><li>• корхона фаолиятини ташкил қилиш, уни мувофиқлаштириш, назорат қилиш ва ҳоказо.</li></ul>
2	Режа-иқтисод бўлими	Директор (раис)нинг иқтисодий	<ul style="list-style-type: none"><li>• жорий ва истикболдаги режалар лойиҳасини тайёрлаш;</li><li>• бизнес-режани тузиш;</li><li>• моддий ва меҳнат харажатлари меъёрларини ишлаб</li></ul>

		масалалар бўйича муовини	чиқиш; <ul style="list-style-type: none"> <li>• техник иқтисодий кўрсаткичларни таҳлил қилиш;</li> <li>• ишлаб чиқариш бўйича ҳисобот тайёрлаш ва ҳоказо.</li> </ul>
3	Технология бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иқтисодий жиҳатдан илғор технологияни жорий қилиш;</li> <li>• ишлаб чиқариш жараёнларини механизациялаш-тириш, автоматлаштириш ва ҳоказо.</li> </ul>
4	Конструкторлик бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• янги конструкциядаги буюмларни яратиш;</li> <li>• эски буюмларни замонавийлаштириш;</li> <li>• маҳсулотнинг техника эстетикасига, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий техно-логияси ҳамда хавфсизлик техникаси талабларига мос келишини таъминлаш;</li> <li>• янги буюмларни синаб кўришда қатнашиш ва ҳоказо.</li> </ul>
5	Стандартлаштириш бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стандартлаштириш ҳамда меъёрлашти-риш ишларини режалаштириш ва бажариш;</li> <li>• ҳужжатлаштириш техникасини ва янги маҳсулотни назорат қилиш;</li> <li>• янги, амалдаги стандарт ҳамда техник шарт-шароитларни ишлаб чиқиш ва ҳоказо.</li> </ul>
6	Меҳнатни ташкил қилиш ва иш ҳақи	Директор (раис) нинг иқтисодий масалалар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат қонунларига риоя қилишни назорат этиш;</li> <li>• иш ҳақи фондиди сарфлашни таҳлил қилиш;</li> <li>• меҳнатни меъёрлаш ишини уюштириш ва уни амалга ошириш;</li> <li>• тариф сеткаси ва коэффициентлари-нинг тўғри қўлланилишини таъминлаш;</li> <li>• ходимлар меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш ҳоказо.</li> </ul>
7	Меҳнатни муҳофаза қилиш	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавф-сизлик юзасидан хавфсиз ва соғлом меҳнат шароитларини яратиш;</li> <li>• меҳнатни муҳофаза қилиш соҳасидаги тадбирларнинг бажарилиши, қонунлар, йуриқномалар, қоида ва меъёрларга риоя қилинишини назорат қилиш;</li> <li>• хавфсизлик техникаси бўйича инструктаж ўтказиш ва ҳоказо.</li> </ul>
8	Кадрлар бўлими	Директор (раис) нинг иқтисодий масалалар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корxonани маълум касб ва мутахассис-ликка эга бўлган ишчи ва хизматчи кадрлар билан таъминлаш;</li> <li>• ишлаб чиқариш таълими ва малака оширишни уюштириш;</li> <li>• кадрлар кўнимсизлигини ўрганиш;</li> <li>• меҳнат интизомининг ҳолати, ички тартиб қоидаларига риоя қилишни назорат қилиш ва ҳоказо.</li> </ul>
9	Моддий техника таъминоти ва сотиш бўлими	Директор (раис) нинг иқтисодий масалалар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моддий ресурсларга бўлган талабни режалаштириш;</li> <li>• корxonани материаллар, техника ёқилғи ва ҳоказолар билан таъминлашни уюштириш;</li> <li>• шартномаларни тузиш;</li> <li>• омбор хўжалигини уюштириш ва ҳоказо.</li> </ul>
10	Бухгалтерия бўлими	Бош бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пул маблағларини тўғри сарфланишини назорат қилиш;</li> <li>• ҳисобга олиш ва ҳисобот тузишни уюштириш;</li> <li>• бухгалтерия балансларини тузиш; ходимларга иш ҳақи тўлаш бўйича ҳисоб-китоб қилиш;</li> <li>• молиявий фаолиятни ташкил қилиш;</li> <li>• бюджет, банк етказиб берувчилар, истеъмолчилар билан ҳисоб-китоб олиб бориш ва ҳоказо.</li> </ul>
11	Ишлаб чиқариш-ни	Директор (раис) нинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корxона, цех, участкалар учун ишлаб чиқариш бўйича календар графиклар тузиш;</li> </ul>

	тезкор бошқариш бўлими	ишлаб чиқариш бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишлаб чиқаришни боришини тезкор равишда тартибга солиш;</li> <li>• корхонанинг бир маромда ишлашини таъминлаш;</li> <li>• корхонанинг цехларга хизмат қилувчи бўлимлари ишини мувофиқлаштириш ва ҳоказо.</li> </ul>
12	Маҳсулот сифатини назорат қилиш бўлими	Директор (раис)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тайёр маҳсулот сифатини назорат қилиш;</li> <li>• корхонага келтириладиган хом ашё ва материалларнинг сифатини назорат қилиш;</li> <li>• контрол ўлчов асбоблари ҳолатини текшириш;</li> <li>• маҳсулотни тақдим этиш ва ҳоказо.</li> </ul>
13	Таъмирлаш ва электр қуввати билан таъминлаш бўлими	Бош механик ва бош энергетик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонани электр қуввати билан таъминлаш;</li> <li>• ишлаб чиқариш биноларини иситиш;</li> <li>• вентиляция ишини йўлга қўйиш;</li> <li>• бинолар ва иншоотларни таъмирлашни, сақланишини таъминлаш;</li> <li>• жиҳозларнинг тўғри ишлатилиши устидан назорат ва ҳоказо.</li> </ul>
14	Транспорт хўжалик бўлими	Директор (раис)нинг умумий ишлар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юкларни ташини, ортиш ва тушуриш, бу соҳадаги ишларни механизациялашти-риш ва автоматлаштириш кабиларни уюштириш;</li> <li>• транспорт воситалари учун қулай маршрутлар, графиклар тузиб чиқиш ва ҳоказо.</li> </ul>
15	Маъмурий хўжалик бўлими	Директор (раис) нинг умумий ишлар бўйича муовини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонага қарашли бинолар ва ҳудуднинг ҳолатини яхши сақлаш;</li> <li>• корхона бўлимларини мебел, асбоб-анжом, канцелярия товарлари билан таъминлаш;</li> <li>• ҳудудни ободонлаштириш, кўкаламзор-лаштириш ва ҳоказо.</li> </ul>
16	Ахборот-хисоблаш маркази	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматлаштирилган бошқариш тизи-мини лойиҳалаш ва уюштириш;</li> <li>• ахборот оқимини такомиллаштириш;</li> <li>• замонавий компьютерлардан фойдаланишни таъминлаш ва ҳоказо.</li> </ul>
17	Канцелярия	Бошлиқ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонага келадиган ва жўнатиладиган хат-хабар-ларни, ҳужжатлар тайёрлашни назорат қилиш;</li> <li>• архив ишларини уюштириш;</li> <li>• иш юритиш, хизмат ҳужжатларини тайёрлаш, кўпайтириш ва ҳоказо.</li> </ul>





### **18-чизма. Банкларнинг бугунги кундаги функциялари**

Бошқарувнинг баён этилган аниқ функциялари ва уларнинг мазмуни тахминийдир. Аниқ шарт-шароитлар, яъни:

- корхонанинг катта-кичиклиги,
- қайси тармоққа мансублиги,
- корхонанинг кимга бўйсиниши,
- ишлаб чиқаришнинг мураккаблигига боғлиқ ҳолда бу функциялар қандай аталиши, бўлимларнинг номлари ва мазмуни ўзгариши мумкин,
- баъзи бўлимлар қўшилиши ёки аксинча, бир неча мустақил бўлимларга ажратилиши мумкин.

Масалан, замонавий банк ўзининг қуйидаги функциялари ва бўлимларига эга (18-чизма).

#### **Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

Менежмент вазифалари	Бошқарувнинг	ижтимоий
Бошқарув функцияси	функциялари	
Бошқарувнинг умумий	Бошқарувнинг	ташкилий
функциялари	функциялари	
Бошқарувнинг аниқ функциялари	Бошқарувнинг	худудий ва тармоқ
	функциялари	

#### **Фойдаланилган адабиётлар**

- Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. -Т.: «Ўзбекистон», 1992.  
 Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. -Т.: «Ўзбекистон», 1993.  
 Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: «Ўзбекистон», 1995.  
 Шарифхўжаев М.; Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.  
 Мескон М.; Алберт М.; Хедоури Ф. Основы менежмента: Пер. с англ. -М.: Дело, 2000. -704 с.

### **19-маъруза**

#### **Мавзу: БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ (СТРУКТУРАСИ)**

#### **Ўқув модули бирликлари:**

1. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси (структураси) ва унинг мазмуни.
2. Ташкилий тузилма (структура)лар турлари
3. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштириш

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба ушбу мавзунини тўла ўзлаштиргандан сўнг:

- ⇒ Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини мазмунан тушунади.
- ⇒ Бошқарувда ташкилий тузилманинг бир неча хил кўринишлари билан танишади ва уларни ўрганади.
- ⇒ Бошқарув тузилмаларининг корхона миқёсидаги аҳамиятини билиб олади.
- ⇒ Ташкилий тузилмаларни лойihalаштиришни ўрганади.

### **19.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси (структураси) ва унинг мазмуни.**

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

**Бошқарув бўғини** - бу битта ёки бир-қанча вазифаларни бажарувчи мустақил таркибий бўлимлар ёки унсурлардир. Тузилма элементлари, уларнинг бўлимлари ва бошқарув аппаратида ишловчилардир.

**Бошқарув босқичи** - бу бошқаришнинг муайян даражаси (иерархияси)да амал қиладиган бўғиндир. Масалан:

**Вазирлик    —бирлашма    корхона    цех —→участка→**

Шу белгисига кўра бошқарувнинг ташкилий тузилмалари - кўп босқичли (кўп бўғинли), уч, икки босқичли (бўғинли) бўлади. Босқичлар ва бўғинлар ўртасидаги алоқа вертикал ва горизонтал бўлиши мумкин. Вертикал алоқалар раҳбарларнинг уларга бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларни, горизонтал алоқалар бошқарувнинг тенг ҳуқуқли бўғин ва унсурлари ўртасидаги муносабатларни билдиради.

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

Умумдавлат бошқарув ташкилотлари ишлаб чиқаришнинг турли тармоқларини бирлаштирадilar. Умумдавлат бошқарув ташкилотлари Республика Конституциясига асосланган ҳолда фаолият юритади.

Халқ хўжалигини бошқаришнинг умумдавлат ташкилотлари қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ташкилотларига бўлинади. Қонун чиқарувчи олий ташкилот - Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси. У хўжалик фаолиятини тартибга солувчи қонун, қонуний актларни тасдиқлайди. Давлат режалари ва бюджетининг бажарилиши ҳақида ҳисоботни муҳокама қилиб тасдиқлайди, иқтисодийни бошқаришнинг ижроия ташкилотларини шакллантиради.

Халқ хўжалигини бошқаришнинг ижроия ташкилотларига умумий, тармоқ ва махсус ваколатга эга ташкилотлар киради. Умумий ваколатга эга ижроия ташкилотларига Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ва ҳокимиятлар киради. Махсус ваколатли ташкилотлар тармоқлараро хусусиятга эга вазифаларни бажарадилар. Улар қаторига Давлат кўмиталарини киритиш мумкин.

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

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

Республика товар биржаларининг асосий вазифаси корхоналар билан ҳамкорликда минтақада моддий техникавий таъминотнинг барқарор ва самарали тизимини ташкил этиш, истеъмолли ва ишлаб чиқарувчилар ўртасида барқарор минтақавий алоқаларни урнатиш, маҳсулот етказиб беришни назорат қилиш, корхоналарга уларни моддий техникавий таъминлашда кумак беришдан иборатдир. Моддий-техникавий таъминот ташкилотлари хўжалик ҳисоби асосида ишлаб чиқариш воситаларини сотишнинг кўп тармоқли савдони таъминлаш ва моддий ресурслардан мақбул фойдаланишга раҳбарлик қиладилар.

Молия вазирлиги ва унинг жойлардаги ташкилотлари давлат ва корхоналар манфаатларини ҳимоя этишга асосланган бутунлай янги молиявий сиёсатни амалга оширади, хўжалик юритиш самарадорлигини сўм билан назорат этишни таъминлайди, ширкат ва индивидуал меҳнат фаолиятини молия-кредит воситасида тартибга солиш бўйича чораларни белгилайди, аҳоли даромадларидан солиқ олиш, бозор иқтисодиётига мос иш усуллари ва шакллари жорий этади, бюджет ташкилотлари фаолиятини молиялаштириш тизимини ўзгартиради, уни иқтисодий меъёр ва нормативлар асосида ташкил этади, иш сифатини оширишни иқтисодий рағбатлантириш ва ажратилган маблағлардан мақбул равишда фойдаланишни иқтисодий рағбатлантириш усуллари кенг қўллашни таъминлайди.

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

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

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

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

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

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

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

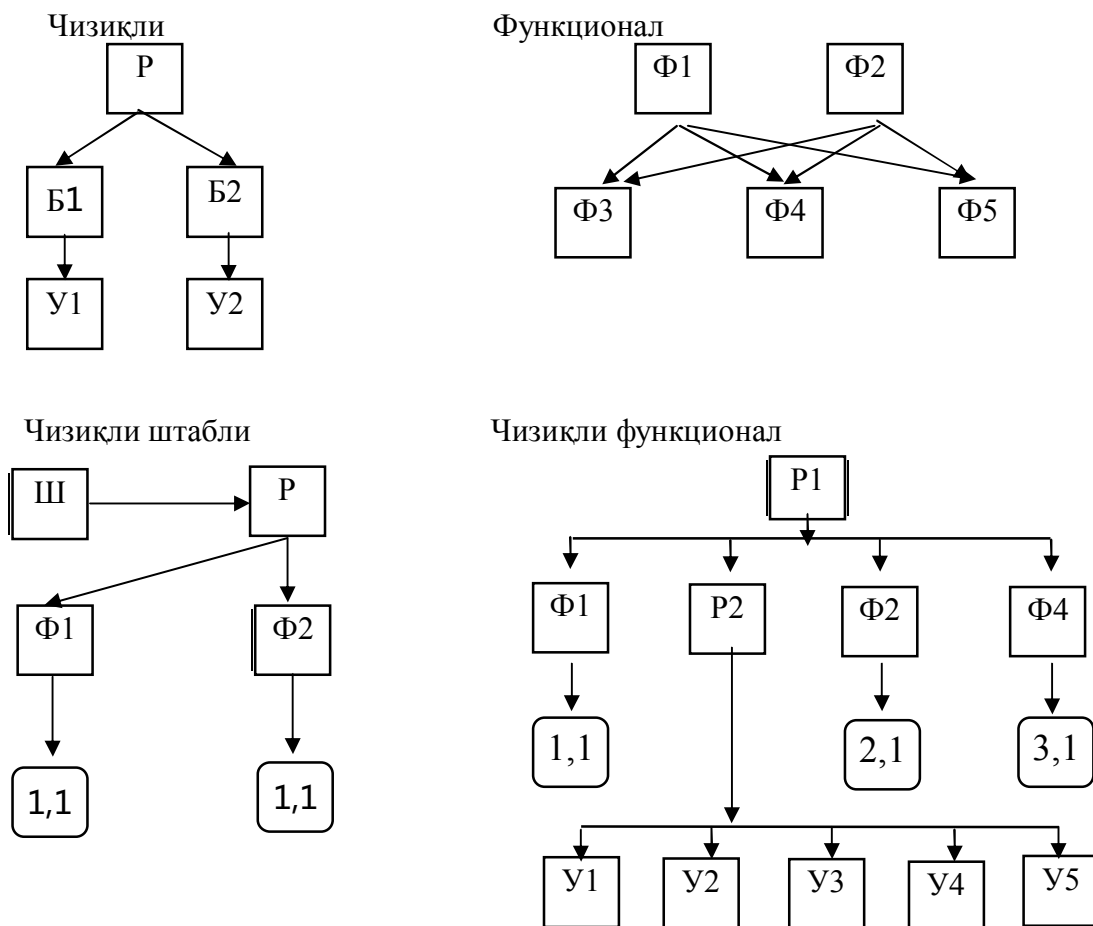
Корхонани бошқариш корхона тўғрисида қонунга асосан амалга оширилади. Бу қонунда кўзда тутилган тамойиллардан бири бутун жамоанинг ҳамда унинг ташкилотлари

муҳим қарорларни қабул қилиш ва уни бажаришни назорат қилишда иштирок этиш йўли билан амалга ошириладиган ўз-ўзини бошқариш тамойилидир.

## 19.2. Ташкилий тузилма (структура)лар турлари

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

Бошқаришнинг ташкилий тузилмасининг асосий тури чизикли ва функционал турларидир. Улар бирикиши асосида турли хил чизикли-функционал тузилмалар таркиб топади.



19-чизма. Ташкилий тузилмаларнинг турли кўринишлари

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

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

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

Чизиқли тузилманинг асосий камчилиги бўғинлар координацияси пухта бўлмайди. Раҳбар универсал мутахассис бўлиши ва унга бўйсинувчи барча бўғинлар фаолиятининг ҳамма томонини камраб олиши лозим.

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

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

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

Чизиқли-штабли тузилмада чизиқли тузилма асос қилиб олинади, лекин бошқарувнинг қуйи бўғинга эга ҳар бир бўғинида айрим муҳим муаммолар бўйича штаблар тузилади. Штаблар малакали қарорлар тайёрлайдилар, лекин чизиқли тузилма раҳбари тасдиқлаб, қуйи даражага юборади. У штаб тавсияларини координация қилади, мувофиқлаштиради ва натижада бошқарув сифати яхшиланади. Лекин, вазифалар миқдори кўп бўлса, чизиқли тузилма раҳбари вазифалари ҳам ортади. Шу сабабли, амалиётда бошқа қўшма тузилмалар вужудга келди. Улар орасида энг кенг тарқалгани чизиқли-функционал тузилмадир.

Чизиқли-функционал тузилмада, функционал звенолар қуйи турган бўлинмаларга ўзлари буйруқ бера оладилар, лекин улар бу ишни компетенциясига тааллуқли бўлган аниқ белгиланган саволлар бўйича амалга оширадилар. Масалан, режалаштириш - иқтисодий бўлими цех бошлиғига режалаштиришни ривожлантириш саволлари бўйича буйруқ бериши мумкин. Заводнинг бош бухгалтери эса цехда ҳисоб ва ҳисоботни яхшилаш бўйича ва ҳ.к. Чизиқли функционал тузилмасининг устунлиги унинг бошқарув принципларини буйруқ беришнинг ягоналиги принципи билан узвийлигидадир. Лекин бу устунлик тузилмада алоқаларнинг мураккаб типлари юзага келтиради: лойиҳа бўйича бошқариш; матрицали тузилма ва бошқалар.

Лойиҳа бўйича бошқариш ишлаб чиқариш технологиясининг ўзгариши билан боғлиқ қайта қуришлар ва янги технологиялар киритилиши зарур бўлган корхона ва ташкилотларда қўлланилади. Бундай қайта қуришни амалга ошириш учун фақатгина шу лойиҳага жавоб берувчи бошқарув органи тузилади. Бошқарувнинг лойиҳа бўйича органи вақтинчалик ташкилот ҳисобланади. Унга юклатилган вазифалар амалга оширилгандан сўнг у тугатилади.

Матрицали тузилма чизиқли ва лойиҳа бўйича бошқарув тузилмаларининг бирлаштирилиши натижасида қурилади. Бунда чизиқли бошқарув тамойили сақланиб қолинади, лойиҳа бўйича бошқаришга мос равишда эса мавзуларни, илмий изланишлар бўйича дастурлар, лойиҳалаштириш технологик тайёргарлик экспериментал ишлаб чиқариш маҳсулотини тайёрлаш, сотиш ва ҳоказолар ташкил қилинади.

Бошқарувни ташкил қилишнинг матрицали тузилмасида лойиҳа ёки дастур раҳбарларининг фаолияти эркинлиги таъминланади, улар олдида қуйилган масалалар мақсадли ҳал қилинади. Ишни ташкил қилиш бўйича раҳбарнинг маъсулияти аниқланади, уларнинг бажарилиш муддати, якуний натижалар бўйича раҳбарнинг маъсулияти аниқланади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув аппаратини белгиланган даражада қисқартиришга, бошқарувнинг ҳар-хил даражалари ва ҳар бир звено чегарасида алоҳида даражаларнинг вазифалари ва функцияларини аниқ ажратиш, халқ хўжалиги, корхоналар (фирмалар) тармоқларининг хўжалик мустақиллигини таъминлашга имкон берадиган янги ташкилий тузилмалар тузилади.

### 19.3. Ташкилий тузилмаларни лойихалаштириш

Менежментнинг ташкилий тузилмаларини ташкил қилиш ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва типига энг яхши мос келувчи бошқарув аппаратини яратишдан ва бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг ҳар бир звеносининг ишлаб чиқариш-техник, хўжалик ижтимоий ва молиявий фаолиятини бошқариш бўйича ҳамма функцияларни бажарилишининг заруриятидан келиб чиқади. Бу муаммоларнинг ечими бошқарувни ислох қилиш бошқарув ишлари ва функцияларини рационал тақсимлаш бошқарувнинг аниқ мақсад ва вазифаларини белгилаш бўйича бир қатор тадбирларни ўтказиш орқали амалга оширилади.

Мақсад бошқарув назариясининг асосий категориялардан бири ҳисобланади. Бошқарув мақсадларини шакллантириш бошқарувнинг бошланғич, унга эришиш эса якуний босқич ҳисобланади. Бошқариш мақсади бошқарув объекти ва унинг алоҳида параметрларининг исталган ҳолатидир. Аниқ бир корхона учун бошқарув мақсади аниқ бир маҳсулот турини энг кам ресурслар харажати сарфлаган ҳолда керакли миқдорда ва юқори сифатда чиқаришдан иборат.

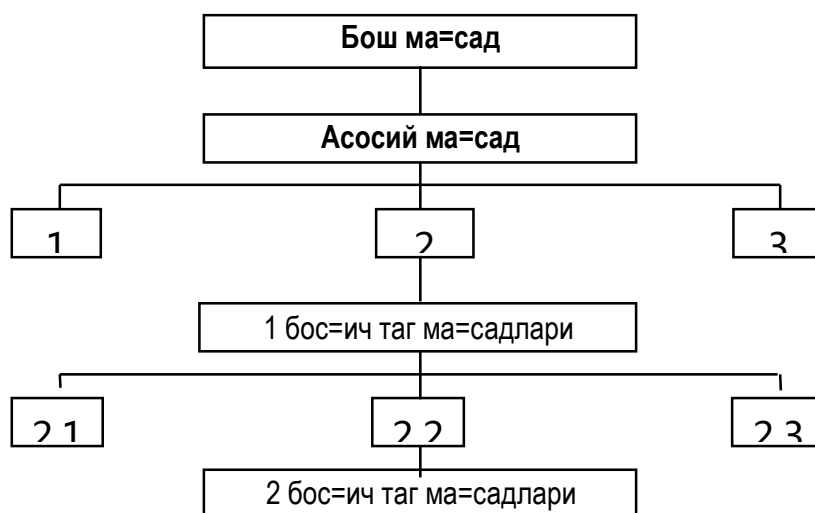
Мақсадли ёндашув бошқарув органлари ишининг коллектив олдига қўйган мақсадларига эришишга бўйсунити талаб қилади. Бошқарувнинг ҳар бир тизими ўзининг (ташкилий, иқтисодий, маркетинг, техник, ижтимоий кўринишдаги) мақсадига эга. Шунинг учун мақсадларнинг мос келиши ёки мос келмаслиги муаммоси юзага келди. Бошқарувнинг ҳар хил даражалари умумий мақсадга жавоб беришлари, бир-бирини тўлдириб туриши зарур. Мақсадларни тартибланиш усулларида бири мақсадлар дарахтини тузиш ҳисобланади.

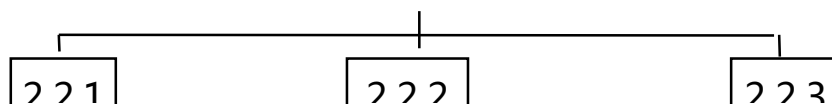
Умумий мақсадга эришиш учун асосий мақсадга эришиш керак, асосий мақсадга эришиш учун эса, биринчи даражанинг мақсадига эришиш керак ва ҳоказо.

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

Мақсадли ёндашув бошқарувнинг замонавий тузилмасига ўтишга имкон беради. Бу мақсадлар, мақсад ости ва ривожланиш масалалари таркибини ва лойихалаштираётган бошқарув объектини фаолият юргизишни ишлаб чиқади.

Мақсадлар дарахтини куришда унинг сифат ва миқдор тавсифини тўғри аниқлаш муҳимдир. Сифат тавсифи бошқарув функцияларининг намоён бўлишининг асоси ҳисобланади, сифат тавсифи эса тузилмали бўлинмалар (бўлим, цех ва ҳоказо) турининг асоси бўлиб хизмат қилади. лойихалаштирилаётган ташкилий тузилма системаси элементлари олдида турган мақсад ва вазифалар раҳбарлар ва мутахассислар таркибини асослашга имкон беради, вазифалар номенклатураси эса тузилмали бўлинмалар ходимлари ўртасидаги вазифалар тақсимланишидир.





**120-чизма. Мақсадлар ва уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқаларнинг график тасвири.**

Ташкилий тузилмани лойиҳалаштиришнинг мустақил методи бўлиб ташкилий-иқтисодий моделлаштириш ҳисобланади. Унинг асосида ижро этувчиларнинг ваколатлари ва маъсулиятининг таксимотининг график, математик, макетли-деворий тасвири ётади.

Бошқарув ташкилий тузилмасини шакллантиришда бошқарув поғоналари ва звенолари сони, чизиқли ва функционал бошқарувнинг марказлашуви даражаси, бошқарув бўлими ва функциялари таркиби, битта раҳбарга тўғри келадиган бўйсунувчилар сонини асослаш зарур. Бошқарув тизимида поғоналар қанча кўп бўлса буйруқни юқоридан пастга ва ахборотни пастдан юқorigа узатиш шунча қийин бўлади. Буйруқни ва ахборотни узатиш жараёнида бузилишнинг хавфи шунчалик юқори бўлади. Шунинг учун бошқарув ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш ва мукамаллаштиришда бошқарув поғоналари сони оптимал бўлишига интилиш зарурдир.

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

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

- бошқарув марказлашуви ва бирламчи звенолар мустақиллигининг оптимал бирлиги;

- олий раҳбарлар тўғридан-тўғри ижро этувчига ахборотни бориши ва вақтнинг максимал қисқариши;

- лоийҳалаштирилаётган тузилмада ҳар бир таркибий қисмнинг функцияси вазифаси ва ҳуқуқини тўғри аниқлаш;

- бошқарув тизимидаги ўзгаришларга жавоб қайтаришнинг имконияти;

- ҳар бир аниқ ҳолат бўйича қайси бўлинмада ахборот кўп бўлса шу саволни ечиш бўйича бўлинмага ваколат бериш.

Бошқарув аппарати тузилмасига асосий талаб унинг оперативлигидадир. Аппарат тузилмаси шунчалик даражада эгилувчан ва оддий бўлиши керакки бошқарув тизимида қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш керак. Оперативлик билан фаолият юргизишнинг ишончлилигига боғлиқдир. Бу дегани бошқарув аппарати ахборот узатишнинг тўғрилигига кафолат бериш узатилаётган маълумотларнинг бузилишига йўл қўймаслиги керак, бошқарув тизимида алоқанинг узлуксизлигини таъминлаш керак.

Аппарат тузилмаси бошқарув иқтисодини таъминлаши керак. Бунинг маъноси шундаки, бошқарувдан келадиган самара бошқарув аппаратида бўлган харажатларнинг минималлиги орқали эришилади.

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

**Мавзуга оид таянч сўз ва иборалар**

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси.  
Чизиқли (поғонали) тузилма.  
Чизиқли-штабли тузилма.  
Функционал тузилма.  
Чизиқли-функционал тузилма.  
Дастурли-мақсадли тузилма.  
Матрицавий тузилма.

Ташкилий тузилма.  
Аралаш тузилма.  
Босқич  
Ташқи омил.  
Ички омил.  
Эгилувчан тузилма.  
Маъмурий-худудий тузилма

### **Фойдаланилган адабиётлар**

Мескон М.Х, Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. -М.: Дело, 2000. -704 с.  
Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.

### **Қўшимча адабиётлар**

Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. -СПб.: Специальная Литература, 1999. -700 с. ил.  
Компенсационный менеджмент. F Под ред. Гарелова Н.А. Пер. с англ. Хендерсон Р. 8-е изд. -  
СПб.: Питер, 2004. -880 с.  
Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Учеб. пособ. 11-изд. -М.: 2005. -800с.  
Кравченко Р.С. Корпоративное управление: обеспечение и защита права акционеров на  
информацию. (Российский и англо-американский опыт). - М.: Спарк. - 2002.  
Кудина М.В. Финансовый менеджмент: Курс лекций. -М.: Издательский Дом Деловая литература,  
2003. -160 с.  
Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. -М.: «Дашков и К<sup>о</sup>», 2004. -300 с.