

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

«MENEJMENT VA MARKETING» KAFEDRASI

SUYARQULOV AKROM ABDULLAJON O‘G‘LI

**« KORXONALARDA IJTIMOIIY BOSHQARUV USULLARINI
RIVOJLANTIRISH »**

**5340200 -Menejment (Ishlab chiqarish) ta‘lim yo‘nalishi bo‘yicha bakalavr
darajasini olish uchun yozilgan**

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

“Himoyaga qo‘yiladi”	
Fakultet dekani	Kafedra mudiri
i.f.n. dots. O.Astankulov	i.f.n. dots. X.Asatullaev
«__» _____ 2016yil	«__» _____ 2016 yil

Ilmiy rahbar:
Katta o‘qt. Z. Musayeva _____
«__» _____ **2016 yil**

Toshkent-2016

MUNDARIJA

KIRISH.....

I BOB. KORXONALARDA IJTIMOY BOSHQARUV USULLARINI NAZARIY ASOSLARI

- 1.1 Korxonada ijtimoiy boshqaruv usullarning mazmuni, mohiyati.....
- 1.2 Korxonalarda ijtimoiy menejmentni shakllantirish tamoyillari
- 1.3 Korxonalarda ijtimoiy boshqaruv usullarini xorij tajribasi.
- Birinchi bob bo'yicha xulosa.

II BOB. "XAYITBOY VA NAZIRA" MChJ DA IJTIMOY BOSHQARUV FAOLIYATINING HOLATI TAHLIL.....

- 2.1 "Xayitboy va Nazira" MChJ da ijtimoiy boshqaruv faoliyatining strukturasi
- 2.2 Xayitboy va Nazira" MChJ faoliyatining iqtisodiy tavsifi va ijtimoiy boshqaruv usullarining qo'llash holati tahlil..
- 2.3 "Xayitboy va Nazira" MchJda ijtimoiy, iqtisodiy va moliyaviy usullari natijalari tahlili
-
- Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

III BOB. KORXONALARNI IJTIMOY BOSHQARUV USULLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ISTIQBOL YO'NALISHLARI.....

- 3.1 Motivatsiya-korxonalarni samarali boshqarishning usuli sifatida
- 3.2 Korxonada boshqaruv faoliyatida ijtimoiy usullar samaradorligini oshirishda psixologik yondashuv.
- 3.3 Korxonada boshqaruv faoliyatida ijtimoiy usullarni takomillashtirish yo'nalishlari.
- Uchinchi bob bo'yicha xulosa

XULOSA.....

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. O'zbekistonda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar bozor munosabatlarini shakllantirar ekan tashkilotlarning mavqesini ham tubdan o'zgartirmoqda. Turli xil mulk, hajmi va faoliyati har xil bo'lgan korxonalarining mavjud bo'lishi yangi iqtisodiy, va huquqiy munosabatlar shakllanishiga olib kelmoqda. Bu holat insonlar o'rtasidagi munosabatlarga ham o'zini ta'sirini ko'rsatmokda, ularning mulkka, olinayotgan natija va uning samaradorligiga bo'lgan qarashi tubdan o'zgarib bormoqda. Menejmentning asosiy ob'ekti xodimlar bo'lganligi sababli, zamonaviy tashkilotni boshqaruv jarayonida asosiy, e'tibor xodimlar faoliyati, ularning o'zaro munosabatlari, manfaatlari, maqsadga intilish yo'llari muhim o'rin egallaydi. Respublikamizda ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini shakllantirish strategiyasini qabul qilinishi aholining, shu jumladan, korxonalar xodimlarining hayotini yaxshilash, yashash va ishlash sharoitini yuqori saviyaga ko'tarishni asosiy maqsadlardan biri qilib belgiladi. Korxonalar miqyosida, mulkning shakli va unga bo'lgan munosabatdan qat'iy nazar, xodimlar samarali faoliyat ko'rsatishi va ularning jismoniy va aqliy salohiyatidan to'laroq foydalanish hamda har bir tashkilot oldiga qo'ygan maqsadga erishish uchun xodimlarning boshqaruv tizimini oqilona tashkil etish muhimdir.

Prezidentimiz Islom Karimovning mamlakatimizni 2015-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi aytib o'tganlaridek: "Xususiy korxonalarda sidqidildan mehnat qilishga undaydigan omillar va shaxsiy manfaatdorlik darajasi va eng asosiysi, o'zining ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatining yakuniy natijasi uchun mas'uliyat hissi butunlay boshqacha ekani barchamizga yaxshi ma'lum.

Xususiy sektorda mablag'lardan samarali foydalanilmoqda. Bu sohada yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlash, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirishni ta'minlashga bo'lgan qiziqish va intilish ancha kuchli bo'lib, ishlab chiqarish tufayli imkon qadar ko'p daromad olish kabi pirovard moliyaviy natijalarga erishilayotganini ta'kidlash joiz. Bularning barchasi bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yuritayotgan xususiy korxonalarining asosiy maqsadidir.

Korxonalarni korporativ boshqarish bo'yicha ilg'or xalqaro tajribani o'rganish asosida aksiyadorlik jamiyatlarining yangi namunaviy tuzilmasi ishlab chiqildi va tasdiqlandi. Shu tariqa, zamonaviy korporativ boshqaruv tizimi talablarini inobatga olgan holda, lavozim va kasblarning yangi klassifikatori ishlab chiqildi va tasdiqlandi, unga bozor iqtisodiyoti talablariga mos keladigan 566 ta yangi toifa kiritildi".¹

BMI ning ob'ekti. Toshkent shahridagi "Xayitboy va Nazira" Mas'uliyati cheklangan jamiyati faoliyati va unda ijtimoiy boshqarish usullarini qo'llash holati.

BMI ning predmeti. Bitiruv malakaviy ishining predmeti korxonada ijtimoiy usullarni rivojlantirish hamda korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy faoliyati hisoblanadi.

BMI ning maqsadi. Korxonaning ijtimoiy boshqaruv usullari samaradorligini oshirishning istiqbol yo'nalishlari tadqiq etishdan iborat.

BMI ning vazifalari. Bitiruv malakaviy ishining maqsadidan kelib chiqib, quyidagi vazifalarni amalga oshirish nazarda tutilgan:

- Korxonada ijtimoiy boshqaruv usullarning mazmuni, mohiyati va o'ziga xos xususiyatlarini nazariy jihatlarini o'rganish;
- Korxonada boshqaruv faoliyati hamda ijtimoiy vazifalarini organish;
- Korxonalarda ijtimoiy boshqaruv usullarini xorij tajribasini o'rganib chiqish;
- "Xayitboy va Nazira" MChJ da boshqaruv jarayoni hamda uning ijtimoiy vazifalarini o'rganish;

¹ IA.Karimov. Mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 17 yanvar. "Xalq so'zi" gazetasi.

- “Xayitboy va Nazira” MChJ da boshqaruv jarayonidagi ishtirokini izohlab beruvchi ijtimoiy-iqtisodiy faoliyatini o’rganish;

- “Xayitboy va Nazira” MChJ da tashkiliy boshqaruv organlarini tashkiliy strukturasini tahlil qilish.

Mavzuning nazariy-amaliy ahamiyati. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti I.Karimovning milliy iqtisodiyotni erkinlashtirish bo’yicha ilgari surgan nazariy qarashlari, ilmiy risolalari, boshqaruv organlari faoliyatiga oid Prezident farmonlari va qarorlari, shu jumladan, boshqaruv organlarining funksional vazifalarining o’ziga xos xususiyatlari mavzusi yuzasidan bevosita va bilvosita shug’ullanayotgan xorijiy va mahalliy iqtisodchi olimlarning ilmiy – nazariy qarashlari.

BMI tarkibining qisqacha tavsifi. Bitiruv malakaviy ishida: kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. BMI matni _ betni tashkil etib, unda _ ta jadval, __ ta rasm, _ ta diagramma keltirilgan.

I-BOB. KORXONALARDA IJTIMOIIY BOSHQARUV USULLARINI NAZARIY ASOSLARI

1.1. Korxonada ijtimoiy boshqaruv usullarning mazmuni, mohiyati

Ijtimoiy menejmentning paydo bo'lishi jamiyat hayotida «ijtimoiy» va barcha fanlar, ayniqsa sotsiologiya va ijtimoiy boshqaruvning rivojlanishi bilan uzviy bog'liq. Ijtimoiy menejment ularning asosiy qismi sifatida ijtimoiy munosabatlar tizimini, ijtimoiy jarayonlar, ijtimoiy soha, ijtimoiy resurslar va ularning zimmasiga tushadigan boshqaruv va tashkiliy munosabatlar, ularning qonuniyatlari va tamoyil-larini o'rganadi. Ijtimoiy menejment ijtimoiy boshqaruvning fundamental bilimlariga tayanib, eng kam boshqaruv harajatlari bilan eng ko'p ijtimoiy samara olishga intiladi.

«Menejment» so'zi keng ma'noda - qo'yilgan maqsadlarga aql, boshqa odamlar orqali, mehnat bilan erishishni o'rganish tushuniladi. Tor ma'noda esa, menejment bu boshqaruv bo'yicha ishni tashkil etuvchi ijtimoiy qatlamning aniqlangan insonlar kategoriyasidir².

Menejment ostidagi ijtimoiy boshqaruvning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida alohida ishlovchi, ijtimoiy guruh yoki butun jamiyatni boshqarish jarayoni tushuniladi. Deyarli barcha mashhur horijiy qomuslarda «menejment» tushunchasi ijtimoiy tashkilot maqsadiga insonlarga rahbarlik qilish hisobiga erishish jarayoni sifatida izohlanadi.

«Menejment» ko'p ma'noli tushuncha, u quyidagilarni bildiradi:

- tadbirkorlik faoliyati, hayot tarzi va zamonaviy jamiyat siyosati sohasiga ta'sir ko'rsatuvchi ijtimoiy va iqtisodiy institut;

² Umarxodjaeva M.G., Yaxyaeva I.K., «Ijtimoiy menejment» fanidan o'quv qo'llanma TDIU, 2013 y.114b.

- ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida boshqaruv mehnatida band bo'lgan shaxslar yig'indisi;

- jamiyat ishlab chiqarishini boshqarishning texnik - tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini o'rganuvchi ilmiy fan, «boshqarish tuzilmalari, shaxslararo munosabatlar tizimi va mexanizmi, mehnat faoliyatini rag'batlantirish».

«Menejment» so'zi keng ma'noda - bu qo'yilgan maqsadlarga aql, boshqa odamlar orqali, mehnat bilan erishishni o'rganish tushuniladi. Tor ma'noda esa, menejment bu boshqaruv bo'yicha ishni tashkil etuvchi ijtimoiy qatlamning aniqlangan insonlar kategoriyasidir.

Menejment ostidagi ijtimoiy boshqaruvning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida alohida ishlovchi, ijtimoiy guruh yoki butun jamiyatni boshqarish jarayoni tushuniladi. Deyarli barcha mashhur horijiy qomuslarda «menejment» tushunchasi ijtimoiy tashkilot maqsadiga insonlarga rahbarlik qilish hisobiga erishish jarayoni sifatida izohlanadi.

«Menejment» ko'p ma'noli tushuncha, u quyidagilarni bildiradi:

- tadbirkorlik faoliyati, hayot tarzi va zamonaviy jamiyat siyosati sohasiga ta'sir ko'rsatuvchi ijtimoiy va iqtisodiy institut;

- ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida boshqaruv mehnatida band bo'lgan shaxslar yig'indisi;

- jamiyat ishlab chiqarishini boshqarishning texnik - tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini o'rganuvchi ilmiy fan, «boshqarish tuzilmalari, shaxslararo munosabatlar tizimi va mexanizmi, mehnat faoliyatini rag'batlantirish».

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga boshqaruvning ikki: tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy- iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan xolda o'rganish lozim (1-rasm). Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq iste'mol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq bo'lib, menejment maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan

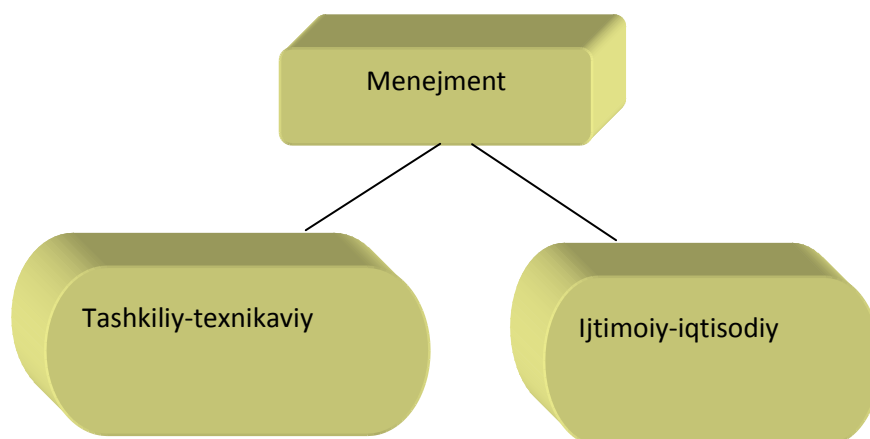
iboratdir. Ijtimoiy- iqtisodiy boshqaruvning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta'minlash va aholining kam ta'minlangan qatlamlarini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov o'zining «O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida» asarida «Kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo sermaxsul mehnat qilish uchun yaxshiroq raqobat va imkoniyatlar yaratishdan, iqtisodiy yo'l tanlash va faoliyat ko'rsatish erkinligiga bo'lgan kafolatli xuquqni qaror topdirishdan, aholining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir», deb ta'kidlagan edi. Menejment mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy- iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq xolda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv xam murakkablashadi va mustaqil fan sifatda ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkcqilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi. Menejmentning asosini ob'ektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi xuquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonun larni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan xolda xo'jalik rahbar lari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar³.

Kishilar o'rtasidagi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar aks etuvchi manfaatlar ular maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va ularning xarakatlarini tartibga soladi. Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarining o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir. Davlat menejmentining asl maqsadi barqaror ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini kuchli demokratik xuquqiy davlat va fuqarorlik jamiyatini qurishdan iboratdir.

³ I.A. Karimov. «O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida» asari. 1995y. 269 b.

Insoniy munosabatlar kontseptsiyasi bo'yicha korxonadagi mehnat unumdorligining oshishida asosiy omil inson, ya'ni ijtimoiy faoliyat hisoblanadi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, tashkilot ichida inson munosabatini qo'llab quvvatlovchi tizim shakllantiriladi. Bunda boshqaruv uslubiga va uning mehnat unumdorligi ko'rsatgichlari hamda xodimlarning o'z mehnatidan manfaatdorligiga alohida e'tibor qaratiladi.



1-rasm. Menejmentni o'rganishni tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlari⁴

Insoniy munosabatlar kontseptsiyasi bo'yicha korxonadagi mehnat unumdorligining oshishida asosiy omil inson, ya'ni ijtimoiy faoliyat hisoblanadi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, tashkilot ichida inson munosabatini qo'llab quvvatlovchi tizim shakllantiriladi. Bunda boshqaruv uslubiga va uning mehnat unumdorligi ko'rsatgichlari hamda xodimlarning o'z mehnatidan manfaatdorligiga alohida e'tibor qaratiladi.

Bunday sharoitlarda menejrlarning asosiy vazifasi ohir- oqibatda korxonaning o'z maqsadlariga erishishga olib keluvchi personalni boshqarish hamda uni tashkil qilishdir.

Tizimli yoki zamonaviy menejment yo'nalishi boshqa yo'nalishlarga nisbatan ancha keyin paydo bo'lgan bo'lib, zamonaviy menejmentdagi to'rtta yondashuvni alohida ajratib ko'rsatadilar: tizimli, vaziyatli, funktsional va miqdoriy.

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos

⁴ Kadixodjaeva N.R. «Menejment»: O'quv qo'llanma. –Toshkent: TDIU, 2012, 115 b.

ko'rinishlarda shakllangan bo'lib, hozirgi zamon boshqaruv fanidir. Masalan, 50-60 yillarda boshqaruvning tashkiliy-tarkibi diqqat markazida turgan bo'lsa, 60-70 yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi. 80-yillardan boshlab esa, ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvga o'tildi. Ayniqsa, menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi bozor boshqaruv kontsepsiyasining vujudga kelishiga asos bo'ladi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar "Tinch boshqarish inqilobi" deb atalmoqda.

Xorijiy olimlar tomonidan taklif etilgan kontsepsiyalarni tahlil qiladigan bo'lsak, shuni ta'kidlash joizki, ularni Uzbekistondagi bozor iqtisodiyotining shakllanish amaliyotida qo'llash o'ziga xos iqtisodiyotni boshqarishni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishga yordam beradi.

O'zbeklarni milliy madaniy tarixini, uning qadriyatlarini va turli xo'jalik vaziyatlarida insonlarning fe'l-atvori, muomala tarzini yaxshi bilish malakali mutaxassislarini kasbga tayyorlash va tarbiyalash imkonini beradi. Milliy madaniyatning o'ziga xos xususiyatlarini bilmasdan, ayniqsa, qo'shma korxonalar tizimida murakkab va kompleks vazifalarni yuksak professional darajada hal qilib bo'lmaydi.

O'zbekistonda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari XIII-XIV asrlarga kelib, Amir Temur hukmronligi davridanoq shakllana boshlagan. Amir Temur "Temur tuzuklari" asarida, qanday qilib hokimiyatni qo'lga kiritgani, siyosiy va harbiy faoliyati haqidagi sirlar, uni boshqarish san'ati, shu bilan birga istilochilikka qanday rahbarlik qilganini o'zi izohlab bergan⁵.

Ijtimoiy sohaning har bir tuzilmaviy elementi tizim doirasida qolganlari bilan bog'lik; ijtimoiy sohaning boshqarish organlari tizimi ilmiy usullarga tayanib, o'z a'zolari turmush darajasini oshirish maqsadida barcha ijtimoiy jarayonlarga kompleks ta'sir qilishni amalga oshiradi.

Jamiyatda, va shuningdek, ijtimoiy sohada har qanday o'zgarishlarni amalga oshirish uchun katta miqdorda turli resurslar talab qilinadi: moddiy, moliyaviy,

⁵ "Temur tuzuklari" asari, "Fan va texnologiya", 2014 y. 196 b.

ijtimoiy. Texnika, texnologiya, ilm-fan, madaniyat, ta'limda olg'a siljishni amalga oshirish uchun unga etarli miqdorda resurslar kiritish kerak. Aks holda reja, loyiha, dastur muvoffaqiyatsizlikka uchraydi. Bu muammoni muvaffaqiyatli echimi ijtimoiy menejment ilmi va san'atiga bog'liq. Bir tomonda barcha resurslar, ijtimoiy jarayonlarning ko'p tomonlama ilmiy tahlili, ularni baholash, o'zlashtirish mexanizmlarini bilish kerak bo'lsa, boshqa bir tomondan hayotiy tajribaning mavjudligi, resurslarni ishlatish bo'yicha faoliyat yuritish kerak.

Har bir insonning ehtiyojlari «ijtimoiy tizimlar» maktabi tomonidan ehtiyojlar ierarxiyasi sifatida qaraladi: bir darajadagi ehtiyojni qondirib, individ keyingisiga o'tadi. Lekin tashkilot tabiati inson yo'liga ma'lum to'siqlar qo'yganligi uchun, u va tashkilot o'rtasidagi mojarodan qutilib bo'lmaydi. «Ijtimoiy tizimlar» maktabi o'z vazifasini mojarolar kuchini pasaytirishda ko'radi. Boshqaruvning mazkur maktabi diqqatni tashkilotni yanadari vay formalarini izlash, tizim qismlarini tahlil qilish, ularning aloqadorligi jarayoni, tashkilot maqsadlarini tizim qismlari bilan bog'liqligini yangi formalarini izlashga qaratadi. Maktab vakillarining fikricha tizimning asosiy qismlari rasmiy va norasmiy omillar, guruhlar, guruhli aloqalar, maqom turlari va guruxda ahamiyati va boshqalar xisoblanadi. Tizim qismlari aniqlangan tashkilot formalari bilan bog'liq bo'lib, ular rasmiy va norasmiy tuzulma, kommunikatsiya kanallari qilingan qarorlar jarayoni bilan bog'liq. Bu omillarga asosan korxonada ijtimoiy texnik tizim sifatida qaraladi.

Ijtimoiy menejmentning metodologik asoslari uning mohiyati, mazmuni, qonuni, qonuniyatlari va tamoyillarini ochib beradi. Ijtimoiy menejment tizimini o'rganish uning tashkiliy shakllari, funktsiyalari va tuzilmasini aniqlaydi, iqtisodiy, tashkiliy-buyruqli, ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini, ularning yig'indisi va hamkorligini ko'rib chiqadi. Bunga shuningdek, ijtimoiy ta'sirning sifati va samaradoligi, menejment madaniyati, menejerlar o'zlarining mehnatini ilmiy tashkil etish nazariyasi, ularni tayyorlash tizimlari, boshqaruv san'ati haqidagi bilimlar ham kiradi.

Shuning uchun, ijtimoiy menejment nafaqat ilm, balki boshqarish san'ati hamdir: unda hissiyot, insonlarning ijodiy imkoniyatlari, ularning individual

xususiyatlari, ma'lum ijtimoiy holat, ijtimoiy kenglik sohasida qonunlar va ilm tamoyillarini qo'llay olish jamlanadi⁶.

1.2. Korxonalarda ijtimoiy menejmentni shakllantirish tamoyillari

Dastlabki qarashda ijtimoiy tizimlarni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: ijtimoiy-siyosiy (siyosiy partiyalar, jamoat harakatlari va h.k.), ijtimoiy-madaniy (ijodiy, ilmiy xamjamiyatlar va h.k.), ijtimoiy va iqtisodiy.

Jamoat tizimlari genezisi shunga olib keldiki, ularga tegishli bo'lgan ichki boshqaruv mustaqil faoliyat sohasiga aylandi. Masalan, jamiyat ishlab chiqarishi ijtimoiy-iqtisodiy tizim hisoblanadi (ijtimoiyligi shuning uchunki, ishlab chiqarish va uni boshqarish jarayonini amalga oshiruvchi odamlar asosiy element hisoblanadi, iqtisodiyliigi shuning uchunki, ishlab chiqarish va boshqarish jarayonini amalga oshirish natijasida jamiyat a'zolari tomonidan iste'mol qilinadigan moddiy ne'matlar, yalpi jamiyat mahsuloti yaratiladi). «Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, iqtisodiy tizim jamiyat aholi ehtiyojlarini qondirish uchun o'z tasarrufida bo'lgan resurslarni ishlab chiqarish va tahsimlangani kabi usulga ega». Zamonaviy jamiyatga ma'lum bulgan hamma iqtisodiy tizimlar asosida bir xil fundamental savollar yotadi: jamiyat ehtiyojlarini qondi-rish uchun cheklangan resurslardan qanday foydalanish kerak, qanday tovar va xizmatlar ishlab chiqarilishi kerak, ularni kim ishlab chiqaradi, bu tovar va xizmatlar jamiyat a'zolari o'rtasida qanday tahsimlanadi.

Ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan bir qatorda inson resurslaridan foydalanish, jamiyat a'zolariga qanday yashash darajasi taqdim etilgani, jamiyatning ijodiy kuchlari qay yo'sinda amalga oshirishi bilan xarakterlanadi.

Ijtimoiy tizim odamlar va ijtimoiy guruhlarining birgalikdagi faoliyati natijasida hosil bo'ladigan ijtimoiy munosabatlar yig'indisidan iborat. Aynan ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birgalikda moddiy va ma'naviy ishlab chiqarish, jamiyat siyosati maqsadlarini aniqlaydi, ularni tashkil etish tamoyillari va usullarini shakllantiradi.

Barcha tizimlar - texnik, texnologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy - o'zaro

⁶ Umarxodjaeva M.G., Yaxyaeva I.K., "Ijtimoiy menejment" fanidan o'quv qo'llanma TDIU, 2013 y.114b.

bog'liq. O'zining birgaligi bilan ular yagona organizmni tashkil qiladi. Bunda texnik, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda boshqaruvning tashkiliy - texnik tomonini, iqtisodiy va ijtimoiy tizim esa ijtimoiy - iqtisodiy tomonini ta'minlaydi va xarakterlaydi.

Shunday qilib, ijtimoiy tizimlarni boshqarish darajasini xarakterlovchi har bir bo'g'in bir-biri bilan aloqada va bog'liklikda bo'lgan boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalardan iborat. Masalan, korxonalar xalq ho'jaligi tarmoqlarini bosh-qarish ierarxiyasining dastlabki bo'g'inlari hisoblanadi. Ular iqtisodiyot tuzilmasining bir qismini tashkil etadi va bir paytning o'zida zamonaviy jamiyatning iqtisodiy tuzilmasini aniqlovchi xalq xo'jaligining asosiy bo'g'inlaridan biri.

Ijtimoiy menejment nazariyasi ijtimoiy jarayonlar va xodisalarni jamiyat jarayonlarini boshqarish sohasiga kirib kelishi tamoyillari, qonunlari va qonuniyatlarini o'rnatadi.

Ijtimoiy tizimlarning o'z-o'zini tashkil etish jarayonlari. Ijtimoiy tizimlarning vaqt va makonda o'z-o'zini tashkil etishi uchun quyidagi sharoitlar zarur:

- tizimga ma'lum oqimlar kirishi va chiqishi uchun tizimning ochiqligi (energiya va resurslarning tabiiy manbalari, kapital, tovar, inson resurslarining olmashevchan oqimlari);

- ijtimoiy tizim turli qismlarining egri chiziqli xamqorligi;

- ehtimollik elemen-tining mavjudligi (masalan, tabiiy xodisalar ehtimolliigi, ilmiy-texnik tadqiqotlar va ularni qo'llashdagi oqibatlar ehtimolliigi va h.k.);

- tizim parametlari diapazonining aniqligi.

O'z-o'zini tashkil etish g'oyasi xech qachon boshqaruv g'oyasiga qarshi emas. Chunki, agar yuqorida sanab o'tilgan shartlardan xech bo'lmasa biri o'zgarsa o'z-o'zini tashkil etish xulqining sifati, yo'li va natijasi har doim o'zgacha bo'ladi. Boshqaruvchi sub'ekt bo'lib huquq normalari (qonunlar) va turli ijtimoiy axborot «oqimlari»ni nazorat qilish orqali bosh boshqaruv ta'sirini amalga oshiruvchi jamiyatning rahbar qismi chiqishi mumkin.

Ijtimoiy menejment tamoyillari deganda jamiyatda o'rna-tilgan ijtimoiy sharoitlarda boshqaruv organlari rahbarlik qiladigan qonunlar, asosiy holatlar va xulq me'yorlari tushuniladi. Ular ijtimoiy boshqaruv tizimi, tuzilmasi, jarayoni va mexanizmiga talablarni qo'yadi. Xususan, ijtimoiy boshqaruv tamoyillari - bu boshqaruv munosabatlari rivoj-lanishi qonunlarini aks ettiruvchi rahbarlik g'oyalari. Tamo-yillar, qonunlar va qonuniyatlar o'zaro aloqasini quyidagi ketma-ketlikda ko'rish mumkin: ijtimoiy rivojlanish qonunlari - ijtimoiy rivojlanishning mos davrdagi ijtimoiy qonunlar - ijtimoiy boshqaruv qonun va qonuniyatlari - ijtimoiy boshqaruv tamoyillari. Ijtimoiy boshqaruv tamoyillari va usullari o'rtasidagi farq shundaki, boshqaruv tamoyillari tanlanmaydi, ularga amal qilinadi. Tamoyil usullar tizimini shakllantirish va har bir usulni alohida tanlab olish imkonini beradi.

Shunday qilib, ijtimoiy menejment tamoyillari quyi-dagicha bo'lishi kerak:

- Jamiyat rivojlanish qonunlari, uning ijtimoiy qonunlari va menejment qonunlarida asoslangan bo'lishi;

- Ijtimoiy menejment maqsadlariga mos kelishi, menej-mentning asosiy xususiyatlari, aloqa va munosabatlarini aks ettirishi;

- Ijtimoiy boshqaruv jarayonlarining vaqtinchalik va hududiy jixatlarini hisobga olishi;

- Huquqiy rasmiylikka ega bo'lishi, ya'ni turli me'yoriy xujjatlarda mustahkamlangan bo'lishi.

Ijtimoiy menejmentning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- qaror qabul qilishda birlik va uni muhokama qilishda jamoaviylik tamoyili;

- davlat - ma'muriy, ho'jalik va ijtimoiy - madaniy menejmentning birdamlik tamoyili;

- soha va hududiy ijtimoiy boshqaruvning aralashma tamoyili;

- ijtimoiy boshqaruvni ilmiyligi tamoyili;

- ijtimoiy boshqaruvni bashorat qilish tamoyili;

- mehnatni rag'batlantirish tamoyili;

- ijtimoiy boshqaruv natijalari uchun ma'suliyat tamoyili;

- kadrlarni oqilona tanlash, ularni tayyorlash, joylashtirish va ishlatish tamoyili;

- boshqaruvning tejamkorlik va samaradodiy tamoyili;

- tizimlilik tamoyili;

- ierarxlik tamoyili;

- zaruriy turli-tumanlik tamoyili;

- qaytma aloqaning majburiyligi tamoyili.

Boshqaruvning bu tamoyillari ijtimoiy boshqaruv va jamiyat jarayonlarining rivojlanishi natijasida o'zgarib boradi. Ijtimoiy boshqaruvning tamoyillari butunlay yo'qolib ketmaydi, chunki bu tamoyillar menejment tamoyillari bilan ifodalanadi⁷.

Klassik maktabning yana bir vakili A.Fayol, o'zining «Umumiy va sanoat ma'muriyati» (1923) kitobida ma'muriyat faoliyati tahliliga umumiy yondashuvni ishlab chiqishga va bu asosda ma'muriylashtirishning qat'iy majburiy tamoyillarini shakllantirishga harakat qildi. Uning ta'kidlashicha, boshqarish - tasarrufda bo'lgan barcha resurslardan maksimal imkoniyatlarni ishga solib, korxonani uning maqsadi sari etaklash. Fayol fikricha, ma'muriyatlashtirish boshqaruvning bir qismini tashkil etib, o'zida yanada kengroq ishlab chiqarish, tijorat, moliya, kredit, buxgalteriya hisobi va ma'muriy vazifalar o'z aqliyatini aks ettiradi. Fayol ma'muriy vazifalarni tahlil qilar ekan, u 5ta elementni: rejalashtirish, tashkilot, nazorat muvofiqlashtirish va oldini ko'rish elementlarini belgilab berdi.

Fayol ma'muriy faoliyat tamoyillarini ishlab chiqdi. Ular: mehnatning taqsimlanishi, xokimiyat, intizom, boshchilik yakdilligi, individual manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi, rag'batlantirish, markazlashish, tenglik, tashabbus, korporativ ruh.

Klassik boshqaruv maktabining keyingi rivojlanishi ikki asosiy yo'nalishda bordi: ishlab chiqarishni maqbullashtirish va boshqaruvning umumiy muammolarini tadqiq etish. Bu borada G.Emerson, L.Urvik, M.Veber, G.Ford ishlarini ta'kidlash lozim.

⁷ «Ijtimoiy menejment» fanidan ma'ruzalar matni, TATU akt sohasida iqtisodiyot va menejment, "Menejment va marketing" kafedrası. 2012 y. 200 b.

G.Emerson o'zining «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» (1911) ishida korxonani boshqarish tamoyillarini ko'rib chiqdi va shakllantirdi. Emerson fikricha, bunday tamoyillar quyidagilar:

- aniq shakllantirilgan boshqaruv maqsadlari;
- har bir yangi jarayonga istiqboldagi maqsadlarni hisobga olgan holda sog'lom fikr nuqtai nazaridan yondashuv;

- muvofiqlashtiruvchi maslahat;
- intizom;
- personalga haqqoniy munosabat;
- dispetcherlik;
- me'yor va jadvallar sharoitlarini normallashtirish;
- mukofotlash.

Emerson boshqaruv va ishlab chiqarishni tashkil etish masalalarini hal etishda kompleksli yondashuv zarurligini birinchi bo'lib ko'rsatdi.

L.Urvik, A.Fayolning asosiy holatlarini rivojlantirdi va chuqurlashtirdi. U asosiy e'tiborni rasmiy tashkil etish tamoyillarini ishlab chiqishga qaratdi:

- Odamlarning tuzilmaga mosligi.
- Maxsus va bosh shtabni tuzish.
- Huquq va mas'uliyatni ko'yilishi.
- Nazorat kengligi.
- Maxsuslashtirish.
- Aniqlik.

Sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etishni mukammallashtirish bilan G.Ford shug'ullangan. U F.Teylor tizimidan foydalanishda olg'a qadam bosdi va uni keng ishlab chiqarishda qo'lladi. Shu maqsadda Ford ko'yidagi boshqaruvni tashkil etish tamoyillarini qo'lladi:

- Butun ishlab chiqarish jarayoni, uning pog'onalari va aloqalarini aniq rejalashtirish va hisob-kitob;
- Ish sharoitlarini rejalashtirish va hisobga olish;
- Hom ashyo, materiallar, mexanizmlar, ishchi kuchi tayyorlash;

- Ishlab chiqarishni standart texnologiya bo'yicha amalga oshirish;
- Ishlab chiqarishni mukammallashtirish yo'llarini doimo izlash;

Boshqaruv nazariyasida yangi yo'nalish asoschisi bo'lib E.Meyo hisoblanadi. Kotorn shahridagi «Uestern elektrik» firmasi zavodlarida ishchilar guruhlarini 13 yil (1927-1939) davomida tajribada sinadi. Meyo shunday xulosaga keldi, ishchilarning mehnat unumdorligi vaqtincha mehnat sharoiti va ma'muriyat xatti-harakatlaridan emas, balki ularning muhitidagi ijtimoiy-psixologik omillarga ham bog'liq ekan.

«Inson munosabatlari» maktabining ko'zga ko'ringan vakillari K.Ardjeris, F.Xertsberg, D.Makgregor, R.Bleyk va boshqalar.

Bu yo'nalishning asosiy holatlari kichik norasmiy guruhlarda munosabatlarning rolga qaratiladi. Boshqaruv amaliyotida guruhning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini aniqlash va foydalanish muhimdir. Mazkur maktab vakillari boshqaruv tizimi ishchilari mehnatini mukammallashtirish usullarini qidirishga alohida o'rin ajratadilar.

«Ijtimoiy tizimlar» maktabi «Inson munosabatlari» maktabining xulosalaridan foydalanadi. U insonni tashkilotdagi muhitga ta'sir eta oladigan turli xil ehtiyojlariga ega bo'lgan, ijtimoiy yo'naltirilgan mavjudot sifatida qaraydi. Bu vaqtda muhit ehtiyojlar shakllanishiga ta'sir qiladi. «Ijtimoiy tizimlarning» eng ko'zga ko'ringan vakillari D.March, Gida Ron, A.Ettsioni va boshqalar⁸.

1.3. Korxonalarda ijtimoiy boshqaruv usullarini xorij tajribasi

Ijtimoiy menejment ijtimoiy boshqaruvning fundamental bilimlariga tayanib, eng kam boshqaruv harajatlari bilan eng ko'p ijtimoiy samara olishga intiladi. Oxirgi natija qanchalik yuqori, boshqaruv yo'qotishlari qanchalik kam bo'lsa, ijtimoiy menejmentning samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Ijtimoiy menejment paydo bo'lishi XX - asr 80-90 yillarda Farbdagi boshqaruvchanlik revolitsiyasi natijasida yuzaga kelgan. U ijtimoiy soxadagi samarali boshqarish ta'siri va uning bozor strukturasi, moliya, iqtisod, boshqaruv

⁸ Umarxodjaeva M.G., Yaxyaeva I.K., "Ijtimoiy menejment" fanidan o'quv qo'llanma TDIU, 2013 y.114b.

tuzulma-larining teskari bog'likliklari bilan aloqador. Ijtimoiy boshqaruv sohasi ham ta'sir etish ob'ekti, ham sub'ekti nuqtai-nazaridan mustaqil, ko'p tuzilmali va ommaviy bo'lib bormoqda, bu sohada o'zgacha boshqaruvchi-mutaxassis paydo bo'lmokda. Shartnoma bo'yicha yollangan, natijalar bo'yicha bosh-qaruv faoliyatiga mas'ul bo'lgan har bir menejer boshqaruv sohasida tadbirkorga aylanmoqda. Boshqaruv va boshqaruvchilar-ning alohida instituti-bozor shakllanmoqda. U davlat boshkaruvi bilan munosib raqobatlashmoqda. Jahon tajribasi shuni ko'rsatdiki, bu nafaqat menejerlar, balki davlat boshqaruv organlarining ham mas'uliyatli va professional jamoasini shakllantirishda asosiy mexanizm ekan.

Avval aytilganidek, nafaqat menejmentning klassik holat-lari rivojlanishi va chuqurlashuvi sodir bo'lmoqda, balki «kovboylik menejmenti» ni ommaviy siqib chiqarish kuzatilmoqda. Uning o'rniga madaniy hamkorlik tamoyillari, avvalambor ijtimoiy tashkilotda bozor raqobatida hamkorlik kelmoqda. Ijtimoiy sohada ko'rsatkichlar va statistika to'rt darajaga bo'linadi: xalqaro, milliy, regional, mahalliy. Ular yagona kontseptual asosda qurilgan, yagona ahborot tizimi doirasida birlashgan va xalqaro me'yorlarga mos.

Umuman jahon tajribasi shundan dalolat beradiki, federal va regional rivojlanish dasturlarini mukammallashtirish - bu inqirozni engib, «o'quvchi»dan «o'qituvchi»ga aylanishga imkon beradigan ustuvor yo'nalishlar emas. Yaponiya tajribasi buning yaqqol isboti. AQShda korxonalarini sotib olib, yaponlar odatda moddiy-texnik jihozlarni, texnologiya, personalni o'zgartirmaydilar, lekin personalni o'qitish va mehnatga rag'batlantirish, ishni tashkil etish yo'li bilan boshqaruv tizimini yangidan tashkil etadilar. Boshqaruv va tashkilotchilik madaniyatining yangi tamoyillaridan foydalanib, aqliy faoliyat salohiyatini oshirib, ular qisqa vaqtda mahsulot sifati va mehnat unumdorligining yuqori natijalariga erishadilar.

Boshqaruvda aql deganda maqsad sari boshlovchi «hulqni to'g'irlash yo'li bilan turli, ayniqsa yangi holatlarga muvoffa-qiyatli ta'sir ko'rsatishga

qobiliyatlilik⁹» tushuniladi. Bunday qobiliyat inson tomonidan o'qish va o'z-o'zini tarbiyalash jarayonida egallanadi va rivojlanadi. U aqliy qobiliyatlarni doimo mukammallashtirishga chorlovchi har kunlik amaliyot natijasida rivojlanishi ham mumkin. Aqliy qobiliyat va mutaxassislik madaniy qimmatlikka ega bo'lib, xizmatlar bozorida yuqori baholanadi. Bunday mulk egalari - menejerlar nafaqat katta xaq oladilar, balki yirik kapital, qimmatli qog'ozlar, jamiyatda yuqori martabaga ega bo'ladilar. Boshqaruv ilmi jamiyatning muhim resursi bo'lib, ham jamiyat, ham alohida shaxsning umumiy madaniyatining bir qismi hisoblanadi.

Boshqaruvning aqliy tizimlarida aqlni tashuvchi shaxslar tashkil etiladi va o'zaro faoliyat yuritadi. Undan tashqari, ular o'z aqliy imkoniyatlarini doimo mukammallashtirib boradilar. Shuni esda tutish kerakki, nafaqat mablag'lar, qobiliyat, tajriba, tashkilotchilik tuzilmalari, balki shaxslar tashkilotchiligi ham amalga oshiriladi.

Boshqaruv mutaxassisining aqliy madaniyati degan tushunchaga ham e'tibor berish lozim. U boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatlarga eltuvchi qator kasbiy bilimlar, uslubiy fikrlashga ega bo'lishi kerak. Mutaxassisning aqliy madaniyati masalalari ilmiy adabiyotlari endigina muhokama qilinmokda, bu munosabatda birinchi qadam tashlanmoqda. Lekin hayot hozirdan uning shakllanishining aniq mexanizimini talab qilmoqda.

Hozirgi vaqtda aqliy mulk rivojlanishini himoyalashda boshqaruvning ilmiy salohiyatidan foydalanish va shakllantirish muhim ahamiyat kasb etmokda. Texnik va axborot bilan bir qatorda, ular jamiyat aqliy salohiyatining muhim tarkibini tashkil etadi.

Boshqaruv maslahati sohasida xizmatlar xajmi juda tez o'smoqda. Masalan, AQShda hozirgi paytda 3,5 mlrd. dollarni tashkil etib, xar yili 15% ga ortib bormoqda. Bu sohada AKShda 50 mingga yaqin yuqori malakali maslahatchilar ishlamoqda. Ular 3ta yirik va 4 mayda assotsiatsiyalarga birlashgan.

⁹ Иванова В.Н. Основы социального управления. Москва, 2013 г.

Boshqaruv maslahatlari berish - rivojlanish strategiyasini o'zgartirishga, qo'shimcha o'sish manbalarini topishda murakkab muammolarni echish uchun rahbarlarga mutaxassis yordamidir. Bu bilan u o'z-o'zini tashkil etish va rivojlantirish mexanizmini yuritadi. Maslahatchi - ijtimoiy menejer, umumijtimoiy va umuminsoniy ne'matlar tashuvchisi, u jamiyat hayotini turli jabhalariga yaxshi moslashadi.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini boshqarishni islox qilish hozirgi davrgacha mavjud bo'lgan tajriba, jamiyat xayotining iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy soxalarini boshqarishning bozor nazariyasiga, qabul qilingan qonun va xuquqiy xujjatlarga asoslangan xolda amalga oshiriladi. Menejment soxasida jaxon tajribasi, rivojlangan mamlakatlar va o'zimizda tuplangan tajribadan foydalaniladi. Bozor infrastrukturasi rivojlantirish ko'p yillarga muljallangan strategik vazifadir. Mamlakatimiz «falaj qilib davolash» usulidan voz kechdi. Bu erda bozor munosabatlariga o'tish bosqichma-bosqich amalga oshirilmoqda. Davlat mulki xususiy mulk bilan bir vaqtning o'zida kooperatsiya, tadbirkorlik, chet ellik firmalar, banklar bilan xamkorlikka asoslangan xolda turli xo'jalik yuritish usullarini qo'llash yo'li bilan amal qilishi kerak.

Menejment oldiga qo'yilgan ko'pchilik vazifalar muvaffaqiyatli xal etilmoqda. Xozirda iqtisodiy tashkilotlar vazifalari o'zgartirildi, boshqaruvning bozor munosabatlariga o'tishi amalga oshirilmoqda, boshqaruvning ixtisoslashuv chuqurlashuvi va kooperatsiya bo'yicha aloqalar barqaror bo'lishini ta'minlovchi yangi tashkiliy tizimlari vujudga kelmoqda.

Isloxatlar iqtisodiyotni boshqarishning barcha bo'ginlarini - asosiy bo'gin (korxonadan) dan to boshqaruvning oliy bo'ginlarigacha qamrab olgan. Korxonalar to'grisidagi qonun korxonalar erkinligi miqyosini kengaytirdi, ularning ish natijalari bo'yicha iste'molchilar oldidagi majburiyatlarini oshirdi.

An'anaviy nuqtai nazarga ko'ra, korxonalar strategiyasini amalga oshirishda boshqaruvchilar salbiyga nisbatan ko'proq ijobiy ta'sir ko'rsatishlari lozim, chunki hamkorlik muhitini ijobiy usullar bilan qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishda xizmatchilar ko'proq tashabbus va jonbozlik ko'rsatishiga erishish mumkin.

Strategiyani qo'llab-quvvatlovchi moddiy rag'batlantirish tizimini yaratishning birinchi qadami egallab turgan lavozimni lavozim yo'riqnomasidan kelib chiquvchi majburiyat va vazifalar bilan emas, balki erishilgan natijalar bilan bog'lash hisoblanadi. Xodimlarning asosiy e'tiborni qanday ishlash kerakligiga emas, balki nimalarga erishish lozimligiga qaratishi belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlarini oshiradi.

Asosiy e'tiborni nimani bajarish lozimligiga qaratish, ya'ni xodimning, guruhning, ayrim tuzilmalar va butun korxonaning xatti-harakatlari yo'nalishi ishchi muhitning maqsadlarga erishishga aniq yo'naltirilishini belgilab beradi. Aniq belgilangan maqsadlarsiz ayrim xodimlar va ishchi guruhlar o'zlarining bevosita lavozim majburiyatlariga sho'ng'ib ketadilarki, korxonada oldiga qo'yilgan maqsadlarni yoddan chiqarib qo'yishlari mumkin bo'ladi. Muntazam ravishda e'tiborni belgilangan maqsadlarga erishishga qaratar ekan, menedjerlar hech narsani kutib o'tirmasdan sharoitlarni yaratish bo'yicha faol xatti-harakatlarni amalga oshiradilar.

Xodimlar etiborini korxonaning strategik maqsadlariga jamlovchi asosiy omil moddiy manfaatdorlik, ya'ni belgilangan maqsadlarni ortig'i bilan bajarganlarni rag'batlantirish va shu maqsadga erisha olmaganlarni rag'batlantirmaslik hisoblanadi. Menejer uchun ishning yaxshi bajarilganligidan dalolat beruvchi asosi ko'rsatkich rejada belgilangan maqsadlarga erishish hisoblanadi. Boshqa har qanday usul strategik rejani bajarish bahosini yo'qotadi hamda kuch-quvvat va vaqtni unchalik ahamiyatsiz bo'lgan yo'nalishlarga sarflanishiga olib keladi (agar mazkur yo'nalish shunchalik muhim bo'lsa, unda nimaga u strategik rejada aks ettirilmagan?). Belgilangan maqsadlarga erishish uchun xodimlarga ta'sir ko'rsatish hech qachon susaytirilmasligi zarur. Bu yerda "uzrlar qabul qilinmaydi" tamoyiliga amal qilinadi.

Biroq bu ta'sirga yarasha xodimlar muvaffaqiyatga erishganda ularni mukofotlash ham zarur. Bunday to'lovlarsiz tizim ishdan chiqadi va menedjer strategiyani samarasiz ishlayotgan muhitda jiddiy yo'riqnomalar va ko'p sonli chaqirilar bilan bajarishga majbur bo'ladi.

Nucor Steel korxonasi minimal xarajatlar bilan po'lat ishlab chiqarishda karvonboshi bo'lib kelgan va o'z o'rnini qo'ldan berayotgani yo'q. Korxonaning umumiy xarajatlarida xodimlar bilan bog'liq xarajat ulushining yuqoriligi menedjrlarni raqobatchilarga nisbatan har 1 tonna mahsulot ishlab chiqarishdagi mehnat xarajatlarini qisqartirishga erishishga majbur qildi. Buning uchun ishlab chiqarishda joriy qilingan rag'batlantirish tizimi har bir xodimga kundalik belgilangan normalarga erishi yoki uni ortig'i bilan bajarish uchun bonus (taxminan maosh stavkasiga teng) taqdim etar edi. Doimiy maosh shkalasi korxonada o'z zavodlariga ega bo'lgan hududlarda faoliyat yurituvchi boshqa ishlab chiqaruvchilar bilan teng darajada belgilangan. Bonuslar har ikki haftada o'tgan vaqtning rejada ko'rsatkichlar bilan solishtirganda ortig'i bilan bajarilgan ishlab chiqarish natijalari uchun to'lab borilgan. Natijalar kutilganidan ham ortib tushgan. Korxonada mehnat mahsuldorligi (1ta xodimga to'g'ri keluvchi yalpi tovar ishlab chiqarish) mazkur tarmoqdagi asosiy ishlab chiqaruvchilarning barcha ishlab chiqarish birliklarida o'rtacha ko'rsatkichlarga nisbatan 50 %ga oshdi. Nucor xodimlar bilan bog'liq xarajatlarning US Steel Bethlehem Steel kabi (asosiy afzalliklari mehnatga haq to'lash xarajatlarining kamligi bo'lgan) po'lat quyish sanoatining gigantlariga nisbatan har 1 tonna mahsulot uchun 50 dan 75 % gacha qisqarishiga erishdi, Nucor xodimlari esa qora metallurgiya sohasidga eng ko'p haq to'lanuvchi xodimlarga aylandi.

“Remington Products” korxonasida xodimlar oluvchi pulning atigi 65 % qismi maosh stavkasi bo'lib, qolgan 35 % qismi turli xil mukofotlardir. Korxonada barcha ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni tadqiq etib, qaytarib berilgan tovarlarni hisobga oladi va buning uchun xodimga beriluvchi mukofot pulini kesib tashalaydi. Yuqori boshqaruv apparati ularning nominal ish haqidan ko'p miqdorda mukofot pullari oladi. Natijada rag'batlantirish dasturi amal qilgan birinchi 4 yilda korxonada mehnat mahsuldorligi 17%ga o'sgan¹⁰.

Bu va boshqa misollar mukofot va rag'batlantirish tizimini ishlab chiqarishning ba'zi bir muhim jihatlari aks ettiradi:

¹⁰ www.remingtonproducts.com ma'lumotlari asosida tuzilgan.

- Rejani bajarganlik uchun to'lov xodimga sarflanuvchi xarajatlarning asosiy qismini tashkil etishi lozim – umumiy xarajatlarning 20% va undan ortiq qismi xodimlarning shaxsiy manfaatdorligini uyg'otish uchun yetarlicha asos hisoblanadi.

- Rag'batlantirish tizimi faqat oliy boshqaruv bilan cheklanmasdan, barcha boshqaruvchi va xodimlarga ham taalluqli bo'lishi lozim (agar mehnat faoliyati natijalaridan korxonaning ayrim oliy tabaqadagi xodimlarigina foydalanadigan bo'lsa barcha xodim va menedjerlar bor kuch bilan ishlashlaridan ularga nima naf?).

- Rag'batlantirishi tizimi jiddiy tuzilmalanishi va batafsil tahlil qilinishi lozim – agar ishlab berilgan normalar qo'shib yozilgan yoki har bir xodimning ulushi to'g'ri aniqlanmaydigan bo'lsa, tizimdan qoniqmaganlik yoki undan norozilik undan foydalanishning barcha foydasini yo'qqa chiqarishi mumkin.

- Mukofotlash faqat strategik rejada belgilangan maqsadlarga erishish bilangina bog'liq bo'lishi lozim. Agar baholar strategik rejada ko'rsatilmagan omillarga asoslanadigan bo'lsa, bu strategik rejaning to'liq emasligini (muhim maqsadlar unga kiritilmaganligi sababli) yoki menedjerlar maqsadlari strategik rejada ishlab chiqilgan maqsadlarga mos kelmasligini anglatadi.

- Xodimlarning belgilangan maqsadlarga erishishini baholash uning faoliyatidagi muayyan natijalarga asoslanishi lozim – rag'batlantirishning roli har bir xodimning manfaatdorligini ta'minlash va uning xatti-harakatlarini foydani oshirish g'oyasiga bo'ysundirishni ta'minlashdan iborat. Har bir xodimning natijalari bahosi uning faoliyat doirasidan chetda yotadigan bo'lsa, bu rol susayib boradi.

Ijtimoiy menejment madaniyatining shakllanishi uchun iqtisodiy va ozgina huquqiy bilimlar etarli deb hisoblanadi. 1930-yillarda g'arb dunyosini egallab olgan «buyuk depressiya» yoki tizimli inqiroz davrida menejmentning bunday tushunilishi batamom o'tab bo'lingan. O'shanda AQSh prezidenti Ruzvelt Oq Uyda shtatlar gubernatorlariga murojatida shunday degan: «Bizning milliy boyliklarimizning saqlab qolinishi milliy mehnat unumdorligi masalasiga nisbatan

bir qismini tashkil etadi xolos. Milliy mehnat unumdorligi» tushunchasi nimani anglatgan? Avvalambor «inson resursi»ni, inson faoliyati sifatida boshqaruvga bo'lgan e'tiborni shakllantirishni anglatadi»¹¹.

Birinchi bob bo'yicha xulosa

Birinchi bob bo'yicha shuni xulosa qilishimiz mumkinki, korxonalarda ijtimoiy boshqaruv usullarini nazariy asoslari ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq bo'lib, menejment maqsadlarini belgilaydi. Menejment nazariyasi va amaliyotida ijtimoiy tashkilot, moliyaviy tuzilma, firma, butun jamiyatning rivojlanish maqsadlarini aniqlash hal qiluvchi yo'nalish hisoblanadi.

Ijtimoiy soha - davlat ijtimoiy siyosatini amalga oshiruvchi kishilik jamiyati hayot faoliyatining sohasi. Bu siyosat jamiyat hayotining hamma tomonlari taraqqiyotini ta'minlovchi moddiy va ma'naviy ne'matlarni taqsimlash, har bir insonning hayot tarzini yaxshilashga yo'naltirilgan. «Ijtimoiy» ning mazmuni - bu ijtimoiy guruhlar, individlar o'rtasida ularning holati, jamiyatdagi o'rni va roli, hayot tarzi yuzasidan munosabatlaridir.

Ijtimoiy menejment nazariyasi ijtimoiy jarayonlar va xodisalarni jamiyat jarayonlarini boshqarish sohasiga kirib kelishi tamoyillari, qonunlari va qonuniyatlarini o'rnatadi.

Ijtimoiy tizimlarning vaqt va makonda o'z-o'zini tashkil etishi uchun quyidagi sharoitlar zarur:

- tizimga ma'lum oqimlar kirishi va chiqishi uchun tizimning ochiqligi (energiya va resurslarning tabiiy manbalari, kapital, tovar, inson resurslarining olmashuvchan oqimlari);

- ijtimoiy tizim turli qismlarining egri chiziqli xamqorligi;

- ehtimollik elemen-tining mavjudligi (masalan, tabiiy xodisalar ehtimolliigi, ilmiy-texnik tadqiqotlar va ularni qo'llashdagi oqibatlar ehtimolliigi va h.k.);

¹¹ Umarxodjaeva M.G., Yaxyaeva I.K., "Ijtimoiy menejment" fanidan o'quv qo'llanma TDIU, 2013 y.114b.

- tizim parametrlari diapazonining aniqligi.

Ijtimoiy menejment ijtimoiy boshqaruvning fundamental bilimlariga tayanib, eng kam boshqaruv harajatlari bilan eng ko'p ijtimoiy samara olishga intiladi. Oxirgi natija qanchalik yuqori, boshqaruv yo'qotishlari qanchalik kam bo'lsa, ijtimoiy menejmentning samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.

II-BOB. “XAYITBOY VA NAZIRA” MCHJ DA IJTIMOY BOSHQARUV FAOLIYATINING HOLATI TAHLIL

2.1. “Xayitboy va Nazira” MChJ da ijtimoiy boshqaruv faoliyatining boshqaruv strukturasi

“Xayitboy va Nazira” Mas’uliyati cheklangan jamiyat bozor iqtisodiyoti sharoitida jadal faoliyat olib borayotgan xizmat ko’rsatuvchi xo’jalik yurituvchi tasgkilotlardan biridir.

“Xayitboy va Nazira” Mas’uliyati cheklangan jamiyati O’zbekiston Respublikasi Toshkent shahar Hamza tumani hokimiyatining Tadbirkorlik sub’yektlarini ro’yxatdan o’tkazish Inspeksiyasining 2014 yil 4 sentabrdagi reestr №005259-07 raqamli qaroriga asosan tashkil topgan bo’lib, bugungi kunda xizmat ko’rsatish sektorida jadal rivojlanib borayotgan korxonalaridan biridir.

«Xayitboy va Nazira» Mas’uliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilarining qo’shgan xissasiga muvofiq foyda olishini nazarda tutgan holda, O’zbekiston Respublikasining amaldagi qonunlariga muvofiq, mustaqil moliya xo’jalik faoliyatini amalga oshirish, hamda ta’sischilarning manfaatini himoya qilish va foyda olish uchun tashkil etildi. Mustaqil ravishda tashqi iqtisodiy faoliyatni oshirish huquqiga ega.

«Xayitboy va Nazira» Mas’uliyati cheklangan jamiyatning ko’zda tutilgan maqsadlarga erishishi uchun quyidagi faoliyat turlari bilan shug’ullanish huquqiga ega:

- Sartaroshlik xizmati, manikyur, pedikyur, massaj va kasmetologik salonlar ishlarini tashkil qilish;

- Chakana savdoni tashkil qilish;

- Dizayn ishlari bilan shug'ullanish;
 - Sanoat, ma'muriy, ijtimoiy-madaniy soha binolari va inshootlarini loyihalashtirish, qurish, ta'mirlash va ishlatish;
 - Tashqi iqtisodiy faoliyat (shu jumladan tovarlar, xizmatlar eksport-importi);
 - Ko'chmas mulk sub'ektlarining oldi-sotdisi bo'yicha operatsiyalarni amalga oshirish, moliyaviy va mulkiy lizing, bino, xonalar, uskunalar va boshqa mulkni ijaraga berish;
 - Savdo va tijorat faoliyati;
 - Qishloq xo'jalik mahsulotlari va mevdan soklar ishlabchiqarish;
 - Ulgurji savdo bilan shug'ullanish;
 - Bozorni xalq iste'mol mollari va texnika ishlab chiqarish yo'nalishidagi mahsulotlar bilan to'ldirish;
 - Lizing va ijara xizmatlarini ko'rsatish;
 - Dorixonalar tashkil etish, dori-darmon ishlab chiqarish va chetdan olib kelish;
 - O'zbekiston Respublikasi qonunlari tomonidan ta'qiqlanmagan tovarlarni o'ziga tegishli bo'lgan joylarda va omborxonalarda saqlab berish;
 - O'zbekiston Respublikasi va uning tashqarisida jismoniy va yuridik shaxslarga shartnoma asosida tashqi iqtisodiy faoliyat xarakteriga ega bo'lgan axborot-maslahat va boshqa pullik xizmatlarni, shu jumladan reklama-ma'lumot va mahsulotni sotish bilan bog'liq bo'lgan xizmatlarni ko'rsatish;
 - Bojxona faoliyati bilan bog'liq deklarantlik faoliyatini yuritish va boshqalar.
- Shu bilan birga "Tadbirkorlik erkinliklarining kafolatlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi qonunining 19-moddasiga asosan, amaldagi qonunlar bilan ta'qiqlanmagan boshqa faoliyat turlari bilan shug'ullanadi.
- «Xayitboy va Nazira» Mas'uliyati cheklangan jamiyatning Ustav fondi 4 320 000 (to'rt million uch yuz yigirma ming) so'mdan iborat bo'lib, 4 320 000 so'm mol-mulk ko'rinishida, kiritilayotgan mol-mulk mazkur ustavga 1 va 2 sonli ilovaga muvofiq kiritiladi.

Ustav fondi ishtirokchilari tomonidan asbob-uskuna, turli xil tovarlar, avtomobil, ko'chmas mulk, mebel, ofis jihozlari, xom ashyo, naqd pul va boshqa o'ziga egalik huquqi asosida tegishli bo'lgan mulk bilan shakllantirishlari mumkin. Jamiyat ustav fondi xo'jalik faoliyatidan olingan daromad, ishtirokchilarning qo'shimcha qo'yilmalari va ixtiyoriy badallar evaziga to'ldirilishi mumkin.

«Xayitboy va Nazira» Mas'uliyati cheklangan jamiyatiga a'zo bo'lish uchun uning Ustav fondiga xissa kiritish bilan asoslanadi. Ustav fondiga qo'shiladigan xissa-bino, inshoot, asbob-uskunalar va moddiy boyliklar, qimmatbaho qog'ozlar (aktsiyalar), shuningdek, o'zga mulkiy huquqlar, pullik mablag'lar so'mda hamda chet el valyutasi sifatida qabul qilinadi.

Xichcha kiritishning shaklidan qat'iy nazar mol-mulkning qiymati, ishtirokchilar o'rtasida o'zaro kelishuvga binoan xissa kiritilayotgan sanadagi narx-navolardan kelib chiqqan holda so'mda ifodalanadi. Xissa sifatida berilgan mol-mulk qiymatidagi keyingi o'zgarishlar Ustav fondidagi ana shu mulkka tegishli zissa miqdoriga ta'sir etmaydi.

«Xayitboy va Nazira» Mas'uliyati cheklangan jamiyatiga yangi ishtirokchi kirgan taqdirda ishtirokchining o'z ixtiyoriga ko'ra jamiyatdan chiqish tartibi quyidagicha amalga oshiriladi:

Ishtirokchi jamiyat tarkibidan chiqqan taqdirda, unga Ustav fondidagi xissaga mutanosib tarzda jamiyat mulki bir qismidan qiymati to'lanadi. To'lovlar ishtirokchi jamiyat tarkibidan chiqqan yilning hisobotlari tasdiqlangandan so'ng 2 (ikki) oy muddat mobaynida amalga oshiriladi.

Ishtirokchining talabi va jamiyatning roziligiga binoan xissa to'laligicha yoki qisman natura shaklida qaytarilishi mumkin. Jamiyatdan chiqqan ishtirokchiga shu yil u chiqquniga qadar jamiyat orttirgan foydaning unga tegishli qismi to'lanadi.

Ishtirokchi tomonidan jamiyatga faqat foydalanishga topshirilgan mol-mulk natura holda mukofotsiz qaytariladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sifat muammosi - turmush darajasi, iqtisodiy va ekologik xavfsizlikni oshiruvchi muhim omil, shuningdek, mahsulotlarning raqobatdoshligini ta'minlovchi asosiy vosita hisoblanadi. Aynan sifat milliy

iqtisodiyotni, mustahkamlashning asosiy shartidir. Jahonning ilg'or mamlakatlari tajribasi esa bunga yaqqol misol.

Eksport salohiyatini oshirish, respublika iqtisodiyotini rivojlantirishda jahon andozalariga muvofiq keluvchi yuqori sifatli sanoat va qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish, turli xil xizmatlar ko'rsatish dolzarb vazifalardan sanaladi. Ushbu jarayonda 9000 seriyasidagi ISO xalqaro standartlariga muvofiq bo'lgan sifat menejmenti tizimi sertifikatlash muhim ahamiyatga egadir.

- «Xayitboy va Nazira» Mas'uliyati cheklangan jamiyati rahbarlari SMT (Sifat menejment tizimi)ni tatbiq etish maqsadlarini aniqlashda prinsipial jihatdan o'zgacha yondoshuvga amal qilishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan xususan:

- Korxonangizda qanday jarayon va yoki vazifalar korxonangizning «tor joyi», nozik tomoni hisoblanadi hamda tubdan qayta qurish va yaxshilashni talab qiladi.

- Qayta qurish — bu yangilik jarayoni, uni munosib kadrlar bilan mustahkamlang, qo'shimcha resurslar bilan ta'minlang, jarayonni tartibga soling va imkon qadar avtomatlashtiring.

- ISO 9000 seriyasi standartlari talablariga muvofiq bu jarayonni boshqaring.

Shunday qilib, «Xayitboy va Nazira» Mas'uliyati cheklangan jamiyati rahbari bir me'yorda ishlayotgan jarayonlarni hujjatlashtirish uchun resurslar sarflamasligi, ammo butun e'tiborni aynan tez orada yaxshilashni talab qilayotgan amaliy jihatlarga qaratishi zarur.

Shu bilan birga “Tadbirkorlik erkinliklarining kafolatlari to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi qonunining 19-moddasiga asosan, amaldagi qonunlar bilan ta'qiqlanmagan boshqa faoliyat turlari bilan shug'ullanadi.

Jamiyat faoliyat muddati chegaralanmagan.

Jamiyat O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga ko'ra huquqiy shaxsdir. U amaldagi qonunchilik, mazkur Ustav asosida ta'sis etiladi va faoliyat ko'rsatadi.

Jamiyat ro'yxatga olingandan keyin yuridik huquqiga ega bo'ladi.

Jamiyat o'z nomidan shartnomalar tuzish, majburiyatlar olish, sud va xo'jalik sudida da'vogar va javobgar bo'lishga huquqlidir.

Jamiyat o'z mustaqil balansiga, yumaloq muhri, burchak muhri, firma blanki va tovar belgisi hamda timsoliga ega. Banklarda hisob raqamlari bor.

Jamiyat o'z majburiyatiga ko'ra, unga tegishli barcha mulk uchun javob beradi. Davlat va Jamiyat ta'sischilari uning majburiyati uchun, Jamiyat esa, davlat va o'z ta'sischilari majburiyati uchun javob bermaydi.

Jamiyat O'zbekiston Respublikasi shuningdek chet ellarda filiallari, shu'ba korxonalarini va vakolatxonalar ochishi mumkin. Ularning rahbarlari Jamiyat bergan ishonchnoma asosida ishlaydilar.

Jamiyat xo'jalik faoliyati uchun zarur bo'lgan eksport import operatsiyalarini o'zi mustaqil hal qilish huquqiga ega. Ko'chmas va boshqa mol-mulklarni sotish, sotib olish, almashtirish va boshqa operatsiyalarini o'zi mustaqil hal qilish huquqiga ega.

O'zbekiston Respublikasi oldida turgan turli-tuman iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni muvaffaqiyatli echilishi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hisobiga amalga oshishi mumkin. Ishlab chiqarishning har tomonlama samaradorligini oshirish - zamonaviy iqtisodiy taraqqiyotni printsipl asosda, bozor munosabatlariga o'tishning hozirgi bosqichida muhim iqtisodiy masala hisoblanadi. Menejment tizimini ishlab chiqarishning asosiy tomonlari bilan o'zaro bogliqligini hisobga olgan ushbu holatning ahamiyati o'sib boraveradi va uning iqtisodiy samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun iqtisodiy nuotai nazardan qaraganda, ular samaradorlikning organik qismidir.

Xo'jalik qurilishining zamonaviy sharoitida jamoa ishlab chiqarishini iqtisodiy samaradorligini baholashga yondashish uslubiy asoslarning jamoa manfaatlari yo'lida eng yuqori natijalarga eng kam harajatlarni hisobga erishish talabini majburan qo'lga kiritish masalasini o'z ichiga olishi kerak. Ushbu asosiy qoidani amalga oshishi ishlab chiqarish resurslarini ham, olingan iqtisodiy samaralarni ham maqsadga muvofiq ravishda ishlatishni ko'zda tutadi.

2.2. “Xayitboy va Nazira” MChJ faoliyatining iqtisodiy tavsifi va ijtimoiy boshqaruv usullarining qo'llash holati tahlil.

Tashkilotlarni tuzish – bu uning tarkibini shakllantirish, bo'limlarini aniqlash jarayoni bo'lib, uning maqsadlari va aniq vazifalarini bajarish uchun etarli bo'lishi kerak.

Tashkilotning strukturasi korxonaga maqsadlari va vazifalaridan kelib chiqqan holda tuziladi uning boshqarish pog'onalari, zvenolari korxonaga faoliyati xususiyatidan kelib chiqib shakllantiriladi. Ishlovchi xodimlar, xizmatchilar va ishchilar soni ham strukturaga mos holda aniqlanadi.

Boshqaruvning tashkiliy strategiyasi keng ma'noni anglatib, uboshqaruv tizimining tizimlari va bo'limlari orasidagi o'zaro bog'liqlikni va ular yig'indisining anglatadi. Boshqaruv strukturasi tashkilotning faoliyat turiga qarab, murakkab ko'p bosqichli, pog'ona, ko'p bo'limli va sodda bo'lishi mumkin. Har ikki holda ham boshqarish funksiyalari bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va rag'batlashtirish funksiyalari bajariladi. Bir butun boshqarish strukturasi ierarxik tartibda tuziladi.

Boshqarish strategiyasining tub mohiyati ko'p iqtisodchilar tomonidan talqin qilingan. Bir qator avtorlar tomonidan – “boshqarish strategiyasi – bu bir butun tashkiliy tizim bo'lib, unda ma'lum belgilarga ko'ra elementlar va struktura osti tizim shakllanadi va ular o'zaro bog'liq jarayonlar bilan bir biri bilan uzviydir”. Yana boshqa ta'rif “Boshqarishning tashkiliy strukturasi bu bo'limlar va lavozimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar, vakolatlar, majburiyat va vazifalarning ular orasida bo'linishi, hamda boshqarish jarayonida yuzaga keladigan. Funktsional texnologik aloqalarning tartibidir”.

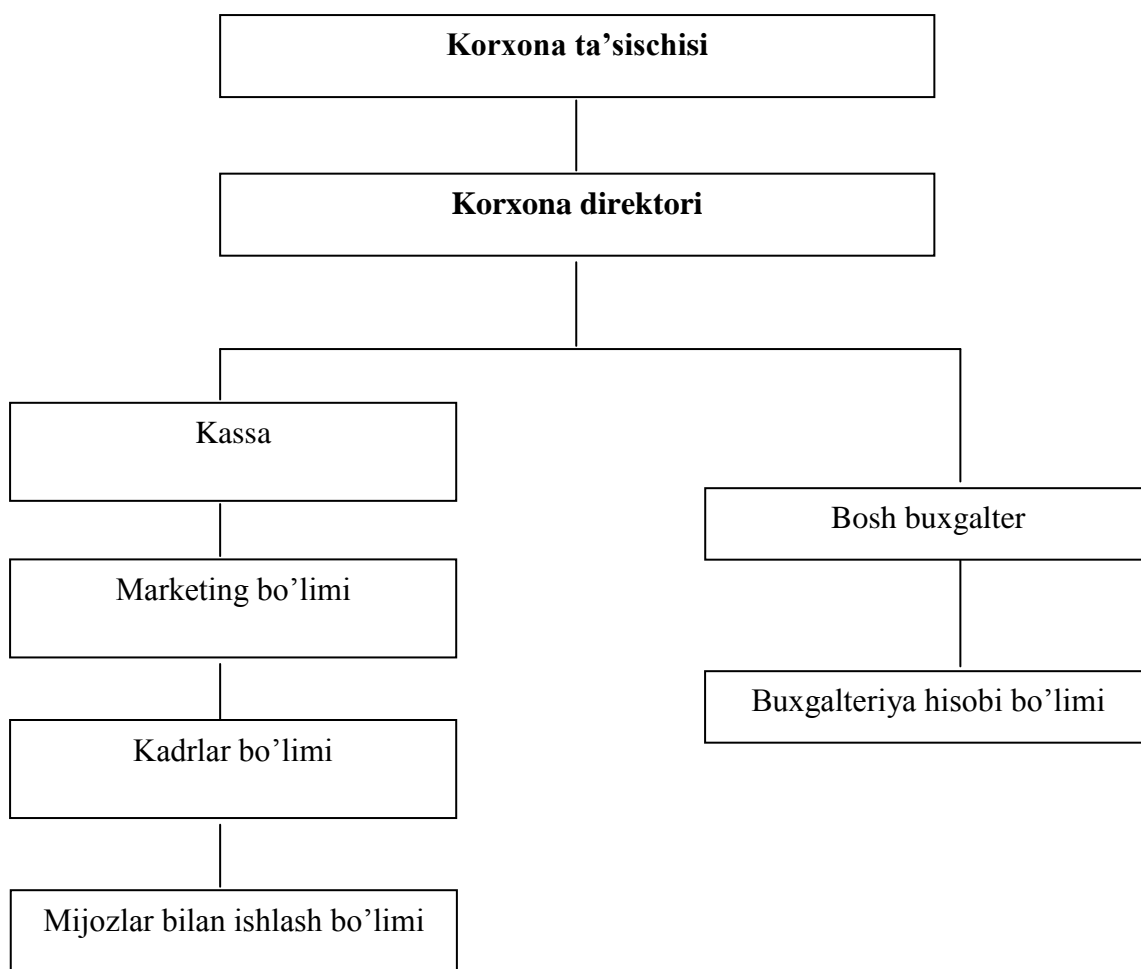
Boshqaruv vazifalari o'zining tarkibi bilan boshqaruv texnologiyasini bunyod etadi. Boshqaruv vazifasining ma'nosiga ikkita element kiradi: u avvalgi tizimida nima qilinayotganini belgilasa, so'ngra qanday qilib savoliga javob berishni bildiradi. Ilmiy menejmentning toifaviy to'plamida vazifalarga markaziy o'rin beriladi.

Menejmentni taraqqiy qilishda boshqaruv vazifasida boshqa vazifa ro'yxatlari paydo bo'ldi. Bularga quyidagi boshqaruv faoliyat turlari kiradi: masalalarni echish, aloqa yo'llari, baholash va boshqalar.

Chizmada biz “Xayitboy va Nazira” MChJning tashkiliy strukturasi nisbatan sodda ko’rinishga ega ekanligini ko’rishimiz mumkin, ya’ni chiziqli-pog’onali struktura hisoblanadi.

Chiziqli boshqarish strukturasi eng oddiy va keng tarqalgan bo’lib, boshqarish apparati va o’zaro buysungan organlaridan iborat.

Quyidagi chizmada biz «Xayitboy va Nazira” MChJning tashkiliy strukturasi ko’rishimiz mumkin:



2-rasm. “Xayitboy va Nazira” MChJning tashkiliy strukturasi¹²

Har bir quyi bosqich zvenolari yuqori bosqichga chiziqli bog’langan va bo’ysunuvchi hisoblanadi. Chiziqli strukturani har bir ishchisi bir rahbarga

¹² “Xayitboy va Nazira” MChJ ma’lumotlari asosida tuzilgan.

bo'ysunadi va hisobot beradi va o'z navbatida yuqori rahbar bilan faqat o'zining bevosita rahbari orqali aloqada bo'la oladi. Shunday qilib, boshqarish apparatida o'ziga xos bo'ysinishi va javobgarlik ierarxiyasi shakllanadi.

Chiziqli rahbar har biri o'z uchastkasida ma'lum vazifalarining bajarilishiga ma'sul va javobgardir. Uning qo'l ostidagilari aniq ravishda ma'lum, tegishli funktsiyalari bajarishga ma'sul. Rahbar barcha boqaruv funktsiyalarini bajarib, uning qarorlari zanjirli ravishda yuqoridan pastga tushiriladi va quyi zvenodagilar bu qaror ijrosini bajarishi shart.

Rahbarning o'zi esa o'z navbatida tarmoq rahbariga bo'ysunadi. Masalan, institut rektori oliy va o'rta maxsus ta'lim vaziriga.

Shunday qilib, ma'lum tizimning (iqtisodiy tarmog'ining) rahbarlar ierarxiyasi tuziladi. Bu vakolatlarning markazlashtirishga, strategik va joriy qarorlarni qabul qilishda yuqori rahbarning rolining belgilaydi. Chiziqli boshqaruv strategiyasi samarali bo'lib, mintaqan to'g'ri va aniq shakllangandir. Bu strukturada aniq, o'zaro sodda, aniq shakllangan javobgarlik, tezkor bajarish intizomi mavjud.

Shu bilan birga, bu struktura kam egiluvchan va yangi maqsad va vazifalarga qiyin moslashuvchi hisoblanadi. Zvenolar orasidagi muvofiqlik kuchsiz darajada, ba'zi muammolarning xal qilishda chalkashlikning vujudga kelishi, funktsional muammolarning hal qilishning kam imkoniyatlari. Maxsus kasbiy bilimlarning zarurligi, yuori bosqich menejerlaridan yuqori malakali va tajribaning jalb etilishi, shaxsiy sifat, tashabbuskorlik va hokazolar.

Chiziqli boshqarish strategiyasining qo'llanilishi, asosan uncha katta bo'lmagan tashkilotlarda maqsadga muvofiq chunki ularda uncha katta bo'lmagan vazifalar hal qilinadi. Bajariladigan ishlar sodda barqarorligi bilan xarakterlanadi.

Boshqa tomondan, chiziqli munosabatlar barcha formal tashkilotlarning majburiy elementi bo'lib hisoblanadi.

Chiziqli organlarning vakolatlarning hajmi va mazmuni qarab, markazlashtirish darajasini aniqlanadi, boshqaruv o'ektini ierarxik

dekompozitsiyasi aniqlanadi. Shuning uchun yirik tashkilotlarda bunday struktura qo'llanilganda boshqaruv darajalari, bosqichlari ko'p bo'ladi.

“Xayitboy va Nazira” MChJning oliy boshqaruv organi bo'lib ishtirokchilarning qarori hisoblanadi. Jamiyatning joriy faoliyatiga rahbarlik qilish jamiyatning direktori tomonidan amalga oshiriladi. Jamiyatning direktori jamiyat ta'sischi umumiy yig'ilishiga hisobdordir. Ta'sischi yig'ilishi yilda kamida bir marta chaqiriladi. Ta'sischi navbatdan tashqari umumiy yig'ilishni o'tkazishga haqli.

Yig'ilish qarori ochiq ravishda ko'pchilik ovoz bilan qabul qilinadi. Ta'sis hujjatlarini tasdiqlash, o'zgartirishlar, unga qo'shimchalar kiritish, jamiyat faoliyatini asosiy yo'nalishlarini belgilash, uning rejaları va ularning bajarilishi to'g'risidagi hisobotlarni tasdiqlash, shuningdek, ishtirokchilarni jamiyat tarkibidan chiqarish to'g'risidagi masalalar barcha jamiyat ishtirokchilarining $\frac{3}{4}$ (to'rt dan uch) ovozlari asosida hal etiladi.

Jamiyat Bosh direktori ishtirokchilarning umumiy yig'ilishi tomonidan saylanadi va lovozimdan ozod etiladi. Jamiyatning Bosh direktori ishtirokchilar umumiy yig'ilishining raisi hisoblanib, teng ovoz berish sodir bo'lgan holda qo'shimcha ovozga egadir. Bosh direktor ishtirokchilar umumiy yig'ilishi tomonidan 5 (besh) yillik muddatga saylanadi, kelgusi muddatga ham saylanishi mumkin. Aniq asoslar mavjud bo'lgan hollarda esa muddatidan avval chaqirib olinishi mumkin.

Jamiyatning ishiga Bosh direktor rahbarlik qiladi. U ishonchnomasiz jamiyat nomidan ish ko'radi, O'zbekiston Respublikasi hududi va xorijda jamiyatning faoliyat va maqsadlaridan kelib chiqqan barcha zaruriy bitimlar va masalalar bo'yicha idoralar va tashkilotlar oldida jamiyat manfaatlarini ifodalaydi.

2.3. “Xayitboy va Nazira” MchJda ijtimoiy, iqtisodiy va moliyaviy usullari natijalari tahlili

“Xayitboy va Nazira” MChJ mavjud qonunga muvofiq tezkor, buxgalteriya va statistik hisobotlar olib boradi.

Yillik balans, foyda va zarar haqidagi hisobot rahbariyat tomonidan hisobot yilidan keyingi yilning birinchi oyida tayyorlanishi va joriy yilning fevral oyi ichida jamiyat ishtirokchilari yig'ilishi tomonidan tasdiqlanishi shart.

Rahbariyatning yillik hisoboti ishtirokchilarning yig'ilishidan 14 kun oldin ishtirokchilarga topshiriladi. Byudjet bilan hisoblashish mavjud qonunlarda belgilangan muddatlar va tartibda amalga oshiriladi. Foydalanilmagan qolgan yillik mablag' keyingi yilda ishlatilishi mumkin va olib qo'yish man etiladi.

Jamiyat shahobchalari firmaning mulki hisobiga asosiy va aylanma mablag'ga ega bo'lib, Jamiyat tomonidan tasdiqlangan Nizom asosida ish olib boradilar. Shahobchalarning mulki alohida balansda va jamiyatning mustaqil balansida hisobga olinadi.

Jamiyat foydasi mahsulotlarni sotishdan, ish va ko'rsatilgan xizmatdan tushgan daromad hisobiga yuzaga keladi va olingan daromad mavjud qonunlarga muvofiq ishtirokchilar yig'ilishi qaroriga binoan jamg'armalarga bo'linadi.

Har bir korxonalar, tashkilot yoki xo'jalik yurituvchi sub'ektning salohiyatini ko'rsatib beruvchi hamda qay darajada samarali faoliyat ko'rsatayotganligini belgilab beruvchi, ko'rsatuvchi asosiy omillardan biri bu iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkilar, raqamlar, statistik ma'lumotlardir.

Quyida biz firmaning faoliyatiga oid ijtimoiy-iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlarini ko'rishimiz hamda taxlil qilishimiz mumkin.

1-jadval

“Xayitboy va Nazira” MChJ faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari¹³
(% hisobida)

№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2013 yil	2014 yil	2015 yil
1.	Xizmat ko'rsatish xajmi	mln.so'm	11,2	13,7	15,4
2.	Sotilgan xizmatlar	mln.so'm	11,7	14,5	15,9
3.	Soliq to'languncha bo'lgan foyda	mln.so'm	8,8	10,5	11,3
4.	Sof foyda	mln.so'm	5,9	7,5	8,2
5.	Asosiy fondlar qiymati	mln.so'm	6,7	4,1	5,2
6.	Kapital qo'yilmalar	mln.so'm	2,5	3,2	3,7

¹³ “Xayitboy va Nazira” MChJ ma'lumotlari asosida tuzilgan

7.	Ishchi – xodimlar soni	kishi	4	5	6
8.	Shu jumladan asosiy ishlab chiqarish xodimlari	kishi	2	4	4
9.	O'rtacha ish xaqi	so'm	400000	500000	550000

Yuqoridagi jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, har bir iqtisodiy ko'rsatkich o'sish tendentsiyasiga ega. Xususan, xizmat ko'rsatish hajmi 2015 yilda bazis yilga nisbatan 12,4%ga o'sgan. Sotilgan xizmatlar hajmi esa 2015 yilda 2013 yilga nisbatan 35,8%ga o'sgan, 2014 yilga nisbatan esa 9%ga oshgan. Buning asosiy sababi marketing usullaridan samarali foydalanilgani hamda reklamadir. Firmaning 2015 yildagi sof foydasi 2014 yilga nisbatan 9%ga o'sgan. Davlatimiz tomonidan kichik biznes va xususiy tadbirkorlarga nisbatan, ayniqsa xizmatlar ko'rsatish sohasiga berilayotgan iqtisodiy va moliyaviy imtiyozlar sababli korxonaning foyda olish imkoniyati oshiyotgani buning sabablaridan biri desak mubolag'a bo'lmaydi.

2-jadval

“Xayitboy va Nazira” MChJ faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili (2015 yil)¹⁴

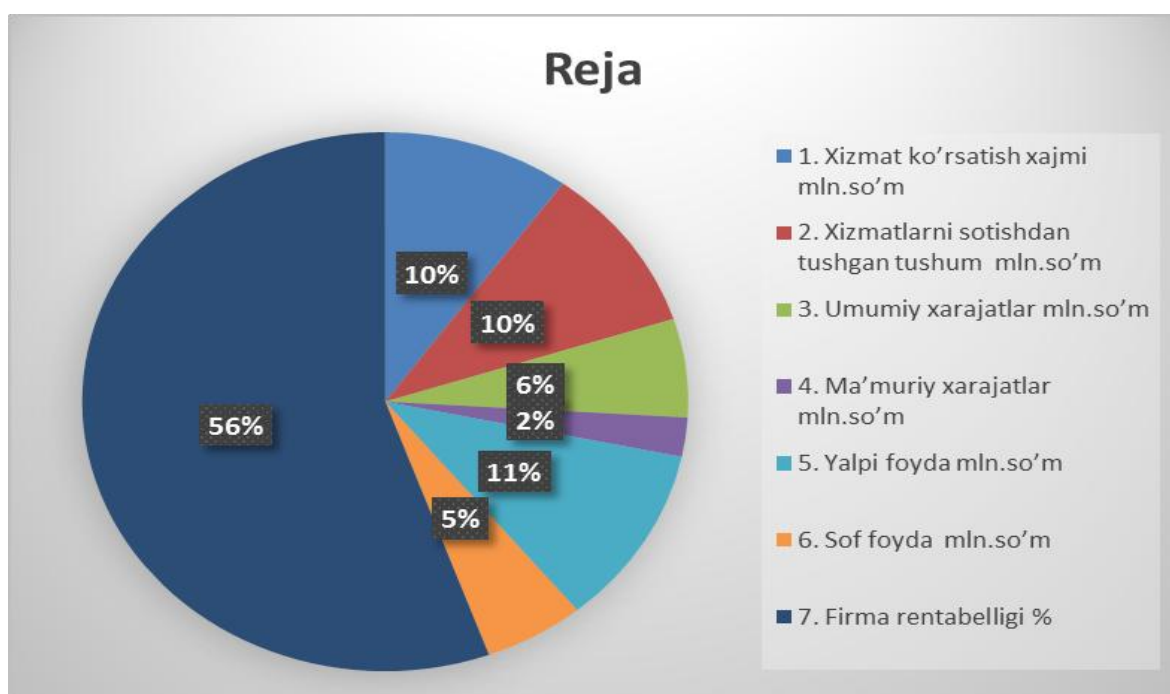
No	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	Reja	Haqiqat	Bajarilish darajasi %
1.	Xizmat ko'rsatish xajmi	mln.so'm	14,9	15,4	103,3
2.	Xizmatlarni sotishdan tushgan tushum	mln.so'm	15,0	15,9	106,0
3.	Umumiy xarajatlar	mln.so'm	8,8	9,0	102,2
4.	Ma'muriy xarajatlar	mln.so'm	3,5	3,3	94,2
5.	Yalpi foyda	mln.so'm	16,1	16,5	102,4
6.	Sof foyda	mln.so'm	8,0	8,2	102,5
7.	Firma rentabelligi	%	82,9	83,3	100,4

Jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, firmaning 2014 yil yakuni bo'yicha iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari haqiqatda rejadagiga nisbatan ijobiy o'zgarishga ega. Xususan, xizmat ko'rsatish xajmi haqiqatda 3,3 %ga ortiq bajarilgan. Xizmat ko'rsatishdan tushgan tushum esa 6 %ga ko'p bajarilgan. Buning sababi, korxonaning mijozlarga sifatli marketing xizmatini ko'rsatishi

¹⁴ “Xayitboy va Nazira” MChJ ma'lumotlari asosida tuzilgan

hamda mahalliy mijozlarga nisbatan chegirmali xizmatlarni amalga oshirilishidir. Faqatgina korxonaning ma'muriy xarajatlari haqiqatda rejaga nisbatan kam bajarilgan. Bu holat korxonaga uchun ijobiy ko'rsatkich hisoblanadi. Boshqaruv jarayonidagi ortiqcha qog'ozbozlik hamda qo'shimcha kunlik xarajatlarni qisqartirishi buning asosiy sababidir.

“Xayitboy va Nazira” MChJ bugungi kunga kelib mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatishni ta'minlash hamda bu orqali yuqori daromad olish maqsadida o'z xodimlarini vaqti-vaqti bilan malakasini ham oshirib turishni ta'minlagan. Ya'ni ma'lum ishchi xodimlar mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish bo'yicha marketing kurslarida malakalarini oshirib turadilar.



1-diagramma. “Xayitboy va Nazira” MChJ faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili¹⁵

Korxonaga hodimlarining o'rtacha yillik ish xaqi o'rganilganda ishchilar bo'yicha 2015 yilda 2013 yilga nisbatan o'sishi 37,5% va ma'muriyat xodimlarida 41,6%ga o'sganini ko'rish mumkin. Eng yuqori ish xaqi ma'muriyat xodimlarining ish xaqi hisoblanib, o'rtacha 600000 so'mni tashkil qiladi. Bunda asosan korxonaga

¹⁵ “Xayitboy va Nazira” MChJ ma'lumotlari asosida tuzilgan

rahbariyatining o'rtacha yillik ish xaqi yuqoriligidir. Moddiy javobgarlik mas'uliyati balandligi uchun ularning ish xaqi ko'p etib belgilangan.

3-jadval

“Xayitboy va Nazira” MChJ xodimlarining o'rtacha oylik ish xaqi¹⁶

№	Ko'rsatkichlar	2013 yil	2014 yil	2015 yil	2015 yilning 2013 yilga nisbati, %
		Bir ishchiga to'lanadigan ish haqi	Bir ishchiga to'lanadigan ish haqi	Bir ishchiga to'lanadigan ish haqi	
1.	Ishchilar	400000	500000	550000	137,5
3.	Ma'muriyat	600000	700000	850000	141,6

Xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilashda zarur va muhim omillardan biri sifat to'garaklari faoliyatidir. Sifat to'garaklari ishchilar, muxandislar va xizmatchilardan tashkil topgan ixtiyoriy jamoa yig'ilmalaridir. Ularning soni va tarkibi xizmat ko'rsatishning ehtiyojidan va aniq ish sharoitlaridan kelib chiqadi.

Sifat to'garaklarining asosiy maqsadi sifatni yaxshilashning tub mohiyatini anglash, texnologik jarayonlarini takomillashtirish, mehnatni va ishlab chiqarishni, xizmat ko'rsatishni tashkil qilish bilan bog'liq bo'lgan takliflarni joriy qilishdan iborat.

Xizmat ko'rsatish sohasidagi amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar bugungi kunda miqdor ko'rsatkichlarini sifat ko'rsatkichlariga almashtirish bosqida bo'lib, bunda samaraga erishishning eng asosiy omillaridan biri bu o'z o'rnida har tomonlama puxta ishlab chiqilgan va amalda joriy qilinayotgan strategik chora-tadbirlar to'plamini ishlab chiqishdir.

2015-yilda yalpi ichki mahsulot o'sishining yarmidan ko'pi xizmat ko'rsatish sohasi hissasiga to'g'ri kelgani bu tarmoqning iqtisodiyotimizdagi o'rnini va ta'siri naqadar katta ekanini ko'rsatadi. Bugungi kunda xizmat ko'rsatish sohasining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 2010-yildagi 49 foizdan 54,5 foizga yetdi. Jami band

¹⁶ “Xayitboy va Nazira” MChJ ma'lumotlari asosida tuzilgan

aholining yarmidan ko'pi ushbu sohada mehnat qilmoqda.”¹⁷

Bunda barchamiz bir xaqiqatni anglab etishimiz lozim - O'zbekiston bugun xalqaro xamjamiyatning va jadal moliyaviy-iktisodiy bozorning ajralmas tarkibiy qismi xisoblanadi. Buning tasdig'ini tashki dunyo bilan aloqalarimiz tobora kengayib borayotganida, tarakkiy topgan etakchi davlatlar ko'magida iktisodiyot tarmoqlarini rivojlantirish, modernizatsiyalash, texnik va texnologik qayta jixozlash bo'yicha dasturlarning amalga oshirilayotganida, mamlakatimizning xalkaro savdo tizimiga integratsiyalashuvida, mahsulot va tovarlar importi va eksportining o'sib borishida va boshka jabhalarda yaqqol ko'rish mumkin.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Ikkinchi bob bo'yicha «Xayitboy va Nazira” Mas'uliyati cheklangan jamiyat misolida ko'rib quyidagi xulosaga kelishimiz mumkin, «Xayitboy va Nazira” Mas'uliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilarining qo'shgan xissasiga muvofiq foyda olishini nazarda tutgan holda, O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunlariga muvofiq, mustaqil moliya xo'jalik faoliyatini amalga oshirish, hamda ta'sischilarning manfaatini himoya qilish va foyda olish uchun tashkil etildi. Mustaqil ravishda tashqi iqtisodiy faoliyatni oshirish huquqiga ega.

Boshqaruvning tashkiliy strategiyasi keng ma'noni anglatib, uboshqaruv tizimining tizimlari va bo'limlari orasidagi o'zaro bog'liqlikni va ular yig'indisining anglatadi. Boshqaruv strukturasi tashkilotning faoliyat turiga qarab, murakkab ko'p bosqichli, pog'ona, ko'p bo'limli va sodda bo'lishi mumkin. Har ikki holda ham boshqarish funktsiyalari bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va rag'batlashtirish funktsiyalari bajariladi. Bir butun bosharish strukturasi ierarxik tartibda tuziladi.

Boshqaruv vazifalari o'zining tarkibi bilan boshqaruv texnologiyasini bunyod etadi. Boshqaruv vazifasining ma'nosiga ikkita element kiradi: u avvalgi tizimida nima qilinayotganini belgilasa, so'ngra qanday qilib savoliga javob berishni

¹⁷ I.A.Karimov. O'zbekistonni 2015-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va mamlakatimizning 2016-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturidagi eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan ma'ruzasi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati. 2016 yil 17 yanvar.

bildiradi. Ilmiy menejmentning toifaviy to'plamida vazifalarga markaziy o'rin beriladi.

“Xayitboy va Nazira” MChJning tashkiliy strukturasi, faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari (% hisobida), MChJ faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili 2015 yil bo'yicha yoritib o'tilgan. Shuningdek, “Xayitboy va Nazira” MChJ xodimlarining o'rtacha oylik ish xaqlari 2013 yil, 2014 yil 2015 yil bo'yicha berilgan.

III BOB. KORXONALARNI IJTIMOY BOSHQARUV USULLARI SAMARADORLIGINI OSHIRISHNING ISTIQBOL YO'NALISHLARI

3.3. Motivatsiya-korxonalarni samarali boshqarishning usuli sifatida

Ruscha-o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

Motivlashtirish-bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbaasi, sababi, dalili va harxil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda motivlashtirish-bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U mua'yan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat eyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy shaklda-kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega

bo‘lish va sog‘lom hayot kechirib, uzoq umr ko‘rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo‘lmagan har xil xizmatlar ko‘rsatish orqali qondiriladi.

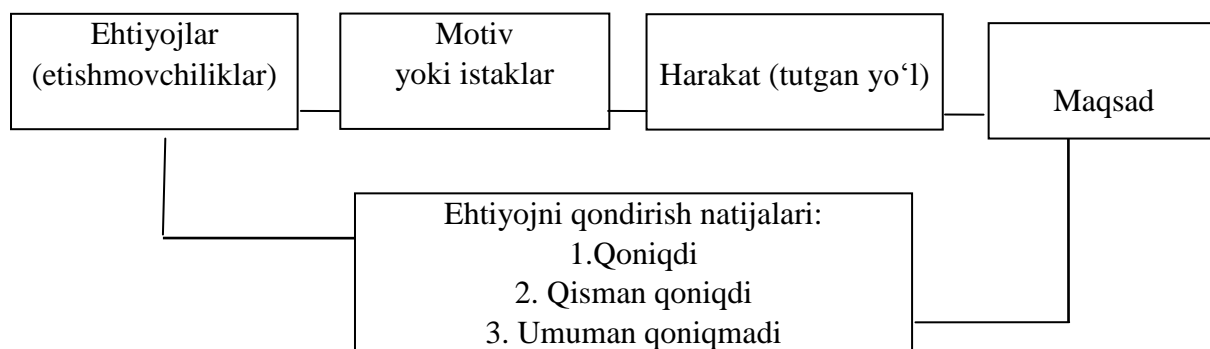
Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo‘zg‘atuvchi motivdir.

Ehtiyoj qat’iyan tabaqalashgan bo‘ladi. Ya’ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog‘liq.

Masalan, maktab o‘quvchisi bilan olimning, yosh yigit bilan pensioner cholning, dehqon bilan shaxtyorning ehtiyoji bir xil emas. Ҳatto kishilarning jismoniy tuzilishi ham ehtiyojlarda farqlarni hosil qiladi. Aytaylik, gavdasi yirik, devqomat kishining ehtiyoji bilan jussasi kichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi-xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni mativlashtirish jaryonini quyidagi sxemada ifodalash mumkin.



3-rasm. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model¹⁸

Ko‘rib turibmizki motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo‘lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli yohud umuman yo‘qligidan boshlanadi. So‘ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag‘batlantiradi.

¹⁸ Abdurahmonov Q.X., Xolmo‘minoy Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B., “Personalni boshqarish”, Darslik, TDIU, 2012 y. 518 b.

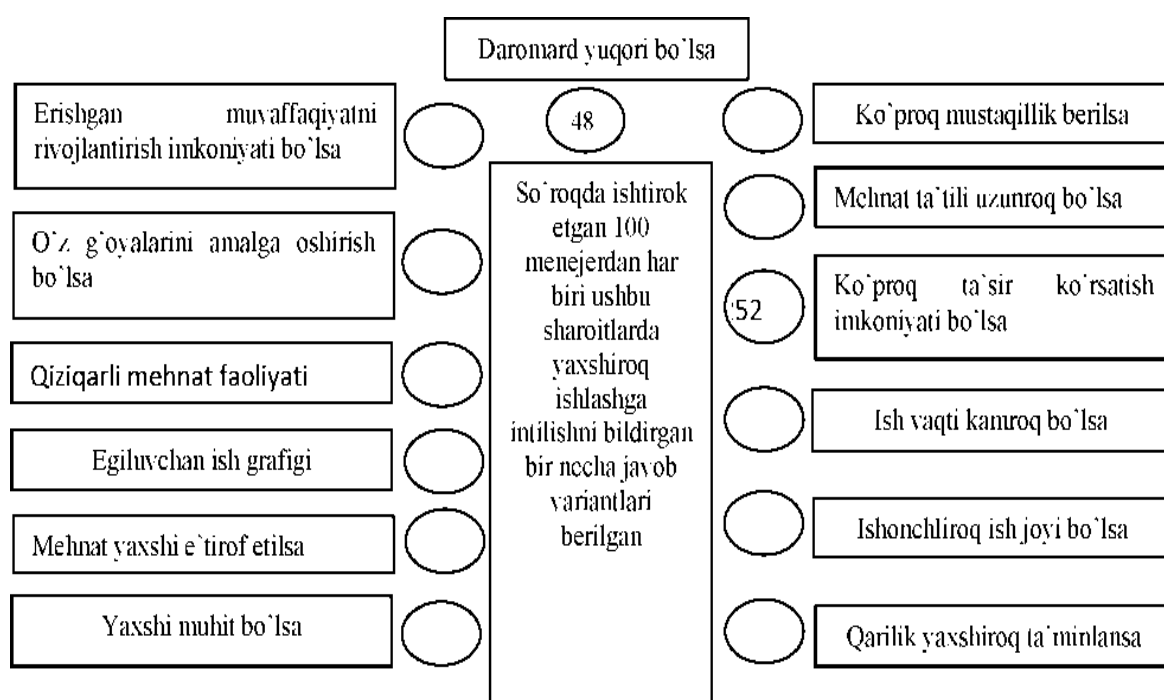
Qiziqtirish (motivatsiya) bir necha ma'noga ega.

Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim sub'ektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi. Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv ob'ekti va sub'ekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin bu jarayonda albatta ikki tomon - ob'ekt ham, sub'ekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa boshqaruv ob'ektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi bo'ladi. Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. 4-rasmda menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda yaxshi mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

- mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;
- jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.



4-rasm. Yaxshiroq mehnat qilishga undovchi omillar¹⁹

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo'lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi. adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzamin tushunchalar - ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi.

Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi.

Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 9.3-rasmda tasvirlangan.

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farklanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o'z- o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi.

Tashqi rag'batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan

¹⁹ Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minoy Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B., "Personalni boshqarish", Darslik, TDIU, 2012 y. 518 b.

maqtoqlar va e'tiroflar, qo'shimcha to'loqlar, qo'shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar - shular sirasiga kiradi²⁰.

Kadrlarni rivojlantirish, kasbga yo'naltirish va moslashuv deganda, ilgari kadrlar bilan ishlash faqat ish kuchini to'plash va tanlash tadbirlari bilan chegaralanar edi. Boshqaruv ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan zamonaviy tashkilotlar kerakli kishilarni to'plash faqat boshlash deb hisoblaydi. Tashkilotlarning moddiy resurslari qiymati vaqt o'tishi bilan amortizatsiya hisobiga kamayib borsa, inson resurslari qiymati ortishi mumkin va zarur. Shunday qilib, tashkilotning hamda xodimlarning shaxsiy farovonligi uchun ham rahbariyat doimo kadrlar imkoniyatlarini har tomonlama o'stirish ustida ish olib borish lozim. Kadrlarni rivojlantirish bo'yicha muvaffaqiyatli dastur yuqori qobiliyatlar va tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarishda kuchli motivatsiyaga ega bo'lgan ishchi kuchi yaratishga yordam beradi. Tabiiyki, bu unumdorlikni ko'tarishga, demakki tashkilot inson resurslari qiymati oshishiga olib kelishi kerak. Agar, masalan, shunday dasturni amalga oshirish natijasida mahsulotning zavod qiymatini oshirmasdan, uni yig'uvchi ishchilarning mehnat unumdorligi 10 %ga ohsa, tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga sarflangan mablag' foydasi bu ko'rsatkichdan ancha yuqori bo'ladi²¹.

3.2. Korxonada boshqaruv faoliyatida ijtimoiy usullar samaradorligini oshirishda psixologik yondashuv

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi xam qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar xajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi to'rtli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan darajada xamda ish staji ko'rsatiladi.

²⁰ Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minoy Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B., "Personalni boshqarish", Darslik, TDIU, 2012 y. 518 b.

²¹ Zaynutdinov Sh.N., Nurimbetov R.I. "Personalni boshqarish" O'uv qo'llanma, 2013, 58-bet

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (70%) xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli xujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxonada va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va xujjatlar aylanish texnologiyasi makbo'lligi xam katta ta'sir ko'rsatadi. Bu erda xujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiklashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiklashtirish muhim bo'lsa, xujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashirish xam yaxshi natija beradi.

Xujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ular o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot o'zatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan xujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxonada va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan xujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Xujjatlarni bir xillashtirish va standartlash - menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart blanklarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot xajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv apparatida tashkiliy va xisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7 % ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini makbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro aloqasini ishlar muhimligini xisobga olgan xolda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l etadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari xamda yordamchi uskunalar bilan jixozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablarini xisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika,

psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (50% va undan ko'pga) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiena meyorlari, temperatura, namlik, yoruglik meyorlari, shovqin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini xisobga olgan xolda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

Mehnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar xam katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, oxir natijada mehnat natijalari bu omilga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffakiyatli bajarish bilan bog'liq bo'ladi. Xozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy echimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini Iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer xam tashkilotchi, tarbiyachi, xam izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini taxlil qilishgagina ulgurub, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni xal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda avvalo undan yuqoriroq boshqaruv tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqishi lozim, chunki aks xolda butun tizim faoliyatiga to'g'ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko'rishi mumkin.

Rahbar ishi sur'atining tezligi uning mehnat faoliyati to'laqonli dam olish bilan, shuningdek ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali bo'lishi, ish qobiliyati tulik tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur'atini o'rnatish, u amalga oshiruvchi xarakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, xujjat va x.k.lar) xajmi juda katta. Bunday xolda axborotni «filtrdan» o'tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u xal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali xodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim²².

Rahbar va unga bo'ysnuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash rahbar ish vaqtini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko'proq xujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 70%i sarf bo'ladi. Shu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun qo'yidagilarga aloxida e'tibor berish lozim:

- Majlisda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan xal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida xal etilishi lozim.

- Majlis qatnashchilari muxokama etilayotgan muammo bo'yicha etarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak.

- Majlisda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rish uchun vaqtga ega bo'lishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim.

- Yig'ilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.

- Yig'ilish rahbari avvaldan yig'ilish maqsadi va o'tkazilish shaklini belgilash lozim.

Yig'ilish o'tkazilish tartibi, erkin, ishchan muxokama uchun sharoit yaratish xam muhimdir.

Rahbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va

²² Kadirxodjaeva N.R. «Menejment»: O'quv qo'llanma. –Toshkent: TDIU, 2012,115 b.

suxbat o'tkazishni aloxida ajratib ko'rsatish lozim. Qo'l ortida ishlovcqilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun aloxida vaqt ajratish muhimdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsada, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suxbat davomida rahbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suxbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suxbat vaqti va maqsadi xaqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suxbat davomida o'zaro ishonch muxitini yaratish u muvaffakiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda rahbar suxbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga olishi kerak. Suxbat oxirida rahbar albatta muxokama etilgan masala bo'yicha erisqilgan natija va uni keyincha xal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida xisobga olinishi lozim, xamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspektsiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning kulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida xisobga olishdir.

Rahbar butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun boshqaruv tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir²³.

Hozir respublikamizda ro'y berayotgan iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar insonning turmushga, mehnat faoliyatiga bo'lgan rag'batini tubdan o'zgartirmoqda. Hozirgi vaqtda aholining eng faol tabaqalari shakllanmoqda, ularning iqtisodiy manfaatlari mol-mulk egalari yoki sheriklari bo'lishga intilish, foydadan ulush olish, ishlab chiqarishni boshqarishda shaxsan qatnashish, o'zi jamg'argan sarmoyadan o'z xohishiga ko'ra foydalanish imkoniyati bilan bevosita

²³ Kadirxodjaeva N.R. «Menejment»: O'quv qo'llanma. –Toshkent: TDIU, 2012

bog'liqdir. Inson o'zini xo'jayin deb his etishi uni mehnatga rag'batlantiradigan asosiy omil bo'lib qoladi.

Hozirgi vaqtda mehnat faoliyatiga qiziqishning ijobiy shakllari rivojlanib, aholining g'ayrat-shijoati va iqtisodiy faolligi oshib borayotganligi iqtisodiy islohotlarning muvaffaqiyatiga umid tug'dirmoqda. Mehnat qilishga rag'batlantiradigan omillarning yangi tizimi shakllanib, bu narsa odamlarning iqtisodiy maylida o'z ifodasini topmoqda. Moddiy manfaatlari davlatga qarashli bo'lmagan korxonalarda mehnat qilish yoki o'z korxonasini ochish istagi bilan bog'liq bo'lgan fuqarolar soni ko'payib bormoqda.

O'zbekiston Respublikasi oldida turgan turli-tuman iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni muvaffaqiyatli echilishi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hisobiga amalga oshishi mumkin. Ishlab chiqarishning har tomonlama samaradorligini oshirish - zamonaviy iqtisodiy taraqqiyotni printsipl asosda, bozor munosabatlariga o'tishning hozirgi bosqichida muhim iqtisodiy masala hisoblanadi. Menejment tizimini ishlab chiqarishning asosiy tomonlari bilan o'zaro bogliqligini hisobga olgan ushbu holatning ahamiyati o'sib boraveradi va uning iqtisodiy samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun iqtisodiy nuotai nazardan qaraganda, ular samaradorlikning organiq qismidir.

Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishni umumiy muammolari bo'yicha olib boriladigan izlanishlarda iqtisodiy fan katta tajriba orttirgan. O'zbekistonda uning muhim tomonlari S.K.Ziyodullaev, I.I.Iskandarov, K.I.Lapkin, K.N.Bedrintsev, A.A.Akromov, A.X.Hikmatov, M.Sh.Sharifxo'jaev, T.E.Ergashev va boshqalarning rahbarligida izlanishlar o'tkazilgan. Ammo menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirish muammosi hali to'liq yoritilmagan. Iqtisodchilar orasida uning bir qator nazariy masalalari bo'yicha yagona fikr yo'q, ya'ni: xo'jalik yuritish sharoitlarida zamonaviy menejmentning samaradorligini qanday tushunmoq kerak? Sifat va son bilan menejment faoliyatining iqtisodiy natijalariga qanday ta'sir ko'rsatish mumkin? Menejment bilan bog'liq bo'lgan harajatlarni va iqtisodiy samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

Dastlab “samara” va “samaradorlik” tushunchalari to’g’risida ikki og’iz so’z. O’zbek tilining izohli lug’atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan.

“Samara-bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi”.

“Samaradorlik-bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara beradigan. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat”

Iqtisodiyotda “samara”-bu yaratilgan:

- yalpi ichki mahsulot (YaIM)

- yalpi milliy daromad (YaMD)

- yalpi sof daromad (YaSM)

- yalpi sof daromad (YaSD) kabilarda o’z aksini topadi. Ammo birgina samaraning o’zi kishi faoliyatini to’liq ifodalay olmaydi. Eng muhimi shu samaraga qanday harajatlar evaziga erishilganini aniqlashdir. Zero bir xil harajat qilib turli samara olinishi mumkin bo’lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag’lari sarflab ko’proq samaraga erishishdir. Bu degan so’z erishilgan samarani (S) sarflangan harajatga (X) bo’lish kerak. Bunday taqqoslash samaradorlik (SD) nisbiy ko’rsatkichini beradi.

$$\tilde{A} = \frac{\tilde{N}}{\tilde{O}}$$

Kasrning mahraji-bu absolyut miqdorlar bo’lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish jarayonida sarflangan:

- yalpi mehnat (YaM)

- yalpi xomashyo (YaX)

- yalpi fondlar (YaF)

- yalpi investitsiya (YaI)lardir.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondoshish boshqarish ob’ektiga, ya’ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatta noto’g’ri bo’lardir. Chunki bu erda asosiy urg’u boshqariluvchi ob’ekt (korxonalar, firma va h.k.)

samaradorligiga emas, balki ko'proq boshqaruv mehnati samaradorligiga, xususan, boshqaruv funktsiyalarining samaradorligiga beriladi.

Resurslar	Boshqaruv funktsiyalari	Samara (ijobiy)
Materiallar	- aloqa	Sifatli tovar va xizmatlar
Mehnat	- qaror qabul qilish	Foyda va harajatlar
Kapital	- rejalashtirish	Bandlik
Energiya	- tashkil qilish	Sotsial naflar
Axborot	- motivlashtirish	Samara (salbiy)
	- nazorat qilish	Yaroqsiz tovar va xizmatlar
		Moliyaviy zararlar
		Ishsizlik
		Sotsial noxushliklar

5-rasm. Boshqaruv funktsiyalari²⁴

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi-bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo'lish mumkin:

- Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar, ya'ni:
- boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.
- Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari, ya'ni:
- boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv apparati xodimlarining malakasi daraja-sini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

²⁴ Umarxodjaeva M.G., Yaxyaeva I.K., TDIU, "Ijtimoiy menejment" fanidan o'quv ko'llanma, Toshkent 2013, 118 b.

- boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqliligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

- boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar.

- boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va h.k.

- Shunday qilib boshqaruv samaradorligiga baho berish uchun juda ko'p turli tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni quyidagi tarzda taqqoslash kerak:

- biror davr haqiqiy ko'rsatkichlarni rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;

- joriy davr haqiqiy ko'rsatkichlarini o'tgan davrlar ko'rsatkichlari bilan;

- bir korxonada haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxonada haqiqiy ko'rsatkichlari bilan.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash muammosini echish asoslarining muhim uslublaridan biri, eng avval ishlab chiqarish samaradorligiga toifasini bozor munosabatlari sharoitida to'g'ri tushunishdan iboratdir. Bu masala mulohazalidir. "Ishlab chiqarish samaradorligi" tushunchasini aniqlash masalasida hozircha aniq fikr yo'q. Masalan, bir qator nashrlarda "ishlab chiqarish samaradorligi" deganda (jamoada ishlab chiqarishini, ya'ni tashkiliy-texnik tadbirkorlarini, mahsulot sifatini oshirishni, ishlab chiqarishni boshqarish va hokazolarni) faqat iqtisodiy tomoni tushuniladi. Biz bu kabi nuotai nazarni noto'g'ri deb hisoblaymiz, chunki bu tushuncha faqat iqtisodiy jarayonni emas, balki mexanik, kimyoviy, biologik, ijtimoiy va boshqa jarayonlarni baholashda ham ishlatiladi.

Boshqa so'z bilan aytganda samaradorlik (eng keng ma'noda) bu ishni pirovard natijasi (harakat, faoliyat, hukm surish), u jamoat amaliyotining o'lchoviga aylanadi, ayniqsa ishlab chiqarishni. Ishlab chiqarish samaradorligi - bu ta'sirning mahsuli, masalan fan va texnikani oxirgi yutuqlarini joriy qilish faqat iqtisodnigina emas, balki ijtimoiy, siyosiy va jamiyat hayotidan boshqa tomonlarini, mehnat jamoasini, hamda uning alohida a'zolarini o'z ichiga oladi.

Shunga yarasha biz menejment tizimining samaradorligi uning hukm surishi natijasida erishiladigan manfaatni aks ettiradi, deb hisoblaymiz Ammo faqat xulosa natijalari asosida samaradorlik saviyasini aniqlash qiyin, chunki bu menejment harakatining oxirgi natijasi hisoblanadi, uni davrida ko'zlangan maqsadga aniq harajatlar hisobiga erishish ta'min etiladi. Shunday ekan, ishlab chiqarish samaradorligi uning iqtisodiy samaradorligiga qaraganda kengroq va keng qirrali ma'noga ega. Shuning uchun menejment tizimida yaratish, joriy qilish, hukm surish, taraqqiy topish va takomillashishni iqtisodiy tomonini ko'rib chiqishda ishlab chiqarishni turli bo'ysunish tartibida biz «Iqtisodiy samaradorlik» tushunchasidan foydalanamiz.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligi ishlab chiqarish iqtisodida hukm suruvchi, farqlanuvchi xususiyat va har xil jarayonlarning ustunligi bilan tavsiflanadi. Ushbu tizimlarni taraqqiy topishi va takomillashuvini maqsadga muvofiqligi, uning alohida elementlaridan boshlab, ishlab chiqarishning eng quyi bo'ysunish darajasidan to uning eng yuqori saviyasigacha ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Menejment uchun taalluqli qilib aytganda, bu shunday ma'noni bildiradiki: ko'rib chiqilayotgan tizimning iqtisodiy samaradorligi shundan iboratki, u to'g'ridan-to'g'ri va bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulotning hamma turi bilan keraglicha son va sifatda zaruriy tabiatda ta'minlash va xalq xo'jaligini taraqqiy toptirish va ilmiy-texnika taraqqiyotini, xalqni o'sib borayotgan moddiy va ma'naviy talabi qondirilishini amalga oshirishdan iboratdir.

Xo'jalik qurilishining zamonaviy sharoitida jamoa ishlab chiqarishini iqtisodiy samaradorligini baholashga yondashish uslubiy asoslarning jamoa manfaatlari yo'lida eng yuqori natijalarga eng kam harajatlar hisobiga erishish talabini majburan qo'lga kiritish masalasini o'z ichiga olishi kerak. Ushbu asosiy qoidani amalga oshishi ishlab chiqarish resurslarini ham, olingan iqtisodiy samarani ham maqsadga muvofiq ravishda ishlatishni ko'zda tutadi.

Umumiy ko'rinishda menejmentning iqtisodiy samarali tizimi deb shuni tushunadilarki, mo'ljallangan maqsadga qisqa vaqt ichida ishlab chiqarish resurslarini maqsadga muvofiq ravishda erishishga aytiladi.

Shunisi diqqatga sazovorki, olimlar va amaliyotchilar orasida “iqtisodiy samaradorlik o’lchamlari” haqidagi tushunchani aniqlashda yagona fikr shu. Bir qator nashrlarda “o’lcham” tushunchasini «ko’rsatkich» tushunchasi bilan tenglashtiradilar.

Bizning fikrimiz bo’yicha esa menejmentning iqtisodiy samarasini o’lchovlari muammosini echishda hal qiluvchi bo’lib ishlab chiqarishning boshqaruvi haqidagi qoida hisoblanadi.

Shuning uchun menejment tizimining iqtisodiy samarasini baholash asosan xalq xo’jaligi o’lchamlari zaminida amalda oshirilmog’i lozim.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligi o’lchamlari mansabga ko’ra bo’ysunish tizimini tashkil qiladi. Ko’rib chiqilayotgan o’lchamlarni tanlashda ularning sonini maqbul miqdorga qisqartirishga, ular orasidagi qarama-qarshilikni tizim saviyasida va saviya ichida kamaytirishga ishlatish zarur. Shu bilan bir qatorda iqtisodiy samaradorlikning to’la va asosli baholanishini ta’minlash uchun ko’rsatilgan tizimning asosiy omillarini hisobga olib ushbu o’lchamlarni organik o’zaro bir-biri bilan aloqador bo’lgan ko’rsatkichlar bilan to’ldirmoq zarur.

Afsuslar bo’lsinki, hozirga vaqtda iqtisodchilar orasida ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorlik o’lchovini tanlashda yagona yondashuv yo’q. Shu bilan birga “ishlab chiqarishning samaradorlik o’lchovi” tushunchasini aniqlashda turli xil yondashuvlar bo’lishiga qaramasdan, ularning mualliflari pirovard natijada eng kam harajat hisobiga yuqori natijaga erishishning tarafdoridirlar. Bunday qarashlar xo’jalik yuritish qonunini aks ettiradi.

Menejment jarayonini uzluksiz va to’xtovsiz yaratish uchun hamda uning taraqqiy topishi va takomillashuvi uchun har qanday saviyada, umumdavlat manfaatlari yo’lida qabul qilinadigan turli qonunlarni bir biriga to’g’ri kelishini ta’minlash zarur. Buni iqtisodiy samaradorlikning menejment tizimini o’ta ulkan va mahalliy o’lchovlari ma’lum talablarga javob bersagina ta’minlash mumkin.

Iqtisodiy adabiyotda o’z tarkibi bilan turli talablarni uchratish mumkin, ularga xalq xo’jaligi va mahalliy iqtisodiy samaradorlik o’lchovi javob bermog’i kerak. Ammo iqtisodiy samaradorlik o’lchovlariga qo’yiladigan menejment tizimining

talablari unchalik aniq va to'la ifodalanmagan. Bu masalada iqtisodiyotda yagona fikr yo'q.

Bu sohadagi mashhur mutaxassislarni turli nuoi-tai-nazarlarini ko'rib chiqish, ularning nashr etilgan ishlarini tahlil qilish menejment tizimining iqtisodiy samaradorlik o'lchovlarini quyidagi umumiy talablar ro'yxatidan aniqlashga bizga imkon yaratadi.

Korxonadagi iqtisodiy ahvolning beqarorligi, moliyaviy muommolar, ish haqining vaqtida to'lanmasligi, uzoq muddat bo'sh turib qolish jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilashga xizmat qilmaydi, albatta. Chunki, rahbar bunday sharoitda aksariyat vaqtini personal bilan muloqotda bo'lish, boshqaruv funktsiyalarini bajarishga emas, balki bevosita ishlab chiqarish, marketing, moliya masalalari, ya'ni boshqa funktsiyalarni bajarishga majbur bo'ladi. Shunday ekan, personalga ijtimoiy-psixologik uslublar ta'sirini bilish va prognoz qilish juda muhimdir.

Mazkur ijtimoiy-psixologik uslublarning ayrimlarini ko'rib chiqamiz.

Dekompozitsiya-murakkab masalalarni bo'laklarga bo'lib, soddalashtirgan holda taxdil etish uslubidir.

Bosqichma-bosqich tahlil usulida personalni boshqarish tizimiga eng sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi omillar o'rganiladi.

Taqqoslash — mavjud bo'lgan tizimlarni solishtirish orqali eng maqbul usul tanlanadi.

Dinamik — usul barqaror miqdor ko'rsatkichlarini taxdil etishga asoslangan.

Maqsadni tizimlashda personalni boshqarish tizimining korxonaga (tashkilot) maqsadlarga muvofiqligining miqdor va sifat ko'rsatkichlari taxdil qilinadi.

Ekspert-tahliliy usulda personalni boshqarishga yuqori malakali ekspertlarni jalb etish ko'zda tutiladi.

Me'yor usuli personalni boshqarish funktsiyalari tarkibi va mazmunini belgilaydigan me'yorlardan qo'llanishga asoslangan.

Parametrli usul vazifasi ishlab chiqarish tizimi va personalni boshqarish tizimi o'rtasidagi funktsiyali bog'liklikni aniqlashdir.

Funksiyaviy-qiymat tahlili, pirovard natija nuqtai nazaridan, eng kam xarajat talab qilinadigan, eng samarali usulni aniqlashni ko'zda tutadi.

Bosh tarkib usuli bitta ko'rsatkich (tarkib)da o'nlab ko'rsatkichlar xususiyatlarini aks ettiradi.

Rahbarning jamoaga ta'sir o'tkazishining turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- tashkiliy-rasmiy uslublar — rahbarning jamoada o'zini tutish qoidalari;

- ijtimoiy-psixologik uslublar — ma'naviy rag'batlantirish, sog'lom muhitni yaratish, xodimlarda axloqtamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini rivojlantirish.

- ma'muriy uslublar — rahbarning xodimga o'zini jamoada tutishi axloqtamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbar-likda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish.

- tarbiya usublari — rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti- harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash).

- ishontirish uslubi — rahbar xodimlarda o'z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil bo'lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi.

Ijroga yo'naltirish uslubi buyruqyoki iltimos shaklida bo'lishi mumkin. Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi.

3.3. Korxonada boshqaruv faoliyatida ijtimoiy usullarni takomillashtirish yo'nalishlari

Avval ko'rib chiqilgan menejment tamoyillari turli uslublarni qo'llash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Boshqaruv uslubi - bu tashkilot qo'ygan maqsadlarga erishish uchun boshqarilayotgan ob'ektlarga ta'sir qilish usullari yig'indisi.

«Uslub» so'zi grekcha «methodos» so'zidan kelib chiqqan. Tarjimasi biror - bir maqsadga erishish usuli. Boshqaruv usublari orqali boshqaruv faoliyatining asosiy mazmuni amalga oshiriladi.

Boshqaruv uslublarini xarakterlab, ularni yo'nalishi mazmuni va tashkiliy shaklini ochish kerak.

Boshqaruv uslublari yo'nalishi boshqaruv tizimiga qaratilgan.

Mazmuni - bu ta'sir qilish usullari o'ziga hosligi.

Tashkiliy shakli - aniq hosil bo'lgan vaziyatga ta'sir qilish. Bu to'ridan-to'g'ri (bevosita) yoki bilvosita ta'sir bo'lishi mumkin.

Boshqaruv amaliyotida turli uslublar va ularning qorish-masi (kombinatsiyasi)dan bir vaqtning o'zida foydalaniladi. Barcha boshqaruv uslublari tashkiliy tomondan bir-birini to'ldiradi, doimiy dinamik muvozanatda bo'lishadi.

Boshqaruv uslublari yo'nalishi doim bir xil - ular turli mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi odamlarga yo'naltirilgan.

Shundan kelib chiqish kerakki, boshqaruvning ma'lum uslubida ham mazmun, ham yo'nalish, ham tashkiliy shakl ma'lum tarzda qorishtirilgan. Shuning uchun boshqaruvning quyidagi uslublarini ajratish mumkin:

- to'g'ridan-to'g'ri direktiv ko'rsatmalarga asoslangan tash-kiliy-ma'muriy;
- iqtisodiy;
- odamlarning ijtimoiy faolligini oshirish maqsadida qo'llanuvchi ijtimoiy va ijtimoiy - psixologik;
- ijtimoiy tizimni o'zini-o'zi nazorat qilishi sifatida o'z-o'zini boshqarish.

Umumiy xolda boshqaruv ta'siri uslublarini ikki guruhga ajratish mumkin: asosiy va majmuaviy. Asosiylariga boshqaruv uslublari talablarini u yoki bu ob'ektiv qonunlarga mosligi belgilari bo'yicha mazmun jixatlari yaqqol ko'rinadiganlar kiradi (masalan, ijtimoiy, iqtisodiy, tashkiliy-texnik). Asosiy uslublarning qorishmasi ijtimoiy boshqaruvning majmuaviy yoki murakkab uslublariga kiradi.

Mazmuni buyicha ijtimoiy boshqaruv uslublari ijtimoiy rivojlanishning turli ob'ektiv qonunlari talablarini aks ettiradi: iqtisodiy, tashkiliy-texnik, demografik, sotsiologik, psixologik va h.k. Shuning uchun iqtisodiy, tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy va ijtimoiy-psixologik boshqaruv uslublari ajrati-ladi.

Boshqaruvning ijtimoiy uslublari jamiyatning ijtimoiy maqsadlariga

erishishning nafaqat inson hulqining iqtisodiy, tashkiliy-ma'muriy uslublari bilan bog'liq, balki bevosita: ijtimoiy maqsadlarni qo'yish, turmush sifatini oshirish, ijtimoiy tashkilotlarni mustaxkamlash, jamiyatning ijtimoiy etukligini oshirish bilan ham bog'liq. Ijtimoiy uslublar asosiy hisoblanib, majmuaviy bo'lib ham namoyon bo'ladi.

Menejmentning ijtimoiy uslublari ijtimoiy me'yordagi, ijtimoiy nazorat, ma'naviy rag'batlantirish keng spektrini o'z ichiga oladi. Ijtimoiy me'yorlash uslublari turli ijtimoiy guruhlar, jamoalar va alohida ishlovchilar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni tartibga solishga imkon beradi. Ijtimoiy-siyosiy uslublar ijtimoiy ta'lim va ishlovchilarni ijtimoiy boshqaruvda ishtirok etishga jalb qilishni o'z ichiga oladi. Ijtimoiy me'yorlarning aniq uslublariga ichki mehnat intizomi qoidalari, firma ichidagi odob qoidalari kiradi. Ijtimoiy nazorat uslublari ijtimoiy munosabatlarni va manfaatlarni namoyon qilish va nazoart qilish yo'li bilan tartibga solish uchun qo'llaniladi. Ma'naviy rag'batlantirish uslublari kasbiy faoliyatda ma'lum muvaffaqiyatlarga erishgan jamoalar, guruhlar, alohida ishlovchilarni rag'batlantirish uchun qo'llaniladi.

Boshqaruvning ijtimoiy uslublari jamoani shakllanishi va rivojlanishi jarayonlariga, uning ichida sodir bo'ladigan jarayonlarga ta'sir etishning ijtimoiy-psixologik uslublaridan iborat. Mazkur uslublar tarkibida rasmiy va norasmiy guruhlar, shahs roli va maqomi o'zaro munosabatlari tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar va boshqa ijtimoiy-psixologik jixatlari bo'lgan jamoalarda amal qiluvchi ijtimoiy-psixologik mexa-nizmning qo'llanishiga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usublari birinchi navbatda ta'sir yo'nalishini aniqlovchi tavsifi bilan farqlanadi. Rag'batlantirish usullari orasida quyidagilar ajratiladi: tushuntirish, ko'ndirish, taqlid qilish, qiziqtirish, majburlash va boshqalar. Insonning o'sib borayotgan ijtimoiy ehtiyojlarini ta'minlash ijtimoiy-psixologik uslublarni qullashning maqsadi hisoblanadi.

Boshqaruvning psixologik uslublari personalni oqilona tanlash va joylashtirish yo'li bilan odamlar orasidagi munosabatlarni tartibga solishga yo'naltirilgan. Ularga kichik guruhlarini to'ldirish, mehnatni yaxshilash, kasbiy

tanlash va o'qitish uslublari kiradi. Kichik guruhlarini to'ldirish uslublari ishlovchilar o'rtasidagi maqbul miqdori va sifat munosabatlarini aniqlashga imkon beradi. Mehnatni yaxshilash uslublariga yorug'lik, musiqa psixologik ta'sirini qo'llash, ijodiy jarayonlarni kengaytirish va boshqalar kiradi.

Umuman olganda ijtimoiy va psixologik uslublarga ijtimoiy rivojlanish qonunlari va psixologik qonunlariga tayanadigan boshqaruv ta'siri usullari kiradi. Bu erda ijtimoiy va psixologik jarayonlar ta'sir ob'ekti hisoblanadi.

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari iqtisodiy qonunlar talablarini amalga oshirish asosida boshqaruvning iqtisodiy maqsadlariga erishish usullaridan iborat. Boshqacha qilib aytganda, zamonaviy menejmentning iqtisodiy uslublari deganda barcha iqtisodiy qonunlar va bozor iqtisodiyoti kategoriyalari tizimidan foydalanishga asoslangan iqtisodiy hisob-kitob tushuniladi.

Boshqaruvning ko'pgina iqtisodiy uslublari ichida, masalan, iqtisodiy rag'batlantirish uslublarini ajratish mumkin. Iqtisodiy rag'batlantirish ishlovchilarning iqtisodiy manfaatlariga asoslangan boshqaruv uslubidan iborat. Uning asosini korxonalar va tashkilotlarning, shuningdek har bir ishlovchi daromadlarining shakllanishi tashkil etadi. Iqtisodiy rag'batlantirish tizimi personal va har bir ishlovchining iloji boricha yuqori foyda olishga qiziqishining ortishiga yo'naltirilgan chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish yig'indisidir. Iqtisodiy rag'batlantirish quyidagi asosiy tamoyillarga asoslangan:

- iqtisodiy rag'batlantirish maqsadlarining tashkilot rivojlanishi maqsadlariga mos kelishi va o'zaro aloqasi;

- ishlab chiqarish tuzilmasida zarur o'zgarishlarni amalga oshirishga yo'naltirilgan iqtisodiy rag'batlantirish farqlanishi;

- iqtisodiy rag'batlantirishning boshqa rag'batlantirish uslublari bilan qorishmasi;

- tashkilot va alohida ishlovchilar moddiy ma'suliyatini ko'zda tutuvchi iqtisodiy sanksiyalar bilan iqtisodiy rag'batlantirishning qorishmasi.

Tashkiliy ma'muriy uslublar hokimiyat, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. Tashkiliy-ma'muriy ta'sir quyidagi asosiy ko'rinishlarda amalga oshiriladi:

- majburiy xarakterga ega bo'lgan to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy ko'rsatma. Ular aniq boshqariluvchi ob'ektlarga yoki shaxslarga mo'ljallangan, aniq hosil bo'lgan holatga ta'sir etadi;

- qo'l ostidagilar faoliyatini tartibga soluvchi qoidalarni o'rnatish;

- tashkiliy - ma'muriy ta'sirga layoqatli u yoki bu jarayonlarni tashkil etish va mukammallashtirish bo'yicha maslahatlarni ishlab chiqish va joriy etish;

- tashkilot va alohida ishlovchilar faoliyati ustidan kuzatuv va nazorat.

Tashkiliy - ma'muriy uslublarni uchta asosiy guruhga ajratiladi:

- tashkiliy-muvozanatlovchi: mazkur uslublarga reglamentlash, me'yorlashtirish va instruksiyalash kiradi;

- ko'rsatmali ta'sir: ular o'rnatilgan tashkiliy aloqa-lardan joriy foydalanishni va ish sharoitlari o'zgarganda ularni qisman tug'irlashni aks ettiradi. Ko'rsatmali ta'sir asosida vakolat va majburiyatlar yotadi; mazkur uslublarga qarorlar, buyruqlar, ko'rsatmalar rezolyutsiyalar kiradi;

- intizomiy ta'sir: ular tashkiliy aloqalar muvozanatini intizomiy talablar va mas'uliyatlar tizimi vositasida ushlab turishga mo'ljallangan.

Menejmentning tashkiliy-ma'muriy uslublarning barcha uchta guruhini ham alohida, ham birgalikda bir-birini to'ldirib ishlatiladi.

Umuman olganda, boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublaridan foydalanishning ob'ektiv asosi bo'lib boshqaruv mexanizmining bir qismini tashkil etuvchi tashkiliy muno-sabatlar hisoblanadi. Ular orqali boshqaruvning muhim funk-tsiyalaridan biri-tashkil etish funktsiyasi amalga oshirilgani uchun tashkiliy-ma'muriy faoliyatning vazifasi qo'l ostida-gilarga hatti-xarakatlarini tartibga solishdan iborat. Ma'muriy boshqaruv o'zining etishmovchiliklari uchun tez-tez va ba'zan xaqli ravishda tanqid qilinadi. Lekin shuni esda tutish kerakki, jamoat ishining aniqligi, intizomli va tartibini ta'minlovchi tashkiliy-ma'muriy ta'sirsiz hech qanday iqtisodiy uslublar amal qila olmaydi. Tashkiliy-ma'muriy uslublar asosan rahbar xokimiyatiga asoslanadi. Bu erda rahbar unga berilgan huquqqa tayanuvchi hokimiyat sub'ekti, ma'mur sifatida namoyon bo'ladi.

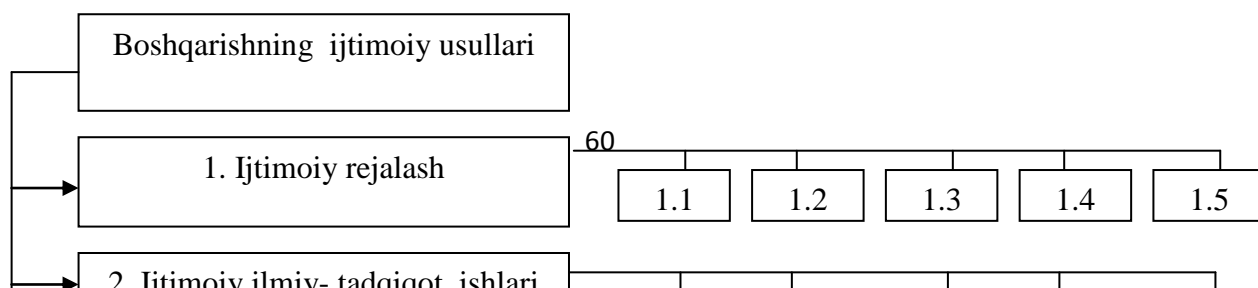
Tashkiliy-ma'muriy uslublar boshqarilayotgan ob'ektga yozma yoki og'zaki beriladigan operativ ko'rsatmalar, buyruqlar orqali to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Ular mehnat intizomi va tashkiliy aniqlikni ta'minlashi zarur. Bu uslublar mehnat va ho'jalik qonunchiligi, ijtimoiy nazorat huquqiy aktlari bilan reglamentlanadi.

Aniq tashkilot doirasida shunday tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatishni qo'llash mumkin:

- majburiy yozuv (buyruq, ta'qiqlov);
- rozilik shakllari (maslahat, kompromis);
- istaklar, xoxishlar (tushuntirish, taklif, e'lon qilish).

Zamonaviy boshqaruv tizimining asosiy vazifalaridan biri boshqarilayotgan tizim imkoniyatlarini amalga oshirish uchun qulay sharoitlar yaratishdan iborat. Bu imkoniyatlar turli o'z-o'zini boshqarish sub'ektlarining huquq va mas'uliyatini kengaytiruvchi boshqaruv ta'sirining turli uslublaridan foydalanish evaziga vujudga keladi.

Tashkilotda ishlab turgan xodimlarga boshqarishning ijtimoiy uslublari orqali ta'sir o'tkazish mumkin. Bu uslublar xodimlar va ular guruhiga yaxshi samaradorlik bilan ishlashlarida yordam beradi. Ijtimoiy usullar xodimlar va ular guruhiga mo'ljallangan bo'lib, ularning ishlab chiqarish jarayonida, xizmat ko'rsatishda o'zaro harakatida namoyon bo'ladi. Bu insonlarga tashqi tomondan ta'sir etishdir. Ijtimoiy usullar xodimlarni boshqarishda katta vazifani bajaradi: xodimlarni jamoada tutgan o'rni, vazifasi, etakchi xodimlarni aniqlashda va ularni boshqarishda, jamoada uchrab turadigan har xil nizolarni bartaraf qilishda, samaradorlik bilan boshqarishni ta'minlashda, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni oxirgi natijalar bilan xodimlarni asosiy maqsadlari bilan bog'lashda va ularni boshqarishda katta ahamiyat kasb etadi. Boshqarishni ijtimoiy usullarini tarkibi 6 rasmda keltirildi.



6 – rasm. Boshqarishning ijtimoiy usullari va ularning tarkibi²⁵:

Ijtimoiy usullar orqali boshqariladigan belgilarni va ob'ektlarni quyidagicha sinflarga bo'lib qarash mumkin.

1. Ijtimoiy rejalash;
2. Ijtimoiy ilmiy-qidiruv ishlari;
3. Shaxsiy sifatlar;
4. Xulq-atvor;
5. Sherikchilik;
6. Musobaqa;
7. Muomala;
8. O'zaro kelishuvchilik ishlari;
9. Murosasizlik (kelishmovchiliklar, nizolar, asab-taranglik-streslar).

²⁵ “Ijtimoiy menejment” fanidan o'quv ko'llanma, TDIU, Toshkent 2013, 152b.

qabul qilingan shartli belgilar quyidagilardan iborat:

- Maqsadlar
- Mezonlar
- Uslublar
- Me'yorlar
- Natijalar
- Anketa savol-javoblar o'tkazish
- Intervyu (muloqot qilish) olish
- Ijtimoiy o'lchamlar
- Kuzatish
- Suhbat utkazish
- Ishlash, ishbilarmonlik sifatleri
- Xulq-atvorlik sifatleri
- Ijobiy tomonlari
- Salbiy tomonlari
- Davlat tomonidan talab qilingan hulq-atvor
- Jamoa xulq-atvori
- Diniy xulq-atvor va boshqalar.

Bu tarkiblar bilan qisqacha tanishib chiqishimiz mumkin:

- Ijtimoiy rejalash-tashkilotlarda qo'yilgan maqsadlar, mezonlar, me'yorlarni aniqlab chiqish (hayot tarzi, yashash sharoiti, ishga haq to'lash, mehnat qilish sharoiti, uy-joyga talab va boshqa omillar) va ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish rejalari, yakuniy ijtimoiy natijaga erishish.

- Ijtimoiy ilmiy-tadqiqot ishlari tashkilotning xodimlarini zaruriy salohiyatini aniqlashda asosiy ishlardan bo'lib, xodimlarga bo'lgan talabni aniqlashda, ularni tanlash, joy-joyiga qo'yish, o'qitish, kasb mahoratini oshirishda zarur bo'lgan axborotlar bilan ta'minlaydi. Xodimlar bilan bo'ladigan har xil masalalarni ilmiy asoslangan holda echishga yordam beradi.

- Maxsus so'rovnomalar (anketa) tuzib, xodimlar bilan savol javoblar o'tkazish ko'p kerakli ma'lumotlar yig'ishga olib keladi. Kuzatishlar o'tkazish

xodimlarning sifatini qandayligini, og'ir hayotiy holatlarini aniqlashda (mojaro, baxtsiz voqealar, tabiiy ofatlar) yordam beradi. Xodimlar bilan suhbat o'tkazish bu keng tarqalgan uslublardan bo'lib, tashkilotlarda ishga qabul qilishda, ta'lim-tarbiyaviy tadbirlarni o'tkazishda salmog'i katta bo'lmagan masalalar echiladi.

- Shaxsiy sifatlar-jamoada xodimning ish faoliyati davomida namoyon bo'ladi va u xodimning tashqi tomondan ko'rinish belgilaridir. U ijtimoiy tomondan shaxsiy tasvirlashning bir ajralmas qismidir. Shaxsiy xislatlarni ikkiga ajratib qarash mumkin: ishbilarmonlik (tashkiliy) va xulq atvorlik xislatlari. Ishbilarmonlik xislatlari xodimning aniq vazifalarni bajarishda va masalalarni echishda namoyon bo'ladi hamda zaruriy xususiyatlardan hisoblanadi. Shaxsning xulq atvorlik sifatleri jamoada o'zini qanday tutishi bilan belgilanadi. Xodimlar bilan ishlashda insonlarning ijobiy va salbiy tomonlarini bilish katta ahamiyat kasb etadi, chunki shu belgilarga qarab ularga ish o'rinlari tanlanadi, xizmat pog'onalari aniqlanadi va lavozim zinapoyalaridan ko'tarilib borish belgilanadi.

- Xulq-atvor insonni jamoada o'zini tuta bilishi, haddi-harakatlarini belgilaydigan me'yorlarga bo'ysinishi bilan belgilanadi. Insoniyatni tarixiy rivojlanish jarayonida xulq-atvorlik me'yorlari yuzaga keldi va har xil ko'rinishda o'z ifodasini topdi. Xalq donishmandligida va diniy g'oyalarda bularni ko'rish mumkin: yaxshilik va yomonlik, xaqqo'ylik va yolg'on, to'g'rilik va egrilik, aqllilik, ahmoqlik va boshqalar.

- Hozirgi vaqtda g'arbdagi ko'p kompaniyalar ("Sony", "Nissan", "Ford", "IBM", "Mitsubishi") firmalar o'z xulq-atvoriga va madaniyatlariga ega bo'lishlikni birinchi galdagi vazifa deb qaraydilar.

- Sherikchilik-harqanday ijtimoiy guruhning zaruriy belgilaridan bo'lib, turli-tuman ko'rinishdagi o'zaro munosabatlar asosida insonlarning muomalasi yuzaga keladi. Sherikchilikda insonlar teng huquqlik asosida o'zaro munosabatda bo'ladilar. Sherikchilikning turlari ko'p: ish yuzasidan sherikchilik; do'stona sherikchilik; manfaat bo'yicha sherikchilik; oilaviy-qarindosh-urug'lar orasidagi sherikchilik; seksual (intimlik) sherikchilik. Sherikchilikda insonlarning o'zaro munosabati ruhiy uslublar asosida qurilgan bo'ladi, ya'ni ishontirish, so'rash,

iltimos qilish, maslahatlar berish orqali tashkilotlarda xodimlar bilan ishlash davomida sherikchilik ko'p holatlarda qo'llaniladi.

- Musobaqa-insonlarning jamiyatdagi maxsus munosabatlari bo'lib, ularning yutuqqa, birinchilikka erishish uchun turli-tuman haddi-harakatlarining majmuasidir. Musobaqalar o'tkazishning tarixi uzoq,. Insonlar yaxshi yashash uchun turli-tuman musobaqalarda qatnashib kelganlar. Ular kuchlilar, aqlilar, baquvvatlik, sog'-salomatlik ko'rinishlarida yuzaga chiqqan. Natijada jamiyatning rivojlanishida asosiy harakatlantiruvchi kuch bo'lib kelgan. Musobaqaning natijasi bu yangi ilmiy ishlar, topilmalar, san'at asarlari, Yangi texnika-texnologiya, ishlab chiqarishda va xizmat ko'rsatishdagi katta yutuqlar hisoblanadi.

- Muomala to'xtovsiz axborotlar almashishga asoslangan insonlar orasidagi maxsus shaklidir. Insonlar orasida har xil ko'rinishda muomala; xodimlarning bir-biri orasidagi muomala; bir qancha xodimlar orasidagi murakkab muomala; dildan qilingan muomala; ko'ngilsiz muomala.

- Muzokaralar bu insonlar o'rtasidagi muomalaning maxsus shakli bo'lib, ikki va undan ortiq tomonlarning (maqsadlari, vazifalari har xil bo'lishi mumkin) manfaatlarini bir echimga olib kelishdir. Bu nihoyatda oldindan o'ylab, o'zaro nizolarga bormasdan masalalarni echish usulidir. Muzokaralar har xil turda bo'lishi mumkin: tuzilmalar; texnika; uslubiy; texnologik (usullar); natijalar.

- Murosasizlik (kelishmovchilik, nizolar). Bu har xil tomonlarning (maqsadlari, vazifalari turlicha bo'lgan) o'zaro to'qnashuvi natijasida sodir bo'ladi. Asosiy masala ijobiy yoki salbiy natija bilan echiladi.

Kelishmovchiliklar har xil bo'ladi: Insonlar orasidagi kelishmovchilik, shaxsiy kelishmovchilik (tashqi dunyo bilan; ichki xulq-atvori bilan kelishmovchilik); tashkilotda vazifalarni, lavozimlarni bo'lishdagi kelishmovchilik; har xil bo'limlar o'rtasidagi kelishmovchilik; har xil masalalarni, muammolarni echishdagi oilaviy kelishmovchilik. Yilda kamida bir marta jamoada xodimlar o'rtasida ijtimoiy ilmiy-tadqiqot ishlari (so'rovnomalar o'tkazish va ularni tahlil qilish, xulosa chiqarish) olib borish maqsadga muvofiq bo'ladi. «Xodimlar o'z rahbarlari to'g'risida qanday fikrdalar» - degan savolga javob olish

qiziqarli bo'lib, undan olingan ma'lumotlar tashkilotlarning samaradorlik bilan faoliyat ko'rsatishiga katta foydasi tegadi. Rahbariyat o'zining faoliyati haqida olingan ma'lumotni ob'ektiv ravishda taxlil qilib, to'g'ri xulosa qilishi tashkilotning istiqbolini belgilashda muhim o'rin egallaydi²⁶.

Boshqaruvning ijtimoiy uslublari personalni boshqarishda muhim rol o'ynaydi. Bu uslublarda xodimlarning jamoadagi o'rnini va mohiyatini, etakchilarni aniqlash, ularni qo'llab-quvvatlash, xodimlarni ishga qiziqtirishni korxonada pirovard maqsadlari bilan bog'lash, mehnat nizolarining oldini olish, ular ro'y bergan taqdirda bu nizolarni hal etish imkonini beradi.

Ushbu uslublarda quyidagi xususiyatlarga ega:

- 1. Ijtimoiy rejalashtirish — ijtimoiy me'yorlar (turмуsh darajasi, mehnatga haq to'lash, uy-joyga ehtiyoj, mehnat sharoiti va boshqalar)ni ishlab chiqish, ijtimoiy maqsad va mezonlarni belgilash imkonini beradi.

- 2. Tadqiqotlarning ijtimoiy uslublari personalni tanlash, baholash, joyjoyiga qo'yish va o'qitish uchun zarur ma'lumotlarni tayyorlashda, asoslangan qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi.

- 3. Shaxsiy sifatlar — ijtimoiy shaxsning tarkibiy qismi bo'lib, xodimning mehnat jamoasida barqaror namoyon bo'ladigan xususiyatlarini ko'rsatadi.

- 4. Axloq — insonning jamiyatda ma'naviyatga, axloqiy me'yorlarga amal qilgan holda o'zini tutishidir.

- 5. Sherikchilik — har qanday ijtimoiy guruhlarining eng muhim xususiyati bo'lib, insonlarning o'zaro munosabatlarini belgilaydi.

- 6. Musobaqalashish — ijtimoiy munosabatlarning o'ziga xos ko'rinishi bo'lib, insonlarning muvaffaqiyatga erishishga, g'oliblikka, o'zini namoyon etishga intilishini ko'rsatadi.

- 7. Muloqot — insonlarning axborot ayirboshlash asosidagi o'zaro munosabatlaridir.

- Muzokaralar — turli maqsad va vazifalarga ega ikki va , undan ko'proq tarafning o'z manfaatlarini hal etish uchun muloqotga kirishishidir.

²⁶ "Ijtimoiy menejment" fanidan o'quv ko'llanma, M.G.Umarxodjaeva, I.K.Yaxyaeva, Toshkent 2013, TDIU. 205b.

-Nizolar (konfliktlar) — bir-biriga manfaatlari zid kelgan tomonlarning to'qnashishi oqibatida ro'y beradi.

IV. Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik uslublari I mehnat jamoasi hamda alohida xodimlarni shakllantirish va rivojlantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatishning aniq usul va vositalaridan iboratdir. Bunda ijtimoiy ta'sir ko'proq mehnat jamoasiga (ijtimoiy rejalashtirish, eng maqbul ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish va hokazolar), psixologik ta'sir alohida xodimlar (psixologik tanlash uslublari, personalni baholash va hokazolar)ga mo'ljallangan.

Korxonadagi iqtisodiy ahvolning beqarorligi, moliyaviy muammolar, ish haqining vaqtida to'lanmasligi, uzoq muddat bo'sh turib qolish jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilashga xizmat qilmaydi, albatta. Chunki, rahbar bunday sharoitda aksariyat vaqtini personal bilan muloqotda bo'lish, boshqaruv funksiyalarini bajarishga emas, balki bevosita ishlab chiqarish, marketing, moliya masalalari, ya'ni boshqa funksiyalarni bajarishga majbur bo'ladi. Shunday ekan, personalga ijtimoiy-psixologik uslublar ta'sirini bilish va prognoz qilish juda muhimdir.

Ijtimoiy sohadagi menejrlarning asosiy vazifasi ijtimoiy resurslardan foydalangan holda iqtisodiy tizimni takomillashtirish. Menejrlar iqtisodiyotni boshqaradigan kuchdir. Ular millatning «oltin fondi» hisoblanadi. Har bir davlatda bunday odamlar 6-8 % ni tashkil etadi.

Yaxshi menejer bo'lish uchun, ijtimoiy, iqtisodiy va boshqa sharoitlardan tashqari insonda tug'ma qobiliyat bo'lishi kerak.

Boshqaruvning yangi yo'nalishiga ko'ra menejer quyidagi maxsus xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

Qo'l ostidagilarga e'tibor. Ishchilarga g'amho'rlik qilish, ularni samarali mehnat qilishga undash, ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish kabi boshqaruvning asosiy vazifalaridan biridir.

Iste'molchilar talabini o'z vaqtida o'rganish va ularni qondirishga intilish. Talabni doimiy o'rganish bu menejerning asosiy vazifalaridan biri bo'lib,

yangiliklarni qo'llash orqali iste'molchilar talabini o'z vaqtida qondirish imkonini beradi.

Faoliyat jarayonida tashkiliy madaniyatni shakllantirish.

Rejalashtirishga strategik yondashish. Barcha imkoniyatlar va kamchiliklarni o'rgangan holda tuzilgan uzoq muddatli reja korxonalarining doimiy hamroxi bo'lishi kerak. Boshqaruvchilar korxonada faoliyatining texnik, ijtimoiy, siyosiy va madaniy aspektlarini bir butun holatda ko'rib chiqishi kerak. Bu aspektlarning har biri o'zaro to'ldiruvchi bo'lishi kerak. Shu bilan bir qatorda zamonaviy menejer muammolarni echishda o'z qo'l ostidagilarni fikrlarini ham inobatga olishi kerak.

Uchinchi bob bo'yicha xulosa

Uchinchi bob bo'yicha shuni xulosa qilamizki, insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham bor, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

Ehtiyoj qat'iyan tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq.

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi

turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farklanadi.

Boshqaruv samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarish bilan bog'liq bo'ladi. Xozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy echimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini Iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer xam tashkilotchi, tarbiyachi, xam izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini taxlil qilishgagina ulgurub, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni xal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligi ishlab chiqarish iqtisodida hukm suruvchi, farqlanuvchi xususiyat va har xil jarayonlarning ustunligi bilan tavsiflanadi. Ushbu tizimlarni taraqqiy topishi va takomillashuvini maqsadga muvofiqligi, uning alohida elementlaridan boshlab, ishlab chiqarishning eng quyi bo'ysunish darajasidan to uning eng yuqori saviyasigacha ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

XULOSA

Itimoiy menejment ilmiy usullarining mohiyatini o'rgangan holda korxonalar boshqaruv jarayonida ushbu usullarni qullab o'tish, ularning o'zaro aloqasi va ustivor yo'nalishlari belgilab o'tishimiz joiz.

Ijtimoiy ruhiy bilimlar asosini bilmagan rahbar odamlarga ta'sir eta olmasligini jud yaxshi bilamiz, shu bilan birga ijtimoiy menejerlarni - qobiliyatli ijodkor shaxs sifatida nomoyon bo'lishadi. menejerlar keng vakolatlarga ega bo'ladi, lekin berilgan vakolatlarga aholi oldida javobgar bo'ladilar jahon tajribasiga binoan, bu nafaqat menejering, balki mahalliy ma'muriyat va mansabdorlar apparatining ham mas'uliyatli va professional jamoasini tuzishning

eng samarali usulidir. Menejment va korporatizm tamoyillariga asosan aholi ma'muriyat va menejrlarning mahalliy hamjamiyatini rivojlanish maqsadlarini belgilab berib, uning davlat tashkilotlarining mahalliy organlariga xisobot topshirishini kafolatlaydi. Bu ijtimoiy boshqaruv tashkilotining asosiy tamoyili sifatida ishtirok etmay, balki tadbirkorlikni zamonaviy boshqaruv madaniyatini amalga oshirish mexanizmi sifatida ishtirok etadi.

Boshqaruv asosining zamonaviy bilimlarisiz jamiyatni shakllantirib bo'lmaydi. Boshqaruv amaliyotida turli uslublar va ularning qorishmasi (kombinatsiyasi)dan bir vaqtning o'zida foydalaniladi. Barcha boshqaruv uslublari tashkiliy tomondan bir-birini to'ldiradi, doimiy dinamik muvozanatda bo'lishadi.

Boshqaruv uslublari yo'nalishi doim bir xil - ular turli mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi odamlarga yo'naltirilgan.

Shundan kelib chiqish kerakki, boshqaruvning ma'lum uslubida ham mazmun, ham yo'nalish, ham tashkiliy shakl ma'lum tarzda qorishtirilgan. Shuning uchun boshqaruvning quyidagi uslublarni ajratish mumkin:

- to'g'ridan-to'g'ri direktiv ko'rsatmalarga asoslangan tashkiliy-ma'muriy;
- iqtisodiy;
- odamlarning ijtimoiy faolligini oshirish maqsadida qo'llanuvchi ijtimoiy va ijtimoiy - psixologik;
- ijtimoiy tizimni o'zini-o'zi nazorat qilishi sifatida o'z-o'zini boshqarish.

Korxonalar faolyatini ijtimoiy boshqarish bozor tamoyillarini to'g'ri belgilash va boshqaruv tizimining samarali amal qilishini ta'minlashning asosiy maqsadi bozor iqtisodiyotida yuz berishi mumkin bo'lgan ichki va tashki nomutanosibliklar va ortikcha ishlab chiqarish inkirozlari, hamda xom ashyo va materiallarning samarsiz ishlatilishini oldini olishdan, ishlab chiqarishni boshqarishni bozor talablariga tobora ko'proq; moslashtirishdan iboratdir, deb aytish mumkin.

Xulosalardan kelib chiqqan holda "Xayitboy va Nazira" MChJ da ijtimoiy boshqaruvini yanada takomillashtirish maqsadida quyidagi takliflar amalga oshirilsa maqsadga muvofiq bo'lardi:

- Odamlarni o'z intellektual va boshqa imkoniyatlarni to'g'ri baholash;

- Ishlab chiqarish rivoji uchun huquqiy asoslar bo'lishi kerak. Qonunchilikdagi ma'lum bir kamchiliklar sababli davlat mulkiga asoslangan korxonalar boshqalarga nisbatan murakkab ahvolga tushib qoldi. Odamlarning ko'pchiligi rivojlanish uchun boshqarishning ma'muriy buyruqbozlik usulidan foydalanishni taklif etishadi. Lekin, ma'muriy buyruqbozlik usuli tartib intizomni kuchaytirgani bilan unda iqtisodiy manfaatdorlik yo'q.

- Rahbarlik qarorlarini tayyorlash bo'yicha ishlarni muvo-fiqlashtirish yo'llari va vositalari ko'rib chiqilayotganda aniq ijtimoiy va sotsiologik tadqiqotlar rolini ham ko'zda tutish kerak. Ular orqali rahbarga uning faoliyatida yordam beruvchi o'rganilayotgan ob'ekt to'g'risida axborot yig'ish ta'minlanadi, uning xarakterli jihatlari va rivojlanish tendentsiyalari ochiladi, xulosa va takliflar shakllanadi.

Yuqorida ta'kidlangan boshqaruv tamoyillarini tadbiq etishda quyidan èki yuqoridan vujudga kelaètgan tashabbuslarni qo'llab kuvvatlash, bu tashabbuslarni chuqur o'rganish orqali avtonom qarorlar qabul qilish va hatto alohida moddiy mablag'lar bila ta'minlash imkoniyatlarini yaratish kerak bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasining qonunlari. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va boshqa huquqiy-me'yoriy hujjatlar, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi– T.: “O'zbekiston”, 2014 y.
2. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. – T.:Adolat, 2007 y.
3. O'zbekiston Respublikasining “Xususiy korxonalar to'g'risidagi” qonuni, qonun va qarorlar . T.: “O'zbekiston”., 2004.,№3.

4. O'zbekiston Respublikasining "Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida"gi Qonuni. "Xalq so'zi" gazetasi, 2012 yil 27 apreldagi № 82(5502)

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998 yil 9 apreldagi «Xususiy tadbirkorlik, kichik va o'rta biznesni rivojlantirishni yanada rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni, 2003 yil 30-avgust.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori «Kichik va xususiy tadbirkorlik yili» Davlat dasturi to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlar to'plami, 2010 yil.,5-son.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 22.01.2009 yildagi 1045-sonli Inqirozga qarshi dastur va boshqa qo'shimcha choralar to'g'risida"gi 2008 yil 5 apreldagi Farmoni.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «2011-2015 yillarda O'zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustivor yo'nalishlari to'g'risida»gi 2010-yil 15-dekabrdagi PQ-1442 sonli qarori.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 29 dekabrda "O'zbekiston Respublikasining 2011 yilga mo'ljallangan investision dasturi to'g'risida"gi 1455-sonli Qarori.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 27 dekabrda "O'zbekiston Respublikasining 2012 yilga mo'ljallangan investision dasturi to'g'risida"gi 1668-sonli Qarori.

11. "O'zbekiston Respublikasida 2006-2010 yillarda xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirishni jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. – Toshkent, "Xalq so'zi" gazetasi, 18 aprel 2006 yil.

12. «O'zbekiston Respublikasida 2012-2016 yillarda xizmat ko'rsatish sohasini rivojlantirish dasturi» O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. – 2012 yil 10-may, PQ-1754 son.

13. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining «Umumiy ovqatlanish tashkilotlarining faoliyatini yanada takomillashtirish va xodimlarining kasbiy

darajasini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarori. – Toshkent. 2012 yil 10 oktyabr, 289-son.

14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 24 avgustdagi “Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni yanada rivojlantirish uchun qulay ishbilarmonlik muhitini shakllantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi PF-4354-sonli Farmoni. // Xalq so'zi, 2011 yil 26 avgust.

15. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2007 yil 8 maydagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2007 yil 6 apreldagi “Aholi ish bilan bandligini oshirish hamda mehnat va aholi ijtimoiy muhofaza qilish organlari faoliyatini takomillashitirish chora tadbirlari to'g'risida”gi PQ_616 sonli qarorini amalga oshirish chora tadbirlari haqida 95-sonli qarori.

16. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – Prezident Islom Karimovning 2009 yilning asosiy yakunlari va 2010 yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2010 yil 30 yanvar.

17. I.A. Karimov. «O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida» asari. 1995y. 269 b.

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi.

19. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi. 2016 yil 18 yanvar. “Xalq so'zi” gazetasi.

20. Karimov I.A. “Ozod va obod vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz”. T: O'zbekiston, 2000, 17 bet.

21. Karimov I.A. “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari”. – T.: Iqtisodiyot, 2009. – 120 b.

22. Karimov I.A. Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta'minlash - bizning oliy maqsadimiz. 17- Jild. – T.: O'zbekiston, NMIU 2009. – 280 bet.

23. Karimov I.A. “Jahon inqirozining oqibatlarini yengish mamlakatimizni modernizatsiya qilish va taraqqiy topgan davlatlar darajasiga ko'tarilish sari”. 18- Jild. – T.: O'zbekiston, NMIU 2010. – 198 bet.

II. Asosiy va qo'shimcha adabiyotlar.

1. Abdurahmonov Q.X. “Mehnat iqtisodiyoti” (nazariya va amaliyot). – Toshkent: “Mehnat”, 2009 yil.

2. “Temur tuzuklari” asari, “Fan va texnologiya”, 2014 y. 196 b.

3. Maxmudov E.X. “Korxonalar iqtisodiyoti”, O'quv qo'llanma.– T.:O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2004 yil.

4. H.Rahimova va boshqalar. Mehnatni muhofaza qilish. – T.: «O'zbekiston», 2003. - 216 b.

5. Генкин Б.М. «Экономика и социология труда» М.: Норма, 2007

6. Волгин Н.А. Экономика труда: рыночные и социальные аспекты. Учебно методический комплекс для подготовки магистров –М.: Изд-во РАГС,2010

7. Shodmonov.Sh.Sh, G'afurov U.V. “Iqtisodiyot nazariyasi” T: Fan va texnologiya, 2005 yil, 578-582 betlar.

8. Котлер Ф., Маркетинг: Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/ Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. Пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. - М.: ЮНИТИ, 1998.

9. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер - СПб: Питер, 2002.

10. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность Учебное пособие. - СПб.:Питер, 2000.

11. Кулибанова, В.В. Маркетинг сервисных услуг / В.В. Кулибанова. – СПб.: Вектор, 2006. – 196 с.

12. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.

13. Mutaxassislikka kirish. “Menejment” O’quv qo’llanma. “Iqtisod-moliya”, 2005. 91 bet.

14. «Ijtimoiy menejment» fanidan ma’ruzalar matni, TATU akt sohasida iqtisodiyot va menejment, “Menejment va marketing” kafedrası. 200b.

15. Иванова В.Н. Основы социального управления. Москва, 2013 г.

16. Umarxodjaeva M.G., Yaxuyaeva I.K., “Ijtimoiy menejment” fanidan o’quv qo’llanma TDIU, 2013 y.114b.

17. Kadirxodjaeva N.R. «Menejment»: O’quv qo’llanma. –Toshkent: TDIU, 2012, 115 b.

III. Davriy nashrlar, statistik to’plamlar va hisobotlar.

1. O’zbekiston Respublikasi iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotining mustaqillik yillaridagi (1990-2010 yillar) asosiy tendensiya va ko’rsatkichlari hamda 2011-2015 yillarga mo’ljallangan prognozları: statistik to’plam. – T.: “O’zbekiston”, 2011.yil.

2. O’zbekiston Respublikasi Surxondaryo viloyati Denov tumani 2015 yil yakunları bo’yicha iqtisodiy ko’rsatkichlarining ma’lumot va tahlillari. Denov t. 2016 yil.

IV. Internet saytlari.

1. www.gov.uz O’zbekiston Respublikasi hukumat portali sayti
2. www.uza.uz O’zbekiston Respublikasi axborot agentligi sayti
3. www.cer.uz «Экономическое обозрение» jurnalining sayti
4. www.google.co.uz “Ma’lumotlar qidiruv sayti”
5. www.uza.uz “O’zbekiston axborot agentligi” sayti
6. www.stat.uz Davlat Statistika qo’mitasining sayti