

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА  
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ**

**Пардаев Олим Мамаюнусович**

# **Менежмент**

**Ўқув қўлланма**

**ТОШКЕНТ - 2019 йил**

**УЎК: 005(075.8)**

**КБК: 65.290-2я73**

**Пардаев О.М. Менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. – 292 б.** Ушбу ўқув қўлланма “Менежмент” ўқув курсини ҳаммабоп тарзда баён қилишни гавдалантиради. Ўқув қўлланманинг мазмуни давлат таълим стандартлари ва амалдаги дастурлар талабларига мос келади. Ўқув қўлланмада менежмент ҳақидаги назарий ва амалий билимлар баён қилинади. Унда менежментни ташкил қилувчи ўзаро боғлиқликлар, менежментдаги стратегик ва оператив масалалар очиб берилган.

Ўқув қўлланма олий ва ўрта махсус ўқув юрти талабалари, фирмалар раҳбарлари ва мутахассислари, малака ошириш тингловчилари учун мўлжалланган.

**Пардаев О.М. Менежмент. Учебное пособие – Т.: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. – 292 с.** Настоящее учебное пособие представляет собой доступное изложение учебного курса «Менеджмент». Содержание учебного пособия соответствует требованиям Государственных образовательных стандартов и действующих программ. В учебном пособии излагаются теоретические и практические знания о менеджменте. В нем раскрываются все составляющие менеджмента в их взаимосвязях, вопросы стратегической и оперативной деятельности в менеджменте.

Учебное пособие предназначено для студентов высших и средних специальных учебных заведений, руководителей и специалистов фирмы, слушателей системы повышения квалификации.

**Pardayev O.M. Management. Manual contains. – Т.: IQTISODIYOT DUNYOSI, 2019. – 292 p.** This tutorial is an accessible summary of the Management course. The content of the training manual meets the requirements of state educational standards and existing programs. The training manual sets out the theoretical and practical knowledge of management. It reveals all components of management in their interrelations, issues of strategic and operational activities in management.

Designed for students of higher and secondary special educational institutions, managers and specialists of the company, students of the advanced training system.

**Тақризчилар:** и.ф.д., проф. Қ.Ж.Мирзаев, и.ф.д., проф. О.Муртазаев, и.ф.д., доцент Б.Ш.Сафаров.

Ўқув қўлланма ЎзР Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2018 йил 25 августдаги 744-сонли буйруғига асосан ўқув қўлланма сифатида тасдиқланган (Рўйхатга олиш рақами 744-010)

**ISBN: 978-9943-5223-4-3**

© “IQTISODIYOT DUNYOSI” нашриёти, 2019.

© О.М. Пардаев, 2019

## МУНДАРИЖА

	<b>КИРИШ</b> .....	6
<b>1-Мавзу</b>	<b>"Менежмент" фанининг мазмуни, мақсади ва вазифалари</b> .....	9
1.1.	Менежмент фанининг таърифи, мақсади ва вазифалари.....	9
1.2.	Менежмент фанининг объекти ва субъекти.....	18
1.3.	Менежмент фанининг усуллари ва бошқа фанлар билан алоқалари	20
<b>2-Мавзу</b>	<b>Менежментнинг ривожланиш тарихи ва назарий асослари</b> .....	28
2.1.	Менежментнинг шаклланиши тарихи.....	28
2.2.	Менежментнинг илмий мактаблари.....	37
2.3.	Менежментнинг моделлари.....	46
2.4.	Ўзбекистонда бошқарувнинг ривожланиши. ....	52
<b>3-Мавзу</b>	<b>Менежментнинг турлари ва типлари</b> .....	63
3.1.	Менежментнинг турлари.....	63
3.2.	Менежментнинг типлари.....	74
<b>4-Мавзу</b>	<b>Менежментнинг тамойиллари ва функциялари</b> .....	82
4.1.	Менежментнинг тамойиллари.....	82
4.2.	Менежментнинг функциялари.....	91
<b>5-Мавзу</b>	<b>Менежментнинг технологиялари</b> .....	101
5.1.	Бошқарувнинг моҳияти ва технологиялари.....	101
5.2.	Бошқарув усуллари.....	107
5.3.	Бошқарувда ахборотлар ва коммуникациялар.....	111
5.4.	Бошқарув қарорлари.....	117
<b>6-Мавзу</b>	<b>Ташкилотлар ва уларни бошқариш</b> .....	128
6.1.	Ташкилот тушунчаси ва унинг таснифлари.....	128
6.2.	Ташкилотнинг турлари ва типлари.....	132
6.3.	Ташкилотни бошқариш.....	142
6.4.	Ташкилотни бошқариш меҳнати, корхоналарда реинжиниринг.....	148
<b>7-Мавзу</b>	<b>Замонавий менежер</b> .....	164
7.1.	Менежер тушунчаси ва менежернинг вазифалари.....	164
7.2.	Менежернинг этикаси.....	168
7.3.	Замонавий менежерга талаблар.....	172
<b>8-Мавзу</b>	<b>Меҳнат жамоалари ходимларини бошқариш</b> .....	184
8.1.	Меҳнат жамоаси ва жамоа меҳнати. Меҳнат жамоасининг таснифлари...	184
8.2.	Меҳнат жамоасининг турлари, таркиблари ва тамойиллари.....	188
8.3.	Жамоа меҳнатида персонални танлаш, тайёрлаш ва бошқариш технологиялари.....	191
8.4.	Меҳнат жамоасидаги низолар: турлари, сабаблари ва ечимлари.....	200
8.5.	<b>Меҳнат жамоаларини назорат қилиш тартиби</b> .....	<b>209</b>
<b>9-Мавзу</b>	<b>Ўзбекистон Республикасининг истиқболли давлат тузилиши ва бошқаруви</b> .....	217
9.1.	Ўзбекистон Республикасининг давлат тузилиши ва бошқаруви. Конституция.....	214
9.2.	Қонун чиқарувчи ҳокимият. Президент. Ижро этувчи ҳокимият.....	220
9.3.	Суд ҳокимияти ва маҳаллий давлат ҳокимиятлари.....	221
9.4.	Ўзбекистонда жамоат ташкилотлари.....	223
	<b>Глоссарий</b> .....	231
	<b>Иловалар</b> .....	241
	<b>Фойдаланилган адабиётлар</b> .....	251

# СОДЕРЖАНИЕ

	<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	6
<b>1-Тема</b>	<b>Содержание, цель и задачи предмета “Менеджмент”</b> .....	9
1.1.	Характеристика, цел и задачи предмета Менеджмент.....	9
1.2.	Объекты ва субъекты предмета Менеджмент.....	18
1.3.	Методы менеджмента и связи с другими и науками.....	20
<b>2-Тема</b>	<b>История развития и теоретические основы менеджмента</b> .....	28
2.1.	История формирование менеджмента.....	28
2.2.	Научные школы менеджмента.....	37
2.3.	Модели менеджмента.....	46
2.4.	Развития управление в Узбекистанае. Узбекский модел.....	52
<b>3-Тема</b>	<b>Виды и типы менеджмента</b> .....	63
3.1.	Виды менеджмента.....	63
3.2.	Типы менеджмента.....	74
<b>4-Тема</b>	<b>Принципы и функции менежмента</b> .....	82
4.1.	Принципы менеджмента.....	82
4.2.	Функции менеджмента.....	91
<b>5-Тема</b>	<b>Технологии менеджмента</b> .....	101
5.1.	Сущность и технологии управления.....	101
5.2.	Методы управления.....	107
5.3.	Информации и коммуникации в управление.....	111
5.4.	Управленческие решения.....	117
<b>6-Тема</b>	<b>Организации и их управление</b> .....	128
6.1.	Понятия и классификации организации.....	128
6.2.	Виды и типы организации.....	132
6.3.	Управление организации.....	142
6.4.	Управленческий труд организации, реинжиниринг в предприятиях	148
<b>7-Тема</b>	<b>Современный менеджер</b> .....	164
7.1.	Понятия и задачи менеджера.....	164
7.2.	Этика менеджера.....	168
7.3.	Требование современному менеджеру.....	172
<b>8-Тема</b>	<b>Управление сотрудников трудовых коллективов</b> .....	184
8.1.	Трудовые коллективы и коллективный труд. Классификации трудовых коллективов.....	184
8.2.	Виды, структуры и принципы трудовых коллективов.....	188
8.3.	Выбор, подготовка и технологии управление персоналами в трудовом коллективе.....	191
8.4.	Конфликты в трудовых коллективах. Виды, причины и решение конфликты.....	200
<b>9-Тема</b>	<b>Перспективы государственного строя и управление Республики Узбекистан</b>	214
9.1.	Государственный строй Республики Узбекистан и управление. Конституция.....	214
9.2.	Законодательный власть. Президент. Исполнительный власть.....	220
9.3.	Судебный власть, местные государственные власти.....	221
9.4.	Общественные организации в Узбекистане.....	223
	<b>Глоссарий</b> .....	231
	<b>Приложения</b> .....	241
	<b>Литература</b> .....	251

## TABLE OF CONTENT

	<b>INTRODUCTION</b> .....	6
<b>Theme 1</b>	<b>Content, purpose and objectives of the subject “Management”</b> .....	9
1.1.	Characteristic, purpose and objectives of the subject Management.....	9
1.2.	Objects in the subject of the subject of management.....	18
1.3	Methods of management subject and relationships with other disciplines...	20
<b>Theme 2</b>	<b>History of development and theoretical foundations of management</b> ....	28
2.1.	The history of the formation of management.....	28
2.2.	Scientific schools of management.....	37
2.3.	Models of Management.....	46
2.4.	Development of Management in Uzbekistan. Uzbek Model.....	52
<b>Theme 3</b>	<b>Types and classification of management</b> .....	63
3.1.	Types of management.....	63
3.2.	Classification of Management.....	74
<b>Theme 4</b>	<b>Functions and Principles of management</b> .....	83
4.1.	Principles of management .....	83
4.2.	Functions of management .....	92
<b>Theme 5</b>	<b>Technology of management</b> .....	102
5.1.	Essence and control technology.....	102
5.2.	Methods of management.....	108
5.3.	Information and communications in management.....	112
5.4.	Decisions of management.....	118
<b>Theme 6</b>	<b>Organizations and their management</b> .....	129
6.1.	Concepts and classifications of the organization.....	129
6.2.	Types and classification of organizations.....	133
6.3.	To manage organization.....	143
6.4.	Management work of the organization, reengineering in enterprises	149
<b>Theme 7</b>	<b>Modern Manager</b> .....	165
7.1.	Concepts and tasks manager .....	165
7.2.	Manager's ethics.....	169
7.3.	Requirement modern manager.....	173
<b>Theme 8</b>	<b>Management of employees of labor collectives</b> .....	185
8.1.	Labor collectives and collective labor. Classification of labor collectives.....	185
8.2.	Types, structures and principles of labor collectives.....	189
8.3.	Selection, training and technology management personnel in the workforce	191
8.4.	Conflicts in labor collectives. Types, causes and conflict resolution.....	201
<b>Theme 9</b>	<b>Prospects of the state system and management of the Republic of Uzbekistan</b> .....	215
9.1.	State system of the Republic of Uzbekistan and management. Constitution...	215
9.2.	Legislative power. President. Executive authority.....	221
9.3.	Judicial Power, Local Government.....	222
9.4.	Public organizations in Uzbekistan .....	224
	<b>Glossary</b> .....	232
	<b>Applications</b> .....	241
	<b>Bibliography</b> .....	251

## КИРИШ

Рақобат муҳитини кескинлашуви шароитида бошқарув ходимларини тайёрлашга бўлган талаб миқдор ва сифат жиҳатидан ортиб, менежерлар фаолияти сифатини тубдан ошириш, илғор инновацияларни тезкор амалиётга жорий этиш, замонавий билимларни иқтисодий ўсишнинг асосий омилига айлантириш барча ривожланган ҳамда ривожланаётган мамлакатларнинг бугунги кундаги энг муҳим вазифалари ҳисобланади. Чунки, ҳар қандай соҳанинг ривожини бошқарувнинг ташкил қилинганлиги ва унинг самарадорлигига боғлиқ бўлиб, бошқарувни иқтисодиёт соҳасида самарадор қилиш тамойиллари, мукамаллиги ва усулларини ишлаб чиқишига ҳар доим катта эътибор билан қаралади.

Таълим соҳасида бошқарувнинг мукамал тамойиллари, усуллари ва услубиятларини ишлаб чиқиб, бошқарувни самарадор қилиш жамиятнинг истиқболини белгилаши нуқтаи – назаридан бениҳоя зарурдир. Шу билан бирга, бошқарувнинг ҳар қандай соҳадаги ривожини ва ютуғини бу бошқарув фаолиятини юритаётган муайян давлатнинг сиёсатига боғлиқ бўлиб, бугунги кунда иқтисодчи кадрлар тайёрлаш тизими бошқарувини самарали ташкил этиш ва такомиллаштириш муҳим масалалардан биридир. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналишлари бўйича Ҳаракатлар стратегиясида: «...сифатли таълим хизматлари имкониятларини ошириш, меҳнат бозорининг замонавий эҳтиёжларига мос юқори малакали кадрлар тайёрлаш сиёсатини давом эттириш, янги иш ўринларини яратиш ҳамда аҳолининг, энг аввало ўрта махсус ва олий ўқув муассасалари битирувчилари бандлигини таъминлаш»<sup>1</sup> бўйича муҳим вазифалар белгилаб берилган. Мазкур вазифаларнинг самарали ижроси мамлакатимизда иқтисодчи кадрлар тайёрлашда бошқарув механизмининг такомиллаштириш талаб этади. Ҳаётимизга кириб келаётган кўплаб халқаро замонавий

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармонининг 1-илоvasи «2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси». [www.lex.uz](http://www.lex.uz).

тажрибалар, технологиялар замонавий бошқарув мутахассисларини талаб қилмоқда. Бу йўналишда олий таълимда “Менежмент” фанини мукамал ўрганиш муҳим аҳамиятга эга.

Ҳар қандай фанни ўрганиш унинг тадқиқот объектини белгилашдан бошланади. Фаннинг тадқиқот-ўрганиш объектлари қанчалик мукамал, атрафлича белгиланган бўлса, фаннинг мақсади ва вазифаларини қўйиш осонлашади, ўрганувчи учун тушунарли бўлади. Фаннинг ўрганиш объектлари эса, фан шаклланиши жараёнида ёки инсониятнинг ҳаётий талаблари асосида келиб чиқишидаги долзарблик масалалари, муаммоларининг кўпайиб, кучайиб бориши натижасида табиий ёки сунъий ҳолатлар, вазиятлар бўлиши мумкин. Шунинг учун ҳам, “Менежмент” фани иқтисодий самарали бошқаришнинг эҳтиёжи натижасида келиб чиққан гуманитар, ижтимоий, иқтисодий ва амалий фанлардан ҳисобланади.

Менежмент – бу бошқарув, яъни ресурсларни, одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш ва фойда олишни билиш, уни кўпайтириш жараёнидир. Бошқарув – бу ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов ва шу танлов асосида қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилишдир.

Ҳозирда бизнинг шароитимизда “ташқиллаштириш”, “бошқарув”, “маъмурият”, “жамоат ташкилотлари”, “бошлиқ”, “раҳбар” атамалари кўпроқ ишлатилади. Шу билан бирга, давлатимизнинг халқаро интеграцияда жадал ривожланаётганлиги, халқаро миқёсдаги иқтисодий ва маданий алоқаларнинг тобора ривожланиб бораётганлиги, миллий маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва уларнинг сифатини жаҳон андозаларида тайёрлаш, кириб келаётган инвестициялар билан ҳамкорликда ишлашнинг талаблари ва зарурати юзасидан ташкилотлар қандай ва қайси тизимда бўлишидан қатъий назар ўз фаолиятида энг кам харажатлар билан белгиланган мақсадларга эришиши учун, замонавий менежментнинг тамойиллари ва усулларини изчил ўрганишлари ва амалиётда фойдаланишлари лозим бўлмоқда. Бу йўналишда замонавий

менежерларни тайёрлаш эҳтиёжларини ҳам ҳисобга олиш жуда муҳим вазифалардан ҳисобланади.

Ўқув қўлланма олий ўқув юртлари бакалавриат босқичининг “Иқтисодиёт”, “Менежмент(туризм)”, “Маркетинг (туризм)”, “Молия” ва “Касбий таълим(иқтисодиёт)” таълим йўналишлари бўйича таҳсил олаётган талабалар, менежмент ва маркетинг масалалари билан шуғулланувчи профессор-ўқитувчилар, магистрлар, амалиётчилар, мутахассислар ва тадқиқотчиларга мўлжалланган.



# **1-Мавзу. “МЕНЕЖМЕНТ” ФАНИНИНГ МАЗМУНИ, МАҚСАДИ ВА ВАЗИФАЛАРИ**

## **РЕЖА:**

**1.1. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ТАЪРИФИ, МАҚСАДИ ВА ВАЗИФАЛАРИ.**

**1.2. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ОБЪЕКТИ ВА СУБЪЕКТИ.**

**1.3. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ УСУЛАРИ ВА БОШҚА ФАНЛАР БИЛАН АЛОҚАЛАРИ.**

## **1.1. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ТАЪРИФИ, МАҚСАДИ ВА ВАЗИФАЛАРИ**

Иқтисодиётда ишлаб чиқариш кучларининг ривожланиши ва инсон меҳнати унумдорлигини рағбатлантирувчи бозор тамойиллари аста-секинлик билан шаклланиб, хўжалик юритишнинг асосий тизимига айланди ва ХХІ асрнинг бошларида ҳам бозор муносабатлари туфайли иқтисодий юксалиш содир бўлаётганлиги ва аҳолининг турмуш фаровонлигига ижобий таъсир кўрсатаётганлиги кузатилмоқда. Жамиятни ижтимоий ташкиллаштириш муаммоларига эътибор бериб, унинг менежмент каби таркибий элементларининг ривожланишини ҳисобга олиш зарур, ваҳоланки, унинг талабига биноан инсониятнинг келажакдаги тақдири тўғридан-тўғри менежмент ижтимоий институтининг ривожланиши билан боғлиқ қилиб қўйилган бўлиб, у: “...иқтисодий ресурсларни тизимли ташкил қилиш йўли билан инсоннинг ҳаёт кўриш воситаси устидан назоратни амалга ошириш имкониятига ишониш ... иқтисодий ўзгаришлар инсон ҳаётини ва ижтимоий адолатни энг қудратли кучга айлантириши мумкинлигида...”<sup>2</sup> ифодаланиши қайд қилинган. Шу билан бир вақтда менежмент жамиятнинг етакчи ижтимоий институти сифатида тан олиниши ва инсоният амалиётига жорий қилинишига қарамасдан, кўплаб тадқиқотчилар: “Менежмент ҳалигача ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан етарли даражадаги етукликка эришмади”<sup>3</sup> деб қайд қилишади. “Бошқариш фаолиятини назария ва амалиётда ўзгармас ҳолат деб қараш мумкин эмас, чунки у илмий-техника ютуқлари таъсирида ҳамда турли ижтимоий-иқтисодий ва

<sup>2</sup> Druker, P.F. The Practice of Management. New York: Harper&Row, 1954. P. 4.

<sup>3</sup> Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. С. 57.

сиёсий ҳолатларда юз бераётган халқаро ва миллий бозорлардаги конъюнктура ўзгаришларига мослашиш мақсадида ўзининг стратегия ва тактикасини ҳар доим такомиллаштиради ва ривожлантириб бораверади”<sup>4</sup>. Шу жиҳатдан, мамлакатимизда иқтисодчи кадрлар тайёрлашнинг бошқарув механизмини такомиллаштириш бугунги куннинг долзарб масалаларидан бири ҳисобланади.

Инглиз тилидаги “менежмент” сўзи келиб чиқиши илдизлари бўйича грекча “манус” атамасидан олинган бўлиб, бу сўзнинг маъноси - “қўл, куч” деб таржима қилинган. Дастлабки вақтларда бу атама ҳайвонларни ва асосан отларни бошқариш санъати тушунчасини берган. Бу ерда отларни бошқаришга урғу берилишининг сабаби, тарихдан маълумки, мозийда дунёнинг барча халқларида отлар инсонлар ҳаётида асосий стратегик куч бўлган<sup>5</sup>.

Инглиз тилининг “Оксфорд луғати”да “менежмент” атамасининг қуйидаги тўртта тушунчаси берилган бўлиб, булар:

1. Инсонлар билан мулоқот усули.
2. Бошқарув санъати ва ҳокимият.
3. Маъмурий кўникмалар ва алоҳида, ўзига хос қобилиятлар.
4. Маъмурий бирлик, бошқарув органи.

“Чет эл сўзлари” луғатларида “менежмент” атамаси ишлаб чиқаришни бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш мақсадида бошқарувнинг шакллари ва воситалари, усуллари, тамойилларининг жамланмасини муваффақиятли қўллаш сифатида изоҳланган<sup>6</sup>.

“Менежмент” атамасининг тушунчаси, мазмуни ва моҳияти менежментнинг замонавий назарияси ва амалиётида алоҳида ишчи (ходим), ишчилар гуруҳи ва бутун ташкилотга раҳбарлик жараёни тушунилади. Бу жараённинг субъекти – менежер ҳисобланади.

Бугунги ҳаётимизда “менежмент” сўзи одамларни ва ташкилотни бошқариш илмида, амалиётида тўғри қарорлар қабул қилиш, раҳбарлик қобилиятига эга бўлиш, ходим ва

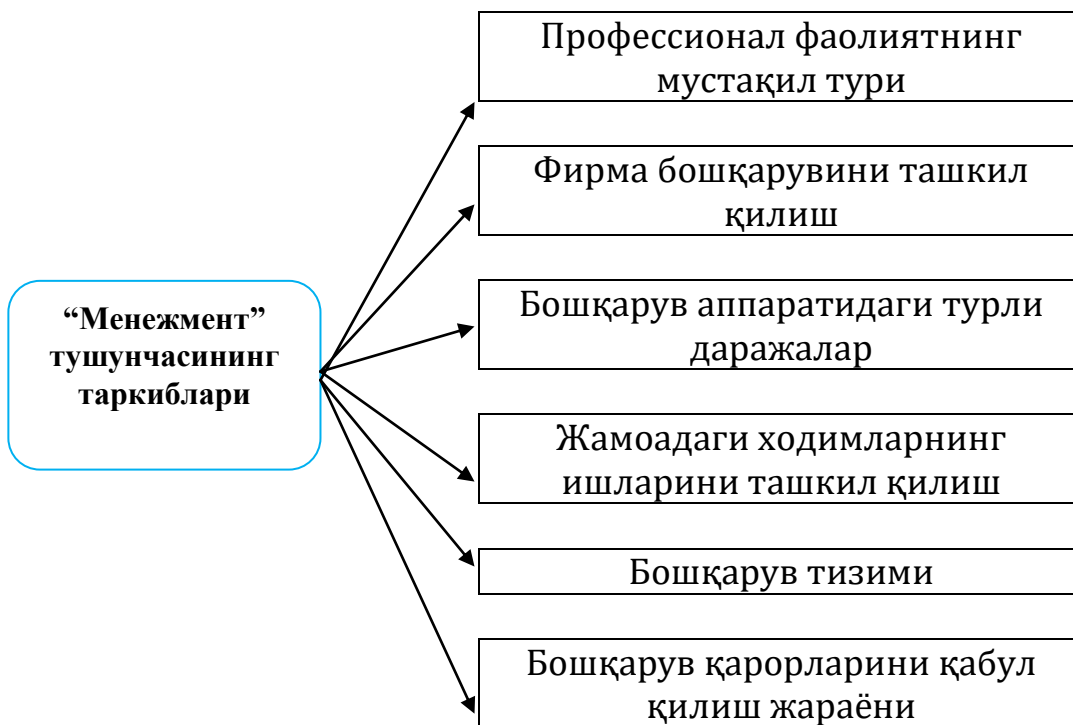
<sup>4</sup> Иваньков А.Е., Иванькова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: «Юриспруденция», 2008. С.32.

<sup>5</sup> Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. Под ред. И.Ю.Солдатов, М.А.Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 с.

<sup>6</sup> Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; Пер. с англ. О.И.Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

жамоага мос келувчи самарали бошқарувни ташкил қилиш каби маъно ва мазмунларини билдиради.

Инглиз тилидаги “менедж” (“manage”) атамаси даврлар ўтиши билан трансформацияланди, ўзининг мазмуни ва моҳиятига рақобат шароитларида ишни (бизнесни) юритиш, ишни ташкил этиш, меҳнат қилишда юқори натижаларга эришишни бошқариш таркибларига кўшиб борди (1-расм).



**1-расм. “Менежмент” тушунчасининг моҳияти ва мазмуни**

Менежмент – бу олдинга кўйилган вазифаларни инсонпарварлик ва иқтисодий йўллар билан ечишда одамлар ва ишлаб чиқаришни илмий-амалий бошқариш, раҳбарлик қилиш усулидир.

Менежмент – бу даромад олиш мақсадида маҳсулотлар ва хизматларни сотиш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва башоратлаш, жорий ва истиқболни режалаштириш тизимидир.

Менежмент - бу ишни, объектларни бошқариш санъати, бу – бошқарувнинг самарали тамойиллари ёрдамида профессионал малакаларга, қобилиятга эга бўлиш, кўйилган мақсадларни муваффақият билан бажариш жараёнларида, одамлар билан бўладиган муносабатларда қаттиқ маъмурий қарорлардан воз

кечувчи усуллардан фойдаланган ҳолда, уларни муҳофаза қилувчи бошқарув тизимидир<sup>7</sup>.

Менежмент –бу бозор шароитларида бозор иқтисодиётини бошқаришдир.

Менежмент –бу ҳар доим одамларни бошқаришдир.

Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш бўйича профессионал билимларга эга бошқарувчини *менежер* деб аташади. Илмий адабиётларга асосланиб менежментнинг жуда кўплаб таърифларини келтириш мумкин. Чунки, менежментни тадқиқот қилувчилар унинг таърифларини ўзларидаги бошқарув таркиблари бўйича талқин қилишади. Масалан, менежментнинг Америкача тушунчаси сўзма-сўз таржима қилинганда “бошқарув”, “маъмурият” атамаларини билдиради. Рус тилидаги “бошқарув” ва инглиз тилидаги “менежмент” қисман маънодош сўзлар ҳисобланади.

Луғатларга қарамасдан ҳам айтиш мумкинки, рус ва ўзбек тилидаги “бошқарув” инглиз тилидаги “менежмент”нинг тўлиқ маънодош атамаси эмас. Фақат завод ёки фабрикани бошқариш эмас, машинани, поездни ёки ракетани ҳам бошқариш мумкин. Шунинг учун ҳам менежментни, ҳар доим одамларни бошқариш деб хулоса қилиш мумкин. “Бошқарув” атамаси қўйилган мақсадларга эришиш учун мувофиқлаштирилган тадбирларнинг йиғилган, жамланган йўналиши ҳисобланади.

Менежмент сўзини ишлатганимизда бошқарувдаги халқаро амалиёт анъаналарида белгиланган маълум ва аниқ воқеъликлар ва жараёнларни тушунамиз. Амалиётда “бошқарув” атамаси “менежмент” атамасининг эквиваленти ҳисобланмайди. Чунки, бу ерда гап бошқарувнинг атига бир шакли, яъни тадбиркорлик шаклидаги ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг бошқаруви ҳақида бормоқда.

Менежментнинг иқтисодий воқеъликлари ва жараёнлари эса, хўжалик юритишнинг бозор типларига мўлжалланган бўлиб, бу воқеъликлар ва жараёнлар ишлаб чиқаришнинг саноатлашган ёки тижорий асосларида, шароитларида рўй беради, амалга оширилади. Шунинг учун ҳам, “менежмент” атамаси хўжалик фаолиятини бошқаришда, шу жумладан, маҳсулотлар ва

---

<sup>7</sup> Қосимов Ф.М. Менежмент. – Т.: “Ўзбекистон”, 2002. – 312 б.: Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

хизматлар ишлаб чиқаришдаги ҳар қандай соҳада кўпроқ ишлатилади.

Россиялик баъзи мутахассисларнинг хулосаларига кўра, замонавий бошқарув тизими қуйидаги тавсифларга эга бўлиши керак<sup>8</sup>:

- кам сонли, юқори малакали ходимлар билан таъминланган, унча катта бўлмаган бўлим;
- бошқарув даражаларининг кам сондалиги;
- мутахассислар гуруҳига асосланган таркиб;
- истеъмолчиларга мўлжалланган маҳсулотларнинг сифати ва ассортименти.

Ҳозирда бизнинг шароитимизда “ташқиллаштириш”, “бошқарув”, “маъмурият”, “жамоат ташкилотлари” ва ҳоказо атамалар кўпроқ ишлатилади. Шу билан бирга, давлатимизнинг халқаро интеграцияда жадал ривожланаётганлиги, халқаро миқёсдаги иқтисодий ва маданий алоқаларнинг тобора ривожланиб бораётганлиги, миллий маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва уларнинг сифатини жаҳон андозаларида тайёрлаш, кириб келаётган инвестициялар билан ҳамкорликда ишлашнинг талаблари ва зарурати юзасидан ташкилотлар қандай ва қайси тизимда бўлишидан қатъий назар ўз фаолиятида энг кам харажатлар билан белгиланган мақсадларга эришиши учун замонавий менежментнинг тамойиллари ва усулларини изчил ўрганишлари ва амалиётда фойдаланишлари лозим бўлмоқда.

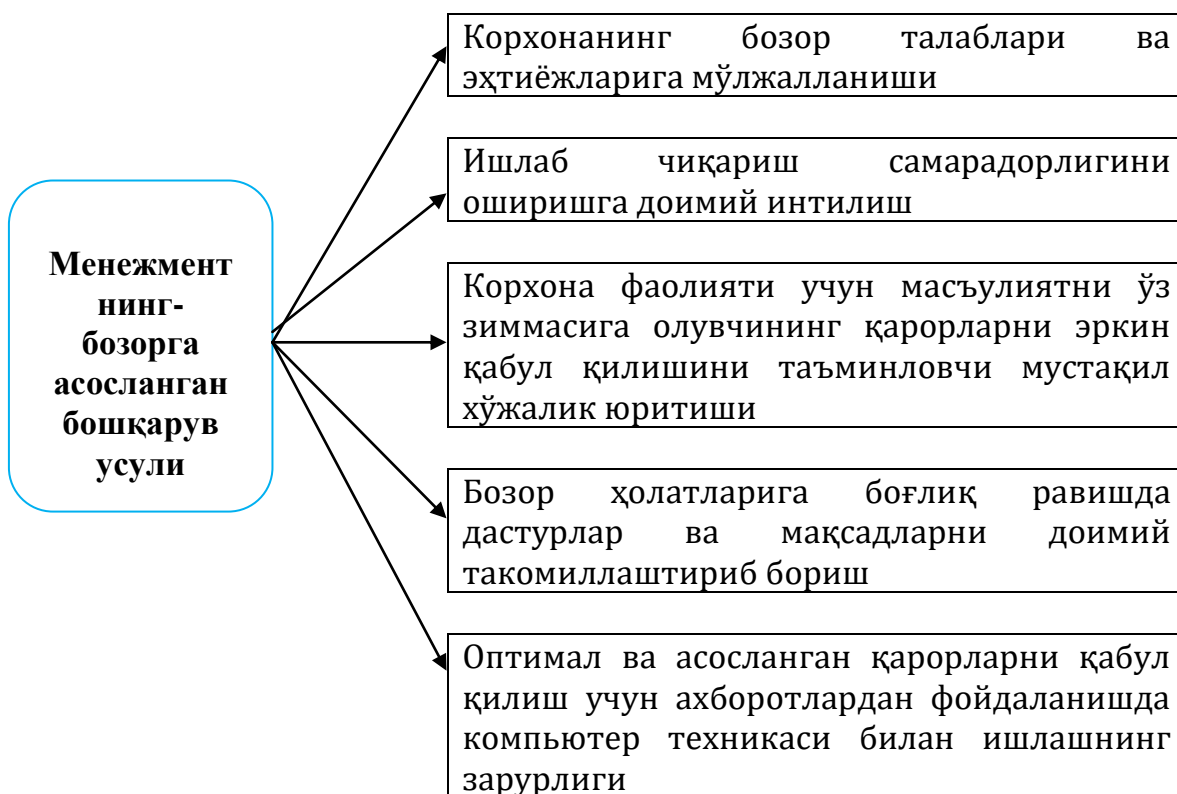
Ҳозирги вақтда менежментнинг жуда кўплаб тушунчалари, таърифлари мавжуд бўлиб, улардан менежментнинг энг замонавий таърифи Англия нашридаги “Менежмент бўйича халқаро маълумотнома”да қуйидагича берилган: “Менежмент” – капитал (ишлаб чиқарувчи, молиявий ва меҳнат) ресурсларни мувофиқлаштириш ва самарали фойдаланиш, қўйилган мақсадларга эришиши учун улардан янада самаралироқ фойдаланишдир. Ҳозирги вақтга келиб менежментда ахборот ресурсларининг аҳамияти кучайиб бораётганлигидан менежментнинг таърифига ахборот ресурсларини ҳам қўшиш мумкин. Бу эса ўз навбатида, менежмент фаолияти ўзининг

---

<sup>8</sup> Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник.М.: Проспект, 2017. – 320 с. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие. Москва: КноРус, 2018. – 499 с.

моҳияти бўйича мураккаб ижтимоий-иқтисодий, ахборотли ва ташкилий-техник ҳодисалар, жараёнларни ташкил қилиш ва бошқаришдан иборат эканлигини изоҳлайди. Шунинг учун ҳам ҳар қандай фандаги каби менежментнинг аниқ қонуниятлари, тамойиллари, мақсади ва вазифалари бор. Шу нуқтаи назардан ҳам замонавий менежментнинг мезонлари унинг ижтимоий-иқтисодий воқеъликлари ва жараёнларининг кечиши бўйича турлича хусусиятларга эга.

Эркин бозор иқтисодиёти ривожланаётган мамлакатларнинг кўпчилигида замонавий менежментнинг асосий мезонлари – бу самарадорлик ва рақобатбардошлиқдир деб ҳисоблашади (2-расм).



**2-расм. Менежментнинг замонавий модели**

Эркин бозорнинг ривожланиши маҳсулотлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчиларнинг ҳам, истеъмолчиларнинг ҳам кўпайишига қулай шароитлар яратади. Бу шароитларга замонавий технологиялар ва илғор тажрибаларнинг кириб келиши маҳсулотлар ва хизматлар миқдорларининг кўпайишини, сифатини оширишини талаб қилади. Бу ҳолатда албатта рақобат кучаяди. Шунинг учун ҳам менежментнинг

замонавий модели бозорга асосланган бошқарув типини қабул қилади ва бошқарувда ундан фойдаланади.

**“Менежмент” фанининг мақсади ва вазифалари.** Менежментнинг мақсадларини белгилашда мутахассислар кўпинча ўз давлатларидаги бошқарувнинг мақсади ва вазифаларига қараб мувофиқлаштирадilar (Европа давлатлари, Россия, Ўзбекистон)<sup>9</sup>. Иккинчидан, менежментнинг тадқиқотчилари ҳам менежментнинг мақсади ва вазифаларини белгилашда унинг таърифларини асос қилиб олишади.

Менежментнинг фан сифатидаги вазифаси бошқарув назариясини ривожлантиришдан иборат. Яъни менежмент амалиётининг корхоналар бошқарувида назарий ҳолатлар билан боғланганлигидан фойдаланиш ва бу амалиёт учун назарияни ривожлантиришдир. Шунинг учун ҳам кўпчилик мутахассислар менежментнинг мақсади ва вазифасини умумлашган ҳолатда қисқача белгилашади.

**Менежментнинг бош мақсади** – ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва фойдани кўпайтиришдан иборат. Менежментда иккита мақсадни ажратадилар:

1. Умумий (стратегик) мақсадлар.
2. Махсус мақсадлар.

Умумий (стратегик) мақсадлар ташкилотни ривожлантириш концепциясини аниқлайди. Бу мақсадлар олдиндаги истиқболларга (башоратлаш, корхона фаолиятини режалаштириш) мўлжалланган бўлади.

Махсус мақсадлар умумий мақсадларнинг таркибида корхонанинг асосий фаолият турлари, йўналишлари бўйича ишлаб чиқилади. Менежментнинг бош мақсади ҳар бир ташкилотнинг ва бу ташкилотдаги ҳар бир ишчининг муваффақиятли фаолиятини таъминлашга йўналтирилган бошқарувни ташкил қилишдан иборат ҳисобланади. Менежментнинг мақсади узоқ муддатларда корхонанинг бозордаги ўрнини сақлаш, мустаҳкамлаш ва яшаб қолишини, фаолиятини давом эттиришини таъминловчи бошқарувни ишлаб чиқиш ва қўллаш ҳисобланади.

---

<sup>9</sup> Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с. ; Орлов, А.И. Менеджмент: учебник ,М.: Изумруд, -2003. -298; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. “Ўқитувчи”, 2001, -702 б.

Бошқарувдаги мақсадларни белгилашда албатта ҳар томонлама ёндошувни ҳисобга олиш талаб қилинади. Корхонани юритиш мақсадлари корхонанинг миссияси ва унинг ривожланиши доирасида шакллантирилади ва белгиланади. Мақсад - ҳар қандай ташкилотнинг юқори натижаларга эришишидаги натижаларидир. Менежмент қўйган мақсадлардан фирмалар фаолиятлари учун умумий мўлжалларни берувчи стандартларни белгилашда, ташкилотнинг самарадорлигини баҳолашда фойдаланадилар.

Мақсадлар сотиб олиниши ҳам мумкин, ёки аниқ омилларнинг сақланганлигидан ҳам келиб чиқиши мумкин. Мақсадлар ҳамма вақт ҳам истиқболда ривожлантириш фаразларига асосланади, шунинг учун ҳам, мақсадларни асослаш бу фаразларнинг нақадар аниқлиги билан боғлиқ ҳисобланади. Мақсадлар ўз навбатида белгиланиши бўйича қуйидагидек кўплаб тавсифларга эгаки, менежментда бу мақсадларни ўрганиш муҳим аҳамият касб этади:

- соҳани қамраб олиш бўйича мақсадлар (умумий, хусусий);
- муҳимлигини белгиловчи мақсадлар (бош, оралиқ, иккинчи даражали);
- ўзгарувчи миқдорлардаги мақсадлар (бир ва кўп альтернативли);
- предметли мақсадлар (умумий ёки хусусий натижа);
- типик хўжалик мақсадлари (фақат фойдага интилиш, мол-мулкга интилиш - фирмани шу даражага етказиш керакки у қиммат баҳоларга сотилсин, фақат харажатларни пасайтиришга интилиш, фақат фойдани оширишга интилиш).

**Менежментнинг вазифаси** фан сифатида бошқарув назариясини ривожлантиришдан иборат. Фан сифатида менежментнинг вазифаларига қуйидагилар киради:

- ташкилотнинг, корхонанинг муваффақиятли ишлашини таъминловчи рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи ишланмалар яратиш;
- бу ишланмалардаги тажрибавий назоратни ва амалиётга илмий натижаларни ва ёндошувларни, тамойилларни ва усулларни, услубларни қўллашдан иборат.



Менежментнинг асосий вазифалари ҳақида ҳам менежмент фанининг тадқиқотчилари кўплаб хулосаларни билдиришган. Бу тадқиқотчиларнинг натижалари таҳлил қилинганда маълум бўладики, ҳар бир тадқиқотчи ёки менежмент назариётчиси менежментнинг вазифаларини ўз давлатидаги бошқарув мезонлари бўйича белгилайдилар. Бу хилдаги таърифларни менежментнинг мазмуни ва моҳиятини аниқроқ белгиловчи вазифаларини келтирамиз (3-расм).



**3-расм. Менежментнинг вазифалари**

Менежментнинг 3-расмда белгиланган вазифаларини асосан “Менежмент” атамасини таълим ва ишлаб чиқариш тизимига киритаётган МДХ давлатларидаги менежмент тадқиқотчилари белгилашади. Бизда ҳам шундай. Яъни менежментнинг вазифалари моддий ва номоддий неъматларни ишлаб чиқарувчи корхоналарни ташкиллаштириш ва бошқаришнинг барча саволларини қамраб олишлари лозим.

Менежмент мукаммал ривожланган ва ривожлантири-  
лаётган АҚШ ва Европа давлатларида бошқарувни кенгроқ  
режалаштириш учун уларда ҳам менежментни ташкил қилишда,  
унинг вазифаларини белгилашда вазифалар деталлаштирилган.  
Ҳозирга келиб, Европа менежменти менежментнинг  
вазифаларини белгилашда бир йўналишдаги вазифаларнинг  
барчасини бир гуруҳга бирлаштиради ва бир ном билан аташади.  
Масалан, бошқарувни ташкиллаштириш билан боғлиқ барча  
вазифалар “Ташкиллаштириш” вазифасига киритилади ва ҳоказо  
(1-диаграмма).



**1-диаграмма. Менежментнинг вазифалари**

## **1.2. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ОБЪЕКТИ ВА СУБЪЕКТИ**

Менежментнинг субъекти ташкилотда бошқарувни ташкил-  
лаштирувчи ва бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини амалга  
оширувчи инсон ёки инсонлар (гуруҳлари) ҳисобланади.

Менежментнинг объекти менежмент субъектининг  
бошқарувини ташкиллаштириш ва бошқарувнинг мақсад ва  
вазифаларини амалга оширишдаги барча жараёнлар,  
воқеъликлар ва ҳаракатларидир:

- 1) корхонанинг инсон ресурслари;
- 2) корхона учун ресурсларни келтирувчилар;
- 3) корхонанинг рақобатчилари (реал ва салоҳиятли);

4) ахборот таъминоти;

5) корхонанинг молияси ва уни бошқариш.

Менежментнинг объекти ва субъектини ватанимизда менежментнинг асосчилари бўлган академик М.Шарифхўжаев ва профессор Ё.Абдуллаевлар Ўзбекистон Республикаси мисолида мукамал белгилаган ва батафсил тушунтирган. Қўйида муаллифларнинг менежментнинг объекти ва субъекти ҳақидаги тавсифлари келтирилган (1-жадвал)<sup>10</sup>.

## 1-жадвал

### Менежментнинг объекти ва субъекти

№	Менежмент	
	Объект бошқарилувчи ҳодиса, воқеълик	Субъект (Бошқарув органи, раҳбарлик)
<b>I.Макродаражада</b>		
1.	Мамлакат (Республика)	*Қонун чиқарувчи ҳокимият(Олий мажлис) *Ижро этувчи ҳокимият(ЎзР Вазирлар Маҳкамаси) *Суд ҳокимияти
2. 3.	Вилоят Туман(шаҳар)	*ҚҚР Жоғарги кенгаши ва вилоят депутатлари *ҚҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳокимиятлари *ҚҚР Олий суди, вилоятлар судлари *Туман (шаҳар) халқ депутатлари *Туман(шаҳар) лар ҳокимликлари *Туман(шаҳар) судлари
<b>II.Меғодаражада</b>		
4. 5.	Концерн (кўп тар- моқли корпорация) Сектор (тармоқ)	*Қўмиталар ва уларнинг раислари *Вазирликлар ва вазирлар
<b>III.Микродаражада</b>		
6. 7 8 9. 10.	Корхона (фирма), корпорация Ходимлар Ишлаб чиқариш Самарадорлик. Ўз-ўзини бошқариш	*Жамоа кенгаши ва раислар, президент *Корхона (фирма)раҳбарлари, бўғин бошлиқлари *Корхона (фирма)раҳбарлари, бўғин бошлиқлари *Корхона (фирма)раҳбарлари, бўғин бошлиқлари *Корхона (фирма)раҳбарлари, бўғин бошлиқлари *Корхона (фирма)раҳбарлари, бўғин бошлиқлари

Менежментнинг предмети қуйидагиларни ўз ичига олади:

➤ бошқариш назарияси ва амалиёти;

<sup>10</sup> Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. “Ўқитувчи”, 2001, 702 б.

- бошқариш объекти ва субъекти;
- бошқариш тамойиллари ва усуллари;
- бошқариш маданияти;
- менежер ва унинг фазилатлари;
- бошқариш вазифаларини тўғри ташкил қилиш ва амалга ошириш;
- ходимларни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- самарадорликни бошқариш;
- ўз-ўзини бошқариш.

### **1.3. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ УСУЛЛАРИ ВА БОШҚА ФАНЛАР БИЛАН АЛОҚАЛАРИ**

**Менежмент фанининг усуллари.** Бошқарув усуллари – мақсадга эришиш учун бошқариладиган объектга усуллар ва қўлланмалар йиғиндиси орқали таъсир этишдир. Усуллар кўпинча методлар деб ҳам юритилади. Менежментда унинг таърифларига боғлиқ ҳолда бошқарув усуллари ҳам ўзига хос маълум бир гуруҳларни ташкил этади. Шунингдек, бошқарувни ташкил қилиш усуллари билан бошқарув усуллари ўртасидаги фарқлар мазмуни ва талаблари билан бири-биридан кескин фарқ қилади.

«Метод» грекча сўз бўлиб (methodos) – «қандайдир мақсадга етиш» маъносини билдиради. Бошқарув методлари (ўзбекча усул) орқали бошқарувнинг фаолиятлари амалга оширилади. Менежмент методи ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришишда ташкилотнинг бутун фаолиятини ташкил қилади ва ижрони назорат қилиб боради.

Менежмент усуллари (методларининг) кўплиги ва услубий ёндашишларнинг ҳам кўплиги аниқ бошқарув вазифаларини белгилашда мазкур усуллардан қайси бирини қўллашни танлаб олишни қийинлаштиради. Шунинг учун ҳам, мавжуд бўлган барча бошқарув усуллари ўз тавсифларига биноан гуруҳлашни, тартибга солишни талаб қилади. Усулларнинг йўналишларга асосланганлиги бошқарув тизимидаги шаклларни (фирма, бўлим, лаборатория, компания ва ҳ.к.) бошқаришда усул танлаб олишни таъминлайди.

Ташкилий шакллар усули кўп ҳолларда бошқарувда вазиятлар бирданига ёки аста-секинлик билан ўзгара бошлаганида қўлланилади. Бу ҳолатда ҳам ўша вазиятга мос бўлган усулларни саралаб, танлаб олиш зарур бўлади. Бошқарув амалиётида усуллар асосан бирданига ишлатилади. Бу ҳолда ишлатилаётган усуллар комбинациялашиб кетади.

Қайд қилиш лозимки, иқтисодиётда бошқарув усулларини мазмуни ёки вазифаларига қараб таснифлаш ҳақида стандарт талабларга жавоб берадиган кўрсатма ёки тавсиялар йўқ. Чунки бошқарув бир маромда фаолият кўрсатмайди. Бу ҳолат айниқса бозор муносабатларига асосланган иқтисодиётда аниқ кўринади.

Бозор муносабатлари ёки бозор маҳсулотларига истеъмолчиларнинг ҳоҳиш-истаклари ўзгара бошлаши билан бошқарувда кўплаб усуллар бири-бирига қўшилиб, бири-бирини баъзида инкор қилади, баъзида қўллаб-қувватлайди. Бундай вазиятларда қўшимча усулларни қўллаш ҳам талаб қилинади.

Менежментнинг усулларини ватанимизда менежмент фанининг асосчиларидан бири С.С.Ғуломов яхши тушунтирган. Қуйида шу усулларнинг изоҳлари келтирилади<sup>11</sup>:

1. Тизимли усул бошқарув муаммоларини ечишда ишлатилади ва тизимни бир бутунлигича асослайди. Чунки тизим битта, ягона мажмуани, йўналишни англатади. Менежментнинг тизимли усули таркибли тизим, функционал тизим, коммуникацияли тизим каби усулларга ҳам тармоқланади.

2. Изланишнинг мажмуавий усули. Менежментда юзага келадиган воқеъликлар ва жараёнларни, уларнинг бири-бири билан бўладиган алоқалари ва боғланишларини менежмент билан боғланган бошқа фанларнинг усуллари билан ўрганади. Масалан, ишчига (ходимга) ижобий таъсир кўрсатишни ўрганаётган менежмент албатта педагогика, психология ёки ҳуқуқшуносликга мурожаат қилади. Бу ўринда менежментга ижтимоий фанлардан этика кўпроқ ёрдам беради ва бошқ...

3. Изланишнинг таркибий усули. Менежмент бу усулни бошқарувда мураккаб вазиятлар келиб чиққанда қўллайди. Мураккаб вазиятлар келиб чиқиши ва унинг оқибатлари бўйича

---

<sup>11</sup> Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т., 2002.

таркибларга бўлинади, яъни майдалаштирилиб ечимини топишга ҳаракат қилинади.

4. Вазиятли ёндошув усули. Бу бошқарув фаолиятида кутилган ва кутилмаган вазиятларнинг келиб чиқиши ва бу вазиятлардан муваффақиятли чиқиш йўлларини таклиф қилади. Вазиятни ҳосил қилувчи ички ва ташқи таъсирларни аниқлайди.

5. Интеграцион ёндошиш усули. Интеграция – турли мамлакатлар иқтисодий ҳаётининг ягона иқтисодий сиёсат асосида ўзаро боғланган ҳолда ривожланиш шакли. Бошқарувда юзага келиб чиқадиган турли иқтисодий муаммоларни ҳал қилишда кенг кўламли, атрофлича мулоҳазалар бўйича ҳал қилиш масалалари тушунилади.

6. Моделлаштириш усули. Бу усул менежментнинг тизимли усулига яқин ва тизимлаштириш усули билан бирга ишлайди. Чунки, тизимлаштиришнинг асоси моделни келтириб чиқаради. Моделлаштириш усули билан такомиллаштирилган бошқарув шакллари бунёд этиш имкониятлари келиб чиқади. Моделлаштиришда бошқарувдаги ташкилий таркибнинг самарадорлигини олдиндан белгилаш ҳам мумкин.

7. Математик усул. Математик ҳисоб-китоб қилиш йўли билан бошқарувни такомиллаштириш йўллари башорат қилинади. Бошқарувда қабул қилинадиган қарорларнинг натижалари математик ҳисоблашлар орқали аниқланади ва мақбул хулосалар ишлаб чиқарилади.

8. Кузатиш усули - бу кузатиш ва бошқарувнинг ҳақиқий амалиётини белгиланган вақт оралиғида ўрганишдир.

9. Эксперимент (тажриба) - Ғарб менежменти ўзининг эришган муваффақиятларини сезиларли даражада баъзи бир бўлинмаларда раҳбарлик соҳаларида олиб бориладиган кенг меъёрдаги экспериментлар ҳисобига қўлга киритади.

**Менежментнинг бошқа фанлар билан алоқалари.** Менежмент фанининг номланишида ҳам ҳар-хил фикрлар мавжуд. Менежментни сунъий фан, ижтимоий-гуманитар фан, иқтисодий фан ва амалий фан деб ҳам номлашади. Сўнгги йилларда менежментни жамиятшунослик фанига ҳам киритишмоқда. Чунки, менежмент мактаблари вакилларининг бошқарувни такомиллаштириш соҳа учун эмас, одамлар ва жамият учун деган мукаммал фикрларни исботлашган.

Менежмент ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий, кибернетика, математика, статистика, педагогика, руҳшунослик ва бошқа фанлар билан алоқадордир.

Менежмент даставвал иқтисодиёт фанлари билан яқиндан боғлиқ бўлган. У иқтисодиётдаги қонуниятларни билиб олишга ва уларга мос равишда бошқариш жараёнида иқтисодий усулларни қўллашга, ҳар бир ходимга ва жамоага иқтисодий усуллар ва йўллар билан таъсир кўрсатишга асосланади. Макроиқтисодиёт, микроиқтисодиёт, статистика, истиқболни белгилаш, меҳнат иқтисодиёти кабилар ҳам менежмент фани билан чамбарчас боғлиқдир.

Бошқариш фани билан ҳуқуқшунослик фанлари ўртасида муайян муносабатлар мавжуд. Ҳуқуқшунослик фани бошқарув фаолияти қандай доирада амалга оширилиши лозимлигини, ҳуқуқий меъёрларни қандай қўллаш ҳамда хўжалик юритиш жараёнида бошқарув органлари, раҳбарлар ва айрим кишиларнинг меъерий ҳужжатлардан, қонунлардан фойдаланишни белгилаб беради.

Социология, руҳшунослик ва меҳнат физиологияси, меҳнат кодексини билиш бошқарув муаммоларни ишлаб чиқишда ва ечишда муҳим аҳамиятга эга ҳисобланади. Менежмент фани бошқаришнинг умумий қонуниятларини ўрганувчи кибернетика фани билан узвий боғлангандир. У бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотларни таҳлил қилиш ва қайта ишлаш жараёнларини ўрганади.

Айниқса давлатларнинг халқаро интеграция талаблари асосида ривожланишида менежментнинг хорижий фанлар билан боғланишига, ўрганишига тўғри келади. Шунингдек, жамиятдаги демократик талаблар бошқарувни ташкил қилишда табиий географик иқлим минтақаларидаги шарт-шароитларни ўрганишни ҳам олдинга суради.

Бундай ҳолатларда менежмент инсон экологияси-ижтимоий экология билан албатта боғланади. Чунки, бошқарув инсон омилини ҳисобга олар экан, инсон омилининг асослари ижтимоий-иқтисодий экология билан чамбарчас боғлиқ ҳисобланади. Шунинг учун ҳам менежмент табиий фанлар билан ҳам мустаҳкам алоқада ишлайди.

**Таянч сўз ва иборалар:** менежмент, бошқарув, қадимий давр, режалаштириш, самарадорлик, стратегия, вазият, интеграция, кузатиш, эксперимет, иқтисодий назария, макроиқтисодиёт, микроиқтисодиёт, иқлим шароитлари, ижтимоий экология, эволюция, капитал, ҳаракатлар стратегияси.

### **Хулосалар:**

1. Инглиз тилидаги “менежмент” атамасининг қуйидаги тўрт таърифлари келтирилди:

- одамлар билан мулоқот усули;
- бошқарув санъати ва ҳокимият;
- маъмурий кўникмалар ва алоҳида, ўзига хос қобилиятлар;
- маъмурий бирлик, бошқарув органи.

2. Бугунги ҳаётимизда “менежмент” сўзи одамларни ва ташкилотни бошқариш илмида, амалиётида тўғри қарорлар қабул қилиш, раҳбарлик қобилиятига эга бўлиш, ходим ва жамоага мос келувчи самарали бошқарувни ташкил қилиш каби маъно ва мазмунларини билдиришига ва менежментни тавсифлашнинг олтига изоҳлари ёзилди.

3. Менежментнинг таркиблари, типи, мақсади ва вазифалари, объекти ва субъектлари ёритилди.

4. Бошқарув усуллари – мақсадга эришиш учун бошқариладиган объектга усуллар ва қўлланмалар йиғиндиси орқали таъсир этишдир. Усуллар кўпинча методлар деб ҳам юритилади. Менежментда унинг таърифларига боғлиқ ҳолда бошқарув усуллари ҳам ўзига хос маълум бир гуруҳларни ташкил этади. Шунингдек, бошқарувни ташкил қилиш усуллари билан бошқарув усуллари ўртасидаги фарқлар мазмуни ва талаблари билан бири-биридан кескин фарқ қилади. Бошқарувнинг халқаро миқёсларда қўлланиладиган усуллари келтирилди.

5. Менежмент фани бошқариш тўғрисидаги билимлар мажмуасидир. У ижтимоий-иқтисодий, социал, ҳуқуқий, кибернетика ва бошқа фанлар билан алоқадордир. Менежмент даставвал иқтисодиёт назарияси фани билан яқиндан боғлиқ бўлган. У иқтисодий қонунларни билиб олишга ва уларга мос равишда бошқариш жараёнида иқтисодий усулларни қўллашга,



ҳар бир ходимга ва жамоага таъсир кўрсатишга асосланади. Бир қатор иқтисодий фанлар: макроиқтисодиёт, микроиқтисодиёт, статистика, истиқболни белгилаш, меҳнат иқтисодиёти кабилар ҳам менежмент фани билан чамбарчас боғлиқдир.

***Мавзуни ўзлаштириш бўйича тест саволлари:***

***1. Менежмент атамасининг тарихий маъносини белгиланг?***

- А. Грекча “манус” атамасидан олинган бўлиб “қўл ва куч” маъносини англатган.
- Б. Раҳбарни билдирган.
- В. Бошлиқни билдирган.
- Г. Уюшмани билдирган.

***2. Менежментнинг маъносини белгиланг?***

- А. Ҳар доим одамларни бошқариш.
- Б. Ташкилотни бошқариш.
- В. Фабрикани бошқариш.
- Г. Заводни бошқариш

***3. Ҳозирги вақтда менежментнинг аниқ аниқловлари нечта?***

- А. 200 та
- Б. 250 та
- В. 300 та
- Г. 100 та

***4. Менежментнинг мақсадлари нечта?***

- А. 2 та
- Б. 3 та
- В. 4 та
- Г. 5 та

***5. Менежментнинг объектини белгиланг?***

А. Менежмент субъектининг бошқарувини ташкиллаштириш ва бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини амалга оширишдаги барча жараёнлар, воқеъеликлар

- Б. Маъмуриятнинг бошқаруви
- В. Давлатнинг бошқаруви
- Г. Маҳаллий бошқарув

**6. Менежментнинг субъектини белгиланг?**

А. Ташкилотда бошқарувни ташкиллаштирувчи ва бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини амалга оширувчи инсон ёки инсонлар

Б. Ишлаб чиқариш воситалари

В. Техника ва технологиялар

Г. Маҳсулотлар ва хизматлар

**7. Метод сўзи нимани билдиради?**

А. «Метод» грекча сўз бўлиб (methodos) – «қандайдир мақсадга етиш» маъносини билдиради

Б. Амалиётни билдиради ва бошқаради

В. Бошқарув маъносини билдиради

Г. Ишлаб чиқаришни билдиради

**8. Менежментнинг оммавийлашган усуллари нечта?**

А. 9 та

Б. 10 та

В. 11 та

Г. 12 та

**9. Менежмент қайси фанлар қаторига киради?**

А. Гуманитар фанлар

Б. Сунъий фанлар

В. Статистик фанлар

Г. Математик фанлар

**10. Менежмент фани бошқариш тўғрисидаги.....**

А. Билимлар мажмуаси

Б. Ишлаб чиқариш фани

В. Статистик фан

Г. Раҳбарлар ҳақидаги фан

**Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар ва топшириқлар:**

1. Менежмент атамасининг келиб чиқишидаги воқеъликлар ва жараёнлар нималардан иборат?

2. Менежмент фанининг мақсадларини тушунтиринг?

3. Менежмент фанининг вазифалари нималардан иборат?

4. Менежментнинг таркибларига нималар киради?

5. Менежментнинг объекти ва субъектини айтиб беринг?

6. Менежментнинг бошқарув усуллари қандай номланади?

7. Менежментнинг тизимли усули қандай ишлайди?

8. Менежментнинг математик усулидаги моделлар ва амалларни айтиб беринг?

9. Менежментда эксперимент(тажриба) усули қандай вазифаларни бажаради?

10. Менежмент қайси фанлар билан фаол ишлайди ва қайси фанлар билан узвий равишда боғланган?

## **2-мавзу. МЕНЕЖМЕНТНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ**

### **РЕЖА:**

**2.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ТАРИХИ**

**2.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ИЛМИЙ МАКТАБЛАРИ**

**2.3. МЕНЕЖМЕНТНИНГ МОДЕЛЛАРИ**

**2.4. ЎЗБЕКИСТОНДА БОШҚАРУВНИНГ РИВОЖЛАНИШИ**

### **2.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ТАРИХИ**

Бошқарувнинг ташкил бўлиши, келиб чиқиши тарихини Европалик тадқиқотчилар ҳам, МДХ тадқиқотчилари ҳам бир неча минг йилликлар билан боғлашади. Бошқарувнинг бошланиши инсон меҳнати фаолиятини бошланиши билан тенгдир деган олимлар ҳам катта гуруҳларни ташкил қилади. Шунинг учун ҳам, менежментнинг ривожланиши - эволюцион жараён ҳисобланади. Дастлабки ақлли инсонлар пайдо бўлганидан бошлаб бошқарув юзага келганлигини жаҳоннинг машхур олимлари мукамал тадқиқотлари натижасида исботлашган.

Ибтидоий одамлар жамиятидаги оила ёки оилалар бошлиғи, дастлабки қабилалар ва уруғларнинг “доҳийлари”, кейинчалик “оқсоқоллар кенгаши” фаолиятлари бошқарувнинг дастлабки куртаклари ҳисобланади. Жамиятда давлатларнинг пайдо бўлиши билан бошқариш муаммолари биринчи ўринга чиқди.

Биринчи ёзувнинг пайдо бўлиши билан менежерларнинг бошқарув муаммолари, иш ҳужжатлари, адабиётлар ҳақидаги ёзувлари бизгача етиб келган (папирус ёзувлари, тоштахта ёзувлари). Қадимги Грециялик файласуф Афлотун (милоддан олдинги 428-347 йиллар) кўплаб асарларида менежментнинг масалаларини муҳокама қилган. Унинг “Давлат”, “Сиёсатдон”, “Қонунлар” каби асарлари давлатни башқаришга бағишланган бўлиб, ҳозирда ҳам қизиқиб ўқилади<sup>12</sup>.

Жамият ҳаётининг ўзгаришида муҳим аҳамиятга эга бўлган ва муҳим рол ўйнаган менежментдаги (бошқарувдаги) вақтни менежмент тадқиқотчиларининг биринчи гуруҳи 5 даврларга,

---

<sup>12</sup> Афлотун. Қонунлар. Тошкент, “Янги аср авлоди”, 2008, -449 б. Афлотун,. Давлат. Тошкент, “Янги аср авлоди”, 2015, - 457 б.

иккинчи гуруҳи 5 босқичларга, учинчи гуруҳи 6 та бошқарув инқилобларига (революцияларига) ажратишади<sup>13</sup>.

**Бошқарувда биринчи инқилоб.** Бошланиши эрамиздан 5 минг йил олдин қадимги Шумерда ихтиро қилинган ёзувнинг юзага келиши деб ҳисобланади. Бу даврда савдо жараёнларидаги хат алмашунувлар ва савдодаги ҳисоб-китоблар инсоният ҳаётидаги дастлабки қоҳин<sup>14</sup>-бизнесменлар қатламини юзага келтирди. Бу шароитлар албатта менежментнинг янги жараёнлари ва қирралари юзага чиқишининг зарурий ҳолатлардан эди.

**Бошқарувдаги иккинчи инқилоб** аҳолининг турли-туман ижтимоий гуруҳлари ўртасидаги муносабатларни давлат томонидан бошқариш ҳақида қонунлар мажмуасини ишлаб чиққан ва эълон қилган Вавилон подшоҳи Хаммурапи (эрамиздан олдинги 1792-1750 йй.) нинг давлатни бошқариш фаолиятлари билан боғлиқ. Бу қонунлар асосида “оқ суяклар”нинг бошқарув усуллари ташкил қилинди, ишнинг бажарилиши бўйича масъулият, жавобгарлик ва назорат кучайтирилди. Шунинг учун ҳам тадқиқотчилар баъзида бу даврни - маъмурий - оқ суяклар бошқаруви даври деб ҳам номлашади.

**Бошқарувдаги учинчи инқилоб** ишлаб чиқариш ва қурилишнинг муваффақиятлари бошқарувга боғлиқ эканлиги билан бизга маълум. Бу бошқарув ишлаб чиқариш соҳалари ва қурилишни назорат қилиш давлатнинг бошқарув усуллари билан қўшилган ва олиб борилганлиги билан менежмент тарихида алоҳида ажралиб туради. Бу давр Новуходоносора II (эрамиздан олдинги 605-562 йй.) нинг давлат бошқарувидан келиб чиқди.

**Бошқарувдаги тўртинчи инқилоб.** Европа цивилизациясида саноатлашган тараққиётнинг бошланиши ва капитализмнинг пайдо (туғилиши) бўлиши - менежментдаги тўртинчи даврнинг (XVII-XVIII) бош омиллари ҳисобланади.

---

<sup>13</sup> Мазур И.И., и др., Всеобщая история менеджмента: учебное пособие, Москва: Елима, 2017. – 776 с.; Мескон, М.Х. Основы менеджмента, Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.; Орлов, А.И. Менеджмент: учебник, М.: Изумруд, 2003. – 298; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент, “Ўқитувчи”, 2001, 702 б.; Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник, М.: Проспект, 2017. – 320 с.

<sup>14</sup> **КОҲИН** (араб.) — ғойибдан хабар берувчи, башоратгўй, фолбин. Умуман, ислом анъанасида Коҳинлар келажак ҳақида ёлғон сўзловчилар сифатида талқин қилинади.

Унинг натижасида-менежмент хусусийликдан (капиталдан) ва профессионал бошқарувнинг туғилишидан ажралиб чиқди. Бу шароитларнинг келиб чиқиши натижасида менежментнинг тадқиқот фаолиятлари кескин равишда кенгайиб кўп тармоқларга айланди.

**Бошқарувдаги бешинчи инқилоб.** Менежментнинг тарихий тараққиёти ва шаклланишидаги бешинчи давр (XIX асрнинг охири ХХ асрнинг бошлари) “бюрократик менежмент” номи билан юритилиши ҳам маълум (бюрократ-тура) ва назарий асослари - “тежамли бюрократлар” концепциясига хизмат қилади. Унинг асосий натижалари:

- йирик иерархик таркибларни шакллантириш;
- бошқарув меҳнатларини ажратиш;
- меъёрлар ва стандартларни киритиш;
- бошқарувчиларга мажбурият ва масъулиятларни белгилаш.

Натижада бошқарувга ёндошишда қуйидагилар шаклланди:

- бошқарув шакллари ва усуллари, назариялари, тамойиллари кўринишидаги билимларни тартиблаштириш тизими - бошқарув-фан-тизим;

- бошқарув-санъат - аниқ вазиятларда фан натижаларини, маълумотларини қўллашнинг самарали усуллари;

- бошқарув-функция - кутиладиган натижаларни олиш ва уларни фаоллаштириш мақсадлари юзасидан иқтисодий объектлар ва одамларга (ходимларга) мақсадли ахборотлар билан таъсир қилиш;

- бошқарув-жараён - ресурсларни “кириш”ида, маҳсулотнинг “чиқиш”ида қайта ўзгартириш учун қўйилган мақсадларга эришишни таъминловчи бошқарув фаолиятининг йиғимлари;

- бошқарув-аппарат - ҳамкорликдаги мақсадларга эришиш учун ижтимоий тизимлардаги барча ресурсларни мувофиқлаштириш ва фойдаланишни таъминловчи одамлар ва йиғма таркибни шакллантириш.

**Бошқарувдаги олтинчи инқилоб.** Бошқарувга янги қарашлар тизими илмий адабиётларда олтинчи давр - «тинч бошқарув инқилоби» номи билан маълум. Бундай номланишнинг тавсифлари бор. Бу даврдаги менежментнинг

ривожланиши ўзигача бўлган бошқарув тизимини, унинг усуллари ва тизимларини синдирмасдан ёки қўлланилиб келинаётган бошқарувдан бирданига воз кечмасдан уларни тўлдириб, такомиллашиб борди. Энди менежментда кўпроқ эгилувчан ва тезкор қарорларни қабул қилишни талаб қилувчи тизимлар ривожлана бошлади.

Бу тизимлар тадбиркорлик йўналишлари билан боғлиқ бўлиб, деярли келгусида ривожланиш хусусиятларига эга. Ташкилотлар тез-тез стратегик режалаштириш ва бошқариш усулларига мурожаат қила бошлади. Чунки, ташқи муҳитда, технологияларда, бозорлардаги рақобатларда, замонавий иқтисодий ҳаётдаги реалликларнинг кутилмаганда ва кескин ўзгариши бошқарувда янги усулларни талаб қилувчи янги бошқарув тизимларига эҳтиёжни келтириб чиқармоқда эди.

Бошқарувнинг марказлаштирувдан чегараланувчи таркиблари ўзгара бошлади. Ташкилий механизмлар янги муаммоларни юзага келтириш ва бу муаммоларни ечиш учун янги қарорлар қабул қилишнинг заруратини англаб етди. Ресурсларни тақсимлашдаги қарорларга, уларнинг харажатлари бўйича қабул қилинган қарорларга нисбатан жиддий эътибор берилди бошланди. Бошқарув янги вақт талабларига мувофиқ яна такомиллашиш йўлини давом эттирди.

Демак-ки, менежмент иқтисодиётда рўй берадиган ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг бутун тизимларида тинимсиз ўзгарувчанлиги билан хусусиятланади. Бошқарувдаги жуда катта инқилобий ўзгаришларга қарамасдан, бошқарувни ривожлантириш - бу асосан эволюцион жараён ҳисобланади.

Шунинг учун ҳам, бошқарувнинг ташкил бўлиш йўллари ва бошқарувнинг назарияси, амалиётининг ривожланиши босқичлари билан шуғулланувчи кўплаб тадқиқотчилар бу эволюцион жараёнда бир неча муҳим тарихий даврларни ажратишган.

**I. Биринчи - қадимий ёки тарихий давр.** Бошқарувнинг ҳосил бўлиши ва ривожланишидаги энг узоқ давр. Бу давр эрамиздан олдинги 9-7 минг йилликлардан бошланиб, тахминан, эрамизнинг XVIII асрининг то иккинчи ярмигача давом этди. Бу даврдаги бошқарув инсониятнинг ибтидоий жамоа тузилишидаги фаолиятларидан иборат деб ҳисоблашилади. Бу жамоалар,

тўдалар ва қабилаларни барча аъзолар йиғини бошқарган. Кейинчалик қабилалар тузимигадаги жамоани доҳийлар, уруғ бошлиқлари – тажрибали қариялар бошқаришган ва ҳ.к.

Эрамиздан тахминан 9-7 минг йилликлар олдин яқин Шарқда «ов» ва «ҳосил йиғиш» каби хўжаликлар пайдо бўла бошлади. Айнан ана шу вақтдан бошлаб инсоният жамоасида юзага келган дастлабки хўжаликларнинг яшаб қолиши учун бошқариш зарурати келиб чиқди ва ибтидоий жамоанинг ишлаб чиқарувчи иқтисодга ўтиши бошқарувда маълум билимларнинг ҳосил бўлганлигини билдиради. Айнан ана шу вақтдан бошлаб менежмент ўз ривожланиш эволюциясини бошлади<sup>15</sup>.

**II. Иккинчи - индустрлашган давр.** Бу - саноатлашган капитализм давридир (1776-1890йй.). Бу даврда юзага келиб чиққан ва такомиллашган бозор иқтисодиёти ҳаётга ташкилотларни бошқариш учун билимли, иқтидорли бошқарувчилар керак эканлиги эҳтиёжини кўндаланг қилиб қўйди. Ўзгарувчан ташқи муҳит ва рақобат билан тўқнашган бошқарувчилар чегараланган ресурслар ва одамларнинг ҳамкорликдаги меҳнатларини қандай қилиб яхши даражаларда мувофиқлаштириш саволлари бўйича ўз билимларини оширишга ўтди.

**III. Учинчи - тизимлашган давр.** Бошқарувнинг ривожланишидаги бу даврини тадқиқотчилар менежментнинг тизимлашган даври деб аташади (1856-1990 йй.). Бошқарув ҳақида юзага келган фан бу даврда доимий равишда такомиллаша бошлади. Менежментнинг янги йўналишлари, мактаблари, концепциялари, оқимлари шаклланди, менежментнинг илмий аппаратлари ўзгарди ва такомиллашиб борди.

Вақт ўтиши билан раҳбарлар ўз мақсадларини ўзгартириб, ўз атрофларида фаолият кўрсатувчи ташкилотларнинг бошқарув усулларини, эҳтиёжларини, рақобатчиларини, фаолиятларини ўргана бошлади. Баъзи бошқарувчилар бошқариш муаммоларини ўрганишга, ҳатто ўтилган вақтларда қайси

---

<sup>15</sup> Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент, “Ўқитувчи”, 2001, 702 б.; Орлов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Изумруд, 2003. -298; Филонович С.Р. Теория лидерства в менеджменте: история и перспективы, Т. 1. № 2. С. 3-24. Герчикова И.Л. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. -512 с.; Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2016. – 640 с.



бошқарув усуллари самаралироқ бўлганликларигача таҳлил қилишга ўтди. Бошқалари бошқарувда қандайдир тизимлашган ёндошиш усуллари излай бошлади.

**IV. Тўртинчи - замонавий бошқарув даври.** Менежмент ривожланишининг замонавий даври XIX асрнинг охири XX асрнинг бошланишига тўғри келади. Менежментга барча ишлаб чиқариш бошқарувларига илмий предмет нуқтаи-назаридан қараш даври бошланди. Бизнес-жараёнлар, шу жумладан, барча технологик жараёнлар ва одамларнинг меҳнат жараёнларида ҳаракат қилишлари диққат билан, пухталиқ билан таҳлил қилиш одат тусига кириб борди. Бу каби таҳлилларнинг мақсади-меҳнат жараёнларини рационаллаштириш (ихчамлаштириш) йўли билан ишлаб чиқаришни ошириш эди.

XX аср бошларида саноатнинг шиддат билан ўсиши ишлаб чиқаришни ташкил қилиш бўйича бажариладиган ишларни фаоллаштирди. Бу йўналишда Москва императорлик техник-хунар билим юрти (ҳозирги Н.Э. Бауман номидаги Москва давлат техника университети) - «хунарни ўргатишдаги рус методи» дунёдаги биринчи илмий-амалий тадқиқотлардан ҳисобланади. Бу ўқув-ўргатув жараёни у ёки бу техник жараёнларни бажариш ва конструкциялашни энг рационал иш муддатларида амалга оширишни таҳлил қилиш ва тавсиялар ишлаб чиқаришдан иборат эди.

«Хунарни ўргатишдаги рус методи» Венада (1873 й.), Филадельфияда (1876 й.) ва Парижда (1878 й.)ги халқаро кўргазмаларда энг юқори мукофотларни олиб, жаҳон миқёсида тан олинди. «Рус тизими» бўйича Вашингтонда, Чикагода, Толедо, Балтимор ва Филадельфияда қўл меҳнати мактаблари ташкил қилинди.

Тизим Германия, Австрия, Франция, Швецияда кенг тарқалди. Тизимнинг кейинги ривожланиши натижасида бир бутун - Меҳнатни илмий ташкил қилиш (МИТ) русча (НОТ) йўналиши яратилди. Ишлаб чиқариш менежментидаги бу муҳим йўналишга Америкалик Ф.У.Тейлор (1856-1915), Россиялик А.К.Гостев (1882-1941) лар ва бошқа тадқиқотчилар муносиб ҳисса қўшишди.

Менежментда Америкалик саноатчи ва муҳандис Генри Форд (1863-1947) жаҳоншумул инқилоблар яратди. У энг юқори

малакаларга ва ихтисослашган ишчиларга асосланган ишлаб чиқариш тизимини, технологик жараёнларни максимал майдалаштириш, технологик асбоб-ускуналарни рационал ва қулай жойлаштириш ва ишчиларнинг ишларни бажаришида қаттиқ интизомий кетма-кетликка мувофиқ фаолият кўрсатиш тизимларини яратди.

Генри Форд бошқарув амалиётида биринчи бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил қилиш шаклини олдин умуман қўлланилмаган - узлуксиз, кетма-кетлик-конвейр (усулини) қаторларини (поточная линия) кашф қилди. 1913-йилда биринчи мартаба қўлланилган конвейр усули катта ҳажмдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш шароитларида ўта самарали эканлигини исбот қилди. Бу усуллар ва тизимлар автомобиллар ишлаб чиқариш цикллари ва уларни ишлаб чиқариш харажатларини кескин камайтирди.

Бу даврга келиб менежментнинг маъмурий мактаблари илмий мактаблар билан туташа бошлади.

Менежментга франциялик олим ва амалиётчи Анри Файол (1841-1925 йй.) менежмент тамойилларига асосан муҳим ҳисса қўшди. У 1888 йилда Франциянинг банкрот ёқасида турган йирик компанияларидан бирини бошқарди ва қисқа муддатларда компанияни инқироздан олиб чиқиб, самарали даромад келтирувчи корхонага айлантирди. Бу ютуқга у менежмент учун ўзи яратган тамойилларга асосланиб эришди.

Анри Файоль 1916 йилда менежментнинг кун тартибига бошқарув интизоми масаласини қўйди ва бу фанни ўқув юртларида ўқитиш зарурлигини исботлаб берди. Шунинг учун ҳам, Анри Файол менежмент тарихида илмий бошқарув мактабининг мумтоз (классик) асосчиси бўлиб қолди.

XX асрдаги давлат раҳбарларининг (менежментнинг луғатига биноан) фаолиятида ҳам менежментнинг ривожига катта ҳисса қўшганларини албатта келтириб ўтиш зарур. Уларнинг орасида иқтисодий инқироз, урушлардан кейинги вайронагарчиликлар ва иқтисодий таназзулдан муваффақият билан чиқишда мукамал давлат бошқарувларини ташкил қилганлар ҳам анчагина.

Буюк Британияни жуда кўп йиллар бошқарган Уинстон Черчил (1874-1965 йй.)нинг муваффақиятли давлат

бошқарувини қисқача, лекин жуда катта ҳажмли изоҳ қилишган - «У Россияни омон билан қабул қилди ва замонавий асбоб-ускуналарни атом қуроли билан таъминлади»

АҚШ Президенти Франклин Делано Рузвельт (1882-1945 йй.) тўрт марта президентликка сайланди. У ўз мамлакатининг тарихида XX асрнинг 20-30 йилларида юз берган энг кучли иқтисодий инқироз - «буюк турғунлик» давридан АҚШни муваффақият билан чиқариб олди. Бунинг учун Ф.Рузвельт «бозор иқтисодиёти шароитларидаги америка тарихида»- «зафарли давлат бошқаруви» номи билан тақдирланган эди.

XX асрнинг 30-50 йилларидаги менежментнинг ривожланишида инсон муносабатлари мактаби муҳим рол ўйнади. Бу йўналишнинг энг таниқли вакилларида бири Австралиялик Эльтон Мейо (1880-1949) эди. Унга энг катта машҳурликни Чикагодаги Western Electric Company да ўтказган беш йиллик илмий тадқиқотларининг натижалари келтирди. Бу тадқиқотлар ишлаб чиқаришда «инсон омили»ни англаш ва тушунишга, «норасмий гуруҳлар»даги ишчиларнинг кибернетика-бошқарув асосига интилаётганлиги натижаларини берганди. Менежментдаги бу дастлабки илмий хулосалар келгусида бошқарувга кибернетиканинг кириб келишига асос солди.

Бошқарув соҳасидаги тадқиқотларнинг ривожланишига 1948 йилда Америкалик математик Ноберт Винернинг (1894-1964 йй.) «Кибернетика, ёки бошқарув ва ҳайвонларда алоқа ва машина» китоби катта таъсир кўрсатди. Икки йилдан кейин унинг «Кибернетика ва жамият» номли иккинчи китоби нашрдан чиқди.

Калит сўзи - кибернетикага асосланган жараёнларни тадқиқ қилиш, тизимли таҳлил, математик моделлаштириш, оптимал бошқарув ва бошқа йўналишлар бўйича кучли илмий тадқиқотлар бошланди. Бу тадқиқотлар бошқарувдаги ҳозирги замонавий фанларда ҳам ўзининг ўрнига эга. Россияда академик, адмирал-муҳандис Аксель Иванович Берг(1893-1979 йй.)нинг 1950 йиллардан умрининг охиригача бошқарув бўйича «Кибернетика» муаммоларига бағишланган ва олган натижалари дунёда тан олинди.

XX асрнинг 50 йиллари охирида инсон муносабатлари мактаби «ахлоқий» фанлар мактабига ўтди. Бу йўналишнинг ёрқин истеъдодлари - америкалик ижтимоий руҳшунослар Ренсис Лайкерт (1903-1981йй.), Дуглас Мак Грегор (1906-1964 йй.) ва Абрахим Маслоу (1908-1970 йй.) лар эди. Уларнинг хулосалари бўйича, фирмани самарали бошқаришда ҳар бир ишчига рағбатлантириш йўллари билан таъсир қилишни ошириш лозим. Бу мактаб вакиллариининг ишлари натижасида менежментнинг мустақил йўналиши ёки бўлими - персонални бошқариш келиб чиқди.

Бу мактабнинг асосчилари номи билан боғлиқ бўлган «Маслоунинг эҳтиёжлар пирамидаси» ўша давр учун жуда машхур эди. Бу пирамиданинг тавсиялари бўйича инсоннинг қуйидаги эҳтиёжлари қондирилиши керак:

- физиологик эҳтиёжлари;
- хавфсизлик эҳтиёжлари;
- ижтимоий эҳтиёжлари;
- ҳурматталаб эҳтиёжлари;
- ўзини **реализация қилиш** **намойиш этиш, кўрсатиш** эҳтиёжлари;

Бу мактаб намояндаларининг хулосалари бўйича инсонлар фақатгина пул учун меҳнат қилмайдилар, уларни ишлатиш учун моддий рағбатлантириш асос ҳам, даво ҳам эмас, шунинг учун фақатгина бундай тадбирлар ҳамиша ҳам ишларнинг самарадорлигини оширавермайди.

Шундай қилиб, ҳозирги вақтда менежментга асосан уч нуқтаи-назардан қаралмоқда:

**1.Профессионал фаолият йўналиши сифатида-уни бажарувчи одамлар, ижтимоий ва вазифавий ҳолатлари кўрсатилади;**

**2. Илмий-тадқиқот йўналиши сифатида. Менежмент фан сифатида унинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:**

- бошқарувнинг мақсади ва вазифаларини белгилаш;
- мақсад ва вазифаларга эришиш бўйича аниқ тадбирлар ва усулларни ишлаб чиқиш;
- жараёнларнинг турлари бўйича вазифаларни ажратиш, ишларни тақсимлаш, ташкилот ичидаги турли бўлимларнинг

ўзаро ҳамкорлигини мувофиқлаштириш, расмий иерархик таркибни такомиллаштириш, қарорлар ва коммуникацияларни қабул қилишни оптималлаштириш, шунингдек, фаолиятдаги мотивациялар, ташкиллаштириш маданияти, бошқарув стилининг самарадорликларини излаш.

3. Ўқув фани сифатида. Менежмент илмий фан сифатида ўз мақсадини белгилашда ҳар қандай ташкилотларга яроқли бўлган бошқарувнинг умумий тамойилларини шакллантиради.

## 2.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ИЛМИЙ МАКТАБЛАРИ

Бошқарув илмий фан сифатида эволюция йўли билан ташкил бўлди. Бу тарихий йўлда менежментни ривожлантиришнинг бири-биридан фарқланувчи мактабларини XX асрнинг биринчи ярмидан бошлаб тавсифлай бошладилар (2-жадвал). Хронология жиҳатидан бу мактаблар қуйидаги тартибда қўйилган<sup>16</sup>:

1. Илмий бошқарув мактаби (1885-1920 йй.);
2. Бошқарувнинг мумтоз ёки маъмурий мактаби (1920-1950 йй.);
3. Инсон муносабатлар мактаби (1930-1950 йй.);
4. Миқдорий усуллар мактаби (1950 йиллардан).

Илмий бошқарув мактабининг асосчиси Ф.Тейлор – қандай қилиб ишчиларни машина каби ишлатиш мумкин? - деган саволнинг жавобини излади. Бу мактабнинг вакиллари томонидан ишлаб чиқариш ва меҳнатни бошқаришнинг илмий асослари яратилди. 1920 йилларда бу илмий йўналишдан мустақил фанлар ажралиб чиқди: меҳнатни илмий ташкил қилиш (МИТ); ишлаб чиқаришни ташкил қилиш назарияси ва бошқалар.

Бошқарувнинг мумтоз ёки маъмурий мактабининг мақсади - ташкилотларни муваффақиятли бошқаришнинг универсал тамойиллари ва усулларини яратишдан иборат эди. Бу

---

<sup>16</sup> Дафт Р.Л. Менеджмент, СПб.: Питер, 2002. - 802 с.; Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. —432 с.; Орлов А.И., Федосеев В.Н. Менеджмент в техносфере: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 384 с.; Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник, М.: Проспект, 2017. – 320 с.; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё., Менежмент, “Ўқитувчи”, 2001, 702 б.; Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

мактабнинг асосчилари А.Файол ва М.Вебер ташкилотларни бошқаришнинг усуллари ва тамойилларини ишлаб чиқдилар. Уларнинг ҳоҳиш ва истаклари бўйича бутун ташкилот машина каби ишлаши лозим.

## 2-жадвал

### Менежментнинг илмий мактаблари

<b>Менежмент ривожига қўшган ҳиссаси</b>	<b>Вакиллари</b>
<b><i>Илмий бошқарув мактаби (1885-1920 йй.)</i></b>	
1. Масалани ечиш қулай ва яхши усулларни аниқлаш учун таҳлилдан фойдаланиш 2. Ишчиларни ресурслар билан таъминлаш 3. Моддий рағбатлантиришдан доимий фойдаланиш 4. Ишчиларни танлаш ва уларни ўқитиш	Ф. Тейлор Ф. Гилберт Г. Гиат
<b><i>Мумтоз (маъмурий) бошқарув мактаби (1920-1950 йй.)</i></b>	
1. Бошқарув тамойилларини ривожлантириш 2. Бошқарув функцияларини ривожлантириш 3. Барча ташкиллаштириш бошқарувига тизимлаштирилган ёндошув	А. Файол
<b><i>Инсоний муносабатлар мактаби ва ахлоқий фанлар таълими мактаби (1930-1950 йй.)</i></b>	
1. Шахслар ўртасидаги муносабатларни бошқариш усуллари-дан фойдаланиш 2. Инсон одоби ҳақидаги фанни қўллаш	М. Фоллет Э. Мэйо Ф. Херцберг
<b><i>Миқдорий усуллар ёки замонавий менежмент мактаби (1950 йиллардан ҳозиргача)</i></b>	
1. Бошқарувда математик моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш 2. Қарорлар қабул қилишда миқдорий усулларни ривожлантириш	С. Форрестр Э. Райф С. Саймон
<b><i>Жараёнли ёндошув (1920 йиллардан то ҳозиргача)</i></b>	
Бошқарувга, шунингдек, ўзаро боғланган узлуксиз ҳаракатлар (бошқарув функциялари) сериясига жараён сифатида қараш	Ф. Тейлор Р. Черчман В. Вудфорд
<b><i>Тизимли ёндошув (1950 йиллардан то ҳозиргача)</i></b>	
Ташкилотни ўзаро боғланган қисмлардан ташкил топган бир бутун, яхлит ва уларнинг ҳар бири бутун ривожланишга ўз ҳиссасини қўшади деб қараш	А. Слоан П. Дюпон Р. Скотт
<b><i>Вазиятли ёндошув (1906 йилдан то ҳозиргача)</i></b>	
Аниқ усуллар боғлиқлиги ва аниқ вазиятни аниқлаш концепцияси билан ташкилотнинг мақсадларига эришиши учун самарали услубларни қўллаш	П. Дракер У. Марч Р. Томпсон.

Инсон муносабатлари мактаби асосий кучини жамоага қаратиб, ишчиларнинг ижтимоий эҳтиёжларини кўпайтиришга эътибор берди. Инсоннинг одоби ва ахлоқи мактаби ўзларининг

диққат ва эътиборларини шахслараро муносабатларни яхшилаш, мотивлаштириш, лидерлик, алоҳида ишчиларнинг индивидуал қобилиятларини ўрганиш масалаларига қаратди.

Миқдорий усуллар мактабининг тавсифномаси моделлар, белгилар, миқдорий аҳамиятларнинг муҳокамасидаги сўзбозликларни мантиқли асосларга алмаштириш ҳисобланади. Уларнинг усуллари математика, кибернетика, статистика фанларининг ютуқларига асосланади. Бошқарув қарорларини тайёрлашда математик усуллар ва математик моделлардан фойдаланилади.

**1. Илмий бошқарув мактаби.** Илмий бошқарув мактаби биринчи тадқиқотларидан бошлаб моддий ва инсон ресурсларидан юқори самарадорликда фойдаланишнинг йўллари излай бошлади. Бу мактабнинг асосий назарияси ташкилотнинг бутун компонентларини рационаллаштириш ғояси бўлиб, ташкилотнинг барча таркибий бирлиги унинг мақсадларига эришишни мўлжаллаши керак.

Умумий мақсадлар ва рационаллаштиришга эришиш учун ташкилотда бутун органлар ва ташкилий вазифавий таркиблар қатъий иериярхия бошқаруви хизматида ва ҳар томонлама қаттиқ назорат шароитида бўлиши талаб қилинади.

Фредрик Тейлор илмий бошқарув мумтоз назариясининг отаси ҳисобланади. Илмий бошқарув мактабининг юзага келиши 1911 йилда унинг “Илмий бошқарув тамойиллари” номли китобининг чоп қилиниши билан боғлиқ. У биринчи бўлиб, инсонлар ва моддий ресурслардан энг самарали фойдаланиш мақсади учун бошқарувга илмий ёндошишнинг зарурлигини исботлаб берди.

Тейлор инсон самарадорлигига эмас, ташкилотнинг самарадорлигига қизиқди. Бунда ташкилот учун инсон меҳнатидан самарали фойдаланиш йўллари излади. Бу йўналишда ташкилот бошқарувини такомиллаштириш бўйича ёндошувда ташкилот муҳандисларининг қарорлари тўғри бўлади деган натижавий хулосани яратди.

*“Илмий бошқариш” атамасини биринчи бўлиб, Америкадаги фрахта компаниясининг вакили Луис Брандейс 1910 йил адабиётга киритди.*

Унинг назариясидаги яна бир муҳим жиҳатлардан бири шундан иборат эдики, бошқарув тизимининг ишчига бир томонлама таъсири ва ишчининг бошқарувчига бўйсунishi эди. Бу тавсиялар Тейлор замонасида кашфиётдек қабул қилинганди. Меҳнат фаолиятининг ундовчи мотивлари ва ҳаракатлантирувчи кучлари Тейлор бўйича самарали меҳнат учун шахсий иқтисодий фойда - моддий тақдирланишни таъминлаши керак.

Илмий бошқарув мактабининг хизматлари шундан иборатки, унинг вакиллари: меҳнатнинг самардорлигини оширишда меҳнатни илмий бошқаришнинг зарурлиги исботлаб берди; меҳнатни илмий бошқариш тамойилларини ишлаб чиқди ва бу тамойилларни олдинга сурди; меҳнат мотивациясининг самарали масалаларини ечиш зарурлигини исботлади. Аммо, инсон омили бу мактаб фаолиятида амалий жиҳатлар бўйича диққат-эътибордан четда қолди.

*XX-асрнинг 30-40 йилларидаги назариячиси Лютер Гюлик-келажакда инсоният учун фойдали бўладиган - “аниқ, умум мақсадларга эришиши учун, одамлар бир жойда ўзаро ҳамкорликда нима учун ва қандай қилиб ишлаши тизимини яратиб **бошқаришни фанга айлантириши керак**” деган хулосани биринчи бўлиб исботлаган.*

**2. Бошқарувнинг мумтоз ёки маъмурий мактаби.** Бу мактабнинг мақсади катта гуруҳ одамлардан фойдаланишда самарадорликни ошириш ва қуйидаги икки муҳитга асосланган бошқарувнинг универсал тамойилларини яратишдан иборат эди:

1. ташкилотнинг рационаллаштирилган таркибини ишлаб чиқиш;
2. унинг асосида персонални рационал бошқариш тизимини куриш-бюрократик модел.

*Анри Файол- «Умумий ва саноатлашган бошқарув» (1916 й) : корхонадаги барча жараёнлар қуйидаги гуруҳларга бўлинади:*

- Техник (ишлаб чиқариш, қайта ишлаш);
- Тижорат (сотиб олиш, сотиш, алмаштириш);
- Молиявий (капитални жалб қилиш ва ундан самарали фойдаланиш);
- Суғуртали (шахсий мулкни ва шахсни муҳофаза қилиш);
- Ҳисобли (бухгалтерия, статистика, инвентарлаш);
- Маъмурий



Анри Файол франциялик социология бошқарув маъмурий мактабининг асосчиси ҳисобланади. Файолнинг хизматлари шундан иборатки, у бошқарувнинг барча функцияларини фаолиятларнинг ҳар қандай соҳаларига ва бевосита корхона бошқарувига тааллуқли фаолиятларни умумийликка бўлиб чиқди.

Файолнинг тасдиқлаши бўйича, жараённинг бошланишида функциялар қайта такрорланмайдиган ва бошқарувда ортиқча даражаларга (вазифаларга) йўл қўймайдиган, яхши ўйланган таркибни яратиш керак. Кейинчалик, мос келувчи ишчини излаш лозим, яъни ишчи таркибга мос тамойилда танланиши лозим.

Анри Файол ва унинг издошлари шакллантирган мумтоз модел қуйидаги тўртта тамойилга асосланади:

1. Меҳнатни аниқ функционал тақсимлаш.
2. Командага ўтказиш ва фармойишлар баланддан пастга.
3. Бошқарувчининг ягоналиги (ҳеч ким биттадан зиёд бошлиқга ишламайди).
4. Назорат чегараларига риоя қилиш тамойили.

Макс Вебер, немис социологи тахминан шу вақтларда бюрократик тизимнинг фаолиятини таҳлил қилди, қаттиқ регламент (чегараловга), иерархик таркибга асосланган бюрократия моделини қурди ва рационаллашган бошқарув концепциясини шакллантирди. Унинг фикрлари бўйича идеал ва бошқарувнинг самарали тизими - бюрократия. Ташкилотдаги бюрократия қуйидагича тавсифланади:

1. Қарорлар қабул қилишнинг тезкорлиги;
2. Ишлаб чиқаришдаги саволларни ечишдаги тезкорлик;
3. Алоқаларнинг қатъийлиги бюрократик таркибнинг барқарорлигини таъминлайди ва ташкилотнинг мақсадларга эришишини аниқлаб беради.

Вебернинг бошқарувда қабул қилинган муҳим ғоялари ижтимоий ҳаракатлардаги концепция мавқеъни бажара бошлади. Бу концепцияга асосан жамиятдаги ижтимоий тартиб фақат ижтимоий мўлжаллардан ва рационаллаштирилган ҳаракатлардан иборат. Ташкилот аъзоларининг вазифаси эса уларнинг шахсий манфаатларини ва хусусий фаолиятларини яхшилашдан иборат.

Ташкилотдаги ҳар бир ишчининг фаолияти ўзининг ташкилот мақсадларига эришишидаги ролини тушуниб олганлиги ва ўзига топширилган вазифаларни сидқидилдан бажаришига боғлиқ. Рационаллаштириш ҳар қандай корхона ёки муассасанинг энг юқори идеаллари ҳисобланади, ташкилотнинг идеали эса, ташкилот бошқаруви ва коммуникациянинг, технологияларнинг ҳаддан зиёд рационаллаштирилганлиги билан тавсифланади.

Аммо, бошқарувнинг маъмурий мактаби учун инсон ва унинг эҳтиёжларини ҳисобга олмаслик хусусиятли бўлиб қолди. Унинг тарафдорлари инсон омилини айланиб ўтиб, ташкилотни шаклан бошқариш йўли билан унинг самарадорлигини маъмурий амалиётларни бажариб оширишга ҳаракат қилди. Натижада маъмурий мактаб, инсон омилининг муҳимлигини тан олган ҳолда, меҳнат мотивациясининг самарадорлигини аниқлай олмади, тушунмади.

**3. Инсон муносабатлари мактаби.** «Инсон муносабатлари» концепцияси-бошқарув назариясидаги янги мактаб - 1930 йиллардан ривожлана бошлади. Бу мактаб мумтоз-маъмурий мактабнинг инсон омили самарали ташкилот ва самарали бошқарувнинг асослари инсон омили эканлигини тушунмаганлигидан, инсон омилидан фойдаланишга қобилиятсиз эканлиги сабабларидан келиб чиқди. Инсон омилига эътибор қилмаслик «рационал ташкилот» ишларига салбий таъсир қилиб, ресурсларнинг кўплигига қарамасдан самарадорликни ошириш имкониятларини ярата олмади.

«Инсоний муносабатлар» назариясининг яратилишида Гарвард университетининг ходими Э.Мэйо асосий ўринни эгаллаган. Америкалик социолог ва руҳшунос Э.Мэйо «Хотторн тажрибалари» деб номлаган бир қатор тажрибаларни ўтказди. Тажрибаларида у «шароит», «меҳнатни ташкил қилиш», «ойлик маош», «шахслар ўртасидаги муносабатлар», «рахбарлик стили» каби омилларни ўрганиб, ишлаб чиқаришда «инсон омили» асосий ўринни, ролни эгаллайди деган хулосага келди.

Унинг «Хотторн тажрибалари» қуйидаги тадқиқотларнинг бошланишига асос солди:

- ташкилотлардаги ўзаро муносабатлар;

- гуруҳга руҳий таъсир бўйича ҳисоб юритиш;
- шахслар ўртасидаги муносабатларда меҳнатга мотивацияни аниқлаш;
- ташкилотда кичик гуруҳлар ва алоҳида ходимнинг ролини аниқлаш.

Мэйо ва унинг издошларининг қатъий хулосалари бўйича ишчиларнинг ижтимоий ва руҳий эҳтиёжлари қондирилса ташкилот ва инсон ўртасидаги низоларни бутунлай ечиш мумкин. Бундан тадбиркорлар фақат ютадилар. Чунки меҳнат унумдорлиги кескин ошади.

Умумий хулосалар бўйича «Инсоний муносабатлар» доктринасининг мазмун ва моҳияти қуйидаги ҳолатлардан иборат:

- инсон - «ижтимоий ҳайвон», у фақат гуруҳда эркин ва бахтли бўлиши мумкин;
- меҳнат инсонга, агар у қизиқарли ва мазмунли бўлса ўйиндан олинадиган қониқишга нисбатан кўпроқ қониқишни бериши мумкин;
- ўрта одам жавобгарликка интилади, ундаги бу хусусиятдан ишлаб чиқаришда фойдаланиш керак;
- меҳнатни рағбатлантиришнинг иқтисодий шакли ва роли чегараланган, улар якка-ягона ва универсал эмас;
- ишлаб чиқарувчи ташкилот бу - шунингдек, инсоннинг ижтимоий эҳтиёжларини қондирувчи, жамиятнинг ижтимоий муаммоларини ечувчи соҳа;
- ташкилот фаолиятининг самарадорлигини ошириш учун исботсиз ҳам қабул қилинаверадиган фаразлар, қоидалар, қарорлар, ҳукмронлик муносабатлари, иерархия, қаттиқ дастурларга асосланган бошқарув тамойилларидан воз кечиш зарурий талаб.

Э. Мэйо:-

- *Инсон- «ижтимоий ҳайвон»;*
- *Қаттиқ иерархик бўйсунувчанлик, ташкилий жараёнларни расмийлаштириши инсон табиатиға мувофиқ эмас;*
- *Инсоннинг муаммоларини ечиши - бизнесменларнинг иши.*

«Инсоний муносабатлар» концепцияси тарафдорларининг хулосалари бўйича бошқарувнинг самардорлиги қўйидагиларда аниқланади: ҳар доим кичик гуруҳлар ва норасмий таркибда, ишчиларнинг ўзаро ҳаракатларида, умумий назоратда, ўзаро тартибда, ижодий имкониятларнинг ўсишида, жамоавий тақдирланишда, тор ихтисосувлашдан воз кечишда, демократлашган раҳбарлик стилида, ташкилот таркибининг ишчиларга мувофиқлигида. Уларнинг фикрича: қаттиқ иерархик бўйсунувчанлик, ташкилий жараёнларни расмийлаштириш инсон табиатига мос эмас.

Ахлоқий фанлар таълими мактаби кўпинча инсоний муносабатларни тўғирлаш усуллари яратишга асосланиб сезиларли даражаларда инсоний муносабатлар мактабидан узоқлашди. Уларнинг асосий мақсадлари - инсон ресурсларини ошириш ҳисобига ташкилотнинг самарадорлигини ошириш эди.

Лайкерт Л., Мак Грегор Д., Маслоу А., Ф.Херцберглар ахлоқий фанлар (бихейвиоризм - ахлоқ, ахлоқий фан) таълими мактабининг асосий намоёндалари ҳисобланади. Улар ижтимоий ўзаро ҳаракатлар, мотивация, обрў ва ҳукмронлик хусусиятлари, лидерлик, ташкилий таркибларни, ташкилотдаги коммуникацияларни, ишлар таркибларининг ўзгаришини ва меҳнат ҳаётининг сифатларини ўргандилар.

А.Маслоу фикрича инсонда битта эҳтиёжлар тизими (иерархия) бор, Ф.Херцберг бўйича иккита-сифатли турлитуманлик ва мустақиллик:

- фаоллашиш ёки мотиваторлар омиллари - меҳнат ва уни тан олиш ҳисобидан: ютуқларга эришиш, хизматларни тан олиш, хизмат поғоналарига кўтарилиш, ишга қизиқиш, жавобгарлик ва масъулиятлилик, ўсиш имкониятлари. Бу омиллардан фойдаланилса меҳнат жараёнларида инсоннинг индивидуал ахлоқининг барқарор ўзгаришига олиб келади;
- ишлар шароитлари ва атроф муҳит омиллари: меҳнатга ҳақ тўлаш, бандлик кафолати, компаниянинг фаолияти ва сиёсати, меҳнат шароитлари, мақом, техник назорат, бошлиқлар, жамоа, бўйсунувчилар билан муносабатлар, меҳнат хавфсизлиги.

Ташқи омиллар ташкилотдаги ички босимни кучсизлан-тириш хусусиятларига эга. Лекин уларнинг таъсири қисқа муддатли бўлади ва ишчилар ахлоқида чуқур ўзгаришларни келтириб чиқара олмайди. Меҳнат самардорлигини оширишнинг энг кучли йўли Ф.Херцберг фикрича - «яхши маош» эмас, балки ишга қизиқтириш ва меҳнат жараёнларига жалб қилишдир. Одамлар пулсиз қониқмасликларни ҳис қиладилар, лекин пулнинг борлигида ўзини бахтли ва меҳнат унумдорлигини оширишни ҳис қилиши кафолатланган эмас.

Ахлоқий фанлар таълими мактабининг асосий ютуқлари қуйидагилар ҳисобланади:

- меҳнат унумдорлигини ошириш ва ишдан қониқиш даражаларини ошириш учун шахслар ўртасидаги муносабатлардан бошқарув усулларида фойдаланиш;

- инсон ахлоқи ҳақидаги фанларни қўллашда ташкилотларни шакллантириш учун шундай шароит яратиш керак-ки, бунда ҳар бир ишчининг бутун салоҳиятидан тўлиғича фойдаланилсин;

- ижтимоий ташкилотни бошқаришда самарадорликка эришиш учун одамларнинг хулқ-атворини шу ташкилотнинг аъзоси сифатида бошқаришни ўрганиш зарур.

**Миқдорий усуллар мактаби.** Миқдорий усуллар мактаби математика, кибернетика, статистика фанларининг ривожланиши натижасида бошқарувнинг ушбу мактаби ташкил топди. Асосчилари Г.Саймон, П.Друкер, С.Форрестр, Э.Райф ва бошқалар. Бу мактабнинг ташкил топишида Л.В.Канторович (Нобел мукофоти лауриати), В.В.Новожилов, Л.Берталанфи, Р.Акофф ва А.Гольдбергерларнинг ҳам муносиб ҳиссалари бор.

Миқдорий усуллар мактабининг қисқача тавсифлари шундан иборатки, математик усуллар ва моделлар турли-туман бизнес-жараёнларни уларнинг ўртасидаги муносабатларни ёзиб чиқишга тартиблаштиришга имкониятлар яратади. Шунинг учун ҳам, бизнес-жараёнларни ташкил қилишда юзага чиққан муаммоларни математик моделлар ва тадқиқотлар асосида ечиш мақсадли ҳисобланади.

«Фан фақат, қачондир математикадан фойдаланганда ўзининг такомиллашувига эришади» деган машҳур тезиси

асосида бу мактаб вакиллари «бошқарув фанлари мактаби» шиорини ишлаб чиқди. Бу мактаб иқтисодий-математик усулларни, жараёнларни тадқиқ қилиш назариясини, статистикани, кибернетикани қўлади ва шу кабилардан фойдаланиб, бошқарув масалаларини ечиш учун қўлланмалар, тавсиялар яратди. Бу билан бошқарув фанларининг ривожланишига катта ҳисса қўшди.

Жараёнларни тадқиқ қилиш - ташкилотнинг жараёнли муаммоларида илмий тадқиқот усуллари қўлланилади. Бу ёндошувда тадқиқотларнинг бошланишида муаммолар аниқланади. Кейин вазият модели ишлаб чиқилади. Модел ишлаб чиқилгандан кейин ўзгарувчи миқдорлар топшириғи берилади ва оптимал ечим топилади. Ҳозирги вақтда бошқарувнинг миқдорий усуллари компьютерлардан кенг фойдаланиш билан янги ривожланиш йўллари олимоқда. Компьютер операцияларни тадқиқ қилишда, ўта мураккаб математик моделларни тузишда аниқ ҳисоб-китобларни бермоқда.

Менежмент назариясида илмий бошқарув мактабининг ҳиссаси:

1. Моделларни, шунингдек, иқтисодий-математик моделларни ишлаб чиқиш ва қўллашда мураккаб бошқарув муаммоларини мукамал тушинишни англаб олиш.

2. Мураккаб вазиятларда қарорлар қабул қилувчи раҳбарларга ёрдам сифатида миқдорий усулларни ривожлантириш.

3. Бошқарувда ахборот технологияларидан фойдаланиш.

4. Бошқарувнинг умумий назариясини ишлаб чиқиш.

5. Илмий бошқарув мактабининг таъсири тобора ўсиб бормоқда. Чунки, бу мактаб ҳозирда ишлатилаётган ва кенг қўлланилаётган жараёнли, тизимли ва вазиятли ёндошувларга концептуал асосларда илмий-амалий қўшимчалар киритмоқда.

### **2.3. МЕНЕЖМЕНТНИНГ МОДЕЛЛАРИ**

Менежментнинг эволюция назарияси ва амалиёти кўплаб кўринишлардаги йўналишларда юзага чиқди. «Тинч бошқарув инқилоби» нинг бошланиши давридаёқ жамият ривожланишининг ахборотлар босқичи даврига дуч келди. Менежментда

ўзининг аксини топган, Америка модели деб аталувчи эски анъанавий йўналишлар ўрнини нисбатан янги, хулқ-атворли, янгиланган, эмприк ёки маркетингли, индивидуаллиги, ахборот-лиги билан тавсифланувчи Япония модели эгаллади<sup>17</sup>.

### 3-жадвал

#### Менежмент моделларининг тавсифлари

Менежментнинг Япон модели	Менежментнинг Америка модели
1.Бошқарув қарорлари жамоанинг яқдиллик, ҳамфикрлиги асосида қабул қилинади	1.Қарорларни қабул қилишда индивидуаллик, яққалик хусусиятлари
2. Жамоавий жавобгарлик	2. Индивидуал жавобгарлик
3.Стандартлашмаган, эгилувчан таркиб	3.Қаттиқ расмийлаштирилган бошқарув таркиби
4.Назоратнинг норасмий ташкилланиши	4.Назорат иш тартиби аниқ расмийлаштирилган
5.Жамоавий назорат	5. Раҳбарнинг яққа назорати
6.Ходимларнинг ишини секинлаштирилган тартибда баҳолаш ва хизматнинг ўсиши	6.Меҳнат натижаларини тезкор баҳолаш ва хизматлар бўйича кўтарилишнинг тезлаштирилганлиги
7.Раҳбарнинг асосий сифати - назорат ва мувофиқлаштиришни амалга ошириш қобилияти	7.Раҳбарнинг бош сифати-профессионаллик ва ташаббус
8.Гуруҳни бошқаришга мўлжалланиш	8.Алоҳида шахсни бошқаришга мўлжалланиш
9.Жамоада гармонияга (ўзаро мослик, монандлик) эришиш бўйича ва жамоанинг натижалари бўйича бошқарувни баҳолаш	9.Индивидуал натижалар бўйича бошқарувни баҳолаш
10.Бўйсунувчилар билан шахсий норасмий муносабатлар	10.Бўйсунувчилар билан расмий муносабатлар
11.Иш стажи ва ёши бўйича хизмат поғоналарига кўтариш	11.Шахсий натижаларнинг ишчанлик мавқеъи билан боғланиши
12.Универсал типдаги раҳбарларни тайёрлаш	12.Топ ихтисослашган раҳбарларни тайёрлаш
13.Гуруҳнинг кўрсаткичлари, иш стажи ва бошқ.. бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш	13.Индивидуал ютуқлар бўйича ҳақ тўлаш
14.Фирмада раҳбарнинг узоқ муддатли бандлиги	14.Қисқа муддатларга ишчи ёллаш

<sup>17</sup>Арская Л.П. Япония: наука и искусство управления, М.: Знания,1992. -186 с.; Коротков Э.М. Менеджмент : учебник для бакалавров , Москва, Юрайт, 2016. – 640 с.; Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. Ростов– на Дону: Феникс, 2016. – 452 с.; Виханский О.С., Наумов А.М. Менежмент, учебник, Москва, ИНФРА-М, 2014,- 576 с.

Менежментни ривожлантираётган кўплаб давлатларнинг тажрибалари Ўзбекистон учун ҳам фойдали бўлиши мумкин. Менежментнинг бошқарув моделларини кўриб чиқишда асосан Америка ва Япония моделларига эътибор беришади. Менежментда энг кўп тан олинган бу икки моделнинг тавсифларини келтирамиз (3-жадвал).

**Менежментнинг Япония модели.** Менежментнинг Япония модели икки омилнинг таъсири натижасида шаклланди:

1. Бошқарув ва ташкиллаштириш бўйича хорижий тажрибаларни ижодий ўзлаштириш.

2. Миллий анъаналарни сақлаб қолишдаги кетма-кетлик.

Японларга хос бўлган хусусиятлар, белгилар ва мезонларга кўплаб халқлар ва миллатлар жуда қизиқишади. Буларнинг энг муҳимлари: меҳнатсеварлик (биз-меҳнатга таъзим қиламиз-дейишади японлар), ўзини тута билиш, вазминлик, дипломатлик, янгиликка қизиқиши ва унга интилиши, эҳтиёткорлик. Японлар учун ишни жамоавий (гуруҳли) ташкил қилиш шакли жуда муҳим ҳисобланади. Меҳнатнинг жамоавий мезонлари менежердан одамлар билан келишиб ишлаш қобилиятига эга бўлишни талаб қилади. Шунингдек, уларда ҳаётий тажриба жуда қадрланади, шахснинг маънавий-руҳий, эътиқодий ривожланганлигини биринчи ўринда туради.

Бугун менежментнинг япон модели дунёда энг самарали бошқарув модели деб тан олинган. Бунинг сири нимага асосланган? Жавоб оддий - одамлар билан тўғри, саводли, маданиятли ишлаш қобилиятига эга бўлиш. Япония моделидаги бу мазмун ва моҳиятни иқтисодиёт билан шуғулланувчи мутахассислар қайд қилишган. Бу моделнинг бу даражада ютуқларга эришишининг бош сабаби шундаки, моделнинг марказига инсон қўйилиб, моделдаги бош ресурс ҳам инсон ҳисобланади. Айнан ана шу усул билан дунёда биринчи бўлиб ишчиларни ўз ташкилотларига жалб қилишни бошлади.

Бу давлатда моделнинг яратилишидан олдин ҳам ишда моделдаги маданий тамойиллар қўлланилиб келган. Инсон омилидан фойдаланишда қулай шарт-шароитлар ва муҳит самарадорликнинг кескин ошишини таъминлаши тезликда маълум бўлди. Шунинг учун ҳам, сўнгги йилларда бизнесни



ташкиллаштириш ва бошқаришда бу моделдан фойдаланиш кучайиб бормоқда.

Япония иқтисодиёти жуда тез ва шиддат билан ривожланмоқда. Бу эса маҳсулотлар ва хизматларни яратишда унинг моделларига қизиқишни кучайтиради. Бу давлат енгил автомобиллар, микросхемалар ва бошқа кўплаб турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш бўйича лидер давлатлар рўйхатида туриши ҳаммага маълум. Шунингдек, Япония жаҳон иқтисодиётида кучли рақобатбардош мамлакат ҳам ҳисобланади. Бундай мақомни Японияга бутун жаҳонда қўлланилаётган менежментнинг “Япония модели” олиб берди.

Япон менежментидаги дастлабки хусусиятлар ва мезонлар маҳаллий анъаналарни эътиборга олган ҳолда бизнесни бошқаришда Америка белгиларига, кўрсатмаларига асосланган эди. Бу қўшулувга тарихий жараёнлар сабаб бўлганди: уруш, америка босқини, вайронагарчилик ва қашшоқлик билан курашиш натижалари. Лекин, Америка иқтисодиётидаги бошқарув тамойилларидан Япония фаол даражаларда фойдаланди.

Масалан, одамни бутун умри бўйича фирмада ишлашга мажбур қилиш ғояси Америка усули ҳисобланади. Бу усул ўша вақтда тўлиғича айнан Японияда қўлланилди. Натижада башорат қилингандан ҳам ортиқ ютуқларга эришилди. Шу билан бирга, вақтнинг ўтиши билан инсонни ўз ихтиёрисиз доимий ва бир ерда ишлатиш жамиятда сиёсий инқирозларга олиб келишини ўз вақтида сезган, англаган японлар эртани олдиндан кўра билди ва инсонни ишлатишда биринчилардан бўлиб, унинг ижтимоий-иқтисодий эҳтиёжларини, унинг маънавий-маърифий, маданий ва демократик эҳтиёжларини биринчи ўринларга қўйди.

Японлар бошқарувнинг самарали моделини яратишда ғарб мамлакатларида яратилган бошқарув концепцияларининг энг қулай томонларини қўллай бошладилар. Бу концепцияларни японияга киритишда улар маҳаллий хусусиятларга, белгиларга таъсир даражаларини ҳам ўргандилар ҳамда Ғарб бошқарувидаги энг илғор технологиялар ва тажрибаларни ўзларига мослаштирдилар. Шунинг учун ҳам, япон ишчиси дунё тан олган япон менежерига ҳамisha ишонади.

Менежментнинг япон моделида «биз ҳаммамиз битта оила ҳисобланамиз» қоидаси ишлайди. Балки, жамоа, компания ютуғидаги сирларнинг асоси шундадир. Япон фирмаларида ўтказилган сўров натижалари ҳам шу хулосаларни берди. Ташкилотчилар ўзаро мотивлаштириш ва ўзаро рағбатлантириш муҳитини яратишга ҳаракат қилишади. Жамоа учун мақсад бўлиши керак ва бу мақсадга эришиш учун жамоанинг барча аъзолари ҳамдўстликда, уюшган, ўзаро ҳамкорликда интилиши керак. Япон моделидан фойдаланишда иқтисодий самарадорликнинг маъноси ва мезонларини ҳам шу ҳолатлардан англаб олиш мумкин.

**Менежментнинг Америка модели.** Менежментда ўз вақтида жаҳонда тан олинган Америка модели аста-секинлик билан лидерликни Япония моделига топширди ва сўнгги йилларда япония моделидаги кўплаб хусусиятлар ва мезонларни ўз моделига олишни бошлади.

Америка моделидаги кўпгина мезонларда америкаликларнинг қўйидаги миллий белгилари ҳам акс этган, қўшилган ёки боғланган: охиригача курашиш қобилияти, ўзининг ҳаётийлиги ва устунлиги, афзаллигини тасдиқлаш ва бошқ... Улар бошқалардан фарқ қилувчи ўзига хослик ва ягоналикни, «худо танлаганлигини» ҳамиша таъкидлашдан чарчамайди, тезда қўлга киритиш ва катта ютуқларга эришишга доимо интилади, ўзининг ишига жуда катта эътибор қаратади. Улар лидерлик учун доимо кураш олиб борадилар.

Сўнгги вақтларгача Америкада бошқарувнинг яқкалик усули устувор бўлиб келди, фирмаларда қаттиқ интизом тартиби ва америкадаги тоза демократия муҳитида сўзсиз бўйсунушга мажбур қилиш кузатилди. Лекин, вақт жамиятга эртами-кечми ўз қонунларини киритишини америкаликлар ҳам англаб етди ва бошқарувнинг ўз моделига инсонпарварлик мезонларини жамлаган Япония моделидан кўчирмалар олишга мажбур бўлди (4-жадвал).

Бошқарув моделлари билан танишиб чиқишда ўз вақтида жаҳонда тан олинган Америка модели аста-секинлик билан лидерликни Япония моделига топширди ва сўнгги йилларда япония моделидаги кўплаб хусусиятлар ва мезонларни ўз моделига олишни бошлаганлигини таъкидлаганди. Бу иккала моделнинг юқорида келтирилган 3-жадвалидаги мезон ва талабларини 4-

жадвалдаги мезон ва талабларга солиштирсак Америкалик бошқарувчилар Япониядаги бошқарув тамойилларига тан берганлиги маълум бўлади.

#### 4-жадвал

### Менежментдаги Япония ва Америка моделларини таққослаш тавсифлари

Тавсифлар	Моделлар	
	Менежментнинг Япония модели	Менежментнинг Америка модели
<i>Ишчан одамнинг устувор сифатлари</i>	«Командада» ишлаш қобилияти, жамоани мўлжаллаш, хусусий «Мен» дан воз кечиш	Индивидуализмдан воз кечиш, жамоа шаклига ўтиш, пухта ўйланган таваккалга интилиш
<i>Хизмат поғоналарига кўтарилиш мезонлари</i>	Ҳаётий тажриба, ишлаб чиқаришни яхши билиши, вазифаларга(амалларга) секин кўтариш	Юқори малака, ўқишга қобилиятлилиги, вазифаларга кўтаришни тезликда амалга ошириш
<i>Касбга оид пухта, яхши билимлилиги</i>	Кенг томонлама мутахассис, махсус талаблар ва малакалари ошириши шакллари: мажбурий қайта тайёрлаш, иш жойларининг ротацияси, иши ҳақидаги ҳисобот ёзма равишда	Тор ихтисослашишдан бир неча мутахассисликни эгаллаш ихтисослашувига ўтиш. Малака ошириш ва ўқишнинг анъанавий шакллари
<i>Қарорларни қабул қилиш жараёни</i>	Пастдан юқорига, консенсус тамойили бўйича қарор қабул қилиш, қарор узоқ муддатда қабул қилинади, тезликда амалга оширилади	Юқоридан пастга, қарорни менежер индивидуал қабул қилиши, тезликда қабул қилинади, секин амалга оширилади
<i>Ишчиларнинг ишга ва фирмага муносабатлари</i>	Умр бўйи ёллаш, бошқа шаклга ўтиш одобдан эмас ҳисобланади. Ходимлар ахлоқидаги бош мотивлар ижтимоий-руҳий омиллар билан тавсифланади (жамоага мансублиги, қарамлилиги ва бошқ.)	Қисқа муддатли ёллаш, моддий неъматларга боғлиқ ҳолда ишларни тез-тез алмаштриш. Бош мотив-иқтисодий омиллар(пул)
<i>Инновацияларни ўтказиш мезони</i>	Эволюция йўли билан	Инқилоб йўли билан
<i>Ишчанлик муносабатлари шакли</i>	Ўзаро ишонч асосида шахсий алоқа	Контрактлар

Америка моделидаги энг муҳим ўзгаришлардан бири яккаликнинг яъни “МЕН”нинг анча камайганлиги ва унинг кўплаб ўринларини жамоа эгаллаганлигини кўрамиз. Шунингдек, ташкилот учун малакали ишчилар тайёрлашда ҳам америкаликлар японларнинг тизимини деярли қабул қилишди.

Бошқарувдаги бу моделларни ўрганишдан шундай хулосалар келиб чиқади:

1. Бошқарув моделларини яхши ўзлаштиришимиз ва ундаги кўплаб тавсияларни мамлакатимиз ҳаётида қўллашни бошлаш.

2. Муҳтарам Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг “Халқ давлатга эмас, давлат халқга хизмат қилиши керак” шиори ва 2017-йилни “Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йили”, 2018 йилни “Фаол тадбиркорликни, инновацион ғояларни ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили” деб белгилаши давлатимизда инсон омилига давлат томонидан катта эътибор берилиши кучайиб бораётганлигини билдиради. Бу воқеълик ва жараёнлардан ҳар қандай бошқарувларда фойдаланишимиз лозим.

3. Мамлакатимизда ҳозирда ташкил қилинаётган турлитуман ташкилотлар, корхоналар, фирмалар ва бошқ. жаҳонда тан олинган Япония бошқарув моделини, тизимини ўрганиши учун ташвиқот ишларини бошлаш керак.

#### **2.4. ЎЗБЕКИСТОНДА БОШҚАРУВНИНГ РИВОЖЛАНИШИ**

*“Ўзбек миллий давлатчилиги ўтган 3000 йилларга бориб тақалади. Аммо унинг 200 йили Эрон аҳамонийлари, 180 йили грек-македонлар, 200 йили араблар, 150 йили чор Россияси ва советлар даврига тўғри келади. Бундай мустабид кунларни унутиб бўлмайди. Шунинг учун ҳам биз мустақилликни қадрлашимиз, уни авайлаб асрашимиз учун куч ва қудратимизни аямаслигимиз керак”.*

**Ўзбекистоннинг Биринчи  
Президенти Ислом Каримов**

Менежментнинг шаклланишидаги қадимий даврнинг ўрнини белгилашда Марказий Осий давлатларининг инсоният цивилизациясидаги ҳиссаларини ҳам қўшиш лозим. Бу давлатлар ичида Ўзбекистон ҳудудларининг тарихи бой меросга эга. Ўзбекистонда *ибтидоий жамоаларнинг* келиб чиқиши ва

шаклланиши бўйича қуйида келтирилган маълумотлар жаҳон миқёсида тан олинган ва инсониятнинг маданий ҳаёти бешикларидан бири Ўзбекистон ҳудудлари деб ҳисобланмоқда.

Ўзбекистон қадимги тараққиёт мамлакати. Унинг ҳудудида археологик ва меъморчиликга оид минглаб ёдгорликлар сақланиб қолган, илмий марказлар ва музейларда ўлканинг кўп асрлик тарихидан гувоҳлик берувчи кўп миқдордаги қўлёзма ва ашёлар сақланмоқда.

Ўзбек халқининг тарихи “ўзбеклар” атамаси пайдо бўлган вақтдан эмас, балки ушбу ҳудудда яшаган инсоният жамияти тарихининг энг қадимги даврларидан бошланиши тарихда исботланган табиий ҳолдир.

Ўзбекистоннинг ҳозирги ҳудуди ибтидоий одамлар томонидан фаол ўзлаштирилган ерлардан ҳисобланади. Ибтидоий одам яшаганлигининг содда меҳнат қуроллари, турар жойлар ва вақтинчалик манзилгоҳлар кўринишидаги излари тоғлиқ жойлардан тортиб, Қизилқум чўлларигача қадар чўзилган турли минтақаларда топилган.

Шунинг учун ҳам қадимги одам яшаганлигини исботловчи ашёвий далиллар бутун Ўрта Осиё ҳудудидан топилган бўлиб улар қуйи (илк) палеолит деб аталмиш даврга оиддир (тахминан милоддан аввалги 700-600 минггинчи йиллардан 100 минггинчи йилларгача) - Сўх дарёси водийси, Оҳангарон водийси, Бойсунттоғ, Зарафшон водийси (Омонқўтон, Зирабулоқ).

Ўрта палеолит (мил.аввалги 100-40 минг йилликлар) “Мустъе даври”га мансуб ёдгорликлар ватанимизнинг 10 манзилидан топилган.

Сўнгги палеолит даврида (милоддан аввалги 40-35-10 минг йиллик) ҳозирги замон одами (кромантъён) шаклланган.

*Шариф Холмурод - «Бугунги кунда юксак тараққиёти ҳақли равишда эътироф этиб келинаётган қитъа ва минтақаларнинг аксарияти ҳали уйқу оғушида бўлганида Шарқда, шу жумладан бизнинг қадимий юртимизда давлатчилик бобида каттагина тажриба тўпланган эди».*

Милоддан аввалги 12-5 минг йиллик, тарихга мезолит даври сифатида кирган. Бу даврда Ўрта Осиё ҳудудига тарқалган одамларнинг асосий машғулоти овчилик ва балиқчилик бўлган.

Мезолит даврида ибтидоий тасвирий санъат шакллана бошлаган.

Милоддан олдинги 6-4 минг йиллик-неолит ёки янги тош даври ҳисобланади. Жуфт оила ажралиб чиқа бошлаб, у аста-секин жамиятнинг иқтисодий бўғинига айланган. Бу даврда одамлар пахса уйларнинг дастлабки кўринишларини, ғор уйларни қуришни кашф қилган. Бундан эса, дастлабки қишлоқларнинг юзага келиши шароитлари пайдо бўла бошлади. Калтаминор макони, Жонбос-4 макони то 300 м<sup>2</sup> гача майдонни эгаллаган. Бундай жойларда ўзаро қариндош уруғлар яшаган.

Милоддан аввалги 3-1 минг йилликлар бронза даври деб аталади. Бу даврда жездан меҳнат қуроллари тайёрлаш деҳқончилик маданиятини келтириб чиқарди -(Сополлитепа, Жарқўтон қишлоқлари).

Уйлар ғишдан қурилган, диний маросимлар ўтказиладиган қалъалар қурилган. Сопол идишлар ишлаб чиқариш бошланган (Сополлитепа). Шеробод воҳасидаги Бандихон воҳасида кўп қишлоқлар бўлган ва бу ерда деҳқончилик ва хунармандчилик ривожланиб борган (Сополлитепа).

Хоразм ҳудудида Тозабоғёб сунъий суғориш маданияти (милоддан аввалги 2 минг йиллик охири) сунъий суғориш деҳқончилигига асосланган, одамлар чайла қуришни ўрганишган. Яккапарсон қалъаси-3 қишлоқ маданияти ҳисобланади. Ўзбекистоннинг минг йилдан ошиқ давом этган жез даври-қадимги деҳқончилик маданиятининг, кейинги даврларда шаҳарлашган маданиятнинг шаклланишига асос солди.

Милоддан аввалги 1 минг йилликларнинг биринчи ярми-қадимги жамиятнинг янада тараққиёти, синфлар ва илк давлатлар ташкил топган давр ҳисобланади. Милоддан аввалги 1-минг йилликлардан ҳозиргача темир инсоният моддий маданиятнинг асоси бўлиб келмоқда. Бу давр ўрталарида муомила воситасида темир тангалар тарқалган.

Ўзбекистон ҳудудидаги илк темир даври ёдгорликлари милоддан аввалги 8-6 асрларга оид бўлиб, Бақтрия, Хоразм, Сўғдиёна, Шош ва Фарғона водийсида топилган.

Келтирилган маълумотлардан маълум бўладики, жаҳон халқлари тараққиётининг тамал тошларини қўйганларнинг

машхур даҳолари, дарғалари айнан Ўзбекистонликлар бўлган. Бунга биргина мисол келтирамиз.

Мозийни мукамал ўрганиш натижасида жаҳон халқларининг ривожланиши тараққиёти тарихи уларнинг ўзларига хос бўлган миллий турмуш кечириши ҳолати уларнинг миллий мероси, қадриятлари фақат шуларга хос бўлган миллий қадриятлари тамойилларига айланган. Аждодларимиз қолдирган ана шундай буюк маънавий мерос намуналаридан бири Зардуштийлик динининг Низоми ҳисобланган “Авесто” дир.

*С.Каримов - “Авесто” да жамиятни бошқариш учун Илоҳий Низом ва одил Низом зарурлиги айтилиб, давлат маҳкамаларида ва жамоат ташкилотларидаги барча йўналишлар шу Низомлар доирасида фаолият кўрсатишлари керак бўлади.  
Бу таълимотлар тизимини зардуштийлар ўзларининг илоҳий учлик, яъни- эзгу сўз, эзгу фикр, эзгу амал тамойилларида мужассамлаштирган.*

Ўзбекистон Республикаси ташкил топгандан буён ўтган 28 йил ичида бозор ислоҳотларига оид қабул қилинган қонунлар, Президент фармонлари ва қарорлари, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари мамлакатимизда бозор механизмларини иқтисодиётга жорий этишда давлат бошқарувининг ролига қаратилган.

Ўзбекистон иқтисодиётини Ўзбекистоннинг Биринчи Президенти Ислон Каримов асослаб берган тамойиллар асосида бозор муносабатларига ўтказиш, бозор механизмларини шакллантириш дастури кўплаб мамлакатларда “Ўзбек модели” деб эътироф этилди. Ушбу модел жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозига дош бериб, мамлакатимизни барқарор ривожланиши учун мустаҳкам пойдевор яратди<sup>18</sup>.

<sup>18</sup>.Каримов И., Ўзбекистоннинг ўз истиқболи ва таққийёт йўли, “Ўзбекистон”, 1992; Каримов И., Ўзбекистон – бозор муносабатларига ўтишининг ўзига хос йўли, “Ўзбекистон”, 1993

**Менежментдаги давлат бошқаруви бўйича халқаро  
миқёсда тан олинган “Ўзбек модели” – тараққиёт ва  
юксалишнинг  
мустаҳкам пойдевори**

***“Ўзбек модели”нинг асосий мажмуи:***

1. Миллати, ирқи ва динидан қатъий назар, давлатимизда яшовчи барча кишилар учун муносиб ҳаёт шароитини яратиб бериш.

2. Ҳар бир инсон учун ижтимоий қафолатланган турмуш даражасини ва эркинлигини таъминлаш.

3. Халқимизнинг қадриятлари ва менталитетига, миллий давлатчилик анъаналарига таяниш.

4. Дунё тажрибасининг илғор ютуқларига асосланиш, умуминсоний қадриятлар устуворлигини таъминлаш.

***“Ўзбек модели”нинг асосий мақсад ва вазифалари:***

1. Бозор муносабатларига асосланган эркин демократик жамият барпо этиш.

2. Иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, маънавий ва бошқа соҳаларда туб ўзгаришлар ва ислоҳотларни амалга ошириш.

3. Халқнинг турмуш фаровонлигини ошириш, яшаш сифатини кўтариш, комил инсонни шакллантириш.

***“Ўзбек модели”нинг асосий тамойиллари:***

1. Иқтисодиётнинг сиёсатдан устуворлиги, унинг мафкурадан ҳоли бўлиши.

2. Давлатнинг бош ислоҳотчилиги: давлат иқтисодий ўзгаришларнинг ташаббускори ва бош ислоҳотчиси.

3. Қонун устуворлиги: суд-ҳуқуқ тизимини ривожлантириш билан боғлиқ ислоҳотлар.

4. Кучли ижтимоий сиёсат.

5. Бозор иқтисодиётига ўтишнинг босқичма-босқич тамойили



## **1. Иқтисодиётнинг сиёсатдан устуворлиги, унинг мафкурадан холи бўлиши:**

- мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш;
- баҳони босқичма-босқич эркинлаштириш;
- бозор инфратузилмасини шакллантириш;
- сиёсий ва мафкуравий қарашларидан қатъий назар, бошқа давлатлар билан манфаатли иқтисодий муносабатларни ўрнатиш:
- аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш.

## **2. Давлатнинг бош ислоҳотчилиги: давлат иқтисодий ўзгаришларнинг ташаббускори ва бош ислоҳотчи:**

- давлат ислоҳотчи ролини бажаради;
- ижтимоий соҳага алоҳида эътибор қаратилади;
- иқтисодий асоснинг ҳуқуқий асосини таъминлайди;
- иқтисодиётни эркинлаштиришни таъминлайди;
- ишбилармонлик, тадбиркорлик ва рақобат муҳитини яратади ва уларни қўллаб-қувватлайди;
- ижтимоий сиёсат орқали ижтимоий муаммоларни бартараф қилади;

## **3. Қонун устуворлиги: суд-ҳуқуқ тизимини ривожлантириш билан боғлиқ ислоҳотлар.**

- қонун устуворлиги таъминланади;
- қонун олдида ҳамманинг тенглиги таъминланади;
- юридик ва жисмоний шахслар ўз иш фаолиятини қонун асосида бажаради;
- давлат ҳокимиятининг конституциявий бўлиниш таъминлиги таъминланади.

## **4. Кучли ижтимоий сиёсат.**

- аҳолини иш билан таъминлаш;
- даромад сиёсатини юритиш;
- пул даромадини кўпайтириш;
- ижтимоий таъминот, ижтимоий кафолат, ижтимоий адолатни таъминлаш;

- аҳолига ижтимоий хизмат кўрсатиш;
- халқнинг моддий турмуш шароитини яхшилаш;
- ҳар кимнинг меҳнат қилиши учун кенг имконият яратиш, қобилиятига яраша иш билан таъминланади.

### **5. Бозор иқтисодиётига ўтишнинг босқичма-босқич тамойили**

- ислоҳотларни босқичма-босқич, тадрижий йўл билан амалга ошириш;
- маъмурий буйруқбозлик тизимига барҳам бериб, аста-секинлик билан бошқарувнинг демократик эркин иқтисодий бошқарувига ўтиш;
- янги уй қурмай туриб эскини бузманг тамойилига асосланиш;
- кишилар тафаккури, онгини босқичма-босқич такомиллаштириш;
- одамларнинг қашшоқланишига йўл қўймаслик.

Ўзбекистон Республикасидаги мукаммаллашган янги бошқарув стратегияси Ўзбекистон Республикасининг Президенти Шавкат Мирзиёев раҳбарлигида ишлаб чиқилди. Бу бошқарув “2017-2021 йилларда Ҳаракатлар стратегияси” деб номланган ва Мамлакатни ривожлантиришнинг қуйидаги 5 та устувор йўналиши белгиланган:



**“2017-2021 йилларда ҳаракатлар стратегияси” -Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг расмий рамзи**

- I. Давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш;
- II. Қонун устиворлигини таъминлаш ва суд ҳуқуқ тизимини янада ислоҳ қилиш;
- III. Иқтисодиётни янада ривожлантириш ва либераллаштириш;
- IV. Ижтимоий соҳани ривожлантириш;
- V. Хавфсизлик, миллатлараро тотувлик ва диний бағрикенгликни таъминлаш, чуқур ўйланган, ўзаро манфаатли ва амалий руҳдаги ташқи сиёсат юргизиш.

Муҳтарам Президентимиз Шавкат Мирзиёев ташаббуси билан ишлаб чиқилган 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналишлари бўйича Ҳаракатлар стратегиясида давлат бошқаруви тизимини ислоҳ қилиш, давлат хизматининг ташкилий-ҳуқуқий асосларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилган<sup>19</sup>.

Ҳаракатлар стратегияси белгилаб берган устувор вазифалар инсон ҳуқуқи ва мафаатларини таъминлаш, фаровон ҳаёт кечиришлари учун муносиб шароитлар яратиб беришга қаратилган бўлиб, уларнинг изчил ижроси ҳаммамизнинг олдимизга қўйилган улуғ мақсад, порлоқ келажак сари янада яқинлаштиради.

**Таянч сўзлар ва иборалар:** ибтидоий одамлар, папирус ёзувлари, тоштахта ёзувлари, босқич, инқилоб, давр, аср, капитализм, концепция, кибернетика, мумтоз, Америка модели, Япония модели, Ўзбек модели.

### **Хулосалар:**

1. Жамият ҳаётининг ўзгаришида муҳим аҳамиятга эга бўлган ва муҳим рол ўйнаган менежментдаги (бошқарувдаги) вақтни менежмент тадқиқотчиларининг биринчи гуруҳи 5

---

<sup>19</sup> Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик-ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил якунлари ва 2017 йил истиқболларига бағишланган мажлисдаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг нутқи. «Халқ сўзи» газетаси, 2017 йил 16-январ, № 11.; Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Тошкент, «Ўзбекистон», НМИУ, 2017,-29 б.; Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7-февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил, 6-сон, 70-модда.

даврларга, иккинчи гуруҳи 5 босқичларга, учинчи гуруҳи 6 та бошқарув революцияларига (инқилоб) ажратишади.

2. Бошқарувнинг ташкил бўлиши йўллари ва бошқарувнинг назарияси, амалиётининг ривожланиши босқичлари билан шуғулланувчи кўплаб тадқиқотчилар бу эволюцион жараёнда бир неча муҳим тарихий даврларни ажратишган.

I. *Биринчи-қадимий ёки тарихий давр.* Бу давр эрамиздан олдинги 9-7 минг йилликлардан бошланиб, тахминан, эрамизнинг XVIII асрининг то иккинчи ярмигача давом этди.

II. *Иккинчи-индустриалашган давр.* Бу-саноатлашган капитализм давридир (1776-1890йй.).

III. *Учинчи-тизимлашган давр.* Бошқарувнинг ривожланишидаги бу даврни тадқиқотчилар менежментнинг тизимлашган даври деб аташади (1856-1990 йй.).

IV. *Тўртинчи-замонавий бошқарув даври.* Менежмент ривожланишининг замонавий даври XIX асрнинг охири XX асрнинг бошланишига тўғри келади.

3. Бошқарув илмий фан сифатида эволюция йўли билан ташкил бўлди. Бу тарихий йўлда менежментни ривожлантиришнинг бири-биридан фарқланувчи мактабларини XX асрнинг биринчи ярмидан бошлаб тавсифлай бошладилар. Хронология жиҳатидан бу мактаблар куйидаги тартибда қўйилган:

1. Илмий бошқарув мактаби (1885-1920 йй.);

2. Бошқарувнинг мумтоз ёки маъмурий мактаби (1920-1950 йй.);

3. Инсон муносабатлар мактаби (1930-1950 йй.);

4. Миқдорий усуллар мактаби (1950 йиллардан).

4. Менежментнинг бошқарув моделларини кўриб чиқишда асосан Америка ва Япония моделларига эътибор беришади. Менежментда энг кўп тан олинган бу икки моделнинг тавсифларини келтирилди.

6. Ўзбекистон иқтисодиётини Ўзбекистоннинг Биринчи Президенти Ислон Каримов асослаб берган тамойиллар асосида бозор муносабатларига ўтказиш, бозор механизмларини шакллантириш дастури кўплаб мамлакатларда “Ўзбек модели” деб эътироф этилди. Ушбу модел жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозига дош бериб, мамлакатимизни барқарор ривожланиши учун мустаҳкам пойдевор яратди.

**Мавзу бўйича тест саволлари:**

**1.Бошқарув қачон пайдо бўлган?**

А.Инсон меҳнати бошланиши билан

Б.Номаълум

В.Қадимги Мисрда

Г.Аниқланаяпти

**2.Дастлабки бошқарувчилар кимлар?**

А.Қабила бошлиқлари ва “оқсоқоллар кенгаши”

Б.Америкалик ҳиндулар

В.Қадимги овчилар

Г.Аниқ эмас

**3.Бошқарувдаги биринчи инқилоб қачондан бошланди?**

А.Эрамиздан 5 минг йил олдин қадимги Шумерда

Б.Қадимги Римда

В.Қадимги Мисрда

Г.Қадимги Ҳиндистонда

**4. Бошқарувдаги иккинчи инқилоб қачондан бошланди?**

А.Вавилон подшоси Хаммурапи даврида, эрамиздан олдинги 1792-1750йй

Б.Қадимги Римда, эрамиздан олдинги 1792-1750йй

В.Қадимги Ҳиндистонда, эрамиздан олдинги 1792-1750йй

Г.Қадимги Мисрда, эрамиздан олдинги 1792-1750йй

**5.Бошқарувдаги учинчи инқилоб қачондан бошланди?**

А.Новуходоносоро II даврида, эрамиздан олдинги 605-562йй

Б.Қадимги Искандарияда, эрамиздан олдинги 605-562йй

В.Қадимги Ҳиндистонда, эрамиздан олдинги 605-562йй

Г.Қадимги Хоразмда, эрамиздан олдинги 605-562йй

**6.Бошқарувдаги тўртинчи инқилоб қачондан бошланди?**

А. XVII асрнинг охири-XVIII асрнинг бошланиши

Б. XVII асрнинг ўрталари-XVIII асрнинг бошланиши

В. XVII асрнинг бошланиши-XVIII асрнинг охири

Г. XVII асрнинг охири-XVIII асрнинг ўрталари

**7.Менежмент амалиёти ва назариясининг нечта мактаблари бор?**

А. 4 та

Б.5 та

В. 6 та

Г. 7 та

**8.Сўнги йилларда менежмент мактабининг энг тан олинган мактабини белгиланг?**

А.Япония мактаби

Б.Америка мактаби

В.Тизимли мактаб

Г.Инсон муносабатлари мактаби

**9.Бошқарув мактабининг асосчиси ким?**

А. А.Файол

Б. С.Форрестер

В. Э.Райф

Г. Г.Саймон

**10.Миқдорий усуллар мактаби ўз фаолиятини қачондан бошлади?**

А.1950 йиллардан

Б.1960 йиллардан

В.1970 йиллардан

Г.1980 йиллардан

**Мавзуни ўзлаштириш учун саволлар ва топшириқлар:**

1.Менежментнинг ривожланиш даври неча босқичдан иборат ва бу босқичларда менежментнинг ҳолати қандай бўлган?

2.Менежмент ривожланишининг биринчи даврини гапириб беринг?

3.Менежмент ривожланишининг иккинчи даврини гапириб беринг?

4.Менежмент ривожланишининг учинчи даврини гапириб беринг?

5.Менежмент ривожланишининг тўртинчи даврини гапириб беринг?

6. Илмий бошқарув ва маъмурий мактаблар менежментда нималарни яратди?

7.Инсоний муносабатлар мактаби ва миқдорий усуллар мактаби нималарни яратди?

8. Менежментнинг “Америка модели” нималар ҳақида?

9. Менежментнинг “Япони модели” нималар ҳақида?

10. “Ўзбек модели” ни тушунтириб беринг?

### **3-Мавзу. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУРЛАРИ ВА ТИПЛАРИ**

#### **РЕЖА:**

#### **3.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУРЛАРИ**

#### **3.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТИПЛАРИ**

##### **3.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТУРЛАРИ**

Менежментнинг турлари – бошқарув фаолияти билан боғлиқ вазифаларни ҳал қилувчи махсус йўналишлари ҳисобланади. Бу йўналишлар объектнинг белгилари ва мазмуни бўйича менежментнинг таснифида ажратилган.

Менежмент объектнинг белгилари бўйича умумий ва функционал менежментга бўлинади. Умумий (ёки Бош, асосий) менежмент ташкилот бошқарувидаги барча фаолиятни ёки унинг мустақил хўжалик бўлимларини бошқаришни қамраб олади. Функционал менежмент (ёки махсус) ташкилот бошқарув фаолиятидаги аниқ бир тармоғи, соҳаси ёки йўналиши, бўлими билан шуғулланади. Функционал менежментнинг асосий турлари қуйидагилар:

1. Инновацион менежмент.
2. Персонал менежменти.
3. Таъминот менежменти.
4. Ишлаб чиқариш менежменти.
5. Сифат менежменти.
6. Молия менежменти.
7. Халқаро менежмент.
8. Маркетингли менежмент.
9. Инвестиция менежменти.
10. Стратегик менежмент.
11. Савдо менежменти.
12. Экологик менежмент ва бошқ...

Ҳар қандай ташкилотда умумий ва функционал менежмент ташкилий бирликда мавжуд бўлади ва менежментнинг бутун тизимини ҳосил қилади. Уларнинг бир-бирига нисбатлари ташкилот таркибини расмийлаштиришга боғлиқ ҳисобланади.

Менежмент мазмуни ва моҳияти бўйича қуйидаги турларга бўлинади:

1. Меъёрий менежмент.

2. Стратегик менежмент.

3. Оператив менежмент.

**Меъёрий менежмент**, ташкилот фалсафасини ишлаб чиқиш ва жорий қилишни, унинг тадбиркорлик сиёсатини, бозордаги рақобатбардошлигини ташкил қилишни аниқлаш, ташкилотнинг умумий стратегик мақсад ва вазифаларини шакллантиришни назарда тутати.

**Стратегик менежмент**, стратегиялар тўпламини ишлаб чиқиш, уларнинг вақт бўйича тақсимланиши, ташкилотнинг салоҳиятли ютуқларини шакллантириш ва уларни жорий қилишнинг стратегик таъмилашини ҳисобга олади.

**Оператив менежмент**, тактик ва оператив тадбирларни ишлаб чиқишни, ташкилотни ривожлантиришда қабул қилган стратегияларини амалда бажариш йўналишларини ташкил қилиш билан шуғулланади.

Юқорида қайд қилинганидек, ҳозиргача менежментнинг кўплаб турларини таърифлашган. Бу рўйхат замонавий технологиялар, халқаро илғор тажрибалар, янги турдаги ишлаб чиқариш соҳалари, тармоқлари ва йўналишлари келиб чиқиши сабабли янада тўлдирилмоқда. Қуйида менежментнинг ҳозирги бошқарувда оммавий равишда қўлланилаётган бир неча турларининг мазмуни ва моҳияти билан танишамиз.

**Молиявий менежмент.** Менежментнинг илмий адабиётларида молиявий менежментнинг бир қанча таърифлари мавжуд<sup>20</sup>. Қуйида улардан баъзилари келтирилди:

- Молиявий менежмент - бошқарувни молиявий шакллантириш тизимини, хўжалик субъектларининг молиявий ресурсларидан фойдаланиш, тақсимлаш ва ташкилотнинг пул воситаларининг самарали айланмасини ишлаб чиқиш, ташкил қилиш;

---

<sup>20</sup>Никулина Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика. Учеб. пособие. М.:ЮНИТИ, 2013. -511 с.: Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент, Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. -122 с.: Инновационный менеджмент. Под ред. Барышевой А.В. М.:2012, -384с.: Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. Учебное пособие.- М.: Икар, 2015. - 352 с.



- Молиявий менежмент - молиявий ресурсларни жалб қилиш ва фойдаланиш бўйича ҳар хил субъектлар ўртасидаги муносабатлар тизими;
- Молиявий менежмент - корхоналарнинг стратегик ва тактик мақсадларига эришишга йўналтирилган, молиявий ресурслар бошқарувининг фани ва амалиёти;
- Молиявий менежмент - корхонанинг мол-мулки ва молиявий ресурсларини бошқариш;
- Молиявий менежмент - корхонанинг молиявий оқимларини бошқариш;
- Молиявий менежмент - корхонанинг зарурий ликвидлигини таъминлаш ва тўлов балансини қувватлаш мақсадларида активлар ва пасивларни бошқариш;
- Молиявий менежмент - даромад (фойда) кўринишларига айланаётган пул муносабатларини (молиявий), харажатларни (фондлар, ресурсларни тақсимлаш ва қайта тақсимлаш), фондлар ва ресурсларни самарали назорат қилишни бошқариш тизими.

Молиявий менежментнинг таърифларидан маълум бўладики, молиявий менежмент корхонанинг пул воситаларининг айланмасини ташкиллаштириш, корхонанинг молиявий ресурсларини шакллантириш, фойдаланиш ва тақсимлаш, билан боғлиқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, амалга ошириш тамойилларини, усулларини ишлаб чиқиш тизими ҳақидаги фан ҳисобланади.

**Стратегик менежмент.** Илмий адабиётларни таҳлил қилишдан маълум бўладики, бугунги кунда стратегик менежментнинг етарли даражалардаги аниқ «тушунчасини» берадиган, енгил тушуниладиган таърифлари ишлаб чиқилган эмас. Чунки, стратегик менежментнинг ҳозирги таърифлари ҳам анча тушунарсиз жараёнларни, механизмларни ўзининг таркибига олган. Стратегик менежментнинг энг оммавийлашган таърифларини келтирамиз.

Стратегик менежмент - бу ташкилотни қамраб олувчи муҳит деб тушуниладиган, танланган мақсадлардан фойдаланиш орқали ва ташкилотнинг ресурсларини тақсимлаш йўли билан

узоқ муддатдаги самарали режа ҳаракатларига мувофиқ кутиладиган натижаларга эришишдир.

Стратегик менежмент - бу менежернинг ташкилотни узоқ муддатларда ривожлантириш йўналишларини белгилайдиган, ўзига хос бўлган мақсадларини, ички ва ташқи томонлардаги барча имкониятлардан фойдаланган ҳолларда мақсадларга эришиш стратегиясини ривожлантирувчи ва танланган режанинг бажарилишини қабул қилувчи бошқарув жараёнидир.

Стратегик менежмент - бу ташкилотнинг шундай бошқарувики, бунда ташкилотнинг асоси, таянчи инсон салоҳияти деб қаралувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчиларнинг эҳтиёжларига мўлжалловчи, ўраб турган томонларнинг чақирувига жавоб берувчи ва рақобатда устунликка имкон берувчи жараёнларнинг умумлашганлиги ташкилотга мақсадларига эришишни ва узоқ муддатли истиқболда яшаб қолиш имкониятларини беради.

Маълумки, моддий ва номоддий ишлаб чиқариш ёки ташкилий стратегияни ишлаб чиқариш ёхуд тадқиқотларни амалга ошириш стратегияларини ишлаб чиқишда албатта узоқ муддатли стратегик режа тузилади. Бу стратегик режани амалга ошириш эса, қисқа муддатли - тактик режалар орқали бажарилади. Менежментнинг стратегиясини тушуниб олишнинг мураккаблиги шундан иборатки, стратегик менежментда ички ва ташқи томонлар мавжуд. Бу томонларни тушуниб олиш учун стратегик менежментнинг мазмунини билдирувчи омилларни келтирамиз. Улар қуйидагилар:

- фирма бизнесининг бош мақсадлари ва вазифаларини аниқлаш;
- фирманинг ташқи муҳити таҳлили;
- фирманинг ички шароити ва вазияти таҳлили;
- фирманинг стратегиясини танлаш ва ишлаб чиқиш;
- диверсификациялашган фирма портфелининг таҳлили, унинг ташкилий таркибларини лойиҳалаштириш;
- бошқарув тизимида интеграция даражасини танлаш;
- «стратегия-таркиб-назорат» мажмуасида бошқариш;
- фирманинг алоҳида соҳадаги сиёсати ва муомала меъёрларини аниқлаш;

- фирма стратегияси ва натижаларида қарама-қарши, тескари алоқаларни таъминлаш;
- стратегияни, таркибни, бошқарувни такомиллаштириш.

**Инновацион менежмент** – тамойиллар, усуллар ва шаклларни умумийлаштириб инновацион жараёнларни, инновацион фаолиятларни, бу фаолиятларда банд бўлган ташкилий таркибларни ва персонални бошқариш.

Инновацион менежмент ишлаб чиқаришни ташкил этиш билан истеъмолчилар ўртасида истиқболли маҳсулотлар ва хизматларга боғлиқ фаолиятларни самарали бошқариш жараёнларига ёрдам беради.

Инновацион менежментнинг бошқарув объекти илмий ишланмалар ва илмий тадқиқотларга ва бошқарув органларига инновацияни жорий қилиш жараёнлари ҳисобланади.

Инновацион менежмент бошқаруви ўзига хос хусусиятларга ва мураккабликларга эга. Бу ўзига хослик ва мураккабликлар қуйидагилардан иборат. Биламизки, қоида ва талаб бўйича ташкилотга ва унинг бошқарувига янги ёндошувлар ва янги ғояларни излаш махсус техник ва иқтисодий билимларни талаб қилади; инновацияни амалга ошириш учун инновацион лойиҳа ишлаб чиқиш керак. Инновацион менежер илмий-техник ва иқтисодий-руҳий салоҳиятга, иқтисодий-муҳандислик билимларига эга бўлиши, малакали иқтисодчи бўлиши, янгиликлар бозорида ишлашга, янгиликларнинг самарадорлигини баҳолаш қобилиятига эга бўлиши керак.

Инновацион менежернинг бош мақсади – фирманинг фаолият давридаги хавф-хатарни пасайтириш ва ходимлар учун комфорт (қулай) иш шароитларини яратишдан иборат:

- режалаштириш: стратегияни амалга ошириш режасини тузиш;
- ташкиллаштириш ва шароитни аниқлаш; инновациянинг ҳар-хил фазаларини жорий қилиш учун ресурсларга эҳтиёжларни аниқлаш, ходимлар олдига вазифаларни қўйиш, ишни ташкил қилиш;
- бажариш: ишланмалар ва тадқиқотларни амалга ошириш, режани жорий қилиш;

- раҳбарлик: таҳлил ва назорат, ҳаракатларни тўғрилаш; тажрибаларни тўплаш; инновацион лойиҳаларнинг самарадорлигини баҳолаш; инновацион бошқарув қарорларини қабул қилиш; янгиликни жорий қилиш.

**Халқаро менежмент.** Менежмент тури ҳисобланиб, унинг бош мақсади турли мамлакатлардаги бизнеснинг бошқарилиши ва улардаги иқтисодий, демографик, маданий ва бошқа ўзига хос бўлган хусусиятларни ва давлатлараро ўзаро ҳамкорликни ўрганиш имкониятлари ҳисобига рақобатбардошликда устунликларга эришишни шакллантириш ва ривожлантириш ҳисобланади<sup>21</sup>.

Халқаро менежментнинг таркиби миллий менежмент таркибларига ўхшаш бўлиши керак ва ўз таркибига фирма бизнесидаги бошқаришни халқаро миқёсда ривожлантиришга асос бўлувчи қуйидагиларни ҳам қўшиши лозим:

- тадқиқотлар, ташкилотнинг ички муҳити ва бизнеснинг ташқи муҳитини таҳлил қилиш ва баҳолаш;

- коммуникация жараёнлари ва қарорлар қабул қилиш (моделлар ва усулларни қўшиш ҳисобидан);

- бошқарувнинг таянч функциялари (стратегик режалаштириш ва стратегияни амалга ошириш; ташкиллаштириш; мотивация; мувофиқлаштириш ва назорат);

- раҳбарлик ва гуруҳ динамикаси масалалари;

- фирма фаолиятининг самарадорлиги масалалари (персонални, ишлаб чиқаришни, маркетингни, унумдорликни бошқариш).

**Савдо менежменти.** Савдо инсон ҳаётидаги энг қадимий ва энг муҳим фаолият ҳисобланади. Ҳозирги замонавий шароитда савдо ҳар қандай давлатнинг иқтисодиёт соҳаларида, персоналнинг бандлиги миқдори жиҳатидан ҳам, фаолиятлар ҳажмининг катталиги жиҳатидан ҳам энг юқори ўринларда туради. Савдо корхоналарининг фаолияти ҳар бир инсоннинг эҳтиёжларини ҳар куни қондириш талаблари билан боғлиқ. Бу талабларни бажариш учун ташкилий – технологик, иқтисодий ва молиявий хусусиятларга эга бўлган жуда кўп омиллар ва саволарга жавоб беришга тўғри келади.

---

<sup>21</sup> Менежмент. Под ред. Ж.В. Прокофьевой., Москва, Знание, 2000. - 288 с.

Савдо корхонасининг бошқарув фаолияти мураккаб жараёнлардан иборат. Савдо менежментининг (СМ) турли хил усуллари ёрдамида бошқарув қарорларини амалга ошириш савдо корхоналарининг фаолияти билан узвий боғланган.

Ҳозирги вақтда савдо – тадбиркорлик фаолиятлари йўналишида ва меҳнат қилиш соҳасида ўзининг ривожланишидаги янги тезкорликга эга бўлиб бормоқда. Бунга жуда кўп янги тадбиркорлар ўзларининг хусусий ва бошқа турдаги корхоналарни ташкил қилиш йўли билан кириб келмоқда. Бу корхоналарнинг менежерлари ҳар куни, ҳар соатда кўплаб ташкилий-иқтисодий-молиявий муаммоларга дуч келмоқда.

Кўп ҳолатларда у аста-секинлик билан тажриба ошириб, бу муаммоларни “синов ва хатолар”га бой бўлган шахсий усуллари билан ечишга мажбур бўлади. Бугунги кунда савдо корхонасини бошқариш компьютерлашган энг янги инновацион технологиялардан фойдаланишга шунингдек, олдинги амалиётимиздаги ноанъанавий молиявий воситалардан, эркин бозор шароитларидаги механизмлардан фойдаланишга асосланган.

Савдонинг мақсади – жамиятни ҳар хил даражадаги барча ноз-неъматлар билан ҳар куни таъминлаш ҳисобланади. Савдо менежменти ўзининг бош мақсадларига эришиши жараёнини қуйидаги асосий вазифаларни амалга оширишга йўналтиради:

1. Харидорларнинг талабларини истеъмол бозори сегментида танланган маҳсулотлар доирасида қондириш.

2. Харидорларга хизматлар кўрсатишнинг юқори даражаларини таъминлаш.

3. Корхонанинг савдо-хўжалик ва савдо-технологик жараёнларини етарли даражаларда иқтисодий жиҳатлардан тежамли амалга оширишни таъминлаш.

4. Савдо корхонасининг ихтиёрида қоладиган даромад суммасини максималлаштириш ва ундан самарали фойдаланишни таъминлаш.

5. Савдо корхонасининг фаолияти билан боғланган хўжалик хавфларини минималлаштириш даражаларига тушириш.

6. Савдо корхонасининг бозор баҳоси кўтарилишини доимий таъминлаш.

Савдо менежментининг функциялари. Савдо менежери ўзининг бош мақсадлари ва вазифаларини қуйидаги аниқ функцияларни қўллаш орқали амалга оширади:

1. Савдо корхонасининг фаолиятида таркибий бирликларни ва ташкиллаштиришнинг энг самарали шаклларини танлаш.

2. Технологик жараёнларни бошқариш.

3. Харидорларга хизмат қилиш жараёнларини бошқариш.

4. Персонал ва ишчиларни бошқариш.

5. Товарлар айланмасини бошқариш.

6. Фойдани бошқариш.

7. Товарлар айланмасининг ҳажмига нисбатан жорий харажатлар даражасини доимий пасайтириш шароитларини шакллантириш, муомала харажатларини бошқариш.

8. Даромадларни бошқариш.

9. Активларни бошқариш.

10. Капиталларни бошқариш.

11. Инвестицияларни бошқариш.

12. Хўжалик хавфларини бошқариш.

13. Молиявий ҳолатларни бошқариш.

**Экологик менежмент.** «Экологик менежмент» фанидан Т. Жумаев, З. Ҳошимов ва О. Рўзиевларнинг ўқув қўлланмаси нашр қилинган<sup>22</sup>

Ушбу ўқув қўлланманинг аннотацияси қуйидагича: «Экологик менежмент» фанидан тузилган ўқув дастури асосида тайёрланган бўлиб, унда бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг турли иерархия даражасидаги хусусиятлари, қонуниятлари ва тамойиллари, асосий инструментлари, бошқарув тизимларининг ташкил этилиши, корхоналар «Экологик менежменти», стратегик экологик менежмент каби мавзулар батафсил ёритилган.

Биз экологик менежментнинг мазмуни ва моҳиятини янада тўлиқроқ тушуниб олиш учун ушбу қўлланмага қўшимча сифатида қуйида экологик менежмент билан экологик бошқарув тушунчаларининг ўртасида фарқлар мажудлигини илмий адабиётлардаги маълумотлар асосида келтирдик (5-жадвал).

---

<sup>22</sup> Жумаев Т., Ҳошимов З., Рўзиев О. Экологик менежмент. Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт Жамғармаси нашриёти. – Т.: 2004, 111 б.

**Экологик менежмент ва экологик бошқарув  
тушунчаларидаги фарқланишлар**

<b>Экологик бошқарув</b>	<b>Экологик менежмент</b>
1.Давлат ҳокимияти органлари ва иқтисодий субъектлар амалга оширади	1.Фақат иқтисодий субъектлар амалга оширади
2.Ташқи мотивлаштириш фаолияти табиатни муҳофаза қилиш қонунлари асосида	2.Ички мотивлаштириш фаолияти биринчи ўринда экосамарадорлик ва экоҳақиқат асосида
3. Фаолияти қонун асосида	3.Фаолияти ташаббускорлик ва ихтиёрийлик асосида
4.Фаолияти кўрсатмалар ва вазифавий жавобгарлик асосида амалга оширилади	4.Фаолият менежернинг шахсий қизиқишларига боғлиқ бўлиб, охириги натижа бўйича унинг малакаси, тажрибаси ва санъати асосида амалга оширилади
5.Натижалар устидан бошқариш жараёнининг устунлиги	5.Менежмент натижаларининг жараёнлар ва уларга эришишнинг устунлиги. Салбий натижалардан фаол фойдаланиш
6.Бошланишидан расмиятчилик, консервативлик ва чегараланганлик	6.Бошланишидан фаоллик, янги имкониятларни ва йўлларни, ижодий томонларни излашнинг зарурийлиги
7.Самарали фаолиятни бир мунча қалбакилаштириш енгил ясамалаштиришнинг мумкинлиги	7.Самарали фаолиятни қалбакилаштириш ва ясамалаштириш имкониятининг умуман йўқлиги

Жадвалдаги маълумотларни ва асосларни ўрганишдан маълум бўладики, ҳозирги давримизга келиб маъмурий экологик бошқарув албатта, ўзининг таркибига экологик менежмент бошқарувини киритиши керак. Чунки, маъмурий экологик бошқарувда табиатни ўрганувчилар ва табиатга қизиқувчилар учун анча тўсқинликлар ва маъмурий ҳуқуқий меъёрлар халақит беради. Шунинг учун ҳам, БМТ нинг қарорлари бўйича бутун соҳани экологиялаштириш аҳолида экологик билимлар ва экологик маданиятларнинг шаклланишида экологияни замонавий экологик менежмент асосида бошқариш кутиладиган самараларни беради.

**Маркетинг-менежмент.** Маркетинг-менежмент – ташкилотни маркетинг тамойиллари асосида бошқариш фалсафаси. Маркетинг-менежментга фақат маркетинг жараёнлари доирасидаги вазифаларнинг ўзаро боғланганлиги сифатида

қараш эмас, балки корхонанинг мақсадларига эришишга масъул бўлган кишилар ва жамоага раҳбарликдаги вазифаларнинг ҳам ўзаро боғланганлиги сифатида қараш талаб қилинади. Маркетингли менежмент фирманинг барча тадбирларини мақсадга йўналтирилган бозор даражаларида ва жамият даражаларида шакллантириш ва мувофиқлаштиришни назарда тутлади.

Маркетинг-менежментнинг мақсади - бошқарув таъсири-нинг узоқ ва қисқа (оператив) муддатли мажмуасини шакллантириш, маркетинг йўналишида ўзаро ҳаракатланувчи шахслар ва барча бўлимлардаги маркетинг масалаларини ечиш.

Маркетинг-менежментнинг вазифалари:

- корхонанинг тактик ва истиқболли маркетинг сиёсатини ишлаб чиқиш;
- маркетингли дастурлар билан бошқаришни ташкил қилиш;
- меҳнат воситалари билан бошқарувни ташкил қилиш;
- маркетинг соҳаси муносабатлари билан бошқарувни ташкил қилиш.

Маркетинг-менежментнинг концепцияси стратегия ва назоратни шакллантириш, атроф-муҳит ва тадбиркорлик фаолиятининг таҳлили ва асосий ғоялар тизими сифатида аниқланади. Маркетинг-менежмент концепциясининг асосий элементлари қуйидагилардан иборат:

- маркетингни режалаштириш;
- маркетинг жараёнларини ташкиллаштириш;
- маркетинг мақсадлари учун турли бўлимларни мувофиқ-лаштириш;
- фаолият назорати ва аудит;
- корхонанинг барча бўлимларини рағбатлантириш.

Маркетинг-менежмент жараёнлари қуйидаги беш босқичдан иборат:

1. бозордаги имкониятларнинг таҳлили;
2. мақсадли бозорни танлаш;
3. маркетинг мажмуасини ишлаб чиқиш;
4. маркетинг тадбирларини амалга ошириш;
5. рақобатни тадқиқ қилиш.



**Персонал менежмент.** Персонал менежмент кадрлар малакаларини ошириш, ўқитиш, танлаш, жой-жойига қўйиш вазифаларини ечади; рағбатлантириш ва тақдирлаш тизимини ишлаб чиқади; меҳнат ва маиший шароитларини яхшилаш ва жамоада одоб-руҳий муҳитни яратади; касаба уюшмалари ташкилотларини қўллаб-қувватлаб, жамоадаги низолар ва тортишувларни ечади.

Корхонанинг персонал таркиби кўп жиҳатларда қуйидагилар билан боғлиқ ҳисобланади: меҳнатни жамоавий тақсимлашни аниқлашда у ёки бу гуруҳнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги роли, корхона фаолиятининг охириги натижаларига турли гуруҳ персоналининг ўзига хос бўлган таъсирлари.

**Ишлаб чиқариш менежменти.** Ишлаб чиқариш менежменти, ресурслар ва объектларни мувофиқлаштиришни, корхонанинг асосий фаолиятларини, ҳаракатларини керакли томонга йўналтириб, унинг самарадорлигини таъминлайди. Бунда «ишлаб чиқарувчи» атамасини ҳар қандай соҳанинг корхоналарига ( завод, банк, агрофирма) тааллуқли, кенг маъноларда тушуниш мумкин.

Ишлаб чиқариш менежменти турининг объекти корхона (ташкилот) ни ўрганиш ҳисобланади. Бунда ташкилотнинг ўлчами, унинг ташкилий-ҳуқуқий шакли ва тармоқ ёки соҳаники эканлиги муҳим аҳамиятга эга. Шунинг учун ҳам, менежментнинг бу турини ўрганишда барча корхоналар учун хусусиятли бўлган белгилар ажратилади ва бу белгилар асосида корхоналарнинг ўзига хослиги аниқланади.

Ишлаб чиқариш менежментининг ўрганиш предмети корхонанинг ишлаб чиқариш (жараёнли) фаолиятини бошқариш усуллари ва тамойиллари ҳисобланади. Моддий ишлаб чиқаришдаги соҳа тармоқлари корхоналари учун уларнинг асосий фаолиятларини ишлаб чиқарувчи деб, хизмат соҳаси тармоқлари корхоналари учун уларнинг асосий фаолиятларини жараёнли деб номлаш қабул қилинган.

**Ташкилий менежмент.** Ташкилий менежмент ташкилотни яратиш, шакллантириш ёки унинг таркибларини қайта тузиш, бошқарув механизмини, меъёрларни, регламентлар, қоидалар, кўрсатмалар ва бошқ.. ишлаб чиқиш жараёнларини бошқаради.

Ташкилий менежмент ўзида ташкилий функцияларни жорий этишга йўналтирилган, шунингдек, умумташкилий тамойилларнинг устуворлигини ҳисобга олиб ва менежментнинг назарияси ва амалиётига таяниб, ташкилий муаммоларни ечиш ва бошқарув ҳаракатлари, қўлланмалар ва ҳолатлар тизимини тақдим қилади. Бу тизим ўзига қуйидагиларни киритади: лойиҳалаштириш, ташкилий таркибни яратиш ва такомиллаштириш, функцияларни аниқ чегаралаш, жавобгарлик ва ташкилий вазифаларни тақсимлаш, алоҳида ижрочилар ва таркибий бўлимларнинг мажбуриятлари ва ҳуқуқларини, улар ўртасида ўзаро алоқаларни белгилаш, белгиланган ташкилий-этик қоидаларга қаттиқ риоя қилиш, бошқарув қарорларини қабул қилиш.

Ташкилий менежментнинг корхоналарга йўналтирилган ҳаракатлари, танланган стратегик ўсиш хусусиятларини (ривожланиш) ҳисобга олиш ва уларнинг салоҳиятини жорий қилишнинг заруриятини англатади.

### 3.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТИПЛАРИ

Менежментнинг типларини таснифлаш бир томондан, олдинги таҳлил ва тасниф учун муҳим омилларни ажратишни, иккинчи томондан, менежментнинг ҳар-хил типлари учун бу омилларнинг турли даражаларидаги бирикишига асосланади. Бу эса аниқ менежмент типини (унинг асосларини ташкил қилган аниқ омилларни ривожлантириш ҳисобига) амалий ва назарий жиҳатдан ривожлантириш имкониятларини баҳолаш имконини беради.

Бу таснифдан фойдаланиш менежерга менежмент типининг аниқ вазифалари шароитларига мувофиқ, энг қулай амалий вазифаларини ечишни танлаш имкониятларини ҳосил қилади.

Менежмент типларининг таснифи услубиятлар бўйича бошқарув объекти билан қуйидагича ўзаро боғлиқдир:

**Анъанавий.** Анъанавий ёндошув бошқарувнинг қоидалари ва тамойилларидан фойдаланиб, ҳар қандай ташкилотлар учун ёндошувни ишлаб чиқади. Анъанавий ёндошувни менежмент, ташкилот ва одамларнинг етарли даражадаги бир ўлчамли ўзаро ҳаракатлари деб тушунади. Моҳияти бўйича бундай менежмент

бошқарувнинг барча объектлари бир хилдаги таъсирларга бир хилда жавоб бериши билан ифодаланади.

**Тизимли.** Тизимли ёндошув ташкилотда бўлимларнинг ўзаро ҳаракатларини тўплайди ва бир бутунликни сақлаш учун ҳар бир алоҳида қисмларни ўрганишнинг муҳимлигига эътибор беради. Тизимли ёндошувнинг асосий элементлари қуйидагилар ҳисобланади:

- тизимга кириш (келаётган ресурслар);
- қайта ташкиллаштириш жараёни (маҳсулотга кетган ресурслар);
- тизимдан чиқиш (маҳсулот);
- қайта алоқа (қайта йўналишлар занжирига таъсир қилувчи натижаларни билиш).

**Вазиятли.** Вазиятли ёндошувнинг моҳияти шундан иборатки, у ташкилотнинг бошқаруви фақатгина битта қоида ёки тамойилга асосланиб ва бу битта қоида ва тамойилни барча вазиятларда фойдаланишини олдини олади. Вазиятлар қуйидаги уч тизимга бўлинади: “бошқарув объектининг ҳолати”, “бошқарувчи таъсирига эгалик”, “бошқарувчи таъсирининг оқибатлари”.

**Ижтимоий-этик(одоб)** менежментининг фаолияти, қабул қилинадиган қарорларнинг таъсири соҳасига тушиб қоладиган объектларнинг ташқи ва ички таркибларига, кадрлар, техник, технологик, молиявий таркибларга зарарлар, шикастлар етказиш эҳтимолини пасайтирувчи қарорлар қабул қилишга йўналтирилган. Бунда объект фаолияти ижтимоий-этик маркетинг натижалари бўйича танланади ва ўзининг мақсади фойда келтириш бўлган жараёнларни кўриб чиқади.

Қабул қилинадиган қарорларга таъсир қилиш соҳасига тушадиган объектлар қуйидагилар бўлиши мумкин: шахс (истеъмомолчилар, воситачилар ва персонал), юридик шахс (келтирувчилар, воситачилар, истеъмомолчилар), табиат, жамият.

Ижтимоий-этик менежментнинг бошқарувдаги мақсади кутилмаган зарарларнинг бозор тизимидаги бошқа элементларига таъсирларини чегаралаш чора-тадбирларини ҳисобга олиш зарурлигидир. Бу талаблар бошқарув мақсадларини шакллантиришда, қабул қилинадиган

қарорларнинг самарадорлигини оширишда, баҳолаш мезонларининг синтез жараёнларида ҳисобга олиниши керак. Ижтимоий-этик менежментдан ижтимоий жараёнларни, ҳаёт фаолияти хавфсизлигини таъминлаш, тартибли бошқариш ва ижтимоий-иқтисодий фаолиятларнинг бошқа йўналишларида фойдаланиш мумкин.

**Стабиллаштириш (барқарор, турғун).** Стабиллаштириш ташкилотнинг техник, технологик, молиявий, ташқи ва ички таркибларини стабиллашувига йўналтирилган. Менежментнинг типлари билан режалаштиришнинг ўртасидаги мувофиқликнинг зарурийлиги шундаки, менежмент тузувчи сифатида ўзига режалаштириш, мотивлаштириш, ташкиллаштириш, назоратни олади.

Муҳит ва бошқарув объекти учун оқибатларнинг хужуми вақти бўйича *менежментнинг типлари* қуйидагилар:

**Истиқболли (бизнес-режа, истиқболли режа).** Истиқболли менежмент бизнес ёки истиқболли режани амалга оширишга йўналтирилган. Бизнес режалаштиришнинг мақсади корхонанинг имкониятлари ва ташқи муҳитни чуқур тадқиқ қилишни ҳисобга олиб аниқ йўналишларнинг мақсадлари ва вазифаларини аниқлаш ҳисобланади. Корхонанинг истиқболли режасини ишлаб чиқиш аниқ маҳсулот, ишлаб чиқариш ҳажми ва бошқалар бўйича қарорлар қабул қилгандан кейин амалга оширилади. Бунда бошқарув объекти маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнлари ҳисобланади.

**Оператив.** Менежментнинг оператив типи вазифаларни оператив ечишга йўналтирилган концепциялар ва ҳаракатлар йиғиндисидан иборат бўлиб, бу бирлашиш мураккаб вазифаларни алоҳида қисмларга бўлиш бўйича қарорлар қабул қилади ва тезкор натижаларга эришишини ўзида мужассамлаштиради.

**Жорий.** Жорий менежмент типи ўзида корхона раҳбариятининг айнан ҳозирги вақтидаги фаолияти, қарорлари ва ҳаракатлари тўпламини ўзида мужассамлаштиради.

Қарорларни қабул қилиш тезлиги ва давомийлиги бўйича *менежментнинг типлари* қуйидагилар:

**Бир маротабалик қарорлар.** Менежментнинг бир маротабалик қарорлар типини йирик муаммони ечиш учун қарорлар қабул қилишда (шу муаммо бўйича иккинчи қарорни қабул

қилишнинг вақтини белгилашнинг имкони йўқ) қўлланилади. Бундай қарорларга давлатлар даражаларида масалан, НАТО га ёки МДҲ га қабул қилиш қарорлари, ёки МСОП (Бутунжаҳон табиатни муҳофаза қилиш иттифоқи)-миллий парклар ва табиат қўриқхоналарини яратиш ёки тугатиш ҳақидаги қарорлар.

**Цикли (давр) қарорлар.** Цикли қарорлар менежменти маълум бир циклдаги муаммони ечишда қўлланилади. Цикли қарорлар менежментига мисол: жорий йил бюджетининг бажарилиши бўйича йилда бир мартаба ва келгуси йил бюджети бўйича бир мартаба қарор қабул қилинади.

**Узлуксизлик занжири.** Узлуксизлик занжири қарорлари - жараёнли ёндошув қарорлари деб ҳам номланади. Жараёнли менежмент (менежмент жараён сифатида) қачонки, бири-бирига боғланмаган муаммолар бўйича кутилмаган, қандайдир сабаб ёки сабабларнинг юзага келиб чиққан онларида (дақиқаларида) бутун жараённинг тўхтаб қолмаслиги учун қарорлар қабул қилади.

Менежментнинг типларини ўрганишдан келиб чиқадиган хулосалар шундан иборатки, менежмент ўзида ва таркибларида жараён, жараёнлар, воқеъликлар, ҳодисалар ва ўзгаришларни бириктирган ва ушбулар билан фаолият кўрсатган ҳолда менежмент, менежментнинг турлари ва менежментнинг типлари ҳамisha бири-бирини қўллаб-қувватлаган тартибда ишлайди. Менежментни такомиллашган тартибини қўллаш албатта самарадорликни исботлайди.

**Таянч сўзлар ва иборалар:** тасниф, инновация, инвестиция, фондлар, ресурслар, ички ва ташқи муҳит, муомила меъёри, банк, агрофирма, регламент, тип, узлуксизлик занжири, тақсимлаш.

### **Хулосалар:**

1. Менежментнинг турлари - бошқарув фаолияти билангина боғлиқ вазифаларни ҳал қилувчи махсус йўналишлари ҳисобланади. Бу йўналишларда объектнинг белгилари ва мазмуни бўйича менежментнинг *таснифи* келтирилди.

2. Менежмент объектнинг белгилари бўйича умумий ва функционал менежментга бўлинади. Умумий (ёки Бош, асосий) менежмент ташкилот бошқарувидаги барча фаолиятни ёки

унинг мустақил хўжалик бўлимларини бошқаришни қамраб олади. Функционал менежмент (ёки махсус) ташкилот бошқарув фаолиятидаги аниқ бир тармоғи, соҳаси ёки йўналиши, бўлими билан шуғулланади. Функционал менежментнинг асосий турлари келтирилди.

3. Менежмент мазмуни ва моҳияти бўйича қуйидаги менежмент турларига бўлинининг таърифлари ёритилди:

1. Меъёрли менежмент.
2. Стратегик менежмент.
3. Оператив менежмент.

4. Менежментнинг типларини таснифлаш бир томондан, олдинги таҳлил ва тасниф учун муҳим омилларни ажратишни, иккинчи томондан, менежментнинг ҳар-хил типлари учун бу омилларнинг турли даражаларидаги қўшилувларига асосланади. Бу эса аниқ менежмент типини (унинг асосларини ташкил қилган аниқ омилларни ривожлантириш ҳисобига) амалий ва назарий жиҳатлардан ривожлантириш имкониятларини баҳолаш имконини беради.

Бу таснифдан фойдаланиш менежерга менежмент типининг аниқ вазифалари шароитларига мувофиқ энг қулай амалий вазифаларини ечишни танлаш имкониятларини ҳосил қилади.

Менежмент типларининг таснифи услубиятлар бўйича бошқарув объекти билан ўзаро ҳаракатлари таҳлил натижалари батафсил ёзилди.

### **Мавзу бўйича тестлар:**

**1. Менежмент мазмуни ва моҳияти бўйича қандай турларга бўлинади?**

А. Меъёрли менежмент, стратегик менежмент, оператив менежмент

Б. Меъёрли менежмент, стратегик менежмент

В. Стратегик менежмент, оператив менежмент

Г. Меъёрли менежмент, оператив менежмент

**2. Меъёрли менежментнинг вазифаси.....**

А. Ташкилот фаласафасини ишлаб чиқиш ва жорий қилишни, унинг тадбиркорлиги сиёсатини, бозордаги рақобатбардошлигини ташкил қилишни аниқлашни назарда тутди.

Б. Ташкилот бошқарувининг ҳуқуқий меъёрларини ишлаб беради

В. Ташкилотнинг меъёрий режаларини ишлаб чиқади

Г. Ташкилот бошқарувини башоратлайди.

### **3. Стратегик менежментнинг вазифаси....**

А. Стратегиялар тўпламини ишлаб чиқиш, уларнинг вақт бўйича тақсимланиши, ташкилотнинг салоҳиятли ютуқларини шакллантириш ва уларни жорий қилишнинг стратегик таъмилашни ҳисобга олади

Б. Ташкилотнинг стратегия режасини ишлаб чиқади

В. Ташкилотнинг стратегияси ва тактикасини ишлаб чиқади

Г. Ташкилот бошқаруви стратегиясини ишлаб чиқади

### **4. Оператив менежментнинг вазифаси.....**

А. Тактик ва оператив тадбирларни ишлаб чиқишни, ташкилотни ривожлантиришда қабул қилган стратегияларини амалда бажариш йўналишларини ташкил қилиш билан шуғулланади

Б. Бошқарув жараёнлари билан шуғулланади

В. Бошқарувнинг вақт фаолияти билан шуғулланади

Г. Оператив назорат билан шуғулланади.

### **5. Молиявий менежмент.....бу**

А. Бошқарувни молиявий шакллантириш тизимини, хўжалик субъектларининг молиявий ресурсларидан фойдаланиш, тақсимлаш ва ташкилотнинг пул воситаларининг самарали айланмаларини ишлаб чиқиш, ташкил қилиш

Б. Молиявий ресурсларни жалб қилиш ва фойдаланиш бўйича ҳар хил субъектлар ўртасидаги муносабатлар тизими

В. Корхонанинг зарурий ликвидлигини таъминлаш ва тўлов балансини қувватлаш мақсадларида активлар ва пасивларни бошқариш

Г. Ҳаммаси тўғри

### **6. Стратегик менежмент.....**

А. Бу ташкилотни ўраб турувчи муҳит деб тушуниладиган, танланган мақсадлардан фойдаланиш орқали ва ташкилотнинг ресурсларини тақсимлаш йўли билан узоқ муддатдаги самарали режа ҳаракатларига мувофиқ кутиладиган натижаларга эришишдир.

Б. Бу менежернинг ташкилотни узоқ муддатларда ривожлантириш йўналишларини белгилайдиган, ўзига хос бўлган мақсадларини, ички ва ташқи томонлардаги барча имкониятлардан фойдаланган ҳолларда мақсадларга эришиш стратегиясини ривожлантирувчи ва танланган режанинг бажарилишини қабул қилувчи бошқарув жараёнидир.

В. Бу ташкилотнинг шундай бошқарувики, бунда ташкилотнинг асоси, таянчи инсон салоҳияти деб қаралувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмомчиларнинг эҳтиёжларига мўлжалловчи, ўраб турган томонларнинг чақирувига жавоб берувчи ва рақобатда устунликга имкон берувчи жараёнларнинг умумлашганлиги ташкилотга мақсадларига эришишни ва узоқ муддатли истиқболда яшаб қолиш имкониятларини беради.

Г. Ҳаммаси тўғри

### **7. Инновацион менежмент.....**

А. Тамойиллар, усуллар ва шаклларни умумийлаштириб инновацион жараёнларни, инновацион фаолиятларни, бу фаолиятларда банд бўлган ташкилий таркибларни ва персонални бошқариш.

Б. Ишлаб чиқаришни яратиш ва ўзлаштириш билан ва истеъмомчилар ўртасида истиқболли маҳсулотлар ва хизматларни боғлиқ фаолиятларни самарали бошқариш жараёнларига ёрдам беради.

В. Бошқарув объекти илмий ишланмалар ва илмий тадқиқотларга ва бошқарув органларига инновацияни жорий қилиш жараёнлари ҳисобланади.

Г. Ҳаммаси тўғри

### **8. Халқаро менежмент.....**

А. Халқаро менежментнинг тури ҳисобланиб, унинг бош мақсади турли мамлакатлардаги бизнеснинг бошқарилиши ва улардаги иқтисодий, демографик, маданий ва бошқа ўзига хос бўлган хусусиятларни ва давлатлараро ўзаро ҳамкорликни ўрганиш имкониятлари ҳисобига рақобатбардошликда устунликларга эришишни шакллантириш ва ривожлантириш ҳисобланади.

Б. Халқаро ташкилотлардаги бошқарувни ўрганади

В. Халқаро иқтисодий алоқаларни ўрганади



Г. Мамлакатлардаги корпорацияларнинг бошқарувини ўрганади

**9. Менежментнинг турлари нечта?**

А. 3 та

Б. 4 та

В. 5 та

Г. 6 та

**10. Менежмент-маркетинг жараёнлари нечта босқичдан иборат?**

А. 5 та

Б. 6 та

В. 7 та

Г. 8 та

**Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар  
ва топшириқлар:**

1. Инновацион менежмент нималар билан шуғулланади ва инновацион менежментнинг мақсади ва вазифалари қандай белгиланади?

2. Персонал менежментнинг мақсади ва вазифалари нималардан иборат? Менежментнинг бу туридан фойдаланиш корхона учун қандай аҳамиятларга эга?

3. Ишлаб чиқариш менежменти фаолиятини тушунтиринг. Ишлаб чиқариш менежментини қўлламасдан корхона самарадорликка эришиши мумкинми?

4. Сифат менежментининг тавсифларини гапириб беринг?

5. Молия менежментининг менежментдаги ўрни нималардан иборат?

6. Халқаро менежментнинг фаолиятини тушунтиринг? Бу менежмент тури халқаро сиёсатда ишлатиладими?

7. Маркетингли менежментнинг корхоналарни ривожлантиришдаги мақсади ва вазифалари нималардан иборат?

8. Инвестиция менежментининг ташкилотни ривожлантиришдаги аҳамиятини тушунтиринг?

9. Стратегик менежментнинг ташкилотни бошқаришдаги стратегиясида нималар белгиланади?

10. Экологик менежментнинг корхона фаолиятини экологиялаштиришда қандай усулларни қўллайди ва унинг мақсади ва вазифалари нималардан иборат?

## **4-Мавзу. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ**

### **РЕЖА:**

#### **4.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ**

#### **4.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ФУНКЦИЯЛАРИ**

##### **4.1. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ**

Ишлаб чиқаришда ғоя ва назарияларнинг шаклланишида ишлатиладиган принцип сўзи асос, талаб, негиз маъноларини англатгани учун давлат тилида тамойил деб таржима қилинган. Менежментнинг тамойиллари ҳам бошқарув йўналишини ривожлантиришга асосланган. Яъни менежмент тамойиллари менежментнинг моҳиятини, мазмунини, мақсади ва вазифаларини ўзида акс эттирганлиги учун менежментнинг назариялари яратилди<sup>23</sup>.

Менежмент тизимининг шаклланиши, ишлаши ва ривожланиши учун қуйидаги тамойилларга амал қилиши зарур:

- бошқарувда универсаллашиш ва ихтисослашувни бириктириш(бошқарув ишларини бажаришда ихтисослашув ва универсаллашув ўртасида оптимал нисбатлар таъминланиши керак);
- ташқи муҳитга барқарорлик (корхонанинг айрим микро ва макро элементлари ўзгарганида ҳам бошқарув тизими фаолиятини давом эттириши ва қўйилган мақсадни бажариши керак);
- тежамли бошқарув (бошқарувни амалга ошириш учун воситалар ва усулларни танлашда ва мақсадга эришишда

---

<sup>23</sup> Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. -736 с.; Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие, М.: НИЦ ИНФРА,М, 2013. -256 с.; Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер.,М.:Издательский дом «Вильямс», 2004. -432 с.; Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Букинист, 1992. - 140 с.; Файоль, А. Общее и промышленное управление. М.: Наука, 1991.216 с.; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик.Т.: Ўқитувчи, 2001. 464 б.; Хаитбоев Р., Пардаев О., Туризмнинг менежменти, Самарқанд, 2010, 60 -б.

харажатларни: (меҳнат; моддий; вақт; молия; ахлоқий) чегараламоқ зарур);

- бошқарув самарадорлиги: бошқарувдаги марказлашган ва марказлашмаганликни бириктириш (бошқарувнинг ҳар қандай аниқ тизимида марказлашган ва марказлашмаганлик даражалари ўзига тегишли функцияларни бажариши учун оптимал бўлиши керак).

Бошқарувнинг келтирилган тамойиллари ҳар қандай қуйи тизимлар учун хусусиятли бўлиб, шу билан бирга, ҳар бир қуйи тизим ва тизимлар бошқарувнинг ўзига хос бўлган тамойиллари асосида шаклланиши ва фаолият кўрсатиши лозим. Персонални бошқаришда ўзига хос бўлган тамойиллар қуйидагилар:

- Қўлланувчанлик тамойили – менежер (бошқарувчи) корхонанинг барча ходимларига мослашган бошқарув тизимини ишлаб чиқади;

- Тизимли тамойили – менежер ички ва ташқи ўзаро боғлиқликларни ҳисобга олиб корхонани тизимли ривожлантириш мақсадида бошқарувнинг барча жабҳаларини қамраб оладиган умумий бошқарув тизимини ишлаб чиқади;

- Кўп фаолиятлилик тамойили – менежер соҳаларни (ресурслар, хизматлар, меҳнатни ташкил қилиш, мақсадга эришиш) жиҳатларини қамраб оладиган фаолиятларни бирлаштирадиган бошқарув тизимини ишлаб чиқади;

- Интеграция тамойили – менежер бошқарув тизимида халқаро меъёр ва ҳуқуқлардан фойдаланиш имкониятларини яратади. Фирма ходимлари ўз соҳаларида халқаро усулларни қўллаш, ишлатиш, ўзаро ҳамкорлик воситаларига эга бўладилар;

- Баҳолашга мўлжаллаш тамойили менежер баҳолаш, кадрият-маънавият қоидаларини (меҳмондорчилик, миллий хизматлар, ўзаро фойдали шартномалар) бошқарув тизимига киритади;

- Бошқарувнинг эгаллик (хусусийлик) тамойиллари анча мураккаб бошқарув тизимларига дуч келишини келтириб чиқаради. Бу тамойилда бошқарувни марказлаштириш ва марказлашишга йўл қўймаслик тамойилларига амал қилишга тўғри келади. Бу ҳолатда менежер ўз ваколатларини сақлаб

қолган ҳолда навбатдаги бошқарув тизимини ишлаб чиқишга мажбурдир.

Бошқарувнинг эгалик тамойилида якка ҳокимлик ва жамоавий бошқарув тизимини ҳам қўллаш мумкин. Бу вазиятда раҳбарнинг етук билимли ва юқори малакага эга эканлиги жуда қўл келади. Бундай хусусиятга эга бўлган раҳбарлар ҳар қандай вазият ўзгаришларига қарамасдан бошқарув тизимини тўғри бошқариб боришади.

Жамоавий раҳбарлик эса, раҳбар фикрларини ҳисобга олган ҳолда жамоа фикрини киритади ва уни ҳимоя қилади. Бундай ҳолларда аксарият вазиятларда раҳбар билан жамоа вакиллари ўртасида зиддиятлар, қарши туришлар келиб чиқиши тайин. Шунинг учун ҳам бу бошқарувни эгалик тамойили ёқлаб чиқади. Чунки, фирма ёки ташкилот раҳбарнинг хусусий мулки эканлигини ёддан чиқармаслик лозим бўлади.

Бошқарувнинг эгалик тамойилида раҳбар илмий асосланганлик тамойиллар гуруҳини ишлатиши мақсадга мувофиқдир. Бу тамойиллар шарти бўйича раҳбар ўз ташкилотини вақт талабига қараб ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш режаларини илмий асосланган усуллар натижаларига қараб тузиши лозим бўлади.

Бу тамойилнинг энг муҳим талаблари шундан иборатки, бошқарувнинг барча талаблари илмий усуллар ва илмий ёндашишга асосланади. Бу усулда бошқарув фаолияти фақат илмийлик ёки илмий-тадқиқотлар билан тадқиқот натижаларининг амалиётини соҳага жорий қилиш ва иқтисодиётни кўтариш ҳисобланади. Бу тамойилнинг асосий мақсади фанни ишлаб чиқариш кучига айлантириш ҳисобланади.

- Бошқарувнинг эгалик тамойилларидаги яна бир йўналиш режалаштириш тамойили ҳисобланади. Бу тамойилда бошқарувнинг барча фаолияти режаларга асосланади ва режаларнинг тугаши муддатигача бошқа режаларга ўтилмайди.

Режа – бу ерда фирманинг ижтимоий – иқтисодий ривожланиши мажмуаси деб қаралади;

- Жавобгарлик ва масъулиятлилик тамойили мавжуд қоида ва ҳуқуқларга асосланиб бошқарув тизимини ташкил этишни талаб қилади. Бу тамойилда барча ходимлар ўзларига

топширилган вазифаларга жавобгарлик ва масъулиятлилик нуқтаи-назаридан қарайдилар ва ҳуқуқ ва қоидаларга суяниб меҳнат унумдорлигини оширишга ҳаракат қиладилар.

Охирги натижада олинган қўшимча даромаддан моддий рағбатлантириш воситалари ҳам ишлашини талаб қиладилар;

- Иерархия ва қайта алоқалар тамойида бошқарувдаги қўйи бўлимлар ўзларининг бошқарув органлари раҳбарлигида фаолият кўрсатадилар. Бу тамойил кўп ҳолларда босқичма-босқич таркибли бошқарув тизимини қўллашда ишлатилади.

Бу бошқарув тизими пастдан юқорига ва юқорига буйсуниш тамойида мажмуали фаолият юритади. Яъни бўлимлар, бошқармалар ва бош бошқарма раҳбарлигини англатади. Қайта алоқалар дейилишига сабаб бош бошқармалар қўйидаги бўлимлар ва бирлашмалар фаолиятлари натижаларига қараб қайта назорат қиладилар;

- Менежментнинг энг замонавий тамойилларидан бири – демократик тамойил ҳисобланади. Бу тамойилда ташкилотнинг барча ходимлари бошқарув фаолиятида иштирок этадилар.

Бундай иштирок этишнинг сабаби, асосий меҳнатга қўшимча ҳақ тўлаш, молиявий операциялар, акцияларни қўйиш, ягона маъмурий бошқариш, бошқарувда қарорларни жамоавий асосда қабул қилиш ҳисобланади.

Менежмент тизимида давлат қонунчилиги тамойили асосида бошқарувни ташкил қилиш фақат давлат қонунлари асосида амалга оширилади. Менежмент тизимида давлат қонунчилиги тамойили асосида бошқарувни ташкил қилиш ва шакллантиришда жуда кўплаб тамойиллар мавжуд.

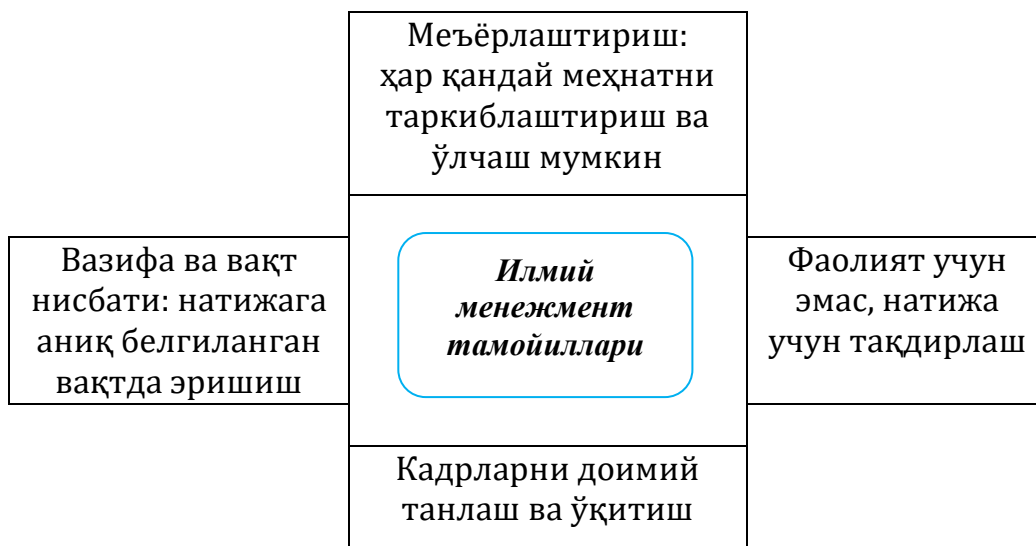
Менежментда энг муҳими, соҳаларнинг ривожланиш ўрни ва мақсади, имкониятларнинг борлиги нуқтаи-назаридан зарур тамойил асосида бошқарув тизимини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Ўқув қўлланманинг 2.2-параграфида менежмент мактаблари фаолиятлари билан танишувдан маълум бўлдики, менежментнинг шаклланишидаги мактабларнинг асосчилари ва бу мактабларнинг таниқли вакилларининг барчаси ўз тадқиқотлари натижалари асосида менежментни ташкил қилиш ва ривожлантиришнинг тамойилларини яратганлар. Бу

тамойиллар кейинчалик Тейлор илмий бошқарувда дастлаб тўртта тамойилни илгари сурди:

1. ишнинг иқтисодий усулларини жорий қилиш;
2. профессионал танлов ва кадрларни ўқитиш;
3. кадрларни жой-жойига рационал қўйиш;
4. маъмурият билан ишчиларнинг ҳамкорлиги.

Адабиётларда менежмент тадқиқотчилари Тейлорнинг меҳнатни илмий бошқаруви бўйича кўплаб тамойилларини келтиради. Баъзи адабиётларда унинг тамойиллари тадқиқотларнинг мавзулари бўйича қисқартирилган ҳолатларда ҳам талқин қилинади. Тейлорнинг илмий бошқарув бўйича яратган тўртта тамойилидан бошқа, қуйидаги тамойиллари ҳам менежментнинг биринчи мактабини шакллантиришга асос бўлган деб ҳисоблашилади (4-расм).



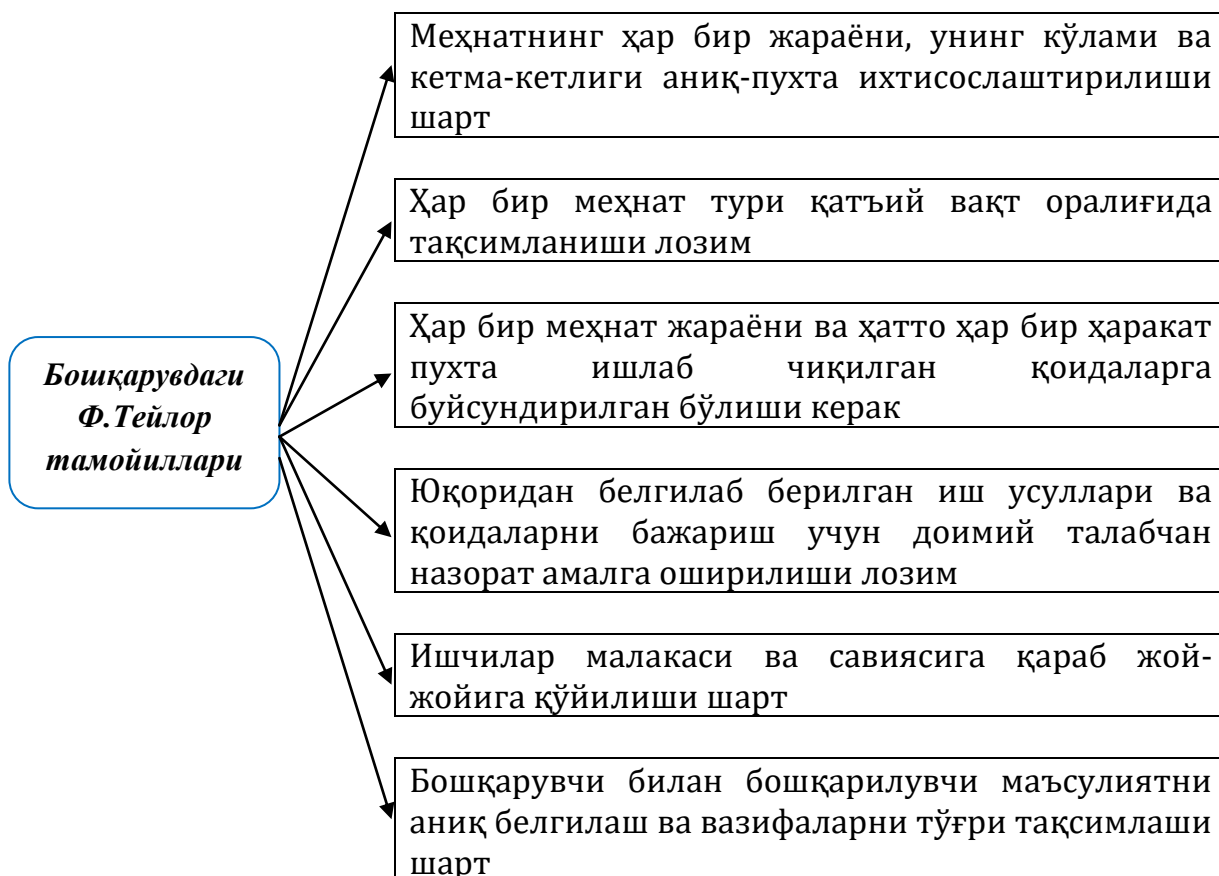
**4-расм. Ф. Тейлорнинг илмий менежмент тамойиллари**

Тейлорнинг ғоялари унинг издошлари- Г.Гант, Ф.Гилбрейт, Г.Эмерсонлар томонидан ривожлантирилди. Илмий бошқарув концепцияси менежментдаги кескин бурилиш даврини бошлаб берди, илмий бошқарув менежментда мустақил тадқиқот йўналиши даври деб тан олинди.

Менежмент ривождаги энг мукамал тамойилларни яратган олимлар ичида менежментнинг биринчи мактаби-илмий бошқарув мактабининг асосчиси Ф.Тейлор тамойилларини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Унинг бошқарувдаги илмий

менежмент тамойиллари бошқарувда ҳозир ҳам муваффақият билан қўлланилмоқда (5-расм).

*Ҳозирги давр менежментининг асосий муаммолари:  
янгиликлар киритиш, интеграция ва байналминалчилик  
ҳисобланади.*



**5-расм. Бошқарувдаги Ф.Тейлор тамойиллари**

Фалсафада “Меъёр-ривожланишнинг асосидир” деган шиор бор. Ф.Тейлорнинг илмий менежмент тамойилларининг биринчиси – ташкиллаштириш ва бошқарувда самарадорликка эришишнинг асослари меҳнат экан, демак, ҳар қандай меҳнатни таркибларга ажратиш ва меъёрларини аниқлаш мумкинлигини тушунтириб беради. Иккинчи тамойили биринчи тамойилнинг мантиқий давоми бўлиб, меҳнатнинг аниқ таркиблари ва аниқ ўлчамлари кутиладиган натижани аниқ белгилаш ва бу натижани аниқ белгиланган вақтда олишни таъминлайди. Бу фаолиятда бўш ва бекор вақтнинг келиб чиқиши ёки пайдо бўлишига йўл қўйилмайди.

Ф.Тейлорнинг илмий менежментдаги учинчи тамойили меҳнат рағбатлантирилиши кераклигини таъкидлайди. Лекин, рағбатлантирилиш ходимнинг меҳнатдаги фаолияти учун эмас, ходимнинг меҳнати фаолиятида олинган натижа бўйича амалга оширилишини тўғри деб хулоса қилган<sup>24</sup>.

Менежмент ҳақидаги илмий адабиётларни ўрганганимизда, унинг усуллари кўп қиррали ва вариантли тамойилларининг кўплигини англаймиз. Масалан, Ф.Тейлорнинг илмий менежментдаги тамойиллари, Ф.Тейлорнинг бошқарувдаги тамойиллари ва бошқ. (5-расм).

Назария, ғоя, концепциялар тамойиллар асосида яратилади. Шунинг учун ҳам бу атама илмий маънога эга. Иккинчидан, менежментнинг асосчилари менежмент ва бошқарув учун алоҳида-алоҳида тамойиллар ишлаб чиққан эмас. Биз бу тамойилларни менежментнинг тамойиллари ва бошқарувнинг тамойиллари деб атамоқдамиз.

Биз глобаллашув ва халқаро интеграциядаги ҳамкорлигимиз натижасида менежментни ўрганишга мажбур бўлдик. Бу ўрганиш жараёнларида менежмент атамасини ҳам, бошқарув атамасини ҳам бирдай ишлатиб келмоқдамиз ва дастлабки таржималаримизда менежментга бағишланган илмий адабиётлардаги менежментни кўп ҳолатларда бошқарув деб таржима қилганмиз. Шунинг учун ҳам, менежментнинг тамойилларини даражаларга бўлиб ўрганиш зарурий талаб эмас деб ўйлаймиз.

Америкалик иқтисодчи Г.Эмерсон бошқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг инсонпарварлик ғояларига асосланган, мажмуали, тизимини ишлаб чиққан. Ф.Тейлорнинг сафдоши бўлган Г.Эмерсон илмий бошқарув тамойилларини 6-расмдаги каби кетма-кетликда баён қилади.

Г.Эмерсон ва Ф.Тейлорларнинг менежментдаги тамойилларини ўрганганимизда шундай хулоса ҳосил бўладики, бир йўналишдаги тадқиқотчилар қачонки, бири-бирини яхши тушунсагина ўзаро ҳамкорлик келиб чиқади. Жаҳон тан олган илмий мактабларнинг аслида келиб чиқиши асосларида айнан ана шу “ўзаро ҳамкорлик” қурилган. Масалан, Ф.Тейлор тамойилларида қатъий стандартлар ва жиддийлик жуда кучли.

---

<sup>24</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Букинист, 1992. - 140 с.



Лекин, бу қатъиятлилик ва жиддийликларда инсонпарварлик тушунчаларига, инсон омилига эътибор бериш деталлари ҳам бор.

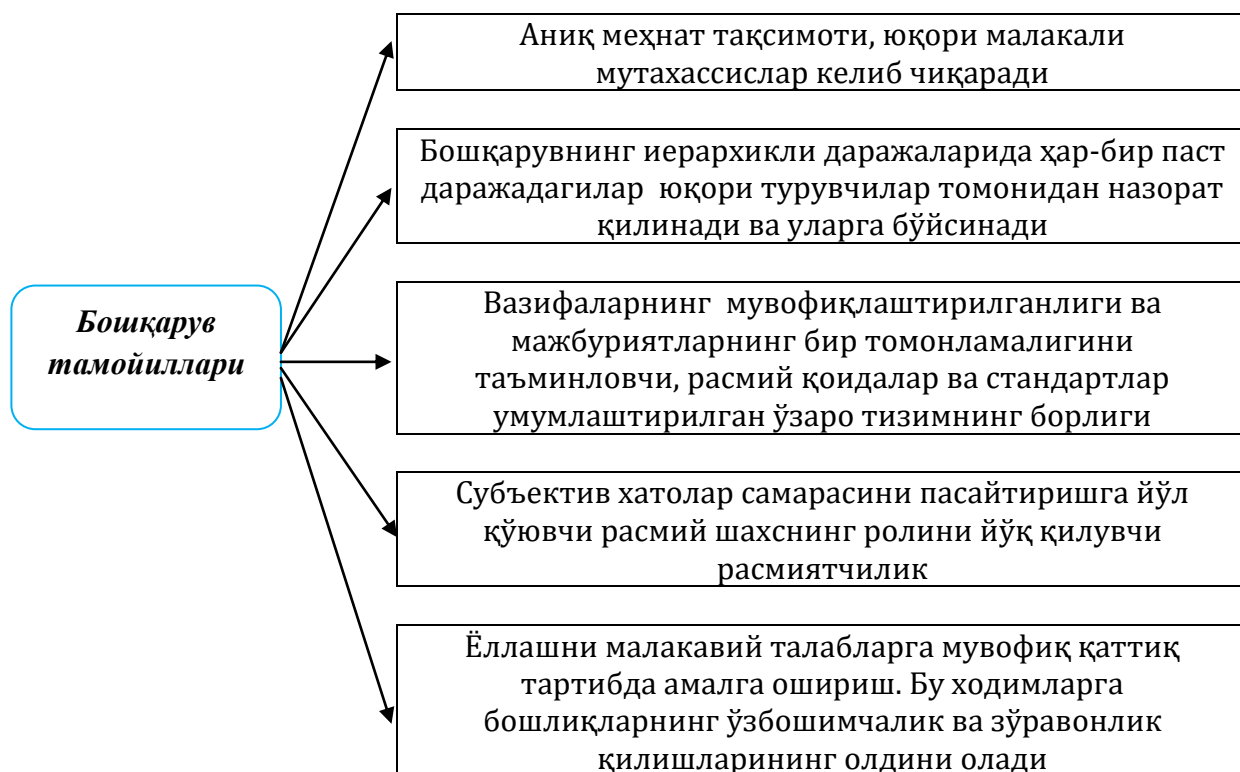


**6-расм. Г. Эмерсоннинг илмий бошқарув тамойиллари**

Ўзаро тушуниш ва ҳамкорлик натижасида Г.Эмерсон Ф.Тейлор тамойилларидаги инсонпарварлик тушунчалари ва инсон омили деталларини зукколик билан англади ва менежментда инсонларга (ишчиларга, ходимларга) хуш келадиган тамойилларини яратди.

Немис социологи М.Вебер, ҳам А.Файолни қувватлаган ва унга қўшилган ҳолда бюрократик тизимнинг фаолиятини таҳлил қилди, қаттиқ регламент (чегараловга), иерархик таркибга асосланган бюрократия моделини қурди ва рационаллашган бошқарув концепциясини шакллантирди. Унинг фикрлари

бўйича идеал ва бошқарувнинг самарали тизими - бюрократия (7-расм).



**7-расм. М. Вебернинг бошқарув тамойиллари**

Менежментнинг тамойиллари бошқарувнинг назарий ғояларини ўзида акс эттириб, амалиётда мақсадга эришиш учун интилиш кераклигини исботлайди ва яна улар асосланиш ва самарадорликнинг мезонлари ҳисобланади.

*Ф.Тейлор- “Бошқарув-бу энг яхши ва арзон усуллар билан нима қилиш ва қандай қилиш кераклигини аниқ билиш санъати*

Менежментнинг тамойилларини ўрганар эканмиз, бу тамойилларни жамиятнинг аъзолари жамият тараққиёти учун яратганликларини англаймиз<sup>25</sup>. Бу ҳақиқатни менежмент фанининг асосчиси Ф.Тейлор яхши тушунтирган (8-расм).

<sup>25</sup> Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Проспект, 2017. – 320 с.; Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.; Франклин Хедоури, Майкл Алберт, Майкл Мескон, Основы менеджмента, 3-е издание: Вильямс, Москва, 2006,-594.



**8-расм. Ф.Тейлор бўйича илмий менежментнинг асосий элементлари**

#### **4.2. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ФУНКЦИЯЛАРИ**

Функция сўзи ўзбек тилининг изоҳли луғатида - функция-деб, русча-ўзбекча луғатларда-функция, вазифа, иш, хизмат деб таржима қилинган. С.И.Ожегов ва Н.Ю.Шведоваларнинг “Толковый словарь русского языка” (Москва, 1999 й) луғатида функция сўзи фалсафада - ҳодиса, математикада - қонун, иш, рол, фаолият доирасидаги мажбурият дейилган. Функция атамасининг бу изоҳларидан унинг мазмунини тушуниб олиш қийин. Чунки, иш, вазифа, хизмат, ҳодиса ва қонуннинг асл маъноларини ҳамма ҳам яхши билишади.

Шунинг учун ҳам, функция сўзининг таърифини Ўзбекистонда менежмент таълимининг асосчилари бўлган М.Шарифхўжаев ва Ё.Абдуллаевлар<sup>26</sup>нинг изоҳлари бўйича айнан келтирамиз:

-“Функция” - бу лотинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради.

-“Вазифа” - бу амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим бўлган масала, эришилиши лозим бўлган, кўзда тутилган мақсад. Ёки бирор-бир топшириқ, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб, амал демакдир. “Функция” тушунчаси “вазифа”

<sup>26</sup> Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. -Тошкент.: “Ўқитувчи”, 2001 й.

тушунчасига нисбатан торроқ маънога эга. Зеро, функция ўз фаолияти доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади:

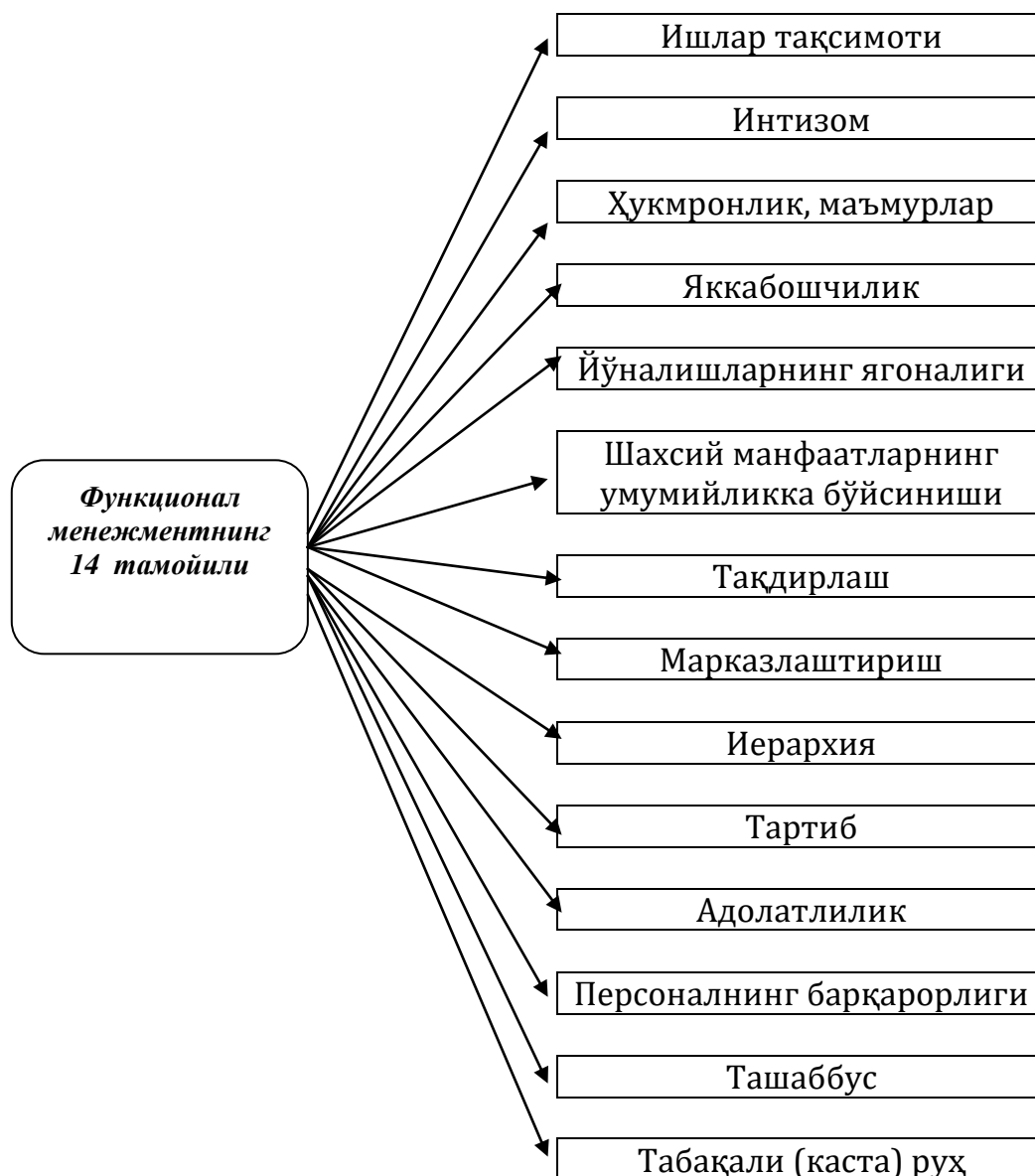
Менежментнинг функциясини ХХ асрнинг бошланишида биринчи бўлиб Анри Файол шакллантирган. Дастлаб, Адам Смитнинг назариясига мувофиқ бошқарувнинг ягона функцияси-инвестициялаш (ишчи кучи ва асбоб-ускуналар олиш ва капитал қўйиш) бор эди.

- 1. Бошқариш функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуаси тушунилади.*
- 2. Функциялар фаолият турларини, субъектнинг бошқариш объектига аниқ таъсир қилиш йўналишларини акс эттиради*

Кейин А.Тейлор менежер фаолиятидаги мустақил турлар сифатида режалаштириш, назорат ва мувофиқлаштириш функцияларини киритди. А.Файол асосий функцияларнинг мақсади ва вазифаларини белгилади, тавсифлар бериб, уларни мажмуавий ҳолатга келтирди ва менежментдаги муҳим аҳамиятга эга бўлган - *“функционал таркибли ёндошиш”* йўналишига асос солди (9-расм).

Менежментнинг асосчиларидан бўлган Анри Файолнинг назарияси бўйича менежментда қуйидаги бешта функцияни ажратишади:

- 1. Режалаштириш** - бу башорат ва келажакка тайёрланиш.
- 2. Ташкиллаштириш** - бу фаолият кўрсатиш учун барча зарурий нарсалар, шарт-шароитларни таъминлаш (асбоб-ускуналар, материаллар, молиялаштириш, одамлар), бу ерда энг муҳим элемент менежернинг ўқув тайёргарлиги ҳисобланади.
- 3. Мотивлаштириш** - аниқ мақсадли йўналиши бор инсоннинг фаолиятга қизиқиши, ҳиссиёти ва туйғуларини уйғотиш бўйича бошқарув фаолияти тури.
- 4. Мувофиқлаштириш** - тақсимлаш. Ташкилий ишларни бажаришда восита сифатидаги жамоавий фаолият. Моҳияти бўйича бу - бўйсунувчиларни бошқариш.
- 5. Назорат** - текширув ва назорат - ҳаммаси режадагидек бўлиши керак.



**9-расм. А.Файол бўйича функционал менежмент тамойиллари**

**1. Режалаштириш.** Менежментнинг бош функцияси режалаштириш ҳисобланади. Тадбиркор ёки бошқарувчи уни амалга оширишда ҳозирги вақтда ташкилотдаги вазиятни, унинг истиқболлини ҳар томонлама ва мукамал таҳлил қилиши асосида кейинги давр учун мақсади ва вазифаларини шакллантиради, ҳаракатлар стратегиясини ишлаб чиқади ва ниҳоят уларни амалга оширишнинг зарурий режаларини ва дастурларини тузади.

Режаларни тузишда қуйидаги тамойиллардан фойдаланилади:

- режалаштиришнинг тўлиқлиги - режалаштиришда ташкилотни ривожлантириш учун муҳим ҳисобланган барча вазиятлар, воқеалар ва жараёнлар ҳисобга олиниши керак;

- режалаштиришнинг аниқлиги - режаларни тузишда башоратнинг аниқлигини таъминловчи тактикалар ва тартиблар, воситалар, замонавий усуллардан фойдаланилади;

- режалаштиришнинг очиқлиги, тиниқлиги - режалаштиришнинг мақсади ва ўлчамлари ташкилотнинг барча аъзолари учун тушунарли бўлиши учун шакллар, стандартлар, оддий ва энгил изоҳларда, тавсифларда берилиши керак;

- режалаштиришнинг узлуксизлиги - режалаштириш бир мартабалик далолатнома эмас, у узлуксиз, доимий жараён;

- режалаштиришнинг иқтисодлилиги - режалаштиришнинг харажатлари режалаштиришдан олинган фойдага мос ва мутаносиб бўлиши керак.

**2. Ташкиллаштириш функцияси.** Ташкиллаштириш функцияси режалаштирилган мақсадларга эришиш учун аниқ шароитлар яратишга қаратилган, тайинланган. Менежментнинг бу функцияси ёрдамида корхонани ривожлантириш учун қабул қилинган стратегияни жорий қилиш мақсадида режада белгиланган вазифаларни бажариш таъминланади.

Бунинг учун қуйидагилар бажарилиши керак:

- зарурий ресурслар ва ижрочиларни белгилаш;
- топшириқларни тақсимлаш;
- персоналнинг иши учун зарурий бўлган молияни, асбоб-ускунани, харажатли материалларни, иш жойлари, хоналарни таъминлаш;
- ижрочиларнинг ишларини вақт бўйича мувофиқлаштириш;
- қатнашувчиларнинг кооперациясини йўлга қўйиш, ўзаро ахборотлар ва назоратни таъминлаш.

Қайд қилинган вазифалар корхонанинг ташкилий таркибларини яратиш йўли билан амалга оширилади. Шундай қилиб, ташкиллаштириш функцияси ишлаб чиқариш жараёнларни режаларда қабул қилинган қарорларни энг

самарали мақсадлар ва барча элементларнинг вақт ва кенглик бўйича тежамли қўшилишини таъминлайди.

**3. Мотивлаштириш функцияси.** Мотивлаштириш функциясининг фаолияти аниқ мақсадли йўналиши бор инсоннинг фаолиятга қизиқиши, ҳиссиёти ва туйғуларини уйғотиш йўли билан режаларда қўйилганларни, мақсадларни бажариш учун самарали меҳнат қилишини таъминлашдан иборат. Бунинг учун уларни иқтисодий ва маънавий рағбатлантириш амалга оширилади, уларнинг ўз-ўзини ривожлантириш ва ишчиларнинг ижодий салоҳияти ўсиши учун шароитлар яратилади.

**4. Назорат функцияси.** Назорат функцияси бошқарув циклини хулосалайди, охирига етказди ва қолган барча функцияларни самарали амалга оширишни кафолатлайди. Назорат юзага келиб чиқадиган муаммоларнинг жиддий можароларга айланиб кетмаслигини аниқлайди ва ҳал қилади. Шунингдек, назорат функциясидан муваффақиятли фаолиятни рағбатлантириш учун ҳам фойдаланади. Назорат жараёнига олинган натижаларнинг белгиланган стандартларга нисбатан катта фарқлари келиб чиққанда тўғирлашлар киритилади.

**5. Мувофиқлаштириш функцияси.** Мувофиқлаштириш функциясининг вазифаси коммуникацияларни белгилаш ва ташкилотнинг барча бўлимларида келишиш муҳитига эришишни таъминлаш ҳисобланади. Мувофиқлаштириладиган жараёнларни бир-бирига боғлаш учун ҳисоботлар, интервьюлар, йиғилишлар, компьютер алоқаси, радио ва телевидения воситалари, ҳужжатлардан фойдаланилади. Булар ва бошқа алоқа шакллари ёрдамида ташкилот тизимдаги бўлимлар ўртасида ўзаро ҳамкорлик белгиланади, бошқарув жараёнларининг барча босқичларида келишувлик ва яқдиллик таъминланади.

Менежментнинг асосий функциялари бошқарув жараёнлари билан тўғридан-тўғри боғланган. Бошқарувга жараён сифатида қаралади, шунинг учун ҳам, иш бўйича бошқалар ёрдамида мақсадларга эришиш, бу қандайдир бир маротабалик, вақтинчалик ҳаракатлар эмас, балки ўзаро боғланган ҳаракатларнинг узлуксизлиги ва давомийлигидир. Бу ҳаракатлар бошқарув функциялари деб аталади ва уларнинг ҳар бири ўз ўрнида ташкилотнинг ютуқлари учун муҳим жараёнлар ҳисобланади.

Бошқарувнинг ҳар бир функциясига мувофиқ жараённинг тўхтаб қолиши ҳам тақдим қилиниши мумкин, шунинг учун ҳам, функциялар ўзаро боғланган, ўзаро узлуксиз ҳаракатларнинг бирлигидан иборат. Бошқарув жараёни барча функцияларнинг йиғиндиси ҳисобланади.

Менежментнинг энг тўлиқ мазмуни ва моҳияти жараён сифатида бошқарувнинг умумий шароитлари кўринишидаги ижтимоий ва ижтимоий-иқтисодий жараёнлар асосий функцияларни акс эттиради.

Бошқарув функциялари тайинланганлик ва бошқарув фаолияти, бошқарувнинг ўзининг мақсади ва вазифаларини аниқловчи тури сифатида аниқланади.

Бошқарув функциялари - махсус усуллар ва амалий қобилиятлар, шунингдек, ишларни талаб қилинадиган шароитларда ташкиллаштиришдаги бошқарув фаолиятидаги аниқ тур.

Менежментнинг функциялари бошқарув жараёнини, бошқарув фаолиятининг кўринишини, бошқарув тизимининг (бошқарув субъектлари) умумлашган мажбуриятларини ўзида акс эттиради. Бошқарувнинг охириги натижаси қўйилган мақсадларга эришишга йўналтирилган буйруқлар, топшириқлар, бошқарув таъсирларини ишлаб чиқиш ҳисобланади. Бир ишчи бир неча функцияларни ва бир неча ишчилар битта функцияни бажариши мумкин.

Менежментнинг ҳар бир функцияси бошқарув жараёнидаги аниқ соҳада ҳаракатланади, иш бажаради, аниқ объект ёки фаолият турини бошқариш тизими-ягона бошқарув цикллари билан боғланган функцияларнинг умумлашган тўпламидир. Менежмент функцияларининг тадқиқотларига жараёнли ёндошишнинг асл моҳияти шундан иборат<sup>27</sup>.

**Таянч сўзлар ва иборалар:** ғоя, назария, тамойил, универсаллашиш, макроэлементлар, микроэлементлар, оптимал, тизим, кафолат, интеграция, фалсафа, бюрократия, функция, мотивлаштириш, шакл, стандарт, элемент.

---

<sup>27</sup> Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров, Под ред. Ю.П. Анискин. М.: Омега-Л, 2012. -488 с.; Мамаева Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность. М.: КноРус, 2013. -232 с.



## Хулосалар:

I. Бошқарувнинг келтирилган тамойиллари ҳар қандай қўйи тизимлар учун хусусиятли бўлиб, шу билан бирга, ҳар бир қўйи тизим ва тизимлар бошқарувнинг ўзига хос бўлган тамойиллари асосида шаклланиши ва фаолият кўрсатиши лозим. Персонални бошқаришда ўзига хос бўлган тамойиллар қўйидагилар:

- *Қўлланувчанлик тамойили* – менежер (бошқарувчи) фирманинг барча ходимларига мослашган бошқарув тизимини ишлаб чиқади;

- *Тизимли тамойили* – менежер ички ва ташқи ўзаро боғлиқликларни ҳисобга олиб корхонани тизимли ривожлантириш мақсадида бошқарувнинг барча жабҳаларини қамраб оладиган умумий бошқарув тизимини ишлаб чиқади;

- *Кўп фаолиятлилиқ тамойили* – менежер соҳаларни (ресурслар, хизматлар, меҳнатни ташкил қилиш, мақсадга эришиш) жиҳатларини қамраб оладиган фаолиятларни бирлаштирадиган бошқарув тизимини ишлаб чиқади;

- *Интеграция тамойили* – менежер бошқарув тизимида халқаро меъёр ва ҳуқуқлардан фойдаланиш имкониятларини яратади. Фирма ходимлари ўз соҳаларида халқаро усулларни қўллаш, ишлатиш, ўзаро ҳамкорлик воситаларига эга бўладилар;

- *Баҳолашга мўлжаллаш тамойили* - менежер баҳолаш, кадрият-маънавият қоидаларини (меҳмондорчилик, миллий хизматлар, ўзаро фойдали шартномалар) бошқарув тизимига киритади;

- *Бошқарувнинг эгаллик (хусусийлик) тамойиллари* анча мураккаб бошқарув тизимларига дуч келишини келтириб чиқаради. Бу тамойилда бошқарувни марказлаштириш ва марказлашишга йўл қўймаслик тамойилларига амал қилишга тўғри келади. Бу ҳолатда менежер ўз ваколатларини сақлаб қолган ҳолда навбатдаги бошқарув тизимини ишлаб чиқишга мажбурдир.

II. Менежментнинг асосчиларидан бўлган Анри Файолнинг назарияси бўйича менежментда қўйидаги бешта функцияни ажратишади:

1. *Режалаштириш* - бу башорат ва келажакка тайёрланиш.

Режалаштириш ҳар қандай воқеълик, ҳодиса ва жараёнларнинг пайдо бўлиши ёки келиб чиқаётганлигини билдиради ва бу воқеълик, ҳодиса ёки жараённинг келиб чиқиши ёки башорат қилиниши билан боғлиқ ҳолатларда бу воқеълик, ҳодиса ва жараёнларга қўшилиш ва фаолият кўрсатиш учун биринчи навбатда мавзу танланади, икинчи навбатда мақсад ва вазифалар белгиланади, учинчи навбатда стратегик режа ва бу режани амалга ошириш фаолияти тактик режалар ишлаб чиқарилади. Буларнинг умумлашмаси бир сўз билан режалаштириш дейилади. Шунинг учун ҳам менежментдаги бош функция-режалаштиришдир.

**2. Ташкиллаштириш** - бу фаолият кўрсатиш учун барча зарурий нарсалар, шарт-шароитларни таъминлаш (асбоб-ускуналар, материаллар, молиялаштириш, одамлар), бу ерда энг муҳим элемент менежернинг ўқув тайёргарлиги ҳисобланади.

**3. Мотивлаштириш** - аниқ мақсадли йўналиши бор инсоннинг фаолиятга қизиқиши, ҳиссиёти ва туйғуларини уйғотиш бўйича бошқарув фаолияти тури.

**4. Мувофиқлаштириш** - тақсимлаш. Ташкилий ишларни бажаришда восита сифатидаги жамоавий фаолият. Моҳияти бўйича бу - бўйсинувчиларни бошқариш.

**5. Назорат** - текширув ва назорат ҳаммаси режадагидек бўлиши керак.

### ***Мавзу бўйича тест саволлари:***

#### ***1. Менежментнинг қўлланивчанлик тамойили-.....***

*А. Бу менежер (бошқарувчи) фирманинг барча ходимларига мослашган бошқарув тизимини ишлаб чиқади*

*Б. Менежер бошқарувда усуллардан фойдаланади*

*В. Менежер бошқарув функцияларидан фойдаланади*

*Г. Ҳаммаси тўғри*

#### ***2. Тизимли тамойили-.....***

*А. Бу менежер ички ва ташқи ўзаро боғлиқликларни ҳисобга олиб корхонани тизимли ривожлантириш мақсадида бошқарувнинг барча жабҳаларини қамраб оладиган умумий бошқарув тизимини ишлаб чиқади*

*Б. Менежер бошқарувда усуллардан фойдаланади*

*В. Менежер бошқарув функцияларидан фойдаланади*

*Г. Ҳаммаси тўғри*

### **3. Кўп фаолиятлилик тамойили-.....**

А. Бу менежер соҳаларни (ресурслар, хизматлар, меҳнатни ташкил қилиш, мақсадга эришиш) жиҳатларини қамраб оладиган фаолиятларни бирлаштирадиган бошқарув тизимини ишлаб чиқади

Б. Менежер бошқарувда усуллардан фойдаланади

В. Менежер бошқарув функцияларидан фойдаланади

Г. Ҳаммаси тўғри

### **4. Интеграция тамойили-.....**

А. Менежер бошқарув тизимида халқаро меъёр ва ҳуқуқлардан фойдаланиш имкониятларини яратади. Фирма ходимлари ўз соҳаларида халқаро усулларни қўллаш, ишлатиш, ўзаро ҳамкорлик воситаларига эга бўладилар

Б. Менежер бошқарувда усуллардан фойдаланади

В. Менежер бошқарув функцияларидан фойдаланади

Г. Ҳаммаси тўғри

### **5. Баҳолашга мўлжаллаш тамойили.....**

А. Менежер баҳолаш, қадрият-маънавият қоидаларини (меҳмондорчилик, миллий хизматлар, ўзаро фойдали шартномалар) бошқарув тизимига киритади

Б. Менежер бошқарувда усуллардан фойдаланади

В. Менежер бошқарув функцияларидан фойдаланади

Г. Ҳаммаси тўғри

### **6. Бошқарувнинг эгаллик (хусусийлик) тамойиллари .....**

А. Анча мураккаб бошқарув тизимларига дуч келишини келтириб чиқаради. Бу тамойилда бошқарувни марказлаштириш ва марказлашишга йўл қўймаслик тамойилларига амал қилишга тўғри келади. Бу ҳолатда менежер ўз ваколатларини сақлаб қолган ҳолда навбатдаги бошқарув тизимини ишлаб чиқишга мажбурдир.

Б. Менежер бошқарувда усуллардан фойдаланади

В. Менежер бошқарув функцияларидан фойдаланади

Г. Ҳаммаси тўғри

### **7. Ф.Тейлорнинг илмий менежмент тамойиллари нечта?**

А. 4 та

Б. 5 та

В. 6 та

Г. 7 та

**8. Бошқарувдаги Ф.Тейлор тамойиллари нечта?**

А. 6 та

Б. 7 та

В. 8 та

Г. 9 та

**9. Г.Эмерсоннинг илмий бошқарув тамойиллари нечта?**

А. 12 та

Б. 13 та

В. 14 та

Г. 15 та

**10. Функционал менежментнинг нечта тамойили бор?**

А. 14 та

Б. 15 та

В. 16 та

Г. 17 та

**Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар ва топшириқлар:**

1. Тамойил ва менежментнинг тамойили нима?
2. Менежмент тамойилларининг асосчиларини гапириб беринг.
3. А.Файолнинг бошқарувдаги дастлабки тўрт тамойили нималарга асосланган?
4. Г.Эмерсоннинг бошқарув тамойилларида нималар келтирилган?
5. М.Вебернинг бошқарув тамойилларида нималар изоҳланган?
6. Менежментнинг функцияси асосчиси ким?
7. Менежментнинг режалаштириш функциясини тушунтиринг.
8. Менежментнинг ташкиллаштириш функциясини тушунтиринг.
9. Менежментнинг мотивлаштириш функциясини тушунтиринг.
10. Менежментнинг мувофиқлаштириш функциясини тушунтиринг.

## 5-Мавзу. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

### РЕЖА:

#### 5.1. БОШҚАРУВНИНГ МОҲИЯТИ ВА ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

#### 5.2. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

#### 5.3. БОШҚАРУВДА АХБОРОТЛАР ВА КОММУНИКАЦИЯЛАР

#### 5.4. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

#### 5.1. БОШҚАРУВНИНГ МОҲИЯТИ ВА ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

**Бошқарувнинг моҳияти.** Бошқарувнинг умумий кўриниши асосан ўзаро ҳаракатдаги аниқ икки объектнинг, бунда булардан бири бошқарувнинг субъекти томонида, иккинчиси- бошқарувнинг объекти томонида туради. Бу ўзаро ҳаракатлар учун қуйидагилар муҳим хусусиятларга эга:

- бошқарув субъекти бошқарув объектига қандай функцияларни бажариши лозим бўлган ахборотлар тизимини таъсир қилиш импульслари (бошқарув буйруқлари) орқали йўналтиради;

- бошқарув объекти импульс маълумотларини қабул қилади ва вазиятларни ҳисобга олиб, бу маълумотларга мувофиқ ҳаракатларини бошлайди.

Масалан, уста ўзининг қисмида ишни ташкил қилади, бунда у қуйи даражадаги менежер ёки бошқарувнинг субъекти, ишчилар эса, бошқарувнинг объектлари ҳисобланади. Ташкилотларнинг тижорат директори ташкилотлардаги тижорат бўлимларининг савдо ишларини ташкил қилади. Бунда у менежер ёки бошқарув субъекти, кўрсатилган бўлимлар - бошқарувнинг объектларидир.

Бошқарув субъекти - бу бошқарув объектига таъсир манбалари ҳисобланиб, бошқарув тизимининг қисми ёки бўлиmidир. Бошқарув якка менежер, раҳбарлар гуруҳи жамоаси ёки акционерлар жамоаси йиғилиши орқали амалга оширилади. Шунга боғлиқ ҳолда бошқарув субъекти турлича бўлиши мумкин

*Америкалик олим К.Киллен - “Бошқарув - бу ишларни бегона қўллар билан бажаришидир*

Биринчи ҳолатда бошқарувнинг субъекти менежер, кейингиларда - гуруҳ, бўлимлар, бошқарув органи.

*Профессор Р.А.Фатхуддинов – ташкилотларнинг менежмент тизимида тўртта тизим ости тизимлари мавжуд:*

- 1. Мақсадли*
- 2. Таъминловчи*
- 3. Функционал*
- 4. Бошқарувчи*

Бошқарув объекти сифтида ишчи, ишчи гуруҳлари, меҳнат жамоаси қатнашадилар. Бошқарувнинг объекти ресурслар, жараёнлар, натижалар, инсон фаолиятининг барча турлари ҳам бўлиши мумкин. Ташкилотлар ўзларининг фаолиятлари жараёнларида моддий, меҳнат, молиявий, ахборот, технологик ва бошқа ресурслардан фойдаланиши мумкин. Шуларга мувофиқ, бошқарув объекти ресурслари сифатида қуйидагилар ҳам иштирок этадилар:

- товарлар захираси;
- молиявий ресурслар;
- ахборотлар майдони;
- ташкилотнинг персонали.

Ҳар қандай ташкилотда бошқарув жараёни бошланиши ва ишлаб чиқариш жараёнигача кўплаб жараёнлар бўлиб ўтади. Ишлаб чиқариш жараёнининг муҳим қисмлари таъминот, ишлаб чиқариш ва маҳсулот сотиш ҳисобланади. Шуларга мувофиқ, бошқарув объектлари сифатида қуйидаги жараёнлар ҳам ҳисобланиши мумкин:

- ишлаб чиқариш жараёни;
- савдо-технологик жараёнлар;
- корxonанинг маркетинг фаолияти;
- корxonанинг моддий-техник таъминоти ва бошқ..

Бошқарувнинг натижаларига: даромад, рентабеллик, ишлаб чиқариш ҳажми ва маҳсулотларни сотиш, харажатлар, маҳсулотларнинг сифати ва бошқлар киради. Шуларга мувофиқ, бошқарув объектлари сифатида қуйидагилар ҳам хизмат қилишлари мумкин:

- Ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ва кўрсатилган хизматлар;
- Бошқарув ёки ишлаб чиқариш фаолияти натижалари;
- Меҳнат унумдорлиги;
- Бошқарув ёки ишлаб чиқариш харажатлари.

Бу ерда бошқарувнинг бошқа таърифларини келтириш ҳам бошқарув маъносига аниқликлар киритади. Америкалик таниқли тадқиқотчи П.Друкернинг хулосалари бўйича, бошқарув - бу «уюлмаган одамларни самарали мақсадларга йўналтириш ва ишлаб чиқариш гуруҳига айлантириш фаолиятидир»<sup>28</sup>.

Америкалик олим К.Киллен бошқарувни - «ишларни бегона қўллар билан бажаришдир» деб таърифлайди. Ф.Тейлорнинг фикрича бошқарув - «бу нима қилиш керак ва қандай қилиб энг қулай, арзон усуллар билан энг яхши қилиш» санъатидир<sup>29</sup>.

Бошқарувнинг субъекти ва объектининг ўзаро ҳаракатлари учун уларнинг ўртасида мажмуавий хусусиятлага эга бўлган муносабатларнинг бўлиши зарур. Бунда аниқ даражаларда бошқарув у ёки бошқа муносабатларга устунлик қилади. Бошқарув муносабатларининг энг кўп тарқалганлари иқтисодий муносабатларга асосланганлари ҳисобланади.

Бошқарув учун тамайилли муносабатлар: ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланувчилар ва мулкдорлар ўртасида келиб чиқадиган, ёллаш ва ассоциациялаштирилган мулкдорларнинг биргаликдаги фаолияти жараёнларидаги меҳнатни корпорациялаш ва тақсимлаш муносабатлари ҳисобланади.

**Алоқа** - бошқарувнинг ҳар қандай тизимидаги узлуксизлик элементи (воситаси) ҳисобланади. Алоқани бошқарув мақсадлари учун муҳим ҳисобланган субъектлар, моддалар, нарсалар, энергия ва бошқаларнинг ўзаро ҳаракатлари, муносабатлари, боғлиқлигининг алмашинуви ҳақидаги хабарлар деб тушиниш керак.

Бошқарувдаги алоқалар тўғри, тескари, вертикал, горизонтал ва бошқа мазмунлар ва хусусиятларга эга бўлган алоқалардир.

<sup>28</sup> Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ., Питер Ф. Друкер.М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.-432 с.

<sup>29</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Букинист, 1992. - 140 с.

Келтирилган тўғри ва тескари алоқалар вертикал алоқаларга тааллуқли. Булардан ташқари бошқарув тизимининг ўз олдига қўйган мақсадларига эришиши бўйича субъектларнинг бир даражали ҳаракатларини мувофиқлаштиришини таъминловчи, билимлар ва кўникмалар узатиш, норасмий муносабатларни амалга ошириш имкониятларини берувчи горизонтал алоқалар ҳам мажуд.

**Тизим.** Бошқарув қачонки, унинг танаси, гавдаси ҳисобланган ҳаракатланувчи аниқ тизим (система) бўлгандагина бошқарув бўлиши мумкин. Бу тизим - бошқарув тизими-системаси дейилади. Тизим унинг ягоналигини ташкил қиладиган элементлар мажмуасининг ва бу мажмуада турган муносабатларнинг алоқалари ҳисобланади.

Тизимнинг асосий тамойиллари қуйидагилар:

- тизимдаги хусусиятларнинг тизимни ташкил қилувчи элементлар йиғиндисига хусусиятлиги;

- таркиблилиги;
- таркиблар ва муҳитларнинг ўзаро боғланганлиги;
- иерархиялиги;
- ҳар бир тизимнинг турли таърифларда изоҳланиши.

Бундай тизим ўзига мувофиқ таркибларга эга бўлади, шунингдек, у аниқ элементлардан тузилган умумлашмадан иборат бўлганлиги учун, ўзига хос ўзаро алоқаларда ва ўзаро ҳаракатларда ҳам бошқарув амалга оширилади.

Замонавий ташкилотларнинг бошқарув тизими қуйидаги асосий талабларга жавоб бериши керак:

- юқори даражалардаги эгилувчанлик;
- ташкиллаштириш ва меҳнат тақсимотини талаб қилувчи назоратнинг мувофиқлашган шакллари, мураккаб технологик ишлаб чиқаришга мос бўлиши;
- бозор конъюктурасига, корхонанинг ички ва ташқи муҳитидаги омилларнинг ўзгаришини оператив ҳолатда қараш;
- маҳсулотлар ва хизматлар бозорларига мувофиқ рақобатни ҳисобга олиш;
- шартномаларни бажариш ва истеъмолчиларга хизмат қилиш сифати талабларини ҳисобга олиш;



- корхона бошқарувининг юқори самарадорлигини таъминлаш;
- ташкиллаштиришни ривожлантиришни мувофиқлаштириш;
- фан ва амалиётнинг замонавий ютуқлари ва натижаларини жорий қилиш;
- ўз-ўзини бошқара билиш қобилиятига эга бўлиши (белгиланган меъёрлардан ҳар қандай оғишлар, четланишлар ўта тезликда (автоматлашган) қайд қилиниши ва бошқарув тизимининг олдинги меъёрли шароитга тушишини ва бошқарувни давом эттиришини таъминловчи қарама-қарши назоратнинг мувофиқлашган шакллари, тадбирлар тезликда ишлаб чиқилиши.

**Замонавий бошқарув тизими қуйидаги тавсифларга эга бўлиши керак:**

- Юқори малакали, кам сонли ходимлар бўлган кичик бўлимли;
- Бошқарув даражаларининг кам сонлилиги;
- Мутахассислар командасига асосланган таркиб;
- Истеъмолчига мўлжалланган ассортимент ва сифатли маҳсулотлар.

**Бошқарув технологиялари.** Бошқарув технологиясининг мазмуни бошқарув объектининг мураккаблиги ва турига, ишчиларнинг малакаларига ва техник воситалардан фойдаланиш турларига боғлиқ ҳисобланади. Бошқарув технологиялари ўзининг таркибига шароитларнинг таҳлилини, ахборотларни тайёрлашни, қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилишни, уларни ижрочиларга етказиш ва мақсадли дастурлар ёки қурилиш лойиҳаларининг бажарилиши ҳолатларини назорат қилишни олади<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами: Практическое руководство /Пер. с англ.-М.: Издательство "Дело и Сервис", 2003.-528 с.;Куправа Т.А. Управление проектами. Вводный курс: Учеб. пособие.М.:изд-во РУДН, 2008.-121 с.;Сахарова О.В.Управление:технологии, методы и функции. Современные проблемы науки и образования.-2012. -№ 1.;Тенгиз Куправа.Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного развития. Материалы международной научно-практической конференции, ч. 2. - Саратов. СГТУ: ИЦ 'Наука', 2010. с. 214-219.

Ҳозирда бошқарув технологияларининг қуйидаги турларини ажратишади:

- олдиндан белгиланган режага мувофиқ баъзи бир ишлар ва жараёнлар қаттиқ узлуксизликда ишлаб чиқарилиши билан хусусиятланадиган линияли бошқарув технологияси;

- вазиятни баҳолаш ва охири битта мақсадни бир томонлама аниқлаш қийин бўлган вазиятда қўлланиладиган тармоқли бошқарув технологияси. Режалаштирилган натижага бир нечта йўналишлар бўйича ишлаб чиқилган қарорларни ечиш йўли билан эришилади;

- оғишишлар бўйича бошқарув технологияси оғишишларни тўғриловчи ижрочиларнинг оғишишларни тўғрилашга кучлари етганда ёки раҳбарнинг бевосита аралашуви орқали тўғриланишга асосланган. Бу ёндошув оғишишларни диққат билан кузатиш ва таҳлил қилишни назарда тутлади;

- вазиятлар бўйича бошқарув технологиясидан менежер келиб чиққан вазиятларга асосланиб, доимий ўзгариб турадиган шароитлар учун оператив қарорлар қабул қилганда, бошқарув жараёнининг фазалари бири-бири билан боғланмай ўтишида фойдаланилади;

- натижалар бўйича бошқарув технологияси мувофиқлаштирувчи функцияларнинг ва корхонадаги барча бўлимлардаги ўзаро ҳаракатларининг кучайиши билан боғланган. Бу технология ташкилотда қабул қилинган қарорлар ва натижалар оралиғида унча катта вақт бўлмаганида қўлланилади ва катта самара беради;

- мақсадлар бўйича бошқарув технологияси корхонада кучли аналитик бўлимнинг мавжуд бўлишлигини талаб қилади. Бошқарувни қуйидаги турларга бўлиш мумкин: оддий мақсадли, мақсадли-дастурли ва регламентли. Оддий мақсадли бошқарувда раҳбар мақсадга эришиш йўлларисиз охири мақсад ва муддатларни аниқлайди. Мақсадли-дастурли бошқарув мақсадларни, мақсадларга эришишдаги ҳар бир босқичлар учун механизмлар ва муддатларни тайинлашни назарда тутлади. Регламентли бошқарув иқтисоднинг ҳамма даражаларида қўлланилади, ресурслар ва параметрлар бўйича чегаралар, охири мақсад тайинланади;

- эҳтиёжлар ва манфаатлари бўйича бошқарув технологияси инсонни унинг эҳтиёжлари (овқат, уй, дам олиш, соғлиқ) ва манфаатлари (моддий, ижтимоий, эстетик) орқали рағбатлантиришлар билан боғлиқ;

- изланувчи бошқарув вазифаларнинг тўлиқлигига ва аниқлигига асосланган. Бу ҳолатда қарорлар мақсадлардан тескари узлуксизларни чиқариб ташлаган талабларда ишлаб чиқарилади;

- “Сунъий интеллект” асосидаги бошқарув технологиясидан ахборотлар тизими ёрдами билан замонавий техник воситалар ва замонавий технологияларни қўллашда фойдаланилади.

## 5.2. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

Бошқарув усули – мақсадга эришиш учун бошқариладиган объектга усуллар ва қўлланмалар йиғиндиси орқали таъсир этишдир. Усуллар кўпинча методлар деб ҳам юритилади. «Метод» грекча сўз бўлиб (methodos) – «қандайдир мақсадга етиш» маъносини билдиради. Бошқарув методлари (усуллари) орқали бошқарувнинг фаолиятлари амалга оширилади. Менежмент методи ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришишда ташкилотнинг бутун фаолиятини ташкил қилади ва ижрони назорат қилиб боради.

Менежмент усуларининг (методларининг) кўплиги ва услубий ёндашишларнинг ҳам кўплиги аниқ бошқарув вазифаларини белгилашда мазкур усуллардан қайси бирини қўллашни танлаб олишни қийинлаштиради. Шунинг учун ҳам мавжуд бўлган барча бошқарув усуларини ўз тавсифларига биноан гуруҳлашни, тартибга туширишни талаб қилади. Усулларнинг йўналишларга асосланганлиги бошқарув тизимидаги шаклларни (фирма, бўлим, лаборатория, компания ва ҳ.к.) бошқаришда усул танлаб олишни таъминлайди.

Ташкилий шакллар усули кўп ҳолларда бошқарувда вазиятлар бирданига ёки аста-секинлик билан ўзгара бошлаганида қўлланилади. Бу ҳолатда ҳам ўша вазиятга мос бўлган усулларни саралаб, танлаб олиш зарур бўлади. Бошқарув амалиётида усуллар асосан бирданига, бирйўла қўлланилади. Бу ҳолда қўлланилаётган усуллар комбинациялашиб кетади. Қайд

қилиш лозимки, иқтисодиётда бошқарув усулларини мазмуни ёки вазифаларига қараб таснифлаш ҳақида стандарт талабларга жавоб берадиган кўрсатма ёки тавсиялар йўқ. Чунки бошқарув бир маромда фаолият кўрсатмайди. Бу ҳолат айниқса бозор муносабатларига асосланган иқтисодиётда аниқ кўринади<sup>31</sup>.

Бозор муносабатлари ёки бозор маҳсулотларига истеъмолчиларнинг хоҳиш-истаклари ўзгара бошлаши билан бошқарувда кўплаб усуллар бир-бирига қўшилиб, бир-бирини баъзида инкор қилади, баъзида қўллаб-қувватлайди. Бундай вазиятларда қўшимча усулларни қўллаш ҳам талаб қилинади.

*П.Друкер - “Бошқарув - бу фаолиятнинг муҳим тури, уюлмаган одамлар тўдасини самарали, мақсадли йўналишларга ва ишлаб чиқариш гуруҳига айлантиришдир.*

Таъкидланган мулоҳазалардан келиб чиқиб, бошқарувнинг мукамаллигини таъминлашда ҳозирги вақтда асосан қуйидаги бошқарув усуллари оммавий ҳолда, анъанавий тарзда қўлланилади:

1. Тўғридан-тўғри директиваларга асосланган ташкилий маъмурий усуллар;

2. Иқтисодий меъёрлаштиришга асосланган иқтисодий усуллар;

3. Ходимларнинг ижтимоий фаоллигини ошириш мақсадида қўлланиладиган ижтимоий – психологик усуллар.

**1. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усулларида** қўлланиладиган буйруқ бериш, назорат қилиш, жазолаш усуллари доимо бирини-бири кутиб турганидан кўп ҳолларда бошқарувнинг бу усулларини танқид қилишади. Лекин кейинги вақтларда маълум бўлдики, жамоада (ҳар қандай жамоада) тартибни сақлаш, ишлаб чиқаришдаги тартиб, аниқлик, жавобгарликни сезиш айнан ана шу – бошқаришнинг ташкилий – маъмурий усулларини қўллашда намоён бўлади.

Бу усулда бошқарувнинг кетма-кетлиги ёки бир-бири орқали бошқаруви йўқ қилинади. Маъмурият ўз буйруғи ёки

<sup>31</sup> Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. – 642 с.; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё., Менежмент. Дарслик, Тошкент, “Ўқитувчи”, 2001,-702 б.; Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ., Питер Ф. Друкер.М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.-432 с.; Скиданов И.П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика).- СПб: СПбГАСУ, 2006.- 220 с.

кўрсатмалари билан бутун бир жамоанинг бир меъёрида ишлашнинг таъминлайди. Лекин, бу усулнинг камчилиги шундан иборатки, ташкилот ходимларининг сустиги, бефарқлиги оқибатида раҳбар ўз хизмат вазифаларини, ваколатларини суистеъмол қилиши мумкин.

Шунинг учун ҳам ташкилий – маъмурий бошқарув усулини қўллаганда раҳбардан тортиб то оддий ходимнинг ҳуқуқлари ва имтиёзлари маъмурият ва жамоа ўртасидаги меҳнат шартномасида қайд қилиниши лозим. Маъмурият бошқарувида қонун доираларидан чиққан вазиятларда ташкилот умумжамоа йиғилиши раҳбарга ишончсизлик билдириши мумкин.

**2. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари**га бошқарувда марказий ўрин берилганлиги билан муҳим аҳамиятга эга. Менежментда бу бошқарув усули эркин бозор муносабатлари шароитида жуда анъанавий қўлланилади. Чунки, ташкилотнинг барча аъзоси ташкилот иқтисодиётининг барқарор ривожланишидан манфаатдор бўлишлигини жуда яхши билади. Бу усулни қўллашдаги энг муҳим ҳуқуқий талаблардан бири-ташкилотнинг мустақил иш юритишга шароит яратилиш ҳисобланади. Бунда, асосий эътибор мустақил хўжалик юритиш бошқарувида иқтисодиётни ривожлантиришга асосланган тадбиркорликка қаратилади.

Бошқаришнинг иқтисодий усуллари ташкилот ходимларининг тадбиркорлиги, ихтирочилик имкониятларини уйғотади, ташаббускорликни кучайтиради. Бундай ижобий ҳолатларнинг юзага келиши албатта маълум. Чунки, ташкилот ташаббускорлик, ихтирочилик, янгиликка интилиш, тавсия ва таклифларни жорий қилишдан қўшимча даромад олади. Бу қўшимча даромад (фойда)нинг маълум бир қисмидан жамоа аъзолари манфаатдор бўлишади.

Бу бошқарув типидagi энг муҳим масалалардан бири бошқарув органи ҳам меҳнат жамоаси ҳам ўз ташкилоти раҳбариятининг фаолияти ташкилотни қандай иқтисодий ривожланишга олиб келишни максимал ҳолда билиши лозим бўлади. Эркин бозор муносабатлари шароитида иқтисодий бошқарув усули янада ривожланади. Бошқарувда эркин ҳаракат қилиш кенгайди. Хўжалик ҳисобидаги баъзи ҳисоб-китоблар жараёнидаги чекловлар барҳам топади, иқтисодий

рағбатлантириш натижасида корхонанинг ҳар бир ходими корхона иқтисодиёти кўтарилиши натижаларига ўз ҳиссасини қўшиш йўналишига ўтади.

Иқтисодий бошқарув усулида режалаштириш, таҳлил, хўжалик ҳисоби, баҳони белгилаш, молиялаштириш, рағбатлантириш тизими мукамаллаштирилади. Корхонада иқтисодий –математик усулларни қўллаш амалга оширилади. Бу усулларда ишлаш олинган натижаларнинг аниқлигига асосланиш бошқарувини таъминлайди.

**3. Бошқарувнинг ижтимоий–психологик усуллари** қўлланилганда корхонада меҳнат унумдорлигини ошириш албатта ходимларнинг руҳияти ҳолатларига боғлиқ бўлади. Бошқарувда ҳар бир ходимга индивидуал (шахсан) ёндашиш корхона олдига қўйган мақсадни бажаришда ягона жамоани шакллантиришда жуда қўл келади.

Тадқиқотлардан маълумки, раҳбарнинг хўжаликни бошқариш фаолиятидаги ютуқларининг 15 % малакали билимга эга эканлиги, 85 % одамлар билан муваффақиятли ишлаш қобилиятига боғлиқ экан. Япониялик олимларнинг тадқиқотлари бўйича корхонадаги психологик муҳитнинг ижобий ёки салбийлиги жамоанинг меҳнат унумдорлигини 1,5 % га ёки оширади ёки пасайтириб юборади.

Ижтимоий–психологик бошқарув усуллариининг оддий жиҳатларига эътибор бермаслик жамоада ходимлар ўртасида носоғлом муҳитнинг аста-секинлик билан кучайиб боришига сабаб бўлади, жамоада бошқарувдан норози бўлган гуруҳлар шаклланади, бошқарув раҳбарияти билан бу гуруҳлар ўртасида тортишиш, тўқнашиш ҳодисалари юз бера бошлайди, ходимларнинг бир-бирига ўзаро ёрдам бериши муносабатлари йўқола боради. Натижада бошқарувнинг корхона олдига қўйган мақсадлари меҳнат унумдорлигининг пасайиши сабабли барбод бўлади.

Ижтимоий-психологик бошқарув усулларида раҳбарнинг асосий фаолияти ходимларнинг табиий хулқ-атворларига, жамоада ишлашда ўзаро муносабатларига, шахсий манфаатдорлик тушунчаларига эътиборни қаратиш лозим бўлади. Ижтимоий-психологик бошқарув усулида шахснинг тарбияланганлик (оилада) белгилари, муомала даражалари, жамоа билан ҳамфикрлик

ҳолатлари чуқур ўрганилишни талаб этади. Албатта бу бошқарув усулида раҳбарнинг билимли, малакали принципитал ходимларни раҳбарлик лавозимларига аста-секинлик билан кўтариб бориши ҳам муҳим аҳамият касб этади<sup>32</sup>.

### **5.3. БОШҚАРУВДА АХБОРОТЛАР ВА КОММУНИКАЦИЯЛАР**

**Менежментда коммуникациялар.** Бошқарув фаолиятини кенг маънода ҳар қандай ташкилотнинг мураккаб муаммоларидан бири бўлган ахборотлар алмашинувидан иборат деб таърифлаш мумкин.

**Коммуникация** - бу бошқарув жараёнида қатнашувчиларнинг ўрталарида ишларни бажариш босқичларининг ахборотлар билан ўзаро боғлиқлигини таъминловчи барқарор алоқа ҳисобланади.

#### **Коммуникациянинг мақсади:**

1.Бошқарувнинг объектлари ва субъектлари ўртасидаги ахборотлар алмашинувини ташкил қилиш.

2.Бошқарув ахборотларидаги ҳиссий ва интеллектуал жараёнларни тартиблаштириш.

3.Ташкилот ва одамлар ўртасидаги ўзаро алоқаларни белгилаш.

4.Ташкилотнинг ички муҳитига умумий қарашларни шакллантириш.

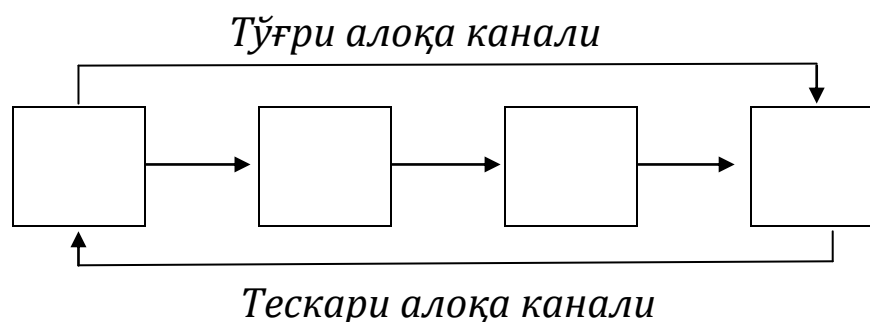
5.Ташкилотнинг вазифаларини бажариш мақсадларида жамоанинг иш фаолиятларида ўзаро ҳамкорлик қилиши муҳитини ташкил қилиш.

**Менежментда коммуникацияли жараёнлар**<sup>33</sup> - бу тўғри ва тесқари каналлар бўйича ташкилий тизимларнинг элементлари ўртасидаги ахборотларнинг, жараёнларнинг, воқеъликларнинг бир-бирига муносабати ва алмашинуви, натижаларнинг келиб чиқиши ва хулосаларнинг, қарорларнинг, тавсияларнинг яратилиши ҳисобланади (10-расм, 6,7-жадваллар).

---

<sup>32</sup> Татьяна Федоренко. Теория организации. Учебное пособие. М.: 2007. -296 с.: Коробко В.И. Теория управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» .М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. -383 с.

<sup>33</sup> Глухов В., Балашова Е. Экономика и менеджмент в инфокоммуникациях. Учебное пособие.СПб.: Питер, 2012. -272 с.: Емельянов С.М., Прякина А.В. Коммуникационный менеджмент.Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017.-90 с.: Фатхудинов А.З. Коммуникации в управлении. Учебное пособие. Новосибирск: СибАГС, 2008.-140 с.: Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. Учебное пособие. М.: Икар, 2015. - 352 с.



**10-расм. Коммуникацияли жараённинг босқичлари**

**Коммуникацияларнинг ташкилотлардаги аҳамияти:**

1. Коммуникация - ташкилотларнинг фаолиятлари ва ривожланишидаги асосий шароитлардир.

2. Коммуникация бошқарув қарорларининг даражалари ва сифатини аниқлаб, уларнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатларини амалга оширади.

3. Коммуникация ташкилотнинг мақсади ва вазифалари, технологиялари, таркиблари, одамларнинг ўзаро ҳаракатлари ва фаолиятларини таъминлаш йўли билан ташқи муҳитнинг ҳолатини тавсифлайди.

4. Коммуникация ташкилот фаолиятининг жараёнларида норасмий таркибни яратади ва расмий таркибларнинг унга яқинлашувига ёрдам беради.

**Коммуникацияли жараённинг самараси** – бу хабарларни қабул қилиш натижасида “қабул қилувчи”нинг хулқида ўзгаришларнинг ҳосил бўлиши.

**Коммуникацияли жараённинг асосий натижалари:**

1. “Қабул қилувчи”нинг билимларидаги ўзгаришлар.

2. “Қабул қилувчи”нинг, шунингдек, индивиднинг барқарор тушунчалари бўйича белгилаган кўрсатмаларига нисбатан ўзгаришлар.

3. Хабарларни “қабул қилувчи” хулқидаги ўзгаришлар.



6-жадвал

Коммуникацияларнинг типлари

Коммуникацияларнинг турлари	Коммуникацияларнинг шакллари	Коммуникацияларнинг воситалари
<b>Вертикалли</b> -бу раҳбар билан бўйсинувчилар ўртасидаги ахборотлар алмашинуви	Ёзма Оғзаки Видео	Ҳужжатлар Нутқ Белгили тизимлар
<b>Горизонталли</b> -бир даражадаги ходимлар ўртасидаги алоқаларни узатиш жараёни	Электронли Ҳис-ҳаяжонли	Электрон воситали алоқа Видео ва телекоммуникациялар Инсоннинг физиологик тизимлари таркибларидаги элементлар
<b>Вербалли</b> (оғзаки, сўз билан)-сўзлар ёрдамида ахборотларни узатиш, мулоқат қилиш жараёни		
<b>Вербалсиз</b> -мимикалар, жестлар, қарашлар, ҳаракатлар: Расмий. Норасмий, Эмфатали (ҳис-ҳаяжонли), Интеллектуалли ахборотлар ёрдамида мулоқот қилиш		

7-жадвал

Коммуникацияли жараённинг элементлари мазмуни

Коммуникацияли жараённинг элементи	Коммуникацияли жараённинг элементини аниқлаш	Коммуникацияли жараён элементининг вазифалари
Манба	Ғояларни, хабарларни, ахборотларни яратувчи(коммуникант)	Канални, алоқа воситасини ва коммуникациялар шаклини танлаш
Хабарлар	Қабул қилувчи юборган ахборотлар	Коммуникациялар шаклини танлаш Ахборотларни кодлаштириш
Канал (тўғри ва тескари алоқа)	Хабарларни манбадан қабул қилувчига юборадиган ва тескари узатадиган восита	Ахборотларни хатосиз (сифатли) узатувчи техник таъминот
Қабул қилувчи	Коммуникант, коммуникация унинг учун амалда бор	Ахборотларни кодлардан чиқариш Алоқаларнинг воситалари, канални ва жавоб хабарларининг шаклини танлаш

**Коммуникацияларда ахборотли тизимлар.** Бошқарув меҳнатининг ўзига хос хусусиятларга эгаллиги қуйидагича ифодаланади:

1. Бошқарув жараёнида моддий - баҳоли нарсалар яратилмайди, шунингдек, бошқарув меҳнати моддий эмас.

2. Бошқарувдаги меҳнатнинг предмети ахборотлар ҳисобланади.

3. Бошқарувдаги меҳнатнинг воситаси ўзгарувчанлигининг мувофиқлигига тўғри келган коммуникацияли алоқа каналлари талаблари билан ва алоқаларни қайта ишловчи замонавий оргтехника ҳисобланади.

4. Бошқарувдаги меҳнатнинг маҳсулоти қарорларни турли ахборотлар шаклида ечиш ҳисобланади.

Ташкилотларда коммуникацияларнинг ролини менежментдаги учта мактаблар концепцияларининг ташкилий ҳулқларини бири-бирига таққослаш натижаларида ҳам кўриш мумкин (8-жадвал).

**Коммуникацияли ва ахборотли тизимларни лойиҳалаштириш мезонлари.** Марказий вазифа - бошқарув фаолиятида ахборотларнинг узатилишини яхшилаш. Ахборотланганлик даражаси - талаб қилинган ахборотлар даражасининг олинган аниқ ахборотларга нисбати. Ахборотларга эҳтиёж - улар ўртасидаги фарқлар, ахборотларнинг таъминланганлигини кўрсатувчи ёрдамчи мезонлар қуйидагилар ҳисобланади:

- ахборотларнинг миқдори (тўлиқлик);
- унинг аҳамиятлилиги;
- аниқлилиги;
- ишончлилиги;
- тушунарлилиги;
- долзарблилиги;
- эгилувчанлиги;
- ахборотли жараённинг иқтисодий самарадорлиги (ахборотлардан олинган фойданинг ахборотларга сарфланган харажатларга нисбати);
- ахборотларнинг ҳимояланганлиги ҳисоби.

**Ташкилотларда коммуникацияларнинг роли**  
(Коммуникациялар тизимида учта мактаблар концепцияларининг ташкилий хулқларини таққослаш)

<i>Белгилар</i>	<i>Илмий бошқарув мактаби</i>	<i>Инсоний муносабатлар мактаби</i>	<i>Тизимли мактаб</i>
1.Коммуникацияларнинг муҳимлиги	Нисбатан унча ҳам муҳим эмас, асосан ташкилотнинг оддий аъзоларига раҳбариятнинг вертикал хабарлари муҳим	Нисбатан муҳим, бир ташкиллаштириш даражасида одамлар ўртасидаги мулоқотлар чегараланмайди.	Жуда муҳим. Коммуникация –бу ташкилотнинг барча қисмларини боғловчи элемент
2.Коммуникациянинг мақсади	Топшириқлар ҳақида ахборотлар, қарорлар, буйруқларни узатиш, жўнатиш, юбориш. Бажариш жараёнларида мувофиқлаштиришни таъминлаш	Ишчиларнинг ўзаро горизонтал ҳаракатларини таъминлаш.Қарорларнинг жамоавий қабул қилинишиг имкониятлар яратиш,ёрдам бериш	Назорат ва мувофиқлаштириш Қарорлар қабул қилиш учун ахборотлар билан таъминлаш, ташкилотнинг ташқи муҳит ўзгаришларига мослашуви
3.Коммуникация оқимларининг йўналиши	Вертикалли(баланддан пастга)-Маъмуриятдан то оддий аъзогача, уларни раҳбарнинг кўрсатмаларига амал қилишга ишонтириш ёки мажбур қилиш.	Горизонталли-норасмий ишчи гуруҳларнинг аъзолари ўртасида, Вертикалли-маъмурият ва ишчилар ўртасида, уларнинг қарорларни қабул қилишга қатнашувини таъминлаш	Ташкилотнинг ташқи муҳитга чиқиши билан иериархик даражаларнинг кесишувини қўшган ҳолда ички тизимнинг барча йўналишлари
4.Коммуникацияларнинг асосий муаммолари	Назорат оралиғининг анча катталиги ва иериархик даражаларни айланиб ўтиш билан боғланган коммуникацияларнинг бузилиши	Ёпиқ каналлар орқали узатилган гап-сўзларнинг борлиги. Норасмий коммуникацияларнинг борлиги учун расмий коммуникациялар ҳар доим ҳам самарадор эмас	Ортиқча юкламалар, хатолар,тескари салбий алоқаларга эътиборсизлик

Замонавий бошқарув тизимлари корхона миқёсида ишлаб чиқариш жараёнларини таъминловчи ахборотлар тизимлари

асосида фаолият кўрсатади. Ахборотларнинг тизимлари қуйидагиларга бўлинади:

- ҳудудий ахборот тизимлари;
- корпоратив ахборот тизимлари;
- глобал ахборот тизимлари.

Ҳудудий ахборотлар тизими - бу ички коммуникациялар воситасида ташкилот фаолиятини таъминловчи қуйи ахборотлар тизимларининг бирлашмасидир.

Ҳудудий (ички) ахборотлар тизими қуйидаги тизимости ахборотлар тизимларидан ташкил топади:

- маъмурий-тақсимловчи тизимости ахборотлари;
- ишлаб чиқарувчи тизимости ахборотлари;
- молиявий тизимости ахборотлари;
- иқтисодий тизимости ахборотлари;
- тижоратли тизимости ахборотлари;
- инновацион тизимости ахборотлари;
- стратегик ахборотлар дастури;
- ижтимоий ахборотлар дастури.

Корпоратив ахборотлар тизими - бир корхонанинг турли ҳудудларда фаолият кўрсатувчи объектлари ички коммуникацияларини ўзида мужассамлаштиради.

Глобал ахборотлар тизими - чегараланмаган миқдорлардаги фойдаланувчилар (корхоналар, ташкилотлар)ни таъминловчи ташқи коммуникациялар ҳисобланади. Ташқи коммуникациялар асосида фаолиятлар кўрсатадиган замонавий ахборотлар тизимига интернет компьютер тизими мисол бўла олади.

Ташқи ахборотлар тизимлари (Глобал ахборотлар тизими-ГАТ) қуйидагилар:

- Жамоат билан ахборотлар тизимлари;
- Истеъмолчилар билан ахборотлар тизимлари;
- Ҳудудий таркиблар билан ахборотлар тизимлари;
- Федерал таркиблар билан ахборотлар тизимлари;
- Халқаро таркиблар билан ахборотлар тизимлари.

#### 5.4. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

**Бошқарув қарорлари: қабул қилишнинг моҳияти, таснифи ва технологияси.** Замонавий бошқарувнинг турланиши башоратлаш ва илмий олдиндан кўра билиш жараёнларидан иборат асосларга таянган ҳолда, тараққиётнинг бошқаларга нисбатан илгарилаб боровчи технологияларидан фойдаланиб бошқарув тизимларининг мажмуали ривожланишига эга бўлиши керак<sup>34</sup>.

Ҳар қандай тизимларни (объектларни) самарали бошқариш инсон фаолиятининг турли соҳаларида қўлланилади. Шунинг учун ҳам, бугунги кунда бу фаолиятда унинг субъектини олдиндан кўра билмаслик, мақсадга етиш ва эришишдаги катта тўсиқларга учратади. «Бошқариш - олдиндан кўра билиш» деган гап турли йўналишлардаги мутахассисларнинг фаолиятига тааллуқли ҳисобланади ва мазмуни жиҳатидан анча катталиқдаги миқдорларни ташкил қилади.

Қарор юзага келиб чиққан муаммоларга ташкилий таъсирланиш сифатида якка шахснинг ва ижтимоий гуруҳлар ахлоқининг универсал шакли ҳисобланади ва инсон фаолиятидаги мезонларнинг мақсадли йўналишларини тушунтиради. Қарор-бу ҳаракатга раҳбарлик ҳисобланиб, кўплаб ишларнинг режаси кўринишида расмийлаштирилган альтернатив танлашдир.

Амалиётда турли-туман тавсифларга эга бўлган, жуда катта ва кичик мазмунларни мужассамлаштирган беқиёс миқдорлардаги қарорлар қабул қилинади. Шу билан бирга, бу беқиёс миқдорлардаги қарорларни аниқ таснифлаш имконини берувчи айрим, умумий белгилари ҳам мавжуд<sup>35</sup>.

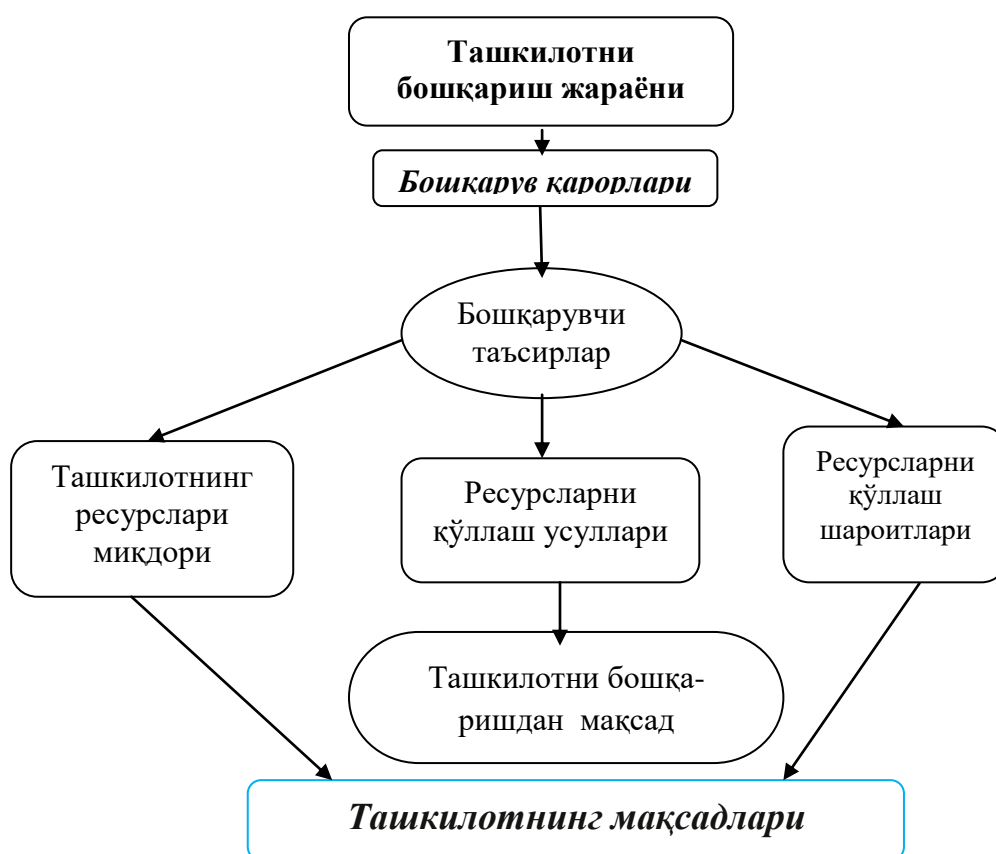
Ҳар қандай ташкилот раҳбари томонидан қабул қилинган қарор нафақат ташкилот фаолиятининг самарадорлигини белгилайди балки, айнан шу қарор жуда катта тезлик билан ривожланиб бораётган дунёда яшаб қолиш учун барқарор ривожланиш имкониятларини ҳам аниқлаб беради. 11-расмда

<sup>34</sup> Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В., Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб. АНО, «ИПЭВ». 2007.-224 с.: Асаул А.Н., Теория и практика разработки и реализации управленческих решений в предпринимательстве. СПб. АНО, «ИПЭВ», 2014.-304 с.

<sup>35</sup> Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» Под ред. Ю.П. Анискин.М.: Омега-Л, 2011. -384 с.

ташкilotни бошқариш жараёнида бошқарув қарорларининг мазмуни ва моҳияти ифодаланган.

**Қарорлар қабул қилиш** ҳар қандай бошқарув функциясининг таркибий қисми ва ахборотлар алмашинувидир. Қарорларни қабул қилиш зарурати бошқарувнинг барча жараёнларида юзага келиб чиқади ва бошқарув фаолиятида қатнашувчиларнинг барчаси билан боғланган. Шунинг учун ҳам қарорнинг моҳияти ва табиатини яхши тушуниб олиш талаб қилинади<sup>36</sup>.



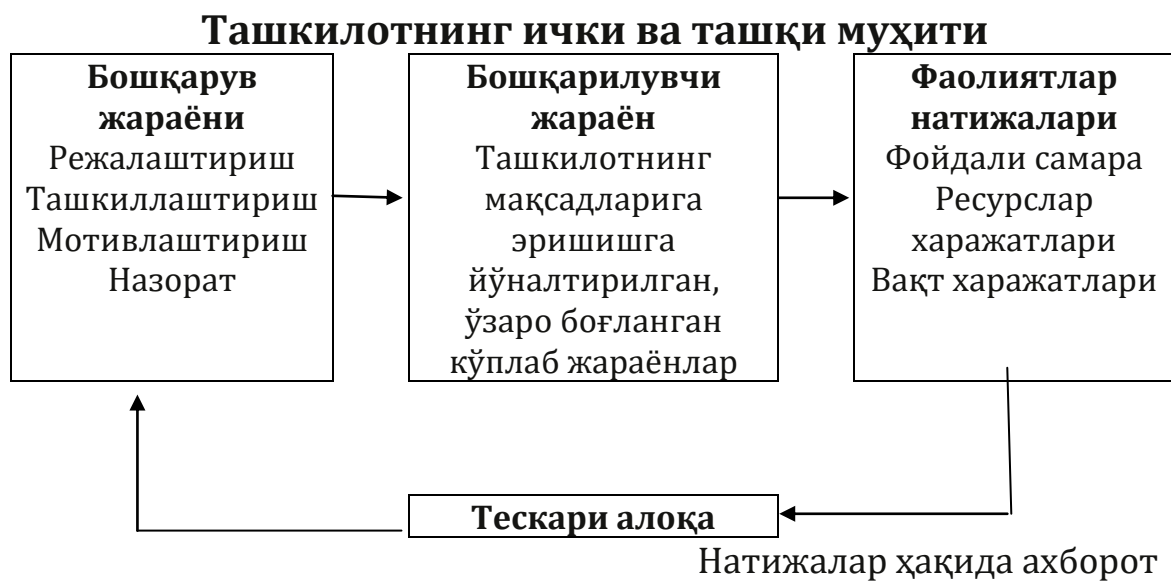
**11-расм. Бошқарув қарорларининг моҳияти**

Қарор - бир қанча вариантларнинг таҳлили натижасида ташкilotлар, ҳудудлар, вилоятлар, давлатлар раҳбарлари томонидан олдиндан қабул қилган тадбирлари, иқтисодий ҳаракатларининг натижасидир. Бунда кўрсатилган шахс

<sup>36</sup>Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности “Менеджмент организации”. М.: Омега-Л, 2011. - 398 с.

ресурслар ва омилларнинг борлигини ҳисобга олади ва мақсадли хулосаларга таянади.

Бошқарув ҳақидаги замонавий фан ва у билан бирга бошқарув қарорлари назарияси замонавий тушунчадаги ташкилотларнинг келиб чиқиши билан юзага чиқди. Бошқарув ҳақидаги замонавий фан ва бошқарув қарорлари назарияси ташкилий қарорлар ва бошқарув қарорлари тадқиқотлари билан кўпроқ шуғулланади. Ташкилотни бошқаришнинг умумий тизими 12-расмда келтирилди.



**12-Расм. Ташкилотни бошқаришнинг умумий тизими**

**Ташкилий қарорлар** - ташкилий вазифаларни ечишда раҳбарнинг бошқарув функцияларини амалга ошириши жараёнлари ҳақидаги қарорларини аниқ белгилай олиши ҳисобланади. Ташкилий қарорлар қўйилган мақсад томон ҳаракатланишни бошлайди.

**Бошқарув қарорлари** - мақсадга эришиш дастури ва ҳолатларнинг таҳлилига асосланган бошқарув объектига танланган кўрсатманинг мақсадли йўналишли таъсиридир.

Бошқарув қарорларининг объектлари ташкилотнинг қуйидаги фаолияти турлари ҳисобланади:

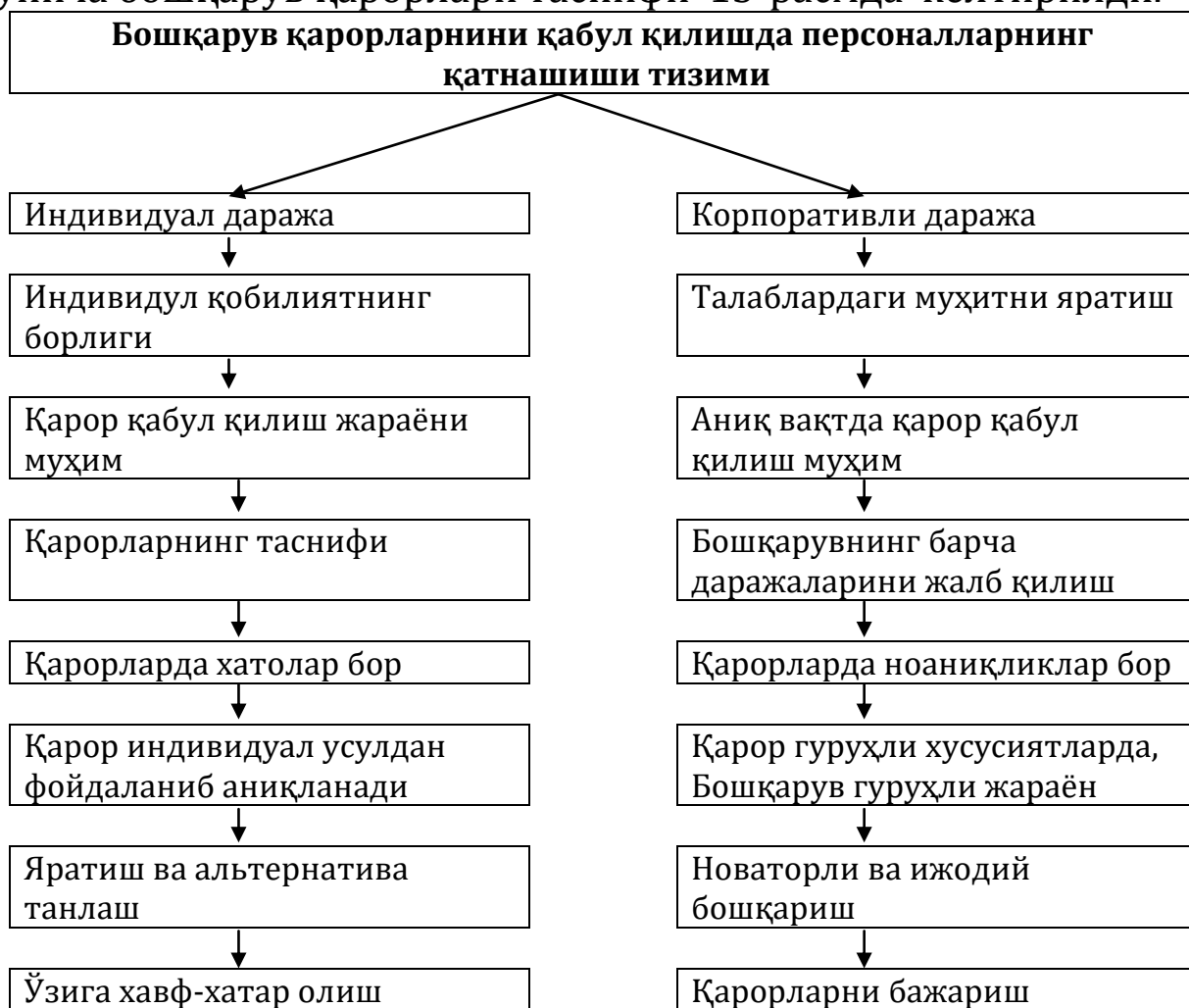
- ташкилотнинг техник ривожланиши;
- асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқаришни ташкил қилиш;
- бошқарув фаолияти;
- маркетингли фаолият;

- иқтисодий ва молиявий ривожланиш;
- ойлик маош ва мукофотларни ташкил қилиш;
- ижтимоий ривожланиш;
- ҳисоб-китоб бўлими фаолияти;
- кадрлар таъминоти ва бошқа фаолият турлари.

Юқорида қайд қилинганидек, бошқарув қарорларини турли белгилар бўйича таснифлаш мумкин. Масалан:

1. Бошқарув вақтлари бўйича (стратегик, тактик, оператив);
2. Бошқарувга дуч келадиган жараёнларнинг мазмунлари бўйича (ижтимоий, иқтисодий, техник ва бошқ.);
3. Персоналларнинг қатнашуви даражалари бўйича (якка, корпоративли).

Учинчи белги - персоналларнинг қатнашуви даражалари бўйича бошқарув қарорлари таснифи 13-расмда келтирилди.



**13-расм. Бошқарув қарорларини қабул қилишда персоналларнинг қатнашиши тизими**



**Муаммо** - бу бошқарув тизимларидаги аниқ ва башорат параметрларидаги кўрсаткичларнинг бошқарув мақсадларига мос келмай қолишидан юзага чиқади. Муаммоли вазиятларнинг келиб чиқишига учта сабабни кўрсатиш мумкин:

- аниқ параметрларнинг мақсадли параметрлардан оғиши;
- тезкор тадбирлар қабул қилинмаса, келгусида бу оғишларнинг яна юзага чиқиши;
- бошқарув мақсадларидаги ўзгаришлар.

Шунингдек, мутахассисларнинг тадқиқотлари бўйича муаммонинг турли типлари ҳам мавжуд. Ушбу типлардан бошқарув қарорлари учун Г.Саймон таклиф қилган тасниф кўпроқ қулайликларга ва аниқликларга эга деган хулосалар устувор ҳисобланади.

Г.Саймон бўйича барча муаммолар қуйидаги учта классга (синфга) бўлинади:

1. Яхши шаклланган ёки миқдорли шаклланган муаммолар. Уларда мавжудлик ва бири-бири билан боғланганлик сонларда ёки белгиларда намоён бўлиб туради яъни сонли баҳолашда тасвирланган.

2. Фақат муҳим ресурслар, белгилар ва тавсифларнинг тафсилотларини келтирган ва уларнинг ўрталаридаги боғлиқлик умуман ноаниқ бўлган таркиблаштирилмаган ёки сифатли тасвирланган муаммолар.

3. Сифат мазмунлари ва сонли элементлари бўлган, лекин сифатлар ва кам маълум бўлган ва муаммонинг ноаниқ томонлари устуворлик анъаналарига эга бўлган кучсиз таркиблаштирилган ёки аралаш муаммолар.

Г.Саймоннинг бу таснифи анча барқарор турганлигини таъкидлаш билан бирга вақт ўтиши билан муаммолар ўз классларига тобелигини ўзгартириши ҳам мумкин. Шунинг учун ҳам бошқарув қарорларининг таснифлари жуда кўплаб маълумотларни беришини тушуниб олиш лозим.

Бошқарув қарорларининг таснифларини ишлаб чиқишнинг ўта муҳимлигини англаш учун қуйидагиларни келтириш ўринли бўлади. «Иқтисодиёт» йўналишида «Қарорлар қабулида умумқабул концепцияларини такомиллаштириш» мавзусидаги тадқиқотлари учун Г. Саймонга 1978 йилда ва Дж. Бьюкенга 1986

йилда - «Иқтисодий ва сиёсий қарорларни қабул қилиш назариясини ривожлантириш» мавзусидаги тадқиқотлари учун Нобел мукофоти берилди<sup>37</sup>.

Технологиялар нуқтаи-назаридан қаралганда қарор қабул қилиш жараёнини ўрталарида тўғри ва тескари алоқалари бўлган босқичлар ва амалиётларнинг кетма-кетлиги кўринишида тасаввур қилиш мумкин. Кўплаб чет эл адабиётларида ташкилотда қарор қабул қилишнинг бутун жараёнига муаммоларнинг функцияси, альтернатива ва қарорларни бажариш сифатида қаралади. Бунда қарорни тайёрлаш, қабул қилиш ва жорий этишнинг барча босқичларига албатта қарор қабул қилувчи шахс қўшилади (14-Расм).

Бошқарув қарорларини тайёрлаш босқичида ахборотларни изловчи, тўпловчи ва қайта ишловчи жараёнларни ўз таркибларига олган микро ва макро даражалардаги вазиятлар иқтисодий таҳлил қилинади, шунингдек, қарор талаб қилувчи муаммолар аниқланади ва шакллантирилади.

Қарорларни қабул қилиш босқичида кўп вариантлик асосида ўтказилган (оптимал қарорни танлаш мезонларини саралаш; энг яхши қарорни танлаш ва қабул қилиш) ҳаракатлар йўналиши ва альтернатив ечимлар асосида ишланмалар амалга оширилади.

#### **I-Босқич**

Қарорнинг зарурлигини тан олиш

Муаммоларни тан олиш ва идрок қилиш  
Муаммоларни шакллантириш ва шарҳлаш  
Муваффақиятли ечимнинг мезонларини аниқлаш

#### **II Босқич**

Қарорни ишлаб чиқиш

Альтернативани ишлаб чиқиш  
Альтернативани баҳолаш  
Альтернативаларни танлаш

#### **III Босқич**

Қарорни бажариш

Қарорни бажаришни ташкил қилиш  
Қарорнинг бажарилиши назорати ва таҳлили  
Тескари алоқа ва тўғрилаш

### **14-Расм. Ташкилотда қарор қабул қилиш жараёни**

<sup>37</sup> Скиданов И.П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика). – СПб: СПбГАСУ, 2006. – 220 с.

Қарорларни жорий этиш босқичида уларни аниқлаштириш тадбирлари қабул қилинади ва ижрочиларга етказилади, қарорнинг бажарила боришида назорат амалга оширилади, зарурий тўғирлашлар киритилади ва қарорнинг бажарилишидан олинган натижалари бўйича баҳо берилади.

Бошқарув қабул қилган қарорларнинг самарали бажарилиши учун қуйидаги тавсияларга амал қилишни тўғри ечим деб топишган:

1. ижрочиларнинг профессионалиги ва тажрибаларини ҳаққоний баҳолаш;

2. бошқарув қарорларини сифатли бажаришда ижрочиларни мотивлаштириш;

3. қарорларни амалга ошириш бўйича ташкилий-техник тадбирлар режаларини сўзсиз бажарилишига эришиш;

Ташкилотнинг иқтисодий фаолиятидаги бошқарув қарорлари режали, меъёрли, технологик, ҳисобли ва аналитик ахборотларга асосланади. Бошқарув қарорларининг натижаларини баҳолаш ва уларнинг бажарилишига жавобгарлик ички ҳисоботлар маълумотлари бўйича текширилади.

Ўзига мансуб усуллар ёрдамида амалга оширилган аналитик ҳисоблар режалаштириш ва ташкилотни истиқболда ривожлантиришни мувофиқлаштириш учун қўлланилади. Қабул қилинадиган қарор жорий ва башоратланган ахборотларга, келиб чиқадиган оқибатларни олдиндан кўра билишни ҳисобга олган, қарорларга таъсир қиладиган барча омилларнинг таҳлилининг тўғрилигига асосланиши керак.

Ишланмаларнинг технологиялари ва бошқарув қарорларини қабул қилиш учун бошқарув қарорларини ахборотли таъминлашнинг тамойилли талабларини шакллантириш зарур. Бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарурий барча ахборотларнинг йиғиндиси ахборотлар тизими дейилади. Ахборотлар тизими одатда қуйидаги тизим ости ахборотларидан ташкил топган:

- ички ахборотлар;
- ташқи ахборотлар;
- дастлабки ахборотларни тўплаш;
- ахборотларнинг таҳлили.

Биринчи маълумотлар аниқ тадқиқот қилинадиган муаммолар ёки саволларни ечиш учун ҳозиргина олинган ахборотларни назарда тутеди. Биринчи ахборотларни тўплашнинг асосий усуллари сифатида қуйидагиларни ажратиш мумкин:

1. Таркиблаштирилган ва таркиблаштирилмаган;
2. Яширин ва очиқ;
3. Шахсий (интервью) ва шахсли эмас (анкеталар, компьютерлар);

Биринчи маълумотларни тўплашдан олдин ахборотларни тўплашда фойдаланиладиган таркиб ёки режани ишлаб чиқиш талаб қилинади.

**Таянч сўзлар ва иборалар:** тизимлар, технологиялар, тасниф, қарор, жараён, вариант, замонавий фан, стратегия, тактика, параметр, класс, босқич, ахборотлар тизими, анкета, илмий ишланмалар, аналитик таҳлил.

#### **Хулосалар:**

1. Замонавий бошқарувнинг турланиши башоратлаш ва илмий олдиндан кўра билиш жараёнларидан иборат асосларга таянган ҳолда, тараққиётнинг бошқаларга нисбатан илгарилаб боровчи технологияларидан фойдаланиб бошқарув тизимларининг мажмуали ривожланишига эга бўлиши керак. Ҳар қандай тизимларни (объектларни) самарали бошқариш инсон фаолиятининг турли соҳаларида қўлланилади.

2. Қарор юзага келиб чиққан муаммоларга ташкилий таъсирланиш сифатида якка шахснинг ва ижтимоий гуруҳлар ахлоқининг универсал шакли ҳисобланади ва инсон фаолиятидаги мезонларнинг мақсадли йўналишларини тушунтиради. Қарор - бу ҳаракатга раҳбарлик ҳисобланиб, кўплаб ишларнинг режаси кўринишида расмийлаштирилган альтернатив танлашдир.

3. Қарорлар қабул қилиш ҳар қандай бошқарув функциясининг таркибий қисми ва ахборотлар алмашинувидир. Қарорларни қабул қилиш зарурати бошқарувнинг барча жараёнларида юзага келиб чиқади ва бошқарув фаолиятида қатнашувчиларнинг барчаси билан боғланган. Шунинг учун ҳам

қарорнинг моҳияти ва табиатини яхши тушуниб олиш талаб қилинади.

4. Бошқарув қарорлари - мақсадга эришиш дастури ва ҳолатларнинг таҳлилига асосланган бошқарув объектига танланган кўрсатманинг мақсадли йўналишли таъсиридир.

Қарорларни жорий этиш босқичида уларни аниқлаштириш тадбирлари қабул қилинади ва ижрочиларга етказилади, қарорнинг бажарила боришида назорат амалга оширилади, зарурий тўғирлашлар киритилади ва қарорнинг бажарилишидан олинган натижалари бўйича баҳо берилади.

Бошқарув қабул қилган қарорларнинг самарали бажарилиши учун қуйидаги тавсияларга амал қилишни тўғри ечим деб топишган:

1. Ижрочиларнинг профессионалиги ва тажрибаларини ҳаққоний баҳолаш.

2. Бошқарув қарорларини сифатли бажаришда ижрочиларни мотивлаштириш.

3. Қарорларни амалга ошириш бўйича ташкилий-техник тадбирлар режаларини сўзсиз бажарилишига эришиш.

Ташкилотнинг иқтисодий фаолиятидаги бошқарув қарорлари режали, меъёрли, технологик, ҳисобли ва аналитик ахборотларга асосланади. Бошқарув қарорларининг натижаларини баҳолаш ва уларнинг бажарилишига жавобгарлик ички ҳисоботлар маълумотлари бўйича текширилади.

### ***Мавзу бўйича тест саволлари:***

#### **1. Линияли бошқарув технологияси.....**

А. Олдиндан белгиланган режага мувофиқ, баъзи бир ишлар ва жараёнлар қаттиқ узлуксизликда ишлаб чиқарилиши билан хусусиятланади.

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

#### **2. Бошқарув технологияси.....**

А. Вазиятни баҳолаш ва охирги битта мақсадни бир томонлама аниқлаш қийин бўлган вазиятда қўлланиладиган тармоқли режалаштирилган натижага бир нечта йўналишлар бўйича ишлаб чиқилган қарорларни ечиш йўли билан эришилади

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**3. Оғишишлар бўйича бошқарув технологияси.....**

А. Оғишишларни тўғриловчи ижрочиларнинг оғишишларни тўғрилашга кучлари етганда ёки раҳбарнинг бевосита аралашуви орқали тўғриланишга асосланган

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**4. Вазиятлар бўйича бошқарув технологияси.....**

А. Менежер келиб чиққан вазиятларга асосланиб, доимий ўзгариб турадиган шароитлар учун оператив қарорлар қабул қилганда, бошқарув жараёнининг фазалари бири-бири билан боғланмай ўтишида фойдаланилади.

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**5. Натижалар бўйича бошқарув технологияси.....**

А. Мувофиқлаштирувчи функцияларнинг ва корхонадаги барча бўлимлардаги ўзаро ҳаракатларининг кучайиши билан боғланган.

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**6. Мақсадлар бўйича бошқарув технологияси.....**

А. Корхонада кучли аналитик бўлимнинг мавжуд бўлишлигини талаб қилади.

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**7. Эҳтиёжлар ва манфаатлари бўйича бошқарув технологияси.....**

А. Инсонни, унинг эҳтиёжлари (овқат, уй, дам олиш, соғлиқ) ва манфаатлари (моддий, ижтимоий, эстетик) орқали рағбатлантиришлар билан боғлиқ.....

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**8. Изланувчи бошқарув технологияси.....**

А. Вазифаларнинг тўлиқлигига ва аниқлигига асосланган. Бу ҳолатда қарорлар мақсадлардан тескари узлуксизларни чиқариб ташлаган талабларда ишлаб чиқарилади.

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**9. “Сунъий интеллект” асосидаги бошқарув технологияси.....**

А. Ахборотлар тизими ёрдами билан замонавий техник воситалар ва замонавий технологияларни қўллашда фойдаланилади.

Б. Бошқарувнинг функцияси

В. Бошқарувнинг усули

Г. Бошқарувнинг типи

**10. Ташкилотда қарор қабул қилиш жараёни нечта босқичдан иборат?**

А. 3 та босқичдан

Б. 4 та босқичдан

В. 5 та босқичдан

Г. 6 та босқичдан

***Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар ва топшириқлар:***

1. Бошқарувнинг мазмуни ва моҳияти нималардан иборат?
2. Бошқарувнинг натижалари нималардан иборат?
3. Бошқарувдаги алоқаларни тушунтиринг.
4. Бошқарувдаги тизимларни тушунтиринг.
5. Бошқарув тизимининг тамойилларини тушунтириб беринг.
6. Бошқарув технологиялари нималардан иборат?
7. Метод нима?
8. Бошқарувнинг усулларини тасвирлаб беринг.
9. Бошқарувдаги коммуникациялар нима?
10. Бошқарувнинг қарорлари ва вазифаларида нималар белгиланган?

## **6-мавзу. ТАШКИЛОТЛАР ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ**

### **РЕЖА:**

**6.1. ТАШКИЛОТ ТУШУНЧАСИ ВА УНИНГ ТАСНИФЛАРИ**

**6.2. ТАШКИЛОТНИНГ ТУРЛАРИ ВА ТИПЛАРИ**

**6.3. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШ**

**6.4. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШ МЕХНАТИ, КОРХОНАЛАРДА РЕИНЖИНИРИНГ**

### **6.1. ТАШКИЛОТ ТУШУНЧАСИ ВА УНИНГ ТАСНИФИ**

**Ташкилот тушунчаси**<sup>38</sup>. Ибтидоий ташкилотлар қадимдан маълум. Бошқарувнинг дастлабки ташкилотлари ибтидоий жамоанинг, «оқсоқоллар кенгаши»нинг юзага келишидан бошланган деган хулосани қилсак ҳам хато бўлмайди ва инсоният жамиятининг ривожланиши билан унинг ташкилий шакллари кўпайиб, тарқалиб, мураккаблашиб борди. Шу билан бирга ташкилотларнинг мураккаблашиб бориши одамлар ҳаётида муҳим аҳамият касб этди.

Тарихда одамларнинг умумий мақсадларини бирлаштирувчи биргаликда фаолият кўрсатувчи ташкилотларнинг учта шакли маълум:

- жамоа;
- корпорация;
- ассоциация.

Агар ташкилотни шакллантириш ва унинг мазмуни ҳамда моҳиятини англатмоқчи бўлсак, одатда «ташкилот» тушунчаси одамлар гуруҳининг умумий мақсадларга эришиши учун ўзаро ҳамкорлик қиладиган жойини, маконини билдирувчи фикрлар пайдо бўлади.

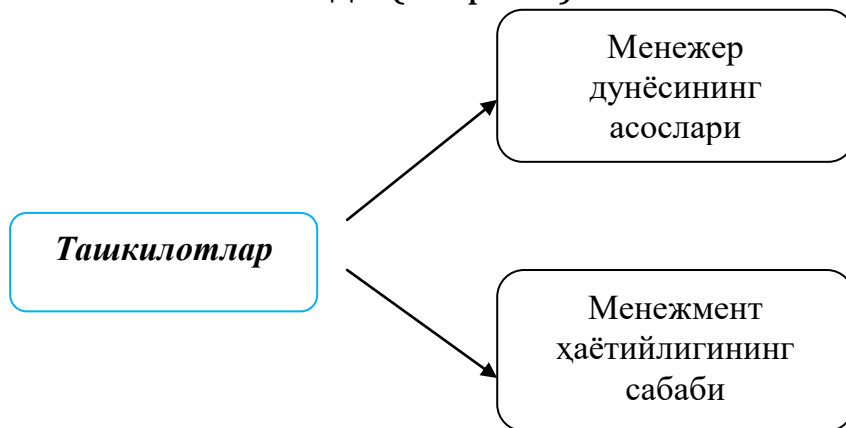
Шунинг учун ҳам «*ташкилот*»нинг энг оддий расмийлаштирилиши ҳамisha келтирган фикрларимиз бўйича ўзаро ҳамкорликдаги одамлар гуруҳларининг умумий мақсадлар йўлидаги фаолияти билан боғлиқ. Бу мақсадларга эришиш учун ўзаро ҳамкорликдаги гуруҳларнинг ўзаро фаолиятлари онгли равишда мувофиқлаштирилиши керак.

---

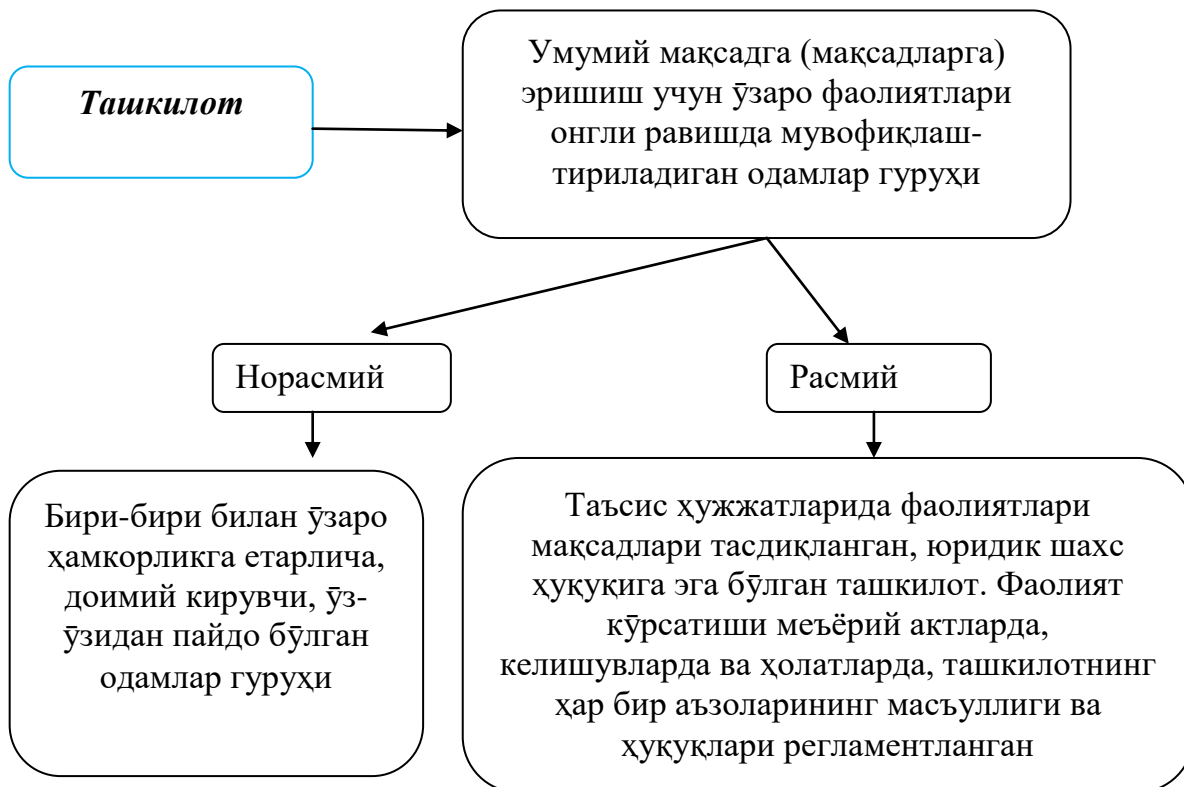
<sup>38</sup> Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». Р.Л.Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. -736 с.



Шунинг учун ҳам ташкилотга умумий мақсадга (мақсадларга) эришиш учун ўзаро фаолиятлари онгли равишда мувофиқлаштириладиган одамлар гуруҳи деб қараш мумкин. Лекин, бунда муҳим, асосли фарқлар ҳам мавжуд бўлиб, бу фарқлар ташкилотларнинг икки ҳилдаги кўринишга, ажралишига олиб келади (15-расм).



**15-расм. Ташкилотларни –менежмент ҳаётийлигининг сабаби ва менежер дунёсининг асослари деб тавсифлашади**



**16-расм. Ташкилотнинг расмий ва норасмий ташкилотларга бўлиниши**

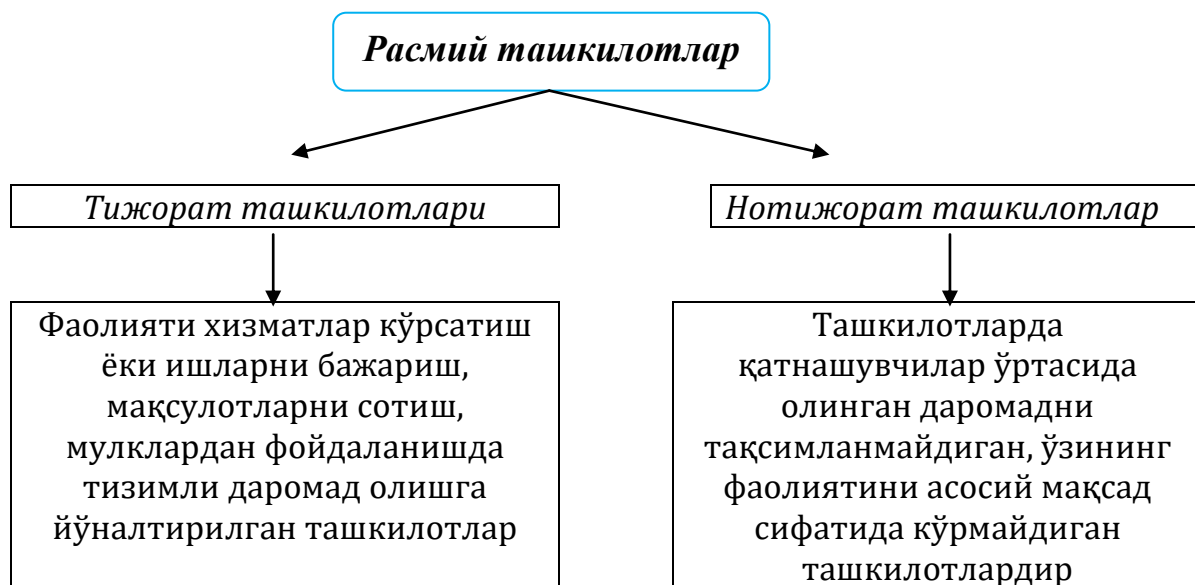
Соннинг ошиши турланишни талаб қилади, турлаш учун албатта ажратиладиган тур ўзининг сифат белгиларига ёки

алоҳида хусусиятларига эга бўлиши керак. Шу нуқтаи-назардан, ташкилотнинг моҳиятига берилган мақом иккига бўлиниб, расмий ташкилот ва норасмий ташкилотни ҳосил қилади (16-расм).

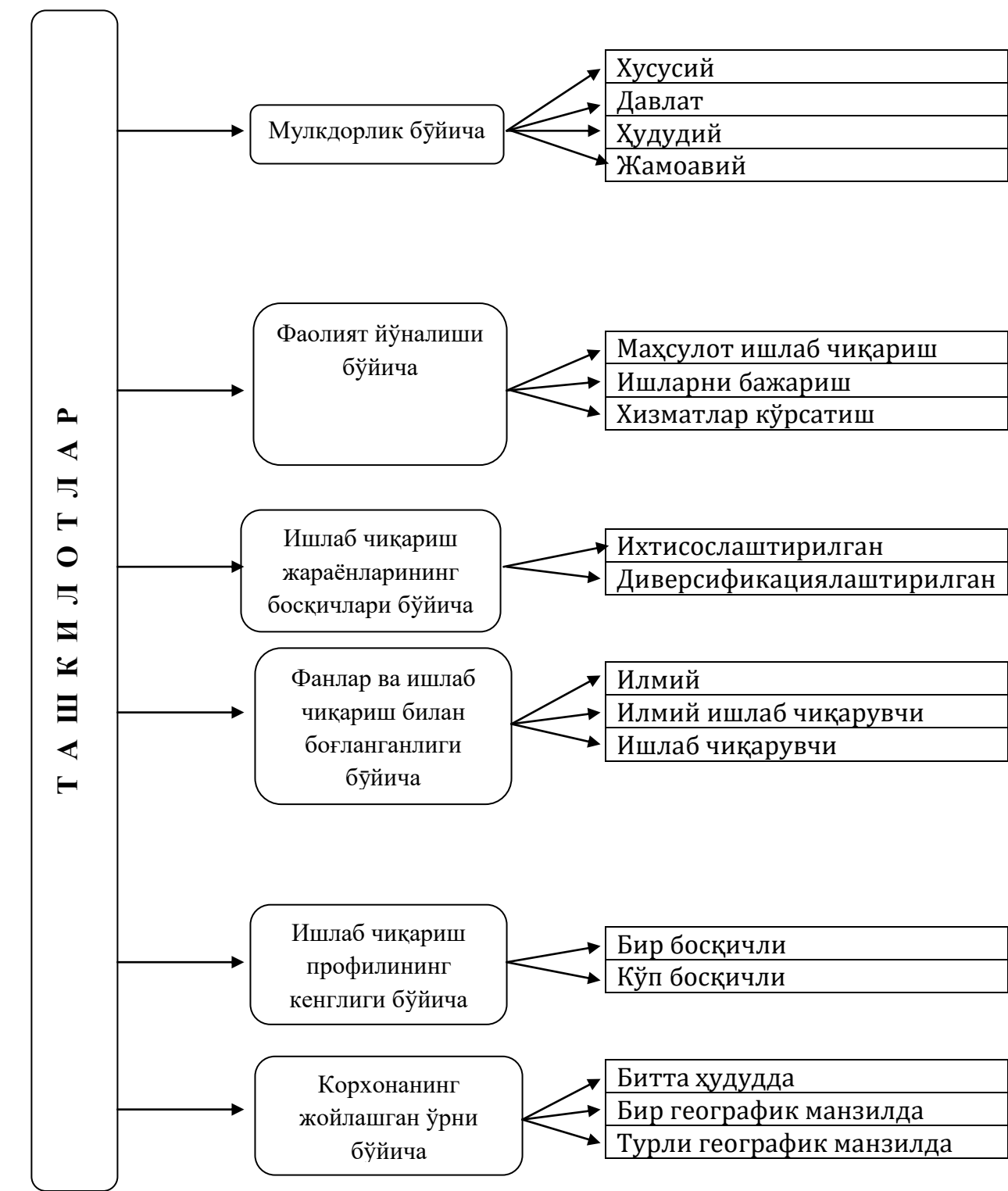
Норасмий ташкилот - бир-бири билан ўзаро ҳамкорликга етарлича, доимий кирувчи, ўз-ўзидан пайдо бўлган одамлар гуруҳи.

Расмий ташкилот - таъсис ҳужжатларида фаолиятлари мақсадлари тасдиқланган, юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган ташкилот. Фаолият кўрсатиши меъёрий актларда, келишувларда ва ҳолатларда, ташкилотнинг ҳар бир аъзоларининг масъуллиги ва ҳуқуқлари регламентланган.

Расмий ташкилотлар тижорат ташкилотлар ва нотижорат ташкилотларга бўлинади. Тижорат ташкилотлари - фаолияти хизматлар кўрсатиш ёки ишларни бажариш, маҳсулотларни сотиш, мулклардан фойдаланишда тизимли даромад олишга йўналтирилган ташкилотлар ҳисобланади. Нотижорат ташкилотлар - ташкилотларда қатнашувчилар ўртасида олинган даромадни тақсимланмайдиган, ўзининг фаолиятини асосий мақсад сифатида кўрмайдиган ташкилотлардир.



**17-расм. Расмий ташкилотларнинг фаолиятлари**



**18-расм. Белгилари бўйича ташкилотларнинг таснифланиши**

Норасмий ташкилотлар барча расмий ташкилотларнинг ичида мавжуд бўлади. Улар расмий ташкилотлар бошқарувининг кўп томонларига сезиларли таъсир кўрсатади. Норасмий ташкилотлар ҳақида гапирилганда уларни қисқа қилиб

«норасмийлар» деб қўйишада. Шунинг учун ҳам ушбу мавзуда фақат расмий ташкилотлар ҳақида сўз юритилади (17-расм).

**Ташкилотларнинг таснифланиши.** Замонавий жамиятда кўплаб ва турли-туман ташкилотлар фаолият кўрсатади. Уларнинг ўзаро ҳаракатлари жамиятдаги таркибларнинг ўзига хослигини аниқлайди, замонавий инсоннинг ижтимоий муҳитини шакллантиради. Ташкилотлар замонавий жамиятнинг ривожланиши даражаларини аниқлаб беради<sup>39</sup>.

Ташкилотларнинг таснифлари доимий ўзгаришлар ва кўшимчалар, тушунтиришлар киритилишни талаб қилади. Чунки, ҳозирги даврда янги ташкилотларнинг юзага чиқиши оддий ҳолатлардан бўлиб бормоқда.

Ташкилотлар 18-расмда келтирилган белгилар билан таснифланиши мумкин. Бу таснифда юридик шахс:

- хўжалик юритишларда, оператив бошқарувларда бошқалардан ажралиб турадиган хусусий мулкга эга;
- ўзининг мажбуриятлари бўйича мулкига жавоб беради;
- ўзининг номидан мулкӣ ва шахсий номулкӣ ҳуқуқларни, қоидаларни олиши мумкин;
- судда даъвогар ва жавоб берувчи бўлиши мумкин;
- хусусий смета ёки балансга эга бўлади.

## 6.2. ТАШКИЛОТНИНГ ТУРЛАРИ ВА ТИПЛАРИ

**Ташкилотларнинг турлари.** Ҳуқуқий-ташкилий шакллар бўйича ташкилотларнинг таснифи.

Тижорат ташкилотлари:

- жамият ва ўртоқлик хўжалиги;
- ўртоқлик хўжалиги;
- тўлиқ ўртоқлик;
- ишонч асосида ўртоқлик;
- хўжалик жамияти;

---

<sup>39</sup> Вдовин С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. -299 с.: Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров. Под ред. Ю.П. Анискин. М.: Омега-Л, 2012. -488 с.

- акционер жамияти;
- очиқ акционерлик жамияти;
- ёпиқ акционерлик жамияти;
- масъулияти чекланган жамият;
- кўшимча масъулиятлик жамият;
- ишлаб чиқарувчи кооператив (артель);
- давлат ва муниципал корхоналар;
- оператив бошқарув ҳуқуқидаги ташкилотлар.

Нотижорат ташкилотлар:

- истеъмолчи кооперативлар (иттифоқ, жамият);
- фондлар;
- жамоавий ва диний ташкилотлар (бирлашмалар);
- идоралар;
- ҳуқуқий шахслар бирлашмалари (ассосациялар ва иттифоқлар).

**Ташкилотларнинг капиталга эгалиги бўйича таснифи.**

Капиталга эгалик бўйича ва шунга мувофиқ корхоналар устидан назорат бўйича миллий, чет эл ва биргаликдаги (аралаш) корхоналарни ажратишади.

**Миллий корхона** - ўз мамлакатадаги тадбиркорларнинг капиталига эга корхона. Жойлашув ўрни ва асосий компаниянинг рўйхатдан ўтказилиши билан ҳам аниқланади.

**Чет эл корхонаси** - капитали чет эл тадбиркорлариники бўлган ва унинг назоратини қисман ва тўлиқ ўрнатадиган корхона. Чет эл корхоналари акционерлик жамияти яратиш ёки чет эл капиталига борувчи маҳаллий фирмаларнинг акция пакетларини сотиб олиш билан ташкил қилинади.

**Кўшма ёки аралаш корхоналар** - капитали икки ёки ундан кўп давлатларники бўлган корхоналар. Кўшма корхоналар бир давлатдаги ҳуқуқий-меъёрий актлар асосида, бир таъсисчи ташкилотда рўйхатдан ўтади ва бу корхонанинг штаб-квартираси яъни бошқарувининг манзилени билдиради.

Аралаш корхоналар - бу аралаш мулкка асосланган давлатлараро ва кўшма корхоналар ҳамда мулкчиликнинг турли шаклига мансуб, тўлиқ ёки ҳиссабай йўсинда иштирок этишга асосланган бошқа корхоналар ҳисобланади.

Биргаликдаги, аралаш корхоналарни уларнинг мақсадлари ҳамкорликдаги тадбиркорлик фаолиятларини амалга оширишдан иборат бўлса, кўшма корхоналар деб ҳам аташади. Капитал бўйича аралаш шакли компаниялар турли-туман бўлиб, кўпинча халқаро картеллар, синдикатлар, трестлар, концернлар каби бирлашмаларнинг ташкил қилинишига замин яратади.

Давлат тизимида хўжалик, маданий, жамоавий, диний, халқ хўжалиги ва бошқалар каби турли-туман вазифаларни ҳал қилувчи ижтимоий ташкилотларнинг жуда катта миқдорлари мавжуд. Бу ташкилотлардаги ўхшашликни аниқлаш улардаги ажралиб турувчи белгиларни ёзиб чиқишда маълум бўлади. Кўплаб ташкилотлар ўз олдиларига бири-биридан фарқланувчи мақсадларни қўйганлиги учун, турли типли ташкилотларнинг фаолиятларини ўрганиш учун турли усуллардан фойдаланилади.

Ҳаттоки, маиший вазифаларни ечишда ҳам биз уларнинг таснифларидан фойдаланамиз. Аниқ вазиятларга боғлиқ равишда бизни савдо ташкилотлари, ижтимоий, маиший ёки тиббий хизматларни кўрсатувчи ташкилотлар қизиқтириб қолиши мумкин.

Ташкилотларнинг аниқ гуруҳлардалиги уларнинг давлат назорат органлари, божхона хизматлари, солиқ назоратларига бўлган муносабатларини аниқлаб беради. Анъанавий таснифлар турли ташкилотларнинг ҳудудий белгилари ёки фаолият турлари бўйича ёки бошқа кўрсаткичлари бўйича яратилади. Келтирилган хулосалардан маълум бўладиги, ташкилотларни турлар ва типларга бўлишнинг, таснифлашнинг жуда кўплаб усуллари мавжуд. Аниқ усулни танлаш, қўйилган вазифаларни ёки ўтказилаётган тадқиқотларнинг мақсадини аниқлаш орқали амалга оширилади.

Ташкилотларни қуйидаги даражаларга бўлиш мумкин:

- ҳокимият ташкилотлари;
- ҳокимиятсиз ташкилотлар;
- тижорат ташкилотлари;
- нотижорат ташкилотлари;
- бюджет ташкилотлари;
- бюджетсиз ташкилотлар;
- жамоат ва хўжалик ташкилотлари;

- расмий ташкилотлар;
- норасмий ташкилотлар.

Ташкилотлар тармоқларга эгаллиги бўйича ҳам таснифланиши мумкин:

- транспорт;
- саноат;
- савдо;
- қишлоқ хўжалик маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва қайта ишлаш бошқа фаолият йўналишлари.

Ташкилотларни уларнинг ижтимоий вазифаларни ечиши бўйича ҳам таснифлашади:

- иқтисодий;
- молиявий;
- сиёсий;
- тиббий;
- таълим ва бошқа фаолият йўналишлари.

Ижтимоий ташкилотларни учта асосий турга бўлишади:

- ишчан ташкилотлар;
- жамоат ташкилотлари;
- ассоциативли ташкилотлар.

**Ишчан ташкилотлар** (корхоналар, таъсисчилар ва бошқ.).

Бу ташкилотларнинг мақсадлари, даромадларни оширишга асосланган усул, яъни – тижорий ғоя ҳисобланади.

**Жамоат ташкилотлари** жамоанинг муҳим мақсадларини бирлаштирувчи индивидуал қатнашувчилардан ташкил топади. Бу ташкилотлар ишчан ташкилотлардан фарқланиб, жамоанинг ижтимоий муаммоларини ёки ўз ташкилоти аъзоларининг муаммоларини ечиш билан шуғулланади.

**Ассоциативли ташкилотлар** шахсий ҳурмат, ўзаро боғланганлик, қўллаб-қувватлашга асосланган умумий манфаатлар оила, танишлардан орттирилган дўстлар давраси, талабалар уюшмаси, норасмий гуруҳлар ва бирлашмаларга хизмат кўрсатади.

**Ўртоқлик** - биргаликдаги иқтисодий фаолият учун физик ёки юридик шахсларнинг бирлашуви. Бу ташкилотлар фаолият йўналишлари бўйича қуйидагиларга ажратилади: тўлиқ-субсиядаланган жавобгарлик, даромад ва зарар пайлар бўйича

пропорцияли; коммандитли (юқорига)– киритилган маблағ чегараларидаги таваккал қилувчи ташкилотлар.

**Жамият** - умумий хўжалик фаолиятини амалга ошириш учун корхона, фуқароларнинг бирлашуви. Бу ташкилотлар фаолиятлари йўналишлари бўйича: акционер жамият(очиқ, ёпиқ); масъулияти чекланган жамият; қўшимча масъулиятли жамият.

**Қўшма корхона** - чет эл инвесторларининг улуши қатнашадиган корхона, халқаро иқтисодий ҳамкорликнинг энг самарали шакли. Қўшма корхона яратишда бир мақсад йўналишида фаолиятни бирлаштириш учун турли мамлакатлардан икки ва ундан кўп ҳамкорларнинг капиталлари бирлашади. Қўшма корхона бу корхона аъзоларининг қатнашувида шартнома асосида акционерлик жамияти шаклида, масъулияти чеклаган жамият шаклида ташкил қилинади. Қўшма корхона уни ташкил қилган, таъсисчиси бўлган, рўйхатдан ўтказган давлатнинг юридик шахси ҳисобланади. Қўшма корхона устав фондининг камида 30% чет эл инвестицияси ҳисобланади ва ўзининг маҳсулотини лицензиясиз экспорт қилиши мумкин.

**Трансмиллий корпорация** - ўзининг асосий операцияларини мамлакат ташқарисида амалга оширадиган, бир қанча давлатларда рўйхатдан ўтган ва бу давлатларда тармоқлари, бўлимлари, филиаллари, корхоналари бўлган компания, корпорация, фирма.

**Синдикат** - таркибига кирган корхоналарнинг ишлаб чиқариш ва юридик мустақиллигини сақлаган ҳолда барча тижорат ишларини амалга оширишни ўз зиммасига олган тадбиркорларнинг йирик бирлашмаси.

**Картель (французча - cartel, италянча - cartelio)**- корхонанинг профили бўйича квоталаш, ишлаб чиқариш ва сотувнинг ҳажми, баҳо, сотув бозори, лицензияларни алмаштириш, маҳсулотларни стандартлаштириш, бошқарув тажрибаларини алмашишлар бўйича очиқ ёки ёпиқ келишувлари яқин бўлган гуруҳларнинг, истеъмолчилар ва ишлаб чиқарувчиларнинг шартнома асосида бирлашмалар ташкил қилиш шакли.



Картеллар ички ва халқаро, экспортли ва импортли, очиқ ва ёпиқ шаклларда фаолият юритади. Одатда картеллар узоқ, узайтирилиши мумкин бўлган муддатларга яратилади.

**Консорциум (лотинча – consortium - қатнашиш)** - йирик (катта ҳажмли капитал) лойиҳани амалга оширишда дастурларни амалга ошириш, аниқ вазифаларни бажариш учун ихтиёрий бирлашган ташкилотлар. Консорциумга турли профил ва ўлчамлардаги хусусий мулк шакллардаги корхоналар ва ташкилотлар кириши мумкин.

**Трест (инглизча - trust)** - корхоналарнинг, фирмаларнинг бирлашуви. Унинг таркибига кирувчи ва қатнашчилар ўзларининг савдо- ишлаб чиқариш мустақиллигини йўқотади, бу соҳаларда ўзларининг фаолиятларини марказий бошқарув қарорлари раҳбарлиги остида бажаришади.

**Конгломерат (лотинча – conglomeratus - тўпланган)** - бозорнинг турли бўлимларида фаолиятлар кўрсатувчи турли профилдаги фирмаларнинг иттифоқлашуви шакли.

**Молияли-саноатлашган гуруҳ (МСГ)** - федерал даражада рўйхатдан ўтган ҳуқуқий мустақил корхоналар, молияли ва инвестицияли институтлар, моддий ресурслар ва капиталнинг бирлашмалари. МСГнинг бош ташкилоти ишлаб чиқарувчи таркиб, банк, молия компаниялари бўлиши мумкин.

**Холдинг компаниялари (hold - ушлаб турмоқ)**-ташкилий-ҳуқуқий шакллар билан боғланмаган, эркинлиги ўзида бўлган, бошқа ташкилотлар (корхоналар)нинг назорат акция пакетларини ўзининг активларига киритувчи ташкилот. Холдинг - бошқа компанияларнинг бошқарув фаолиятларини назорат қилиш мақсадида уларнинг назорат акция пакетлари ёки пай улушларига эгалик қилувчи компания ёки корпорация.

**Концерн** - бу мустақил корхоналарнинг (ташкилотларнинг) бирлашуви, улар бирлашмадаги фаолиятларда ўзаро иштирок этиш, шахсий иттифоқлар, битимлар, молиялаштириш, ишлаб чиқаришдаги яқиндан ҳамкорлик тизими воситасида боғланадилар. Концерн ўзига кирувчи компаниялар фаолиятини тўлиқ назорат қилади<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup>Акимова Т.А. Теория организации.- М., 2003- 367 с.: Татьяна Федоренко: Теория организации: Учебное пособие, 2007. -296 с.

**Корпорация (лотинча – corporatio - бирлашув)** - юридик шахс-субъект ҳуқуқини ташкил қилувчи ва қандайдир фаолият учун физик ва юридик шахслар бирлашган уюшмаси. Корпорацияни бир касбдаги ёки бир фаолият йўналишидаги фуқароларнинг профессионал бирлашуви маъносида тушуниш мумкин. Корпорация асосан бир типдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарувчиларни бирлаштиради.

Бу ишлаб чиқаришни монополлаштиришга олиб келиши мумкин. Шу билан бирга корпорация, инвестиция капиталининг тўпланишига ҳамкорлик қилади, илмий-техник ривожланишни таъминлайди ва ишлаб чиқаришнинг ривожланишига бевосита таъсир қилади, маҳсулотнинг техник даражаларини кўтаради ва рақобатбардошликни таъминлайди. Кўп ҳолларда корпорация акционер жамият кўринишида ташкил қилинади<sup>41</sup>.

Хусусий корпорацияларда акцияларнинг катта қисми бир киши, бир оила ёки акционерларнинг кичик гуруҳи қўлида бўлади. Шунинг учун ҳам корпорация ишлаб чиқаришни янгилашда, маҳсулотнинг янги авлодини ўзлаштиришдаги тармоқларда самарали ташкилот ҳисобланади.

**Ташкилотларнинг типлари.** Ташкилотларнинг типлари ташқи муҳит билан ўзаро ҳамкорлик қилиш бўйича механистик ва органик типларга бўлинади.

Ташкилотларни лойиҳалаштиришда механистик ёндошув расмий қоидалар ва жараёнлардан фойдаланиши, қарорларни марказлашувда қабул қилиши ва ташкилотда қаттиқ иерархик ҳокимият бўлиши билан тавсифланади. Кўплаб мутахассислар механистик ёндошувни вебер бюрократик ташкилотларининг синоними деб ҳисоблайди.

Ташкилотларни лойиҳалаштиришдаги органик ёндошув расмий қоидалар ва жараёнлардан кучсиз ёки мўътадил фойдаланиши, марказлашмаган ва ишчиларнинг қарорлар қабул қилишда қатнашиши, ишдаги масъулликнинг юқорилиги, ҳокимият таркибининг эгилувчанлиги ва иерархик даражаларнинг унча ҳам катта эмасликлари билан тавсифланади. Бу ёндошув эскирмаган (рутинный) технологиялардан (ноаниқликнинг юқорилиги, ишни қаерда ва қандай бажариш керак) фойдаланиш

---

<sup>41</sup>Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, Учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.-576 с.

шароитларида ўзининг самарадорлигини намоёйиш қилади, ташкилотнинг янги муҳит билан тезликда мослашишини, ўзаро ҳамкорлигини таъминлайди.

**Бўлимлар билан ўзаро ҳаракатланиши бўйича ташкилотларнинг типлари:**

- анъанавий ташкилотлар;
- дивизионал ташкилотлар;
- матрицали ташкилотлар.

**Анъанавий ташкилотлар.** Анъанавий ташкилот, ташкилотларни лойиҳалаштиришда функционал департаментлаштириш ва чизиқли комбинациялаш (ўзаро уйғун бирикма) ҳисобланади. Ташкилий таркибларнинг чизиқли-функционал тизимлари фабрика- завод ишлаб чиқариши доирасида тарихан юзага келган ва ўзгарган шароитларда ишлаб чиқаришнинг мураккаблашуви туфайли ташкилий жараёнларга “эътибор” беришга мувофиқ, ташқи муҳитнинг катта миқдорлардаги институтлари (оммавий истеъмолчи, молиявий ташкилотлар, халқаро рақобат, ҳукумат, қонунчилик ва бошқ.) билан ўзаро ҳамкорлик қилишнинг заруратидан келиб чиққан эди.

Анъанавий ташкилот ўзига департаментциялашнинг икки типдаги устиворликни қўшиб олди ва бу ташқи муҳит шароитига мувофиқ меъёрли ривожланишга хизмат қилди.

**Ташкилотларнинг дивизионал тизими** охирги натижа: бозор ёки истеъмолчи, маҳсулотни асос қилиб департаментциялаштиришдан ўсиб чиқади. Шунинг учун ҳам бу тизим кўп маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки кўп миллатли компанияларда кенг қўлланилади. Шунингдек, дивизионал тизим давлат аппаратини ва жамият ташкилотларини тузишда ҳам кенг қўлланилади. Дивизионал тизим саноатнинг турли тармоқларида катта устиворликларга эга.

**Янги тип ташкилотлар.** Инсониятнинг тараққиётида менежментнинг пайдо бўлиши дастлабки ибтидоий қабилалардан бошланган бўлса, ҳозирга келиб, унинг янги тузилмалари, шакллари, турлари типлари ўта тез ва қисқа вақтларда юзага чиқмоқда. Чунки, илм-фан тараққиётида глобал чегараларда инновациянинг устиворлиги натижасида оламшумул тадқиқотлар амалга оширилиб, бу тадқиқотларнинг

натижалари замонавий технологиялар номида моддий ва номоддий ишлаб чиқаришга жорий қилинмоқда.

Ўзбекистон Республикасининг Президенти Шавкат Мирзиёевнинг давлатимиз бошқарувини мукамал демократик асосларга айлантириш йўлида қонун устуворлигини такомиллаштириш, “давлат органлари халққа хизмат қилиши керак” шиори, давлатлар билан халқаро ҳамдўстликни ривожлантириш дастурлари, айниқса 2018 йилни - “Фаол тадбиркорликни, инновациялар ва замонавий технологияларни қўллаб қувватлаш” йили деб эълон қилганлиги мамлакатимизда халқаро миқёсда ҳам, давлатлар ўртасида ҳам, мамлакатимизнинг ўзида ҳам янгидан-янги ташкилотлар тузилишини, юзага келишини олдиндан айтиб турибди.

Шунинг учун ҳам ташкилотларнинг янги турлари ва типларининг сони ҳам таснифи ҳам кўпайиб боради. Ҳозирги кунда эдхократик, партисипативли ва бозорга қаратилаган ташкилотларни халқаро миқёсда янги ташкилот тизими деб таърифламоқда. Бу ташкилотларнинг таърифи Қ.Ж. Мирзаевнинг лойиҳаси асосида Турдибеков Х.И., Махмудов Қ.С. лар тайёрлаган Менежмент. Ўқув услубий мажмуасида (Самарқанд, СамИСИ, 2016.) яхши тушунтирилган<sup>42</sup>.

**Эдхократик** (инг. *ad hoc* сўзидан), ташкилотлар ностандарт ва мураккаб ишларга, қийин белгиланадиган ва тез ўзгарувчан тузилмаларга нисбатан қўлланилиши билан таърифланади. Бу ташкилотларда мақсадларга эришиш воситалари ижрочилар томонидан танланади. Ҳар бири бевосита ўзининг ҳаракати учун жавоб беради. Бунда якка шахс ташқаридан кучли босимни бошидан кечиради, у умумийлик ҳиссини яратувчи иш томонидан бир оз кучсизлантирилади.

Қуйидагилар ташкилотнинг асосий элементларидир:

- ходимлар ўзларининг ишларида юқори малакали экспертлар бўладилар, мураккаб операцияларни бажарадилар, бир-бирлари билан юқори самарали тартибда алоқа қилишни биладилар;

- қарорлар қабул қилиш ҳуқуқий ва ҳукмрон иерархиядаги ўринга эмас, балки экспертли билимлар ва омилкорликка

---

<sup>42</sup> Қ.Ж.Мирзаевнинг лойиҳаси асосида Турдибеков Х.И., Махмудов Қ.С. лар тайёрлаган Менежмент. Ўқув услубий мажмуаси (Самарқанд, СамИСИ, 2016.)

асосланган бўлади, молиявий назорат юқоридан амалга оширилади;

- мукофотлаш тизими экспертли билимлар, ходимнинг улуши, унинг омилкорлиги ва умумий ишда иштирок этиш даражасида қурилади.

Бу ташкилотнинг тузилиши узвий асосга эга ва аниқ белгиланмаган, унда норасмий ва горизонтал алоқалар устуворлик қилади. Тузилманинг қисмлари кичик ўлчамларда сақланиб қолади ва доимо ўзгариб туради, кўпгина менежерларда қандайдир бир ишга қатъий боғланиш йўқ. Бундай тузилма одатда концентрик шаклдаги расм таассуротини қолдиради, унда санаш нуқтаси бўлиб, ундан тузилма радиал (радусли) йўналишлар бўйича доиралар билан тарқалгандай бўлади.

**Партисипативли ташкилотлар.** Партисипативли ташкилотнинг асосида ётувчи барча даражадаги ходимларни бошқарувда иштирок этиш қуйидагиларни кўзда тутди:

- қарорларни қабул қилишда иштирок этиш;
- мақсадларни белгилашда иштирок этиш;
- муаммоларни ҳал қилишда иштирок этиш;

Бошқарувда иштирок этишнинг қуйидаги даражалари ажратилади:

- таклифларни илгари суриш;
- қарорларнинг муқобил лойиҳаларини ишлаб чиқишда иштирок этиш;
- якуний қарорларни танлаш.

Биринчи даража – таклифларни илгари суриш – анъанавий ташкилотга таркибий ва бошқа ўзгартиришларни киритишни талаб қилмайди ва у раҳбар томонидан амалга оширилиши мумкин. Бундай ёндашув марказлаштирилган раҳбарликка эга корхоналарда кенг қўлланиши мумкин.

Иккинчи даража - муқобил лойиҳаларни ишлаб чиқиш – ташкилотда бу вазифани самарали ечиши мумкин бўлган махсус тузилмаларни пайдо бўлишини талаб қилади. Амалиётда бу вақтинчалик ёки доимий қўмиталар ёки комиссияларни ташкил этилишида ўз аксини топади, уларга ушбу ишни бажариш топширилади.

Учинчи даража - муқобил лойиҳаларни танлаш - бошқарувда иштирок этиш илмий-техник, техник-иқтисодий ва бошқарувчи характеридаги махсус кенгашлари иши шаклида амалга оширилишини кўзда тутди. Бу кенгашлар таркибига, қоидага кўра, ташкилот иерархиясининг пастроқ даражасидаги, раҳбар даражасидан кейинроқ келувчи шахслар киради.

**Бозорга қаратилган ташкилот.** Ташқи муҳит, яъни бозор билан ўзаро ҳамкорликнинг характерида кўра, бу ўзидан ташқарида бўлаётган ўзгаришларга тез мослашадиган ташкилотнинг ташкилий туридир. Ташкилот ичидаги қисмлар ўзаро ҳамкорлигининг характери бўйича бу дивизионал, ёки матрицияли тузилма, якка шахснинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлигининг характерида кўра якка шахсли турдир.

Ташкилотнинг бошқалардан тубдан фарқи шундан иборатки, агар олдинги ҳолларда бевосита бозорнинг атрофида ташкилотнинг фақат бир қисми гуруҳланган бўлса, бу ҳолда гап унинг барча қисмларнинг гуруҳланиши ҳақида кетмоқда.

Ташкилотда маҳсулотни истеъмолчига мослаштириш учун катта ҳаракатлар қилинади. Бунда маҳсулотни тез-тез ўзгариши содир бўлади. Барча нарса қарор қабул қилувчиларни бу қарорини харид қилувчилар - истеъмолчилар билан яқинлаштиришга қаратилган. Бу ўз навбатида, бошқарув даражаларининг сонини камайтириш ва жавобгарликни истеъмолчига яқинроқ жойлашган ва хатарни ўзига олувчи иерархиянинг пастки даражаларига топширишни талаб қилади. Гуруҳли иш, ролли ҳулк ва ишончга асосланган ўзаро ҳамкорлик муҳим аҳамият касб этади.

### **6.3. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШ**

Бошқарувнинг моҳияти ва бошқарув таркибининг тузилишини тушуниб олишни қуйидаги беш босқичларга ажратиш мумкин:

1. Ташкилот меҳнат жараёнларининг умумлашмаси сифатида намоён бўлади. Ташкилотларни бошқариш - ишлаб чиқариш жараёнларини тўғри ташкил қилиш ва меҳнат унумдорлигини ошириш. Ташкилотни менежер тузади ва назорат қилади.

2. Ташкилот - энг барқарор қурилган (маъмурий механизм) пирамида. Унда корпоратив одоб-ахлоқ, жавобгарлик ва ваколат баланси, меҳнат тақсимоти, бир фикрлилик, аниқ таркиб намоён бўлади.

3. Ташкилот - бюрократия, бунда инсон - индивидуал белгиларга эга эканлигининг ҳуқуқсизлиги натижасида бу улкан машинанинг детали, бутунни яратиш учун материал. Шахснинг индивидуаллиги кўрсатмаларга қатъий амал қилиш бўйича яратилган ишланмалар бўйича деярли йўқ қилинган.

4. Йигирманчи асрнинг 30-40 йилларида Элтон Мэйо ташкилотга «қабилла сифатида қараш керак ва шунга мувофиқ уни бошқариш лозим» деган таклифни киритди. У ҳам инсонни улкан машинанинг детали деб қабул қилди. Лекин у ҳар бир инсоннинг индивидуаллиги ҳуқуқини ҳимоя қилиб, инсон ўз фикрини ўзаро муносабатларда, ички муҳитда ва ташкилотдан ташқарида ҳам билдиришга ҳаққи борлигини алоҳида таъкидлади. Бу концепция бўйича биринчи режага, олдинга шахслар ўртасидаги ва гуруҳлар ўртасидаги муносабатлар қалқиб чиқади. Демак, бошқарув -гуруҳларнинг руҳий таркибига асосланиши керак. Акс ҳолда, ўзбошимчалик, назоратга бўйсинмайдиган «ўзим қураман» келиб чиқиши мумкин.

5. Ташкилот – бу ижтимоий техник тузим. Чунки унда технологик асослар муҳим аҳамиятга эга. Шунинг учун одамларнинг ўзаро ҳаракатлари ҳам техника билан боғланган. Техник тизим билан шахслар ўртасидаги муносабатлар тизими чуқур интеграция бўлиши мумкин. Техник тизим ижтимоий муносабатлар билан боғлиқ, шахслар ўртасидаги муносабатлар - ишлаб чиқариш тизими. Ташкилот шунинг учун ҳам мураккаб ва эҳтимолли тизим<sup>43</sup>.

Ташкилотни бошқариш ўзида нафақат ташкилий таркиблардан иборат мураккаб тизимларни намоён қилади ва шу билан бирга ташкилотни бошқариш усулларни, мақсадлар, жараёнларни ҳам ўз таркибига олади. Ҳар қандай ташкилот доимий равишда ўзаро ҳаракатларда ва мувозанат ҳаракатлардаги кўплаб элементлардан ташкил топган. Бу

<sup>43</sup> Мескон, М.Х. Основы менеджмента. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.: Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 642 с.

элементлар бири-бири билан уйғунлашиб йирик шаклларни, компонентларни ҳосил қилади. Яъни табиатдаги тизимдагидек, бошқарув тизимининг ҳосил бўлиши жараёнлари бошланади. Ҳар қандай ташкилотда ягона бошқарув тизими сифатида қуйидаги иккита компонент-тизимости (тизим, субъект) бошқаруви ва бошқариладиган тизим (объект, тизим) мавжуд.

Ташкилотнинг бошқарув тизими таркибида қуйидаги тизим ости тизимлари ажратилади:

- бошқарув таркиби: (функционал таркиблар; ташкилий муносабатларнинг схемаси; ташкилий таркиблар; персоналнинг профессионалиги);
- бошқарув техникаси: (хужжатларнинг айланиши тизими; ахборот каналлари; компьютерли ва оргтехника, идора мебеллари);
- бошқарув жараёни: (коммуникация; жараёнлар схемаси; қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш; ахборотли таъминот);
- бошқарув методологияси: (мақсадлар; вазифалар; қонунлар ва тамойиллар; усуллар ва функциялар; технология ва бошқарув амалиёти).

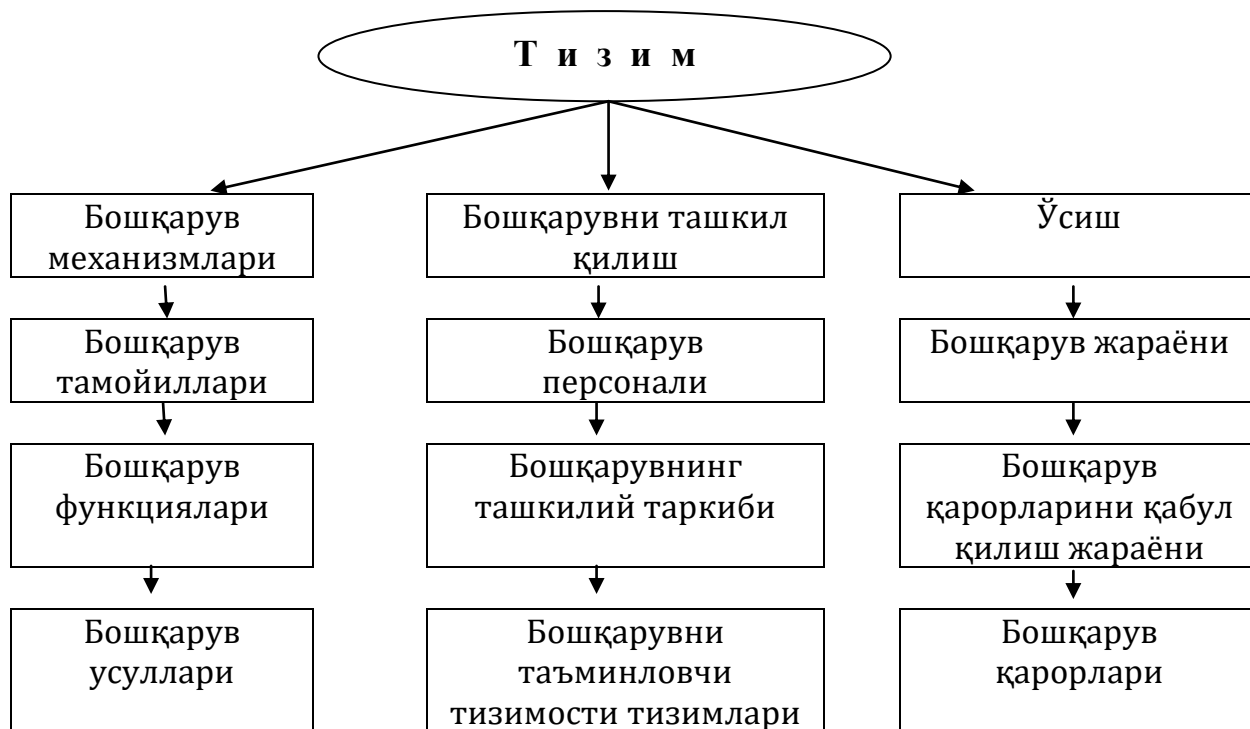
Тизимости тизимларининг таркиблари юқорида келтирилган элементлардан ташкил топган бўлиб, ҳар бир элемент маълум бир воқеълик ёки жараённи англатади ва элементлар уйғунлашувида ўзаро ҳамкорлик ҳаракатларини бошлайди.

*Бошқарув бўйича биринчи дарсликни Англиялик математика ва муҳандислик профессори, тадбиркор Чарльз Бебидж яратди-  
“Машина иқтисоди ва ишлаб чиқариш”-1832 йилда.*

Бошқарув таркиби, бошқарув техникаси, бошқарув жараёни ва бошқарув методологиясидаги элементлар нафақат ўз тизимидаги ҳаракатлар билан балки, қайд қилинган тўрт тизимости тизимидаги барча элементлар билан ўзаро муносабатда ва бири-бири билан боғланган ҳаракатларда фаолият кўрсатади. Бошқарув методологияси билан бошқарув жараёнининг ўзаро ҳамкорликдаги ҳаракатлари - *бошқарув фаолияти жараёни* сифатида баҳоланади. Бошқарув таркиблари



билан бошқарув техникаси ва технологиясининг ўзаро ҳамкорликдаги ҳаракатлари - *бошқарув фаолияти ҳодисаси* сифатида баҳоланади. Бошқарув фаолияти жараёни билан бошқарув фаолияти ҳодисаси бошқарувнинг тизимига замин тайёрлайди ва *бошқарув тизими* ишлаб чиқилади (19-расм).



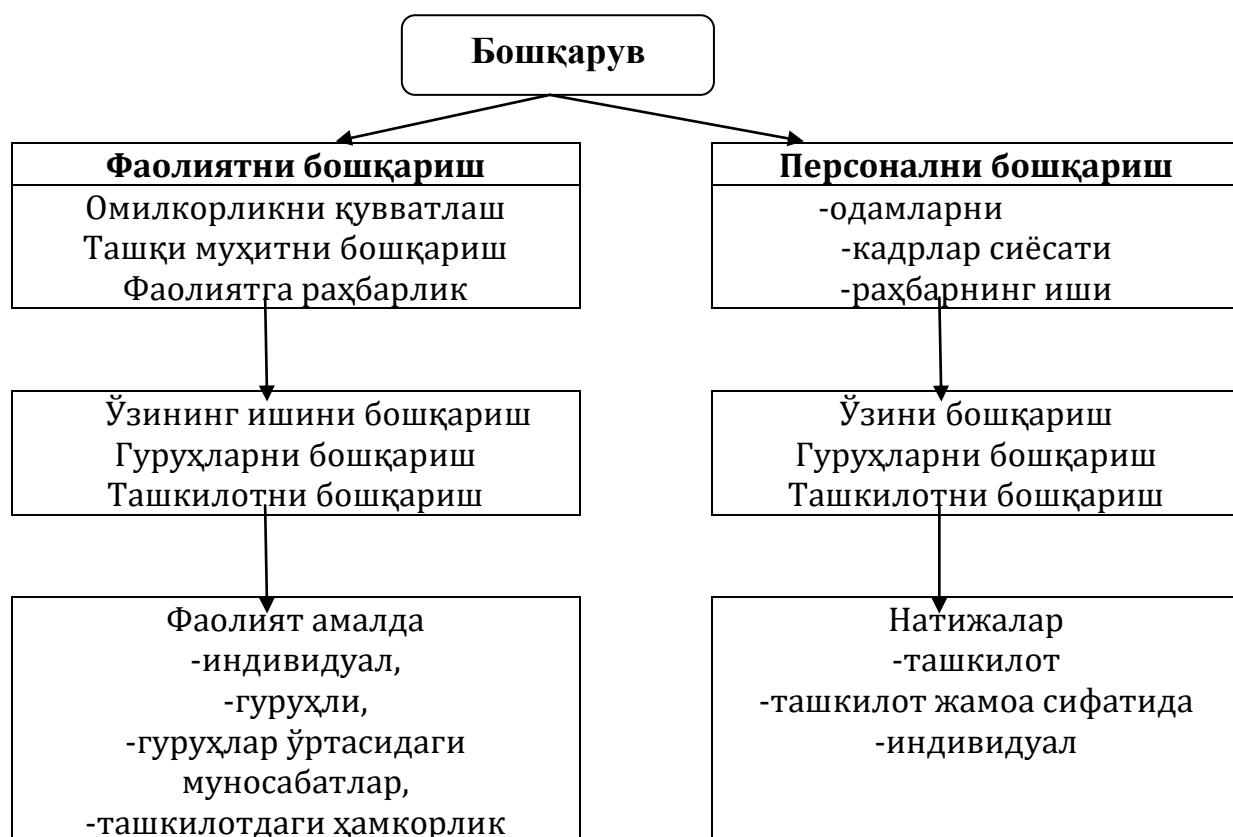
**19-расм. Бошқарув тизими**

Бошқарув тизимининг ишлаб чиқилиши бу ташкилот фаолиятининг бошланиши ҳисобланади. Яъни, ташкилотни юзага келтиришдаги мураккаб вазиятлардан чиқиш, бошқарув назариялари таҳлили, башоратлар, мақсад ва вазифаларни белгилаш, стратегик режалар, лойиҳалар ва бошқ. ортда қолиб, бошқаришни ташкил қилиш ва бошқариш дастлабки фикрлардаги ташкилотни эмас балки, фаолиятлар билан персонални бошқаришдан иборат эканлиги маълум бўлади.

Эътибор қилинса, бошқарувнинг таркибида бошқарувнинг тамойиллари, бошқарувнинг функциялари, бошқарувнинг усуллари, қандайдир тизимлар ва тизимости тизимлари қайд қилинмаган ва келтирилмаган.

Иккинчидан, 20-расм диққат билан таҳлил қилинса, ташкилотни бошқаришнинг муайян асослари персонални, одамларни бошқариш бўлиб чиқади. Бу эса менежментнинг келиб чиқиши, менежментнинг назариялари, менежментнинг

мактаблари, менежментнинг моделлари, менежментнинг тамайиллари ва бошқарувни ёдга солади.



**20-расм. Ташкилотнинг бошқаруви таркиби**

Замонавий ташкилотларнинг бошқарув тизими қуйидаги асосий талабларга жавоб бериши керак:

- юқори эгилувчанликка эгалиги;
- ишлаб чиқаришнинг мураккаб технологияси талабларига, назоратнинг мувофиқ шаклига, ташкиллаштириш ва меҳнат тақсимотига адекватли бўлиши;
- бозор конъюнктураси, корхонанинг ички ва ташқи муҳитидаги омилларнинг ўзгаришига тезкор таъсир кўрсатиши;
- маҳсулотлар ва хизматлар бозоридаги рақобатни ҳисобга олиши;
- шартномаларнинг бажарилиши ва истеъмолчиларга сифатли хизматлар кўрсатилиши талабларини ҳисобга олиши;
- ташкилотни юқори самарада бошқаришни таъминлаш;
- ташкилотнинг ривожланишига ёрдам бериши;

➤ амалиётдаги илғор тажрибалар ва фан ютуқларини жорий қилишни таъминлаш;

➤ меъёрлардаги ҳар қандай оғишлар (нарх бўйича, сифатдаги оғишлар, муддат ва бошқ..) тезликда қайд қилиниши ва ўша вақтда корхонанинг олдинги меъёрли ҳолатида ишлашини таъминловчи қарши тадбирларни ишлаб чиқишига, ўз-ўзини бошқариб боришига ёрдам бериши.

Бошқарув стили. Русча-ўзбекча луғатда (Қўшжонов М.Қ. раҳбарлигида тайёрланган, Ўзбек Совет Энциклопедияси Бош редакцияси, Тошкент, 1983-1984йй.). Стил-услуб, стил; авторитар-ҳокимлик, диктатура, сўзсиз бўйсинишга асосланган; демократия-халқ, халқ ҳокимияти, либерал-хур фикрли, мурасасозлик деб таржима қилинган.

## 9-жадвал

### Бошқарув стили

Бошқарув стили	Авторитар	Демократик	Либерал
Стилнинг табиати	Барча ҳокимият ва жавобгарлик лидернинг қўлида Мақсадни ва унга эришиш воситаларини шахсан ўзи белгилайди Коммуникацияли оқимлар устивор равишда юқоридан	Лидерда муҳим мавқеъни эгаллаб туриб ваколатининг вакил қилиш Қарорларни қабул қилиш қатнашуви асосида даражалар бўйича бўлинган Коммуникациялар устивор равишда икки йўналишда фаол амалга оширилади	Лидерликдан воз кечиш ва ўзини гуруҳ ёки ташкилот фойдасига бағишлаш Гуруҳнинг ҳоҳиши учун режимда ўз-ўзини бошқариш имкониятлари берилган Коммуникациялар асосан горизонталларда
Кучли томони	Тезкорликнинг эътиборлилиги, натижаларнинг олдиндан айтилиши	Бошқарувда қатнашиш орқали ишларни бажариш мажбуриятларига	Лидернинг аралашивусиз ишни бошлаш имконияти
Кучсиз томони	Индивидуал ташаббусга эътиборсизлик	Қарорлар қабул қилиш учун кўп вақт талаб қилади.	Гуруҳ ҳаракатлар йўналишини йўқотиши ва лидернинг аралашувисиз тезликни камайтириши мумкин

Корхоналарни ва ташкилотларни бошқаришда бошқарув стили ҳозирги вақтда анча ўзгарувчан, бирор бир тизимга қаттиқ бўйсуниб меъёрларида эмас. Чунки, хусусий мулкка асосланган эркин бозор шароитларида кўплаб ташкилотлар ва корхоналар хусусий ҳисобланганлигидан бу ташкилотлар ва корхоналарнинг эгалари бошқарувни ўзлари танламоқдалар.

Лекин, бошқарувда авторитар, демократик ва либерал бошқарув стиллари устиворликда қолмоқда (9-жадвал).

#### **6.4. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШ МЕҲНАТИ, КОРХОНАЛАРДА РЕИНЖИНИРИНГ**

Бошқарув меҳнати - бу турли маъмурий бошқарув ходимларининг ташкилотни бошқариш функцияларини бажариши бўйича меҳнат фаолияти, операциялар ва ишлардир. Маъмурий бошқарув ходимларининг меҳнати, жамиятдаги умумий меҳнатларнинг ажралмас қисми ҳисобланади. Лекин, маъмурий бошқарув ходимларининг меҳнати ишчиларнинг меҳнатидан фарқ қилиб, улар меҳнат предметиға ўз қўллари билан бевосита таъсир қилмайди, баҳоли моддий маҳсулотлар ишлаб чиқармайди. Улар ишлаб чиқариш операцияларини бажариш билан бевосита банд бўлган одамларнинг самарали меҳнат қилиши учун зарур ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий-техник шароитларни яратади.

Шундай экан, бошқарув функцияларининг бажарилиши сифатлари қанча юқори бўлса, ишлаб чиқариш объектининг фаолияти ҳам шунчалик самарали ва ишончли бўлади. Бошқарув меҳнати жараёнларида - моддий, молиявий, меҳнат, бинолар, қурилмалар, қурилишлар, бошқарув аппарати ходимларининг меҳнати предмети ва воситаларидан, бошқарув тизимининг фаолиятиға сарфланган харажатлар, малакали ишчилар, мутахассислар ва бошқа ресурслардан фойдаланади. Улардан фойдаланиш самарадорлиги ҳам ишлаб чиқариш фаолиятининг охириги натижаларига таъсир қилади.

Бошқарув меҳнати жамият ишлаб чиқариш меҳнатидаги чексиз хилма-хилликни ўзида намоён қилади ва бошқарув меҳнати бошқарув персоналлари билан ишлаб чиқарувчи ишчиларнинг бирлашган, умумлашган маҳсулотидир. Бу маҳсулот нафақат бошқарув учун балки, ишчилар меҳнати учун

ҳам жуда зарур ҳисобланади. Қайд қилганимиздек, бошқарув меҳнати турли-туман ва хилма-хил.

Шунинг учун ҳам, бошқарув меҳнатининг аниқ хусусиятларини белгиловчи махсус мезонларни яратиш орқали бошқарув меҳнатининг аниқ типларини ёки турларини тавсифлаш, типлаштириш, турлаштириш ва таснифлаш анча қийин муаммолар ҳисобланади. Бунинг устига вақт ўтиши билан бошқарув операциялари узлуксиз равишда кенгайиб, бу операцияларнинг кўриниши ўзгариб бормоқда.

Натижада бошқарув усуллари трансформацияланиб олдинги жараёнлар ва операцияларга мос келмай қолиши, иккинчи томондан, янги техник воситалардан фойдаланишда бошқарув фаолиятидаги усуллар самара бермай қолиши ҳам кузатилмоқда. Шунинг учун ҳам бошқарув меҳнати биринчилардан бўлиб, доимо замонавийлик талабларини қабул қилиши керак.

Бошқарув меҳнати жараёнларига, операцияларнинг мазмунига инқилоб киритган компьютер техникаси бўлди. Компьютер техникаси бошқарув меҳнатига тамойил жиҳатидан бутунлай янги ахборотлар технологияси мажмуасини киритди. Ҳозирда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнларида бошқарув меҳнатининг энг хусусиятли операцияларини ажратиш мумкин:

- вазифаларни қўйиш;
- ахборотларни қўлдан ва компьютердан фойдаланиб излаш;
- ахборотларни таҳлил қилиш;
- ахборотларни гуруҳлаштириш (қўлдан ёки компьютердан фойдаланиб);
- компьютерсиз энг содда ҳисобларни амалга ошириш;
- компьютердан фойдаланиб ҳисобларни амалга ошириш;
- қарорларни тайёрлаш;
- қарорларни индивидуал қабул қилиш;
- қарорларни жамоавий қабул қилиш;
- ҳужжатларни расмийлаштириш, хат-хабарларни тузиш ва бошқ..

Умумлашган меҳнатнинг маҳсулотига маъмурий-бошқарув ходимларининг таъсири қўйилган мақсадларга эришиш йўналишида ахборотлардан фойдаланиш орқали амалга оширилади.

Шунинг учун ҳам, маъмурий – бошқарув ходимлари меҳнатининг асосий маҳсулотлари ахборотли хусусиятлар билан белгиланади. Бошқарув меҳнатининг охирги маҳсулоти объектга бошқарув таъсири тадбирларини аниқловчи-қарордир. Бу ерда барча қарорлар эмас, фақат жорий қилингани ҳисобга киради.

Шунинг учун ҳам, бошқарув меҳнати илмий меҳнатларга анча яқин туради. Таққослаш учун келтириш мумкинки, фан соҳаси илмий ахборотларга таянса, бошқарув меҳнати ўзига статистик ҳисоб, илмий-техник, башорат-аналитик, режали, оперативли ва иқтисодий ахборотларнинг бошқа хилларига таянади.

Жамоавий фаолият - бу раҳбарнинг ишлаб чиқарувчи, меҳнат жамоаси ва ижрочилар билан биргаликдаги ишлари. Ходимлари билан бўлган учрашувлар ва мулоқотларда раҳбар жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳитни аниқлайди, ишчиларнинг шикоятлари, арзлари ва фикрларини эшитади, уларга тайёрланаётган ва қабул қилинган қарорларни етказди, режаларни амалга оширишнинг талабларини, зарурлигини асослайди, тадбирлар ҳақида ахборотлар беради, уларни сифатли ва самарали меҳнатга чақиради. Раҳбарнинг ижрочилар билан алоқалари кабинетда, учрашувларда, йиғилишларда, бўлимларга кирганида, қабулида ва бошқа шароитларда амалга оширилади.

Мутахассислар, маслаҳатчилар, раҳбарнинг ёрдамчилари бошқарув учун зарур бўлган ишларни бажариши доирасида раҳбарларининг компетенциясига кирувчи қарор қабул қилиши ваколатига эга бўлиши мумкин. Шунинг учун ҳам улар қарорларнинг вариантларини асослаб, сўнгги вариантни танлашга ва бошқарув қарорларининг қабул қилинишига жуда катта таъсир кўрсатадилар. Кўп ҳолларда ўз ишида анча «бўш» раҳбарларнинг фаолиятида қарорларнинг тақдири мутахассисларнинг қўлида бўлади.

Техник ижрочилар (котиблар, котибалар, иш бажарувчилар, ҳисобчилар ва бошқ..) мутахассислар ва раҳбарларнинг

фаолиятини таъминлаш учун турли-туман ишларни бажаради. Уларнинг бошқарувдаги меҳнатлари энг оддий ишлар ҳисобланади, аслида ҳам барча ташкилотларда шундай. Бошқарувга ва ишлаб чиқаришга компьютер ва бошқа технологияларнинг кириб келиши билан уларнинг ишларига ҳам, уларнинг ишларни бажариши малакалари ва билимларига ҳам раҳбарлар томонидан талаблар ошиб бормоқда.

Замонавий шароитда бошқарув меҳнатининг қуйидаги уч хилини ажратиш мумкин:

- эвристик бошқарув меҳнати;
- маъмурий бошқарув меҳнати;
- операторли бошқарув меҳнати.

Бошқарув меҳнатининг қайд қилинган учта хилини Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институтининг «Менежмент ва статистика» кафедрасидаги профессор- ўқитувчилар мазмунан таърифлашган.

Эвристик бошқарув меҳнати - бу ҳаммадан аввал раҳбарлар ва мутахассисларнинг меҳнатидир. У ижодий ақлий фаолиятининг табиати, уларнинг психофизиологик моҳиятини тўлиқ даражада акс эттиради.

Ўзининг мазмунига кўра, эвристик меҳнат операцияларнинг иккита туридан ташкил топади: таҳлилий ва конструктив.

Таҳлилий операциялар қарорлар қабул қилиш учун зарурий ахборотларни қабул қилиш ва идрок этишдан иборатдир. Бундай операцияларга, уларни бажаришнинг шакллари ва усулларига кўра, қуйидагилар кирадилар: ҳар хил ҳужжатлар ва адабий манбаларни кўриб чиқиш ва ўрганиш; оғзаки суҳбатлар, сўровлар ва бевосита кузатишларнинг ўтказиш, таҳлил натижаларини тегишли ҳужжатларда (маълумотномалар, маърузалар, таҳлилий обзорларда) баён этиш, мавжуд ҳолатнинг ташхисини қўйиш ёки аниқлаш.

Конструктив операциялар ҳар хил турдаги қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш билан боғлиқдир. Бу операциялар қарорларнинг мазмуни, характери ва мураккаблиги, ҳамда уларнинг якка тартибда ва жамоавий қидиришнинг тегишли усулларига мувофиқ ажратилади.

Маъмурий бошқарув меҳнати - бу ақлий меҳнатнинг ўзига хос тури бўлиб, унинг вазифавий белгиланиши одамлар ҳаракати ва ҳулқини уларнинг меҳнат фаолиятлари жараёнида бевосита бошқаришдан иборат бўлади.

Маъмурий меҳнат жараёни қуйидаги ташкилий-маъмурий операцияларни бажаришда вужудга келади:

- хизматли коммуникацион (оғзаки ахборотни телефонда сўзлашишлар йўли билан узатиш ва қабул қилиш, иш жойларини айланиб чиқиш, ходимлар ва келувчиларни қабул қилиш, корхона доирасида ҳаракатланишлар);

- йўриқномавий (қарорларни ижрочиларга оғзаки фармойишлар, ёзма буйруқлар, кўрсатмалар бериш йўли билан етказиш);

- ижрочиларга вазифаларни белгилаш ёки улар томонидан тузилган ишнинг шахсий режаларни тасдиқлаш, вазифалар ва топшириқларни бажариш жараёнидан оғзаки йўл-йўриқлар кўрсатиш, ёзма йўл-йўриқларни тузиш ва тасдиқлаш);

- мувофиқлаштирувчи (бўлинмалар ва хизматлар ишини кенгашлар ва мажлислар ўтказиш йўли билан ўзаро боғлаш);

- ишни бажарилиши (режа-жадвалини ижрочилар ва муддатларни кўрсатиш билан тузиш);

- назоратли-баҳоловчи (буйруқлар, кенгашлар қарорлари, режалар, вазифалар, топшириқларни бажарилишини назорат қилиш, бўлинмалар ва ижрочиларни ишини баҳолаш, рағбатлантириш ва жазолаш).

Операторли бошқарув меҳнати - бу асосан техник ижрочиларнинг ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларини ахборотли таъминлаш учун зарур бўлган стереотипли (бир хилдаги), такрорланувчи операцияларни бажариш бўйича меҳнатдир.

Таъкидлаш керакки, маъмурий-бошқарув ходимлари меҳнатининг мазмуни ўзгармасдан қолмайди. Тадқиқотларга кўра, ҳисоб, ахборот ва ҳужжатли операциялар уларда ҳозирча иш вақтининг 70% гачасини эгаллайди. Аммо, раҳбарлар ва мутахассислар томонидан техник воситаларни қўлланиши, бир хилдаги, кам мазмунли операцияларни машиналарга топширилиши, меҳнатнинг янги усуллари ва воситаларини



яратилиши, бошқарувни ташкил қилишни такомиллашуви натижасида улар меҳнатининг мазмуни анча ўзгаради, уларнинг ишида ижодий операцияларнинг салмоғи ошади.

Бошқарув меҳнати ва уни рационал ташкил қилиш-ташкilotнинг бизнес жараёнларини самаралироқ амалга оширилишининг муҳим омилларидир, шунинг учун бошқарув меҳнатини такомиллаштириш масалалари алоҳидаги дорзарбликни касб этадилар.

Корхонада ишлаб чиқаришни ташкил қилиш. Корхонада ишлаб чиқаришни ташкил қилиш - бу корхонада ишлаб чиқариш таркибларининг барча фаолият жараёнларини бир фаолият жараёнига бирлаштириш бўйича алоҳида фаолият тури, шунингдек, уларнинг ўзаро ҳаракатларининг рационаллигини таъминлаш ва ишлаб чиқаришнинг ижтимоий-иқтисодий самарадорлигини мувофиқлаштириш ва мақсадга эришишнинг аниқ стратегик режаларини яратишдир.

Ишлаб чиқаришни илмий, амалий, илғор тажрибалар ва технологияларга асосланиб ташкил қилиш корxonанинг самарали фаолият кўрсатишининг кафолати ҳисобланади. Чунки, бу ташкил қилишда белгиланган мақсад ва вазифалар меҳнат жамоасининг юқори меҳнат унумдорлигини, сифатли маҳсулотлар яратишни ва чиқаришни, корxonанинг ресурсларидан оптимал фойдаланишни, шунингдек, иш бажариш жараёнларида шахснинг қобилиятларини ва маданиятини ташкиллаштиришини ривожлантиришни таъминловчи имкониятларни яратади. Ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш корхона бошқарувидаги барча иерархик даражаларда амалга оширилади.

Ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш корхонада ишлаб чиқаришни ташкил қилиш фаолиятнинг қуйидаги турларини қамраб олади:

- корxonанинг таркибини доимий равишда аниқлаштириш, асослаш ва такомиллаштириш;

- барча ишлаб чиқариш жараёнларида ўзаро боғланган ишларни-маҳсулот ишлаб чиқаришдан бошлаб уни бевосита истеъмолчиларга етказишни режалаштиради ва таъминлайди;

- ишлаб чиқариш инфратузилмаларининг таркибий бирликларини амалиётда жорий қилишни режалаштиради ва амалга оширади;

- ишлаб чиқариш таркибининг вақт бўйича ягона, оптимал бирикма бўлишини мувофиқлаштиради;

- ишлаб чиқариш жараёнларида самарали меҳнат қилиш учун барча меҳнат шароитларини яратади, ишлаб чиқариш воситалари ва ишчи кучининг юқори даражалардаги самарали бирлашувини яратади;

- ишлаб чиқаришни самарали юритишнинг иқтисодий усуллари ва оптимал ташкилий шаклларини мувофиқлаштиради.

Ишлаб чиқаришни ташкиллаштиришнинг вазифалари- ишлаб чиқариш жараёнларидаги алоқалар ва муносабатларни тартиблаштириш йўли билан меҳнат ресурсларини тежаш, ходимларнинг ишларидаги ижодий кўникмаларни, хусусиятларни кўпайтириш, иш натижалари бўйича жамоанинг ва ходимнинг манфаатларини ҳисобга олиш. Корхона фаолиятидаги барча ишлаб чиқариш йўналишларини жорий қилиш учун талаблар даражаларидаги шароитларни яратиш.

Корхоналар маҳсулотлар ва маҳсулот турларини ишлаб чиқариш бўйича ихтисослашган бўлади:

- битта маҳсулот ишлаб чиқариш - маромсиз ҳар хил номдаги маҳсулотни доналаб ишлаб чиқариш. Ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш хусусиятлари: қўлдан катта миқдорларда бажариладиган ишлар, технологик ихтисослашув, узоқ цикл, ишчиларнинг юқори даражалардаги профессионалиги, универсал асбоб-ускуналардан фойдаланиш;

- серияли ишлаб чиқариш - бир вақтнинг ўзида узоқ муддатларда такрорланадиган кўплаб номенклатурадаги маҳсулотларни тайёрлаш. Ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш хусусиятлари: бир вақтнинг ўзида катта ҳажмларда тайёрланадиган маҳсулотларнинг етарли даражадаги катта номенклатуралари яратилади, қўл иши унча катта ҳажмларда эмас, иш ўринлари ихтисослашган, узоқ бўлмаган цикл, деталларни унификациялаш;

- оммавий ишлаб чиқариш - маҳсулотнинг чекланган номенклатураларини катта миқдорларда узлуксиз тайёрлаш. Бу типнинг алоҳида хусусиятлари: ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг номенклатураси қаттиқ чегараланган, ишлаб чиқариш ҳажми катта, иш ўринлари ихтисослашган, ишчиларнинг профессионалик даражалари юқори эмас, тайёрланиш ва ҳисоб бериш вақти қисқа, ишлаб чиқариш диспетчерланган, барча харажатлар ҳажми паст, асбоб-ускуналардан тўлиқ фойдаланиш, меҳнат унумдорлиги юқори.

Ташкилотда меҳнат унумдорлиги ва фаолият самарадорлигини ошириш мақсадида ҳозирги кунда муваффақиятли қўлланилаётган инструментлардан бири бизнес-жараёнлар реинжинирингидир. Ушбу бошқарув инструменти таърифи бир қатор олимлар томонидан қуйидагича берилган:

М.Хаммер ва Ж.Чампилар ўз асарларида ушбу таърифни келтирадилар: “Реинжиниринг бу - харажатлар, сифат, хизмат кўрсатиш даражаси ва оперативлик (тезкорлик) каби замонавий бизнес учун муҳим бўлган самарадорлик кўрсаткичларида юксак даражадаги ютуқларга эришиш учун бизнес-жараёнларни фундаментал қайта кўриб чиқиш ва радикал қайта лойиҳалашдир”<sup>44</sup>.

Ж.Тенгнинг фикрига кўра, “реинжиниринг – самарадорлик ўлчов кўрсаткичларининг кескин яхшиланишига эришиш учун мавжуд бизнес-жараёнларни танқидий таҳлил қилиш ва радикал қайта лойиҳалаш” дир<sup>45</sup>.

Т.Давенпорт “реинжиниринг - ўзгаришларга радикал ёндашув бўлиб, у моддий ҳамда техник қарорлар билан ташкилий ҳамда бошқарув тузилмасининг, ташкилий маданиятнинг ўзгаришини мужассамлаштиришни кўзда тутуди” деган таърифни келтиради.<sup>46</sup>

У янада кенгайтирилган таърифни ҳам илгари суради: “Кескин тарзда ижобий бизнес-натижаларга эришиш учун реинжиниринг янги структурани яхлитлаштиради. Фаолиятнинг

---

<sup>44</sup>Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. N.Y.: HarperCollins, 1993.

<sup>45</sup>Teng J. Re-engineering Business processes Using Information Technology, co-authored by Varun Grover and Kirk D. Fiedler, Long Range Planning, NO. 1, 1994.

<sup>46</sup> Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

асосий бизнес-кўрсаткичларини яхшилаш мақсадида ҳамма учун одатий бўлиб қолган бизнес-жараёнларни ижодий ёндашган тарзда қайта кўриб чиқиш ва уларни радикал тарзда ўзгартириш мақсадида бу бизнес-жараёнлардан воз кечишни назарда тутуди”<sup>47</sup>.

А.Стадлер: “эришиладиган натижаларнинг аҳамияти даражасини кескин ошириш билан ажралиб турувчи мавжуд бизнес-операцияларни қайта қуриш бўйича интеграллашган жараён”<sup>48</sup>.

Кўриниб турибдики, юқорида келтирилган таърифлар бир-биридан унчалик фарқ қилмайди ва уларнинг ҳаммаси йўналиш асосчилари берган таърифга яқин.

Юқоридаги тарифлардан ташқари, корхоналарда бизнес-жараёнлар реинжинирингининг тушунчаси, тамойиллари ва вазифалари бўйича айрим олимларнинг фикрларини ўрганиб, қуйидаги тушунчалар бўйича ўзимизнинг таърифларимизни келтирдик:<sup>49</sup>

**Бизнес-жараёнлар реинжиниринги** деганда, корхона фаолияти натижаларини кескин ошириш мақсадида (унинг инқирозга юз тутган ёки тутмаганлигидан қатъий назар) ундаги мавжуд бизнес-жараёнларни имкони борича замонавий ахборот технологиялари ёрдамида ихчамлаштириш, уларни муҳимлиги даражасига қараб қисқартириш, айти пайтда моддий ва меҳнат ресурслари самарадорлигини оширишга қаратилган тадбирлар мажмуи тушунилади.

**Бизнес-жараёнларни қайта лойиҳалаштириш** деганда, корхона ичида ва корхоналараро юз берадиган иш жараёнларини уларни такомиллаштириш, ихчамлаштириш ва қулайликлар билан амалга оширилишини таъминлаш мақсадида қайтадан ташкил этиш тушунилади.

Реинжиниринг услубиятининг асосий босқичларини қуйидагилардан иборат:

**Корхонанинг мавжуд бизнесининг модели яратилади.** Бу босқичда мавжуд тизим доирасида амалга ошириладиган ва

---

<sup>47</sup> Davenport T.H. Process Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

<sup>48</sup> Stadler A. Re-engineering the executive: The 4<sup>th</sup> generation of EIS – a case study // Information and Management, 29, 1995.

<sup>49</sup> Сафаров Ф.А. Реинжиниринг бизнес-процессов сервисных организаций: организационно-методологические аспекты. Монография. – Тошкент: “IQTISOD-MOLIYA” нашриёти, 2017. – 107 б.

корхонанинг мақсадларига эришишни белгилловчи ишларнинг кетма-кетлиги аниқланади, ўзгаришларни талаб қилувчи камчилик ва муаммолар аниқланади ва шакллантирилади. Мавжуд бизнес моделини яратиш учун ташкилий муҳит таҳлилининг натижалари ва контроллинг маълумотларидан фойдаланилади.

**Корхонанинг мақбул кўриниши шакллантирилади.** Бўлажак кўринишни шакллантириш ишлаб чиқилган стратегия, асосий марралар ва уларга эришишнинг йўллари доирасида амалга оширилади.

**Янги бизнеснинг модели ишлаб чиқилади.** Бунинг учун:

- танланган хўжалик жараёнлари қайта лойиҳалаштирилади. Янада самарали иш жараёнлари яратилади. Технологиялар, жумладан, ахборот технологиялари ва уларни қўллаш усуллари белгилаб олинади. Реинжинирингнинг бошланғич бўғини вазифасини бажарувчи бизнес-жараён аниқлаб олинади;

- реинжинирингни амалга ошириш учун зарур бўлган ахборот тизимлари яратилади. Асбоб-ускуналар ва дастурий таъминот аниқланади. Бизнеснинг ихтисослаштирилган ахборот тизими шакллантирилади. Ахборот таъминотининг реинжиниринги учун зарурий даражаси ахборотнинг лойиҳанинг ҳар бир қатнашчиси учун очиқ бўлишини тақозо этади;

- персоналнинг янги вазифалари шакллантирилади. Мансаб йўриқномалари қайта кўриб чиқилади. Рағбатлантиришнинг оптимал тизими белгилаб олинади. Мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш дастурлари ишлаб чиқилади.

**Янги моделнинг синовдан ўтказилиши** – уни чегараланган миқёсда қўллаб кўриш.

**Бизнеснинг янги моделини корхонанинг мавжуд шароитига тадбиқ этиш.** Бизнес янги моделининг барча элементлари амалиётда қўлланилади.

Бизнес-жараёнлар реинжиниринги самарадорлигини баҳолаш учун қўлланиладиган кўрсаткичлар тизимини таклиф этиш мақсадга мувофиқ<sup>50</sup>. Бундай тизим даромадлилик, самарадорлик, жараён қиймати, унумдорлик, мослашувчанлик ва

---

<sup>50</sup> Сафаров Ф.А. Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналарида бизнес-жараёнлар самарадорлигини баҳолашнинг назарий масалалари. “Сервис” журнали, 1-сон, 2015 йил. 40-48 б.

давомийлик каби кўрсаткичларни ўз ичига олиши мумкин. Даромадлилик кўрсаткичи бизнес-жараён маҳсулдорлигини билдириб, даромад ва харажатларни таққослаш йўли билан берилган корхона учун унинг фойдалилигини акс эттиради. Унинг қиймати қуйидаги формула ёрдамида аниқланади:

$$P = \frac{P_a}{Z_b}$$

бу ерда,  $P$  – даромадлилик кўрсаткичи,

$P_a$  – жараён натижасида чиқишда олинувчи даромад,

$Z_b$  – киришдаги харажатлар ҳажми.

Самарадорлик кўрсаткичи бажарилаётган жараёнлар сифатини тавсифлаш учун мўлжалланган бўлиб, ресурслардан унумли фойдаланиш ва бошқарув жараёнларини оптимизациялашни акс эттиради. Унинг қиймати қуйидаги формула ёрдамида аниқланади:

$$E = \frac{P_d}{K}$$

бу ерда,  $E$  – самарадорлик кўрсаткичи,

$P_d$  – бизнес-жараён даромадининг ўсиши,

$K$  – жараённи яхшилаш учун сарфланадиган капитал қўйилмалар ёки инвестициялар.

Бизнес-жараённинг қиймати харажат ҳажми кўрсаткичлари билан аниқланиб, бизнес-жараённи бажариш учун қилинган харажатларни ва ресурсларни ишлатиш йўналишини баҳолашга имкон беради. Унинг катталиги қуйидаги формула бўйича ҳисобланиши мумкин:

$$P_c = \sum_{i=1}^n Z_i = \sum(Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n),$$

бунда  $P_c$  барча харажатлар ( $Z_1, \dots, Z_n$ ) бирлигини пул ҳисобидан намоён этиб, уларни жараённи бажаришда фақат бир марта амалга ошириш зарур.

Бизнес-жараён унумдорлиги кўрсаткичи бир бизнес-жараённинг вақт бирлигида кечиши натижасида маълум миқдордаги ресурсларни сарф қилиб берилган бизнес-жараён маҳсулотининг (хизматининг) чиқиши катталигини аниқлайди.

Мослашиш кўрсаткичи бизнес-жараённинг атроф-муҳит ўзгаришларига реакцияси сифатини, мослашувчанлик даражасини тавсифлайди. Мослашиш кўрсаткичи бу бизнес-

жараённинг катталигини аниқлаш индикатори бўлиб, бизнес-жараённинг бизнес-муҳит шароитлари ва ички ташкилий ўзгаришларга мослашишга зарур бўлган вақт хизмат қилади.

Ўз навбатида, давомийлик кўрсаткичини “кириш”даги келган ресурсларни – “чиқиш”да натижага айлантирувчи жараённи яқунлаш учун зарур бўлган вақт белгилайди. Унинг катталигини жараённинг бошланиши ва унинг яқунланиши ўртасидаги оралиқ вақт билан ҳисоблаш мумкин.

**Таянч сўзлар ва иборалар:** корпорация, ассоциация, ташкилот, корхона, норасмий ташкилот, расмий ташкилот, савдо ташкилоти, меъёрий акт, очиқ акционер, ёпиқ акционер, синдикат, реинжиниринг, картель, эдхократик, партисипатив.

### Хулосалар:

1. Ибтидоий ташкилотлар қадимдан маълум. Бошқарувнинг дастлабки ташкилотлари ибтидоий жамоанинг, «оқсоқоллар кенгаши»нинг юзага келишидан бошланган деган хулосани қилсак ҳам хато бўлмайди ва инсоният жамиятининг ривожланиши билан унинг ташкилий шакллари кўпайиб, тарқалиб, мураккаблашиб борди. Шу билан бирга ташкилотларнинг мураккаблашиб бориши одамлар ҳаётида муҳим аҳамиятларни ҳам кучайтирди.

Тарихда одамларнинг умумий мақсадларини бирлаштирувчи биргаликда фаолият кўрсатувчи ташкилотларнинг учта шакли маълум:

- жамоа;
- корпорация;
- ассоциация.

2. Замонавий жамиятда кўплаб ва турли-туман ташкилотлар фаолият кўрсатади. Уларнинг ўзаро ҳаракатлари жамиятдаги таркибларнинг ўзига хослигини аниқлайди, замонавий инсоннинг ижтимоий муҳитини шакллантиради. Ташкилотлар замонавий жамиятнинг ривожланиши даражаларини аниқлаб беради, белгилар билан таснифланиши мумкин.

3. Ташкилотларнинг аниқ груҳлардалиги уларнинг давлат назорат органлари, божхона хизматлари, солиқ назоратларига бўлган муносабатларини аниқлаб беради. Анъанавий таснифлар

турли ташкилотларнинг ҳудудий белгилари ёки фаолият турлари бўйича, ёки бошқа кўрсаткичлари бўйича яратилади. Келтирилган хулосалардан маълум бўладики, ташкилотларни турлар ва типларга бўлишнинг, таснифлашнинг жуда кўплаб усуллари мавжуд. Аниқ усулни танлаш, қўйилган вазифаларни ёки ўтказилаётган тадқиқотларнинг мақсадини аниқлаш орқали амалга оширилади.

4. Ташкилотларнинг типлари ташқи муҳит билан ўзаро ҳамкорлик қилиш бўйича механистик ва органик типларга бўлинади.

Ташкилотларни лойиҳалаштиришда механистик ёндошув расмий қоидалар ва жараёнлардан фойдаланиши, қарорларни марказлашувда қабул қилиши ва ташкилотда қаттиқ иерархик ҳокимият бўлиши билан тавсифланади. Кўплаб мутахассислар механистик ёндошувни вебер бюрократик ташкилотларининг синоними деб ҳисоблайди.

Ташкилотларни лойиҳалаштиришдаги органик ёндошув расмий қоидалар ва жараёнлардан кучсиз ёки мўътадил фойдаланиши, марказлашмаган ва ишчиларнинг қарорлар қабул қилишда қатнашиши, ишдаги масъулликнинг юқорилиги, ҳокимият таркибининг эгилувчанлиги ва иерархик даражаларнинг унча ҳам катта эмасликлари билан тавсифланади. Бу ёндошув эскирмаган (рутинный) технологиялардан (ноаниқликнинг юқорилиги, ишни қаерда ва қандай бажариш керак) фойдаланиш шароитларида ўзининг самарадорлигини намоиш қилади, ташкилотнинг янги муҳит билан тезликда мослашишини, ўзаро ҳамкорлигини таъминлайди.

5. Бошқарув меҳнати - бу маъмурий-бошқарув ходимларининг ташкилотни бошқариш функцияларини бажариши бўйича меҳнат фаолияти, операциялар ва ишлардир. Маъмурий-бошқарув ходимларининг меҳнати, жамиятдаги умумий меҳнатларнинг ажралмас қисми ҳисобланади. Лекин, маъмурий-бошқарув ходимларининг меҳнати ишчиларнинг меҳнатидан фарқ қилиб, улар меҳнат предметиға ўз қўллари билан бевосита таъсир қилмайдилар, баҳоли моддий маҳсулотлар ишлаб чиқармайди. Улар ишлаб чиқариш операцияларини бажариш билан бевосита банд бўлган



одамларнинг самарали меҳнат қилиши учун зарур ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий-техник шароитларни яратадилар.

**Мавзу бўйича тест саволлари:**

**1. Норасмий ташкилот.....**

А. Бири-бири билан ўзаро ҳамкорликга етарлича, доимий кировчи, ўз-ўзидан пайдо бўлган одамлар гуруҳи.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Хусусий корхона

Г. Давлат ташкилоти

**2. Расмий ташкилот...**

А. Таъсис ҳужжатларида фаолиятлари мақсадлари тасдиқланган, юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган ташкилот.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Хусусий корхона

Г. Давлат ташкилоти

**3. Тижорат ташкилотлари.....**

А. Фаолияти хизматлар кўрсатиш ёки ишларни бажариш, мақсулотларни сотиш, мулклардан фойдаланишда тизимли даромад олишга йўналтирилган ташкилотлар ҳисобланади.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Хусусий корхона

Г. Давлат ташкилоти

**4. Нотижорат ташкилотлар.....**

А. Ташкилотларда қатнашувчилар ўртасида олинган даромадни тақсимламовчи, ўзининг фаолиятини асосий мақсад сифатида кўрмовчи ташкилотлардир

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Хусусий корхона

Г. Давлат ташкилоти

**5. Миллий корхона.....**

А. Ўз мамлакатадаги тадбиркорларнинг капиталига эга корхона. Миллий эгаллик жойлашув ўрни ва асосий компаниянинг рўйхатдан ўтказилиши билан ҳам аниқланади.

Б. Шахсий корхона

В. Қўшма корхона

Г. Тижорат корхонаси

### **6. Чет эл корхонаси....**

А. Капитали чет эл тадбиркорлариники бўлган ва унинг назоратини қисман ва тўлиқ ўрнатадиган корхона. Чет эл корхоналари акционерлик жамияти яратиш ёки чет эл капиталига борувчи маҳаллий фирмаларнинг акция пакетларини сотиб олиш билан ташкил қилинади.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Қўшма корхона

Г. Норасмий корхонаси

### **7. Биргаликдаги ёки аралаш корхоналар.....**

А. Капитали икки ёки ундан кўп давлатларники бўлган корхоналар.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Қўшма корхона

Г. Норасмий корхонаси

### **8. Ишчан ташкилотлар....**

А. Бу ташкилотларнинг мақсадлари даромадларни оширишга асосланган усул- тижорий ғоя ҳисобланади.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Қўшма корхона

Г. Норасмий корхонаси

### **9. Жамоат ташкилотлари.....**

А. Жамоанинг муҳим мақсадларини бирлаштирувчи индивидуал қатнашувчилардан ташкил топади. Бу ташкилотлар ишчан ташкилотлардан фарқланиб, жамоанинг ижтимоий муаммоларини ёки ўз ташкилоти аъзоларининг муаммоларини ечиш билан шуғулланади.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Қўшма корхона

Г. Норасмий корхонаси

### **10. Жамият.....**

А. Умумий хўжалик фаолиятини амалга ошириш учун корхона, фуқароларнинг бирлашуви.

Б. Маъсулияти чекланган жамият

В. Қўшма корхона

Г. Норасмий корхонаси

**Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар ва топшириқлар:**

- 1.Ташкилот ва корхона тушунчаларида қандай фарқлар бор?
- 2.Нима учун расмий ташкилот ва норасмий ташкилот дейишади?
- 3.Ташкилотлар қандай мезонлар билан таснифланади?
- 4.Ташкилотларнинг қандай турлари бор?
- 5.Эдхократик ташкилотларни тушунтириб беринг.
- 6.Ташкилотнинг бошқарув тизими нималардан иборат?
- 7.Демократик бошқарув стилини тушунтиринг.
- 8.Бошқарув меҳнатининг таркибини тушунтиринг.
- 9.Оператив бошқарув меҳнати қандай амалга оширилади.
10. Бизнес-жараёнларни қайта лойиҳалаштириш деганда нимани тушунасиз?

## 7-мавзу. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕР

### РЕЖА:

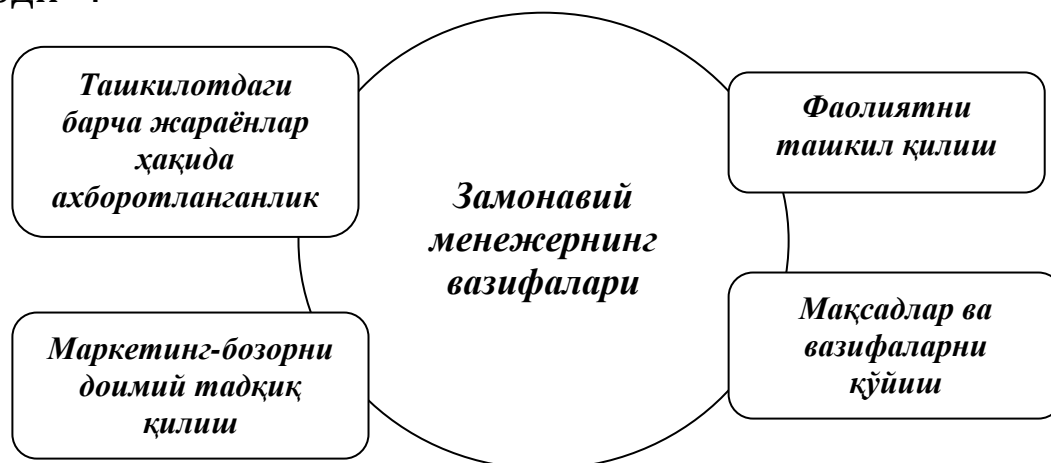
#### 7.1. МЕНЕЖЕР ТУШУНЧАСИ ВА МЕНЕЖЕРНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

#### 7.2. МЕНЕЖЕРНИНГ ЭТИКАСИ

#### 7.3. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕРГА ТАЛАБЛАР

#### 7.1. МЕНЕЖЕР ТУШУНЧАСИ ВА МЕНЕЖЕРНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

Аниқланишича биринчи менежер англиялик саноатчи Роберт Оуэн бўлган. У 1820 йилда ўзининг Нью-Ленаркдаги (Шотландия) йигирув фабрикасида биринчи бўлиб меҳнат унумдорлиги ва фаолиятни мотивлаштириш, ишчиларнинг фабрика билан ўзаро муносабатларини ва меҳнат жараёнлари билан боғланган саволларни, муаммоларни ечди. Бу ҳақдаги хабарлардан бошлаб менежер бошқарувда реал раҳбар бўлиб борди<sup>51</sup>.



21-расм. Замонавий менежернинг вазифалари

Менежментнинг асосий вазифалари мутахассисларнинг муҳим даражалилари, менежерлар ёрдами билан ечилади (21 ва 22-расмлар). Менежер - бу ташкилот фаолиятида, бошқарув фаолиятида асосий ўринлардан бирини эгаллайдиган профессионал мутахассис. Бу ерда профессионал сўзининг маъноси шундан иборатки, бу мутахассис учун корхонада (ташкилотда) доимий иш ўрни бор ва корхона фаолиятида корхонанинг аниқ соҳаларида бошқарув қарорларини қабул қилиш ваколати ҳам унга берилади.

<sup>51</sup> Адизес И. Идеальный руководитель: М.: Альпина Паблишерз, 2011. - 231 с.: Ёўлдошев Н.Қ., Набоков В.И., Арипов О.А., Ахмедов О. Менежмент назарияси, Маърузалар матни. Наманган, 2016.-436 б.

«Менежер» атамасини ва «менежер» номини корхонада (ташкilotда) ишлаётганларнинг барчаси кенг маъноларда билишади. Уларнинг хулосалари бўйича Менежер:

- гуруҳ ёки гуруҳларнинг раҳбари;
- лаборатория, бўлимларнинг, корхонадаги функционал хизматларнинг бошлиғи;
- ишлаб чиқариш бўлимларининг бошлиғи;
- ташқи ҳамкорлар ва турли бўлимлар фаолиятларини мувофиқлаштирувчи турли даражалардаги администратор;
- фирма, корхона раҳбари.

Менежерларни асосан қуйидаги уч гуруҳга ажратишади:

- юқори даража менежерлари - бу бош директорлар;
- ўрта бўғин менежерлари - бошқарув раҳбарлари;
- қуйи бўғин менежерлари - гуруҳ, бригада, сектор раҳбарлари.

*Аниқланишича биринчи менежер-англиялик саноатчи Роберт Оуэн ҳисобланади. У Нью-Ленарк шаҳридаги (Шотландияда) ип-йигирув фабрикасида биринчи бўлиб, меҳнат унумдорлиги ва фаолиятларни мотивлаштириш, ишчиларнинг корхона билан ўзаро муносабатлари ва меҳнат жараёнларидаги масалаларни ҳал қилди. Шундан кейин менежерга бошқарувдаги асосий раҳбар сифатида қараш кучайди.*

Менежернинг кимлиги ва менежернинг асосий фаолиятларидан маълум бўлдики, у юқори, ўрта ва қуйи даражалардаги раҳбар экан. Менежер атамаси бизда ҳали урфга деярли кирмаганлиги учун раҳбарнинг тавсифларини келтириш мумкин. Лекин биз раҳбарларнинг ҳақиқий тавсифларини ва ҳақиқий иш фаолиятларини ҳам яхши биламиз. Шу ўринда раҳбарнинг (менежернинг) тавсифларини мамлакатимиздаги менежмент таълимининг устозлари (М.Шарифхўжаев ва Ё. Абдуллаев) бўйича келтирамиз<sup>52</sup>:

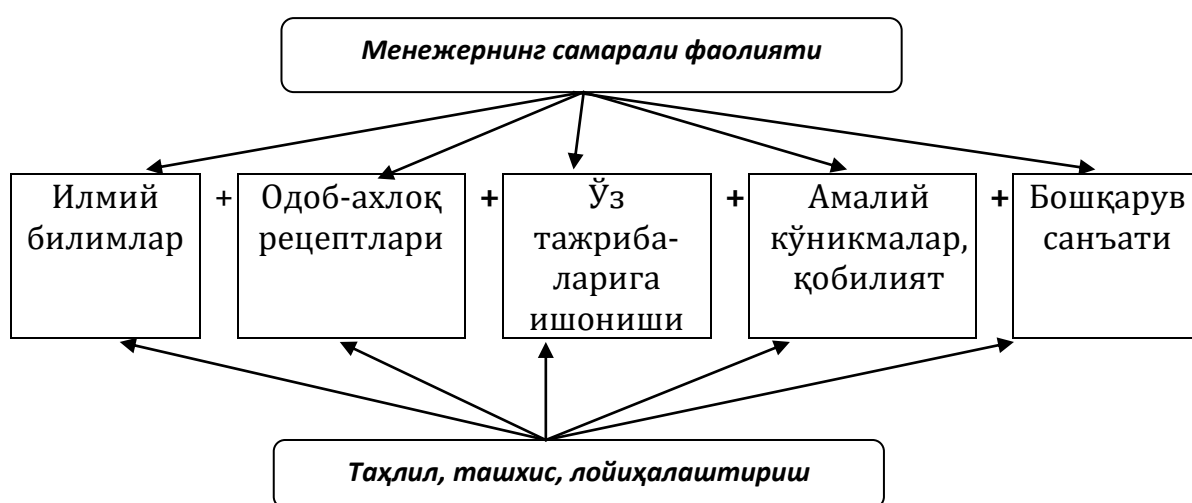
- юқори даража менежерлари фирма истиқболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни

<sup>52</sup> Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент, “Ўқитувчи”, 2001, -702 б.

ишлаб чиқади. Фирманинг режаларини яратади ва бу режаларни амалга оширади;

- ўрта бўғин менежерлари фирма фаолиятининг айрим томонларини (ишлаб чиқариш, маҳсулотларни сотиш, нарх-наво, молиявий фаолиятлар, янги маҳсулотларни ўзлаштириш, янги технологияларни жорий қилиш, меҳнатни ташкил этиш йўналишларини ташкил қилади ва бошқаради;

- қуйи бўғин менежерлари белгиланганидек, қуйи бўғин (цех, бригада, бўлим) доирасидаги ишларни ташкил этиш, кунлик, ҳафталик, ойлик ишларнинг бажарилишини бошқариб боради.



**22-расм. Менежернинг самарали фаолияти формуласи**

Менежментга бағишланган илмий асарларда кўпинча ўта талантли менежер сифатида Америкалик Ли Яккока номини келтиришади. Уни «бизнесдан чиққан супер қаҳрамон» деб ҳам аташади. Ли Яккока 1980 йилларда халқаро автомобил концерни бўлган «Крайслер»ни инқироз ҳалокатидан қутқариб қолди (10-жадвал).

У ишлаб чиқариш маркетингининг новатори номини олди. Шунинг ҳам қайд қилиш лозимки, у ўша вақтдаги бошқарувнинг анъанавий тавсияларига деярли эътибор бермади балки, иқтидорли менежер-тадбиркор, тадбиркор сифатида самарали менежментнинг тавсифларини, бошқа сўз билан таърифлаганда менежментнинг фалсафасини шакллантирди (10-жадвал).

### Ли Яккока бўйича менежмент фалсафаси

Асосий ҳолатлар	Тавсифлар
1.Иш жойларининг идеал тавсифлари	1.Иш жойларининг жозибали кўриниши 2.Талантли ходимлар 3.Тиришиш ва меҳнатни мукофотлаш 4. Маҳсулот истеъмолчилар ўртасида катта талабга эгаллигига ўзини ишонтириши
2. Асосий тамойиллар	1.Самарали инновацион фаолиятни ўтказиш 2.Ҳар бир ишчининг меҳнатига ҳаққоний баҳо бериш 3.Мусобақадорларнинг руҳини ошириш 4.Бошқарувнинг янги-самарали усуллари излаш
3.Қисқа муддатли асосий мақсадлар	1.Бозор талабларига жавоб берувчи инфратузилмаларни яратиш 2. Ноёб илғор технологияларни қўллаш 3.Рақобатбардош маҳсулотларни ишлаб чиқиш

Менежернинг хўжалик раҳбари билан таққосланган тавсифлари у ҳақидаги тушунчаларни тўлдиради (11-жадвал).

### Хўжалик раҳбари билан замонавий менежер фаолиятини таққослаш натижалари

Хўжалик раҳбари	Замонавий менежер
1.Юқоридан «қарор» кутади, ташаббуссиз, таваккалдан кўрқади, ҳамма нарсани ўз назоратига олишга уринади ёки ёпиб ташламоқчи	1.Фаол, мустақил, тадбиркорликни хуш кўради, бўйсунувчиларга максимал ҳаракат эркинликларини беради, исботланган таваккалга боради
2.Асосан муҳандис, таъминотчи, бошқарувчи ролида кўринади; ишларнинг техник томонларига, техник ечимларга ва ҳаракатларни мўлжаллайди	2.Дастлаб ҳуқуқий ва иқтисодий муаммоларни ечиш стратегиясини ишлаб чиқади; бўйсунувчиларни тарбиялайди, низоларни ечади, музокаралар олиб боради
3.Тежамсиз, обрў олдида хушомадгўй, юқори раҳбарларнинг қудратига ишонади	3.Тежамли, танқидчи, биринчи ўринда ўзининг кучига ишонади
4.Иккилама стандарт - фикрлаш ва ахлоққа эътиқод қилади: юқорининг топшириқларини номига амалга оширади, амалда ўзининг ёки тарафдорлари манфаатига ишлайди	4. Англаши ва ҳаракатларида иккиюзламачилиқдан асар ҳам йўқ, биринчи ўринга умумий мақсадларга эришини кўяди
5.Ҳамма қарорларни якка ўзи қабул қилади, бошқаларнинг фикрига тоқати йўқ	5. Ҳамфикрли команда яратади, диалог ва жараёнларда жамоавий қарорлар ишлаб чиқишни мўлжаллайди
6.Чегараланган дунёқараш ва иродага эга, атроф-муҳит ҳақиқатларига мўлжалланмаган ва уни етарлича тушуна олмайди, янги билимлар олишга ҳаракат қилмайди	6. Ғайратли, янги ғоялар, билим ва ахборотлар учун очик, ҳаётга кенг маънода қарайди
7.Бошқарув психологиясидаги, инсон муносабатларига саволларига, тайёр эмас, бўйсунувчанликга тоқати йўқ	7.Одамлар билан ишлашни хуш кўради, уларни шахс сифатида тан олади, яхши педагог

## 7.2. МЕНЕЖЕРНИНГ ЭТИКАСИ

Ўқув қўлланмани тайёрлашда имконият борича менежментнинг назарияси ва амалиётига бағишланган илмий адабиётлар ўрганилди, таҳлил қилинди. Ушбу манбаларда, менежернинг қандай тавсифларга эга бўлиши стандарт талаблар ва қолипларда кўпроқ берилган. Яъни, менежер ўзидаги барча хислатлари (одоби, муомаласи, билими, маданияти, кўриниши, кийими, нутқи ва бошқ..) билан бошқалардан ажралиб туриши лозим. Аслида фақат менежер эмас, ҳамма ҳам инсонни безайдиган, унинг комиллигини кўрсатадиган инсоний хислатларга эга бўлишни хоҳлайди албатта.

Шу ўринда М.Шарифхўжаев ва Ё.Абдуллаевлар юқорида қайд қилинган стандартларга эътибор бермасдан, бўлғуси менежернинг қандай бўлишлигини маслаҳат, тавсия тариқасида жуда мукамал ёритган. Аслида ҳам шундай бўлиши керак. Биз ҳам одоб, этика ва бошқалар ҳақида стандарт кўчирмаларни олмасдан, менежментни ўрганувчилар ва бўлғуси менежерларга олима Сабринанинг тавсияларини келтирамиз<sup>53</sup>.

Менежер тушунчаси ва менежернинг вазифаларини ўрганишдан маълум бўлдики, менежер кўпроқ уддабурронлик билан тавсифланмоқда. Уддабурронлик инсоннинг билими, заковати, ҳар қандай вазиятдан ижобий натижа ва таассурот билан чиқиб кетиши, ўзига бўлган ишончни атрофдагиларга ҳам етказа олишининг умумий номи.

Бундан ташқари, ҳар бир кишининг ўз ташқи кўринишини рисоладагидек таъминлаши, гап-сўзи, муомала маданияти, замон билан ҳамнафаслиги унинг жамоат орасидаги мавқеъини белгилайди. Менежернинг фаолияти биринчи навбатда кишилар билан учрашишдан бошланганлиги учун ўзи ҳақидаги яхши таассурот қолдирилиши учун саломлашишга эътибор бериши керак.

**Саломлашиш.** Ҳар қандай суҳбат саломлашишдан бошланади. Саломлашиш имо-ишоралар ва ҳаракатлар, қўл билан кўришиш, қўлни кўксига қўйиш, таъзим қилиш кабилар билан бажарилади. Биринчи учрашувда саломлашиш сўзини айтиш ва юздаги ифода муҳим аҳамиятга эга.

---

<sup>53</sup> Сабрина. Этикетнинг олтин китоби. Тошкент, Янги аср авлоди, 2013, -423 б.



Исталган шароитда ва ҳолатда, қисқа танишув ва тасодифий учрашувларда ҳам саломлашиш керак. Салом берилганда кечиктирмасдан алик олинади. Саломга алик олмаслик манманлик, кибр ва қўполлик ҳисобланади. Узоқдан туриб саломлашиш одоб тартибларига кирмайди.

Жамоат жойларида, театр, йиғилиш, ресторанда учрашиб қолганда жилмайиб, бош ирғашнинг ўзи етарли деб ёзишган.

Ким биринчи бўлиб салом бериши керак деган саволнинг жавоблари қуйидагича:

-ёши кичиклар ёши катталарга биринчи бўлиб салом беради;

-эркак аёлга ҳамиша биринчи бўлиб салом беради;

-ким бинога кираётган бўлса, ичкаридагиларнинг барчасига биринчи бўлиб салом беради;

-бирор жамоат жойга кирган киши биринчи бўлиб салом беради;

-меҳмон биринчи бўлиб эшикни очган кишига, сўнгра унга пешвоз чиққан кишиларга навбати билан салом беради;

Бир-бири билан саломлашаётганда одатда қўл бериб саломлашади. Бу қадимда эркакларнинг қуролсиз эканлиги ва тоза кўнгил билан келганлигини билдирган. Ҳозирги кунга келиб, танишувда, бир-бирига миннатдорлик изҳор қилганда, хайрлашувда қўл беришади.

Қўл бериб саломлашишнинг бир неча қоидалари бор:

-сизга узатилган қўлни қисманг бу қўпол ҳақорат;

-узатилган қўл битта қўл билан ушланади;

-қўл билан кўришиш қисқа бўлиши керак;

-қўл бериб кўришаётганда унга бўлган ҳурматингизни ифодаламоқчи бўлсангиз, енгил таъзим қилинг;

-остона, стол ва бошқа турли нарсалар устидан қўл узатманг.

- Аёл киши билан саломлашганда биринчи бўлиб қўл бериб кўришиш тавсия этилмайди.

Синчков кишилар саломлашишингиздан сизнинг кимлигингизни сезиб олади.

**Суҳбат.** Суҳбат кишилик жамиятининг ҳамма вақтида ҳам катта аҳамиятга эга бўлган. Суҳбат фикрлар алмашуви бўлиб, ўткир ақлингиз, гапга чечанлигингиз ва нотиқлигингизни

кўрсатиш учун эмас. Суҳбатдошлар муносабатида фикрларни оддий ва аниқ қилиб ифодалашда етакчилик қилиш керак. Кўпчилик суҳбат бошлашдан кўрқади, овози қалтирайди, гапини йўқотиб қўяди. Буни йўқотиш учун китоблар ўқиш ва вақти-вақти билан зиёли одамлар даврасида ҳам иштирок этиш ўринли. Театрларга тушиб тулинг, шунда сиз ўз-ўзингизни бошқариш эмас, жонли ҳаётдан, театрдан, ҳаётдан ўрганасиз. Нутқ маданиятини ўрганиш учун машҳур ёзувчиларнинг бадиий асарларини, шеърятни, халқ оғзаки ижодини ўрганиш талаб қилинади.

Ҳамиша суҳбат мавзусини яхши англаш, ўз вақтида суҳбатга жон бағишлаб юбориш ва қачон гапиришни билиш керак. Суҳбатдошга кўрсатилган энг яхши хурмат уни диққат билан эшитишдир.

Ҳар қандай суҳбат бу ахборотлар алмашинувидир. Яхши суҳбат эса кишиларнинг танишуви ва келажакда муносабатларни давом эттиришнинг гарови ҳисобланади. Ахборотлар алмашаётганда унинг энг муҳим томонига эътибор қилинг. Гапираётганда баланд овозда сўзламанг. Айниқса, бу суҳбат кўчада, жамоат жойларида кечаётган бўлса. Овозингиз бошқаларнинг эътиборини тортмаслиги керак.

*Сўзловчи амал қилиш керак бўлган ҳоидалар:*

1. Бировнинг шаънига ёмон сўз айтманг.
2. Хушмуомилаликни қўлдан берманг. Нутқингизни юмшатиброқ ифодаланг, қатъий фикрларни билдирманг.
3. Гапираётганда ўз шахсий “мен”га урғу берманг.
4. Суҳбат давомида, ўз фикрингизни ифодалаётганда, суҳбатдошни ҳам тинглашни, унинг қизиқишлари, шахсиятини унутиб қўйманг.
5. Суҳбатдошингиз учун аҳамиятли, қизиқарли, жонли, тушунарли бўлган мавзуда гапиринг.
6. Қисқа ва лўнда гапиринг.
7. Суҳбатдошингизнинг имо-ишорасига эътибор қаратинг.

*Суҳбатлашиш ҳоидалари:*

1. Одатда кам биладиган кишилар кўп гапиради. Кўп биладиган кишилар кам гапиради. Шунингдек, гапириш мумкин бўлмаган нарсалар ҳақида сўзламанг.

2. Суҳбатда ҳар қандай ўта жиддий мунозарадан қочинг. Айниқса сиёсат ва дин борасидаги баҳсларда сиз минг карра ҳақ бўлсангизда, буни тортишув ва баҳсларга айлантириб юборманг.

3. Бошқалардан олдин гап бошламанг, ўз навбатингиз келганда гапиринг. Нутқингиз равон, ўзингиз хотиржам ҳолда сўзланг. Ўзингизнинг қанчалик билимдон эканлигингизни кўрсатиб қўйишга уринманг, аксинча суҳбатдошлар даражасида туриб гапиринг.

4. Жамоат олдида ўзингиз ҳақида умуман гапирманг. Энг яқин дўстларгина бир-бирининг шахсий ҳаёти билан қизиқишлари мумкин.

5. Кўнгли тоза кишилар бошқалар ҳақида ҳамиша илиқ сўзлайди, холис фикрлайди.

6. Ҳеч қачон бирор нарсага қанча тўлаганингиз ҳақида гапирманг ва бошқалардан “Бу учун қанча тўладингиз?” деб сўраманг.

7. Муаллифдан ёзган асари, артистдан ўйнаган роли, рассомдан чизган асари учун қанча ҳақ олишини суриштириш кўполлик ва тарбиясизликни билдиради.

8. Латифа айтмоқчи бўлсангиз, у қисқа ва ўткир сўзли бўлсин. Аммо асло одобсиз эмас.

9. Гарчи кўпчилик гапирганда, жим ўтириш афзалроқ бўлсада, кўпчилик олдида сўзсиз ва бепарво ўтирманг.

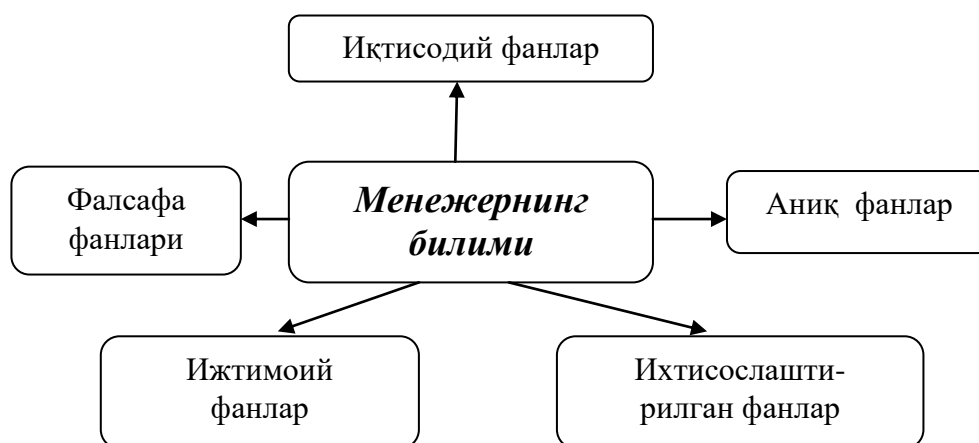
10. Баъзи одамлар ўз нутқини мақоллар ва маталлар билан безашни хуш кўришади. Аммо мақоллар ва маталларни ишлатишда эҳтиёткор бўлишни тавсия этамиз. Чунки уларнинг кўпчилиги камида икки маънони ёки кўп маънони англатади.

**Нутқ маданияти.** Сўз ва унинг талаффузи суҳбатдошга бўлган муносабатни ифодалайди. Кескин, кўпол талаффуз бошқаларнинг дилини сиёҳ қилади. Тарбияли инсон баланд овозда гапирмайди, сўзларни равон ифода қилади. Ҳеч қандай сабаб-ижтимоий аҳволи, уйда ёки ишда тутган ўрни, соғлигининг ёмонлиги атрофдагиларга дағал муомала қилиш ҳуқуқини бермайди. Ҳатто буйруқни ҳам мулойим овозда бериш мумкин. Суҳбат ва сўзларнинг оҳанги инсоннинг дунёқараши ва ўзгаларга муносабатини ифодалаб туради. Бугунги жамиятда раҳбар ва унинг қўл остидагилар муносабатида ҳам буйруқ оҳанги ноўрин ҳисобланади. Ишга оид учрашувлардаги суҳбат

расмий муносабатлар чегарасидан чиқмаслиги, унда хушмуомала оҳанг устун бўлиши керак.

### 7.3. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕРГА ТАЛАБЛАР

**Замонавий менежер.** Ҳозирги вақтда тез ривожланишни мўлжаллаган замонавий ташкилотлар учун, инновацияни самарали жорий қилиш, бизнес рентабеллигининг кўплаб саволларини ечиш билан боғлиқ ҳисобланади. Бу соҳадаги ютуқларга эришишнинг энг қулай йўли ташкилот раҳбарининг узлуксиз истиқболга эришиш режаларини амалга ошириш шароитларини таъминлаб бериши ҳисобланади. Ушбу ишлар билан айнан ташкилот менежери шуғулланади.



### 23-расм. Замонавий менежер-новатор ўрганиши керак бўлган фанлар

Илм-фан ва ишлаб чиқаришнинг инновацияга айланиб бораётган ҳозирги глобаллашув даврида бошқарувнинг ҳар қандай тури ёки типдаги менежерлар, менежер новаторларга айланишини замонамиз талаб қилмоқда. Чунки кечаги янги технология ўз муддатини ўтамасданоқ бугуннинг эскиси ҳисобланмоқда. Бошқарувда маркетинг талабларининг ҳам кучайиб бориши ташкилотларда рақобатнинг ҳам кучайишига олиб келмоқда. Шу нуқтаи-назардан замонавий бошқарувчига бўлган талаб фақат динамик хусусиятларга эга бўлиб боради. Бу йўналишда Европа давлатлари, АҚШ, Хитой, Канада, Япония, Малайзия, Жанубий Корея давлатлари олдинда бормоқда.

Бу ерда инновацион менежер билан ҳозиргача тайёрланаётган ва ишлаётган менежерлар ўртасидаги фарқлар

ҳақида савол туғилади. Ҳозирги вақт менежерлари кўп ҳолларда ўзлари танлаган технологияларни ва бу технологиялар билан ишловчиларнинг фаолиятларига ўрганган. Янги технологиялар фақат ташвиш ва ортиқча вақтни олишига қатъий ишончда бўлган тартибни қабул қилган ва бу тартибдан янги бир тартибга ўтишни хошлашмайди. Бу усул ҳам тўғри бўлиши мумкин. Лекин ижтимоий-иқтисодий соҳанинг барча йўналишларидаги илғор тажрибалар ва янги технологиялар менежер ёки ташкилот раҳбарининг қанчалик ишбилармонлигидан, ҳоҳиши-эътиборидан қатъий назар рақобатни келтириб чиқармоқда.

Иккинчидан, биз ҳозирги харидорлар ва истеъмолчиларнинг янги маҳсулотлар ва хизматларга бўлган талаблари ҳам кескинлашган, ўзгарувчан замонда яшамоқдамиз. Ҳатто, жуда кўп йиллар давомида ўзига маъқул бўлган, фақат айнан шу ташкилотларнинг маҳсулотлари ва хизматларига ўрганган ва харид қилган истеъмолчилар ҳам, биринчи навбатда янги маҳсулот ва хизматларни харид қилмоқдалар. Бу вазиятда моддий ва номоддий маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи корхона раҳбари ёки менежерлар албатта ўзлари кутмаган рақобатга дуч келмоқдалар.

Менежер новатор(янги ғоялар, янги технологиялар билан ишловчи бошлиқ, раҳбар) бир технологияга ва шу технологиянинг ишлаб чиқариш шароитларига ўрганган ва бу технологиядан ажралгиси келмаган ишчиларини янги технологиялар тизимига ўтишнинг афзалликлари ва самарадорлигига ишонтришнинг уддасидан чиқувчи, ижодий фикрловчи, замонавий илм-фан ютуқларидан, ахборотларидан яхши хабардор, ташкилотчи ва ташаббускор раҳбардир.

Салоҳиятли инновацион менежернинг дунёқараши ва фикрлаши стандартсиз, қолипсиз бўлиши, улар бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда ҳатто кам сонли бўлса ҳам ўзларининг ҳақ эканлигини илмий-техника ютуқларига, замонавий бошқарув усулларига асосланиб исботлаб берадилар ва ғолиб бўладилар.

Новаторлар ўзларида қатъий ишонч бўлиши учун доимо изланишда бўладилар. Мутахассислиги ёки ихтисослигидан ташқари Жаҳон тараққиётидаги янги технологиялар билан

танишиб боради. Менежер новаторлар мураккаб муаммоларга дуч келишини ва бу вазиятлардан чиқилмаса «чет»да қолиб кетишини жуда яхши англаб олган. Шунингдек, улар ўзларининг ташкилот ёки корхона тақдиридаги ўрнини, мавқеъини ҳам яхши англаб олган.

Шундай қилиб, ҳар бир мутахассисни, замонавий менежерни ҳар тарафлама баҳолаш ва танлашнинг қуйидаги тўртта талаблари асосида амалга оширилиши тўғри деб топилмоқда:

1. Профессional тайёрлиги.
2. Психологик сифатлари.
3. Умумий маданий даражалари.
4. Умумий илмий даражалари.

**Профессional тайёрлиги.** Бу гуруҳга кирувчилар учун асосий талаб билимларни эгаллаш ҳисобланади. Менежернинг новатор бўлишлиги учун у ўрганиши талаб қилинадиган фанларнинг хили кўп. Бу фанларни маркетинг элементларига мувофиқлашган ҳолатларда қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин<sup>54</sup>:

1. Product (маҳсулот сиёсати ва маҳсулотни ишлаб чиқариш) - техник фанлар, ишлаб чиқариш технологияси, ҳуқуқшунослик ва корхонанинг иқтисодиёти.
2. Price (баҳо сиёсати ва самарали баҳо ташкилланишининг назорати) - макро ва микроиқтисодиёт, жаҳон иқтисодиёти, олий математика, статистика, молиялар ва кредит), солиқ ҳуқуқи, бухгалтерия ҳисоби.
3. Place (бозор улушини эгаллашдаги самарадорлиги) - музокараларни олиб бориш техникаси, мерчендайзинг.
4. Promotion (сотув тизимининг самарадорлиги) - социология, психология, нисбийлик назарияси ва статистика (24 расм).

Албатта, кўрсатилган бу фанларни мукамаллик даражаларида ўрганиш жуда мураккаб, лекин менежер уларни етарли даражаларда ўрганиши ва етишмаётган билимларни ўрганишни давом этириши керак.

Менежер–инноваторнинг асосий профессионал сифатларини қуйидагилар билан таърифлаш мумкин:

---

<sup>54</sup>Веснин В.Р. Менеджмент.3-е изд. Перераб. И доп. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006.-504 с.

1. Ишда ахборотлар билан ишлашга қизиқувчанлиги.
2. Мантиқий қобилиятини ривожлантириши.
3. Эътибор ва диққатларни тўплашга қодирлиги.
4. Нутқ қобилиятини ривожлантириши.
5. Математикани билиш қобилиятини ривожлантириши.
6. Ишдаги мулоқотлар соҳасига мойиллиги.
7. Инновация тадқиқотларида фаоллиги.
8. Шахсий ўсишга доимий интилиши.
9. Фаол ҳаётини, аҳолининг фаровон, иқтисодий-ижтимоий ҳолатини яхшилашга йўналтиришга интилиши.

**2. Психологик сифатлари.** Менежер-инноватор дўстона муносабатлар, ижтимоий ишончлик, оптимизм, табиатсеварлик, мулоқотларда топқирлик ва ақллилик, ҳиссиёт ва сезгиларини билдиришда самимиятлилик каби жамлаган ижтимоий-психологик хусусиятларга эга бўлиши талаб қилинади.

Унинг ижтимоий-психологик етишганлиги қуйидагиларда маълум бўлади:

1. Ўзининг одоб-ахлоқи ва баҳосини намойиш этишда доимо эгилувчанлик тенденцияларини намойиш қилиши.
2. Ўзгарувчан вазиятларни тезликда англаб олиши;
3. Ўз-ўзидан ёки ички сабаблар натижасида келиб чиққан фикр-мулоҳазаларини ривожлантириши;
4. Табиийлик ва оддийлик;
5. Ўзини қабул қилишининг юқори даражадалиги;
6. Одамлар билан мулоқотларда ўринли ва эгилувчанлик даражаси юқорилиги;
7. Ижодга мойиллиги;

Шунингдек, менежер-инноватор стрессга барқарорлиги ва ўзининг фикрлари, мулоҳазаларини фақат фактларга асосланиб келтириши билан ажралиб туриши лозим.

**3. Умумий маданий даражаси.** Шунинг эса тутиш керакки, менежер ўзига бўйсунувчилар ўртасида соғлом ҳаёт тарзини ташвиқот қилади. Шунинг учун ҳам у кўринарли қиёфада бўлиши керак. Замонавий менежерда ташқи қиёфа жиҳатидан савлатлилик, сифатли ва енгил, бир хил рангдаги устки кийим, аксессуарлар ва бошқ.. намоён бўлиши лозим.

Унда фақат ташқи “кўриниш” эмас балки ички “дунёси” ҳам кенгликларни қамраб олган бўлиши, вақти келганда суҳбатларда

етакчи бўлиши учун Алишер Навоий шеърятдан тортиб таниқли давлат арбобларининг сиёсий қарашларигача асосли, эркин сўзлай олишга доимо тайёр бўлиши керак.

Менежернинг нутқи ва ёзувлари саводли, асосланган, енгил тушуниладиган бўлиши лозим. Чунки ҳозирги вақтда ҳар қандай янгиликни ҳамма ҳам тўлиқ тушуна олмайди, саволлар кўп, шунингдек, танқидлар ҳам кўп бўлиши мумкин.

Менежернинг фаолияти ҳамиша қонунчилик меъёрларига асосланганликни талаб қилади. Шунинг учун ҳам у ўз фаолиятининг ҳуқуқшуноси ҳам бўлиши, компьютер технологиясини мукамал эгалаши лозим.

**4. Умумий илмий даражаси.** Менежер-инноватор ўрганиши ва билиши керак бўлган муҳим ва асосий фанларнинг ўрнини кўриб чиқиш мумкин:

1. Фалсафа: бу фанни ўзлаштиришдан олинган билимлар воқеълик ва ҳодисаларни ҳар томонлама кўриб чиқиш, таҳлил қилиш имкониятларини, сабаб ва оқибатларнинг узвийлигини англашни, мукамал таҳлиллар ўтказишда фикрлаш қобилиятини оширади ва мустаҳкамлайди.

2. Социология: бу фан ёрдамида менежер жамиятдаги, айниқса ташкилотдаги персоналнинг талаб ва эҳтиёжларини енгил аниқлайди, бу соҳадаги янгиликка эътибор қаратади.

3. Иқтисодиёт: бу фанни ўзлаштириш орқали менежер ўз ташкилотининг бозор рақобатларига чидамлилиги даражаларини ва бозорда барқарор туриш, бозордаги улушини барқарорлаштириш режаларини ишлаб чиқади.

4. Психология: одамлар билан мулоқот қилишнинг энг мақбул вариантларини, ходимларнинг мотивларини олдиндан билиб олишга ёрдам беради.

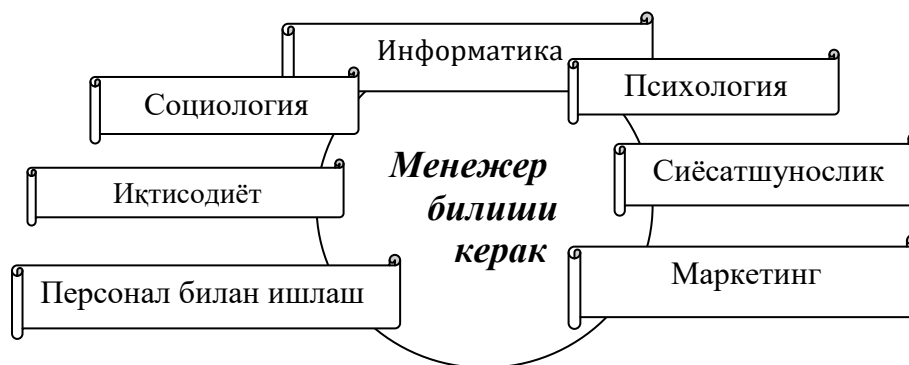
5. Тарих: хатоларга йўл қўймасликни ўрганади, ихтироларнинг мазмунини билишнинг заруратини англайди.

6. Статистика: ташкилотнинг самарали фаолиятига у ёки бу янгиликнинг таъсирини таҳлил қилишга ёрдам беради.

8. Санъат: бу ўринда “менежмент-бошқарув санъати” иборасини келтирсак, бу фаннинг менежер учун қанчалик кераклилиги албатта ҳаммага тушунарли бўлади. Бу фан ёрдамида менежер ижодга қизиқади, ўзининг зиёлилиги даражаларини оширади.



Келтирилган рўйхатлар менежер ўрганиши ва ўзлаштириши керак бўлган фанлар билан чегараланмайди. У жуда кўп фанларни ўрганиб ва ўзлаштириб ўзининг билими, маданияти, комиллиги ва дунёқарашларини доимо кенгайтириб бориши лозим. Шунингдек, замонавий менежер бошқарувга боғлиқ бўлмаган фанларни, дунё аҳамиятидаги технологиялар ва илғор тажрибалар ҳақидаги ахборотларни кузатиб бориши, дунёқарашини кенгайтириб бориши лозим.



**24-расм. Замонавий менежер билиши керак бўлган фанлар ва соҳалар**

**Замонавий менежерга талаблар.** Вақт ўтган сари ташкилотлар, корхоналарнинг типлари ва турлари кўпайиб боради. Шу ҳолатга боғлиқ менежерлар ҳам олдиндаги ўзгаришлар ва янги талабларга доимо тайёр туришлари керак.

Жаҳон менежментининг тажрибаларидан маълумки, профессионал менежментни ва профессионал персонални интенсив равишда тайёрлаб бориш доимий ўзгариб турадиган ички ва ташқи муҳит шароитларида компаниянинг яшаб қолишини таъминлайди. Бу масала Ўзбекистон шароитида ҳали тўлиғича ҳал қилинмаган. Профессионал менежерларни тайёрламаслик ҳар қандай ташкилотнинг ўз-ўзини бошқариш режимига ва истиқболли тараққиётга ўтишини секинлаштиради.

Ўқув қўлланмани тайёрлаш давомида мамлакатимизда ва чет элда нашр этилган илмий адабиётларини ўрганишдан маълум бўлдики, ташкилотлар ва корхоналарнинг истиқболли ва самарали ривожланиши корхоналар ва ташкилотларнинг раҳбарларига нисбатан кўпроқ профессионал менежерларга боғлиқ экан. Шунинг учун ҳам жаҳоннинг кўп давлатларида

профессионал менежер олдига кўплаб талабларни қўйишади (25 ва 26-расмлар).



**25-расм. Менежерга талаблар**

Россиялик олимларнинг хулосалари бўйича замонавий менежерларни Европа даражаларида тайёрлашга етишиш учун ҳали кўп йиллар ўтиши керак ва ҳозирда менежерга инноватор бўлиш учун қўйидаги учта йўналиш мавжуд:

1. «Менежмент» мутахассислиги бўйича мақсадли олий таълимда ўқиш, кейинчалик ишга жойлашиш ва «дипломли»

менежер сифатида мансаб пиллапояларига кўтарилишнинг уддасидан чиқиш.

2. Менежмент билан боғланмаган йўналишлардаги янгиликларни ўзлаштириш бўйича юқори натижаларга эришиш (компьютер технологиясидан тортиб кулинариягача).

Янги маҳсулот чиқарувчи хусусий фирмани очиш. Бунинг учун иқтисодий таълим дипломини олиш шарт эмас.



**26-расм. Замонавий менежерни профессионал тайёрлашнинг Блок-тизими**

**Таянч сўзлар ва иборалар:** менежер, профессионал, концерн, новатор, коммерсант, муҳандис, этика, саломлашиш, нутқ, ғоя, инновация, тенденция, замонавий менежер, менежмент, техника ва технология.

### **Хулосалар:**

1. Биринчи менежер англиялик саноатчи Роберт Оуэн бўлган. У 1820 йилда ўзининг Нью-Ленаркдаги (Шотландия) ип-йигирув фабрикасида биринчи бўлиб меҳнат унумдорлиги ва фаолиятни мотивлаштириш, ишчиларнинг фабрика билан ўзаро муносабатларини ва меҳнат жараёнлари билан боғланган саволларни, муаммоларни ечди. Бу ҳақдаги хабарлардан бошлаб менежер бошқарувда реал раҳбар бўлиб борди.

Менежментнинг асосий вазифалари мутахассисларнинг муҳим даражалилари-менежер деб аталадиганларнинг ёрдами билан ечилади.

2. Менежер-бу ташкилот фаолиятида, бошқарув фаолиятида асосий ўринлардан бирини эгаллайдиган профессионал мутахассис. Бу ерда профессионал сўзининг маъноси шундан иборатки, бу мутахассис учун корхонада (ташкилотда) доимий иш ўрни бор ва корхона фаолиятида, корхонанинг аниқ соҳаларида бошқарув қарорларини қабул қилиш ваколати ҳам унга берилади.

3.«Менежер» атамасини ва «менежер» номини корхонада (ташкилотда) ишлаётганларнинг барчаси кенг маъноларда билишади. Уларнинг хулосалари бўйича Менежер:

- гуруҳ ёки гуруҳларнинг раҳбари;
- лаборатория, бўлимларнинг, корхонадаги функционал хизматларнинг бошлиғи;
- ишлаб чиқариш бўлимларининг бошлиғи;
- ташқи ҳамкорлар ва турли бўлимлар фаолиятларини мувофиқлаштирувчи турли даражалардаги администратор;
- фирма, корхона раҳбари.

4. Менежер тушунчаси ва менежернинг вазифаларини ўрганишдан маълум бўлдики, менежер кўпроқ уддабуронлик билан тавсифланмоқда. Бу хулоса тўғри. Уддабуронлик инсоннинг билими, заковати, ҳар қандай вазиятдан ижобий натижа ва таассурот билан чиқиб кетиши, ўзига бўлган ишончни атрофдагиларга ҳам етказа олишининг умумий номи.

Бундан ташқари, ҳар бир кишининг ўз ташқи кўринишини рисоладагидек таъминлаши, гап-сўзи, муомала маданияти, замон билан ҳамнафаслиги унинг жамоат орасидаги мавқеини белгилайди. Менежернинг фаолияти биринчи навбатда кишилар билан учрашишдан бошланганлиги учун ўзи ҳақидаги яхши таассурот қолдирилиши учун саломлашишга эътибор бериши керак.

Малакали менежер қуйидагиларни уддалаши ва бажариши лозим:

1. Кўп сонли ходимларни бошқара олиши.
2. Мақсадга эришишнинг усуллари ва воситалари, ресурслари, вақтларини аниқ белгилаб, бизнес-режалаштиришни амалга ошириши.

3. Бўйсунувчилар олдига вазифаларни қўя билиши, уларни самарали ишлашга чорлаш мотивларини яратиши.

4. Бўйсунувчиларнинг масъулияти чегараларини ва компетентлигини аниқлаб, ресурслар билан таъминлаб фаолиятларини ташкил қилиш.

5. Доимий равишда катта ҳажмлардаги ахборотларга эга бўлиш.

6. Замонавий технологиялардан фойдалана билиши ва турли йўналишлардаги инновацияларни ўрганиб бориши.

7. Бўйсунувчиларнинг ривожланишини ва ўз-ўзини ривожлантириши билан мақсадли шуғулланиш.

### ***Мавзу бўйича тест саволлари:***

#### ***1. Менежер ким?***

*А. Менежер-бу ташкилот фаолиятида, бошқарув фаолиятида асосий ўринлардан бирини эгаллайдиган профессионал мутахассис.*

*Б. Менежер-бу раҳбар*

*В. Менежер-бу одамларнинг фаолиятини бошқарувчи*

*Г. Ҳаммаси тўғри*

#### ***2. Юқори даража менежерлари.....***

*А. Фирма истиқболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқади. Фирманинг режаларини яратади ва бу режаларни амалга оширади*

*Б. Фирманинг стратегик режасини ишлаб чиқади*

*В. Фирманинг бошқарув қарорларини қабул қилади*

*Г. Фирмани ресурслар билан таъминлайди*

#### ***3. Ўрта бўғин менежерлари.....***

*А. фирма фаолиятининг айрим томонларини (ишлаб чиқариш, маҳсулотларни сотиш, нарх-наво, молиявий фаолиятлар, янги маҳсулотларни ўзлаштириш, янги технологияларни жорий қилиш, меҳнатни ташкил этиш йўналишларини ташкил қилади ва бошқаради*

*Б. Фирманинг тактик режасини ишлаб чиқади*

*В. Фирманинг бошқарув қарорларини қабул қилади*

*Г. Фирмани фондалар билан таъминлайди*

#### ***4. Қуйи бўғин менежерлари.....***

А. Белгиланганидек, куйи бўғин ( цех, бригада, бўлим) доирасидаги ишларни ташкил этиш, кунлик, ҳафталик, ойлик ишларнинг бажарилишини бошқариб боради.

Б. Фирманинг тактик режасини ишлаб чиқади

В. Фирманинг бошқарув қарорларини қабул қилади

Г. Фирмани фондалар билан таъминлайди

**5. Кимни биринчи менежер деб аташади?**

А. Роберт Оуэн

Б. А. Файол

В. М. Вебер

Г. Г. Саймон

**6. Замонавий менежер-новаторни ҳар тарафлама баҳолаш ва танлашнинг умумлашган талаблари нечта?**

А. 4 та

Б. 3 та

В. 2 та

Г. 6 та

**7. Замонавий менежерга қўйиладиган умумий талаблар нечта?**

А. 13 та

Б. 12 та

В. 11 та

Г. 10 та

**8. Менежерни ҳар тарафлама уддабуррон дейиш мумкинми?**

А. Мумкин

Б. Йўқ

В. Бошқарувчи деб атаган маъқул

Г. Раҳбар деб атаган маъқул

**9. Замонавий менежер кўп сонли одамларни бошқара оладими?**

А. Бошқара олади

Б. Менежер кичик гуруҳларни бошқариши керак

В. Ўрганилаяпти

Г. Бошқара олмайди.

## **10. Менежмент тарихида «бизнесдан чиққан супер қаҳрамон» деб кимни аташади?**

*А. Ли Яккока*

*Б. А.Фойол*

*В. М.Вебер*

*Г. Г.Саймон*

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар ва топшириқлар:**

1. Менежмент ва менежер атамалари нималарни англатади?

2. Менежмент тарихида биринчи менежер ким ва у менежментда нималарни амалга оширди?

3. Замоनावий менежер-новаторга қўйиладиган 4 талабни тушунтириб беринг.

4. Замоनावий менежерга қўйиладиган умумий талабларни санаб беринг.

5. Замоनावий менежернинг этикаси қандай бўлиши керак?

6. Замоनावий менежернинг кийиниши ва нутқ маданияти қандай бўлиши керак?

7. Юқори бўғин менежерларининг асосий фаолиятини гапириб беринг.

8. Ўрта бўғин менежерларининг асосий фаолиятини гапириб беринг.

9. Қуйи бўғин менежерларининг асосий фаолиятини гапириб беринг.

10. Замоनावий менежер ташкилотда қандай ишларни амалга ошириши керак?

## 8-мавзу. МЕҲНАТ ЖАМОАЛАРИ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ

### РЕЖА:

8.1. МЕҲНАТ ЖАМОАСИ ВА ЖАМОА МЕҲНАТИ. МЕҲНАТ ЖАМОАСИНИНГ ТАСНИФЛАРИ

8.2. МЕҲНАТ ЖАМОАСИНИНГ ТУРЛАРИ, ТАРКИБЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

8.3. ЖАМОА МЕҲНАТИДА ПЕРСОНАЛНИ ТАНЛАШ, ТАЙЁРЛАШ БОШҚАРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

8.4. МЕҲНАТ ЖАМОАСИДАГИ НИЗОЛАР: ТУРЛАРИ, САБАБЛАРИ ВА ЕЧИМЛАРИ

8.5. МЕҲНАТ ЖАМОАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА ТИЗИМЛИ ЁНДАШУВ ВА НАЗОРАТНИНГ ЎРНИ

### 8.1. МЕҲНАТ ЖАМОАСИ ВА ЖАМОА МЕҲНАТИ. МЕҲНАТ ЖАМОАСИНИНГ ТАСНИФЛАРИ

**Меҳнат жамоаси.** Жамоа меҳнати билан тарқоқ ҳолатларда меҳнат қилганларга нисбатан жуда катта натижаларга ва ютуқларга эришиш мумкин. Чунки, жамоадаги бирлашган куч салоҳияти жуда катта. Жамоа тўғрисида халқимизнинг жуда кўплаб ҳикматлари бор:

1. *Бирлашган ўзар, бирлашмаган тўзар.*
2. *Кўндан қуён қочиб қутулмас.*
3. *Айрилганни айиқ ер, бўлинганни бўри ер.*

Жамоа меҳнати - мақсадлари, манфаатлари бир бўлган одамларнинг умумий иш учун бирлашган гуруҳи. Биргаликдаги, жамоали меҳнат бир неча ишчининг умумийлашган ҳаракатларигина эмас. Жамоа меҳнати тўғри ташкил қилинганда юқори самарали, натижали, бир мақсад сари интилаётган жамоа аъзоларининг тажриба орттиришида, меҳнат муносабатларида сифат жиҳатларидан фақат юқори ўсиш кузатилган. Йирик жамоа меҳнатларининг тақсимланиши ва ихтисослашуви ишлаб чиқариш кооперацияларга шароитлар яратди.

Ишлаб чиқариш кучларининг ривожланиши билан биргаликда жамоа меҳнатининг жарёнлари такомиллашиб борди,



заводлар ва фабрикаларда барқарор жамоалар ташкил топди. Якка ишлашга интилиш тарихда қолди, якка ишловчилар жамоадаги меҳнати билангина ўзининг талаб ва эҳтиёжларини қондиришини тушуниб олди.

Жамоа меҳнати<sup>55</sup>:

- ишчининг билими ва қобилияти жамоадаги бошқа ишчига узатилади ва ўз навбатида, раҳмат тариқасида у ишчи ҳам ўзининг билимини ва қобилиятини унга узатувчига қайтаради, зарурий ҳолатларда қўшимча билимлар ва қобилиятларни сўраб олиш имкониятлари ҳам катта, чунки улар жамоада;

- жуда мураккаб ва ҳажмли вазифаларни ечади ва мақсадлари ҳам яккаликга нисбатан жуда ҳажмли;

- ҳаётнинг оғир ва енгил кунларида ҳамкасбининг ёнида ва ҳамкасби ҳам унга нисбатан шундай, ҳар бир аъзо меҳнат жараёнларида қувватланишига ишончи комил;

- ҳар бир аъзода тежамкор тавсиялар, янги ғояларни илгари суриш, ташаббусга интилиш ва ижодий ҳамкорлик қилиш имкониятларини яратади;

- фақат ўзининг ишига масъулият билан қараш эмас, ҳамкасбининг ишлари ҳам яхши бўлишини хоҳлайди, қарорларни бажаришда жамоа меҳнатидан орқада қолишни иснод деб билади-“бир киши ҳамма учун-ҳамма бир киши учун” шиорини жуда ҳурматлайди;

- жамоа меҳнатида ўзини кўрсатмаган, доимий баҳона изловчи, топшириқларни сифатсиз бажарувчи ҳамкасбининг ишдан ҳайдалишини тўлиқ қувватлашига кучи етади.

Қайд қилинган воқеъликлар фақат жамоа тўлиқ шакллантирилганда ва менежер ҳар бир ишчининг ҳаракатларини самарали бошқарганда-меҳнат жамоасини бошқариш келиб чиқади.

*Ишлаб чиқариш муҳитида инсоннинг хулқи-атворини Д.Карнеш, М.Смолл, М.А.Робер, М.Вудкок, Д.Френсис ва бошқалар мукамал ўргандилар. Бу ҳақда Россиялик А.К.Гостевнинг хулосалари жуда фалсафий ҳисобланади: - «Ишчи бошқараётган станок, корхонанинг директори, у директор станок(машиналар, қуроллар) номи билан таниқли.*

<sup>55</sup> Веселов В.Г. Практический менеджмент персонала: учебное пособие. М.: Юристъ, 2010. -241с. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: - М.: Гросс Медиа, 2011. - 400 с. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Человек и организация. Проблемы экономики и менеджмента.- №8- 2012 г., -С. 18-34.

Меҳнаткашларнинг профессионалик даражаларини юқори бўлиши ташкилотни бошқаришни ва меҳнат жамоасининг ишларини мувофиқлаштиришни энгиллаштиради. Бундай шароитли ташкилотларда менежер ўзи яхши билган ишчиларга ишонади ва зиммасидаги баъзи ишларнинг амалга оширилишига раҳбарлик қилиш вазифаларини ҳам вақтинча уларга топшириши мумкин. Менежер бу билан зиммасидаги вазифаларни бироз энгиллатади ва асосий эътиборни меҳнат жамоаси фаолиятининг сусаймаслигини доимий назорат қилиб боради.

Меҳнат жамоалари менежернинг ишларни бажариш режалари, ташкилий ва мотивлаштириш ишларидаги майда элементларгача ҳисобга олинган режаси билан яқиндан танишгандагина ўзининг меҳнати салоҳиятини намоён қилади. Менежернинг бу режаларида ишчиларнинг доимий ротацияси, натижалар бўйича назорат, мотивлаштиришда қўйилган талаб ва ваъдаларни ўз вақтида бажариб боради.

**Жамоа меҳнатининг таснифи.** Меҳнат жамоаларини таснифлаш анча мураккаб ҳисобланади. Чунки, ҳозирги вақтдаги эркин бозор шароитида ва халқаро интеграцияда ҳам фаолият кўрсатаётган давлатларда янгидан-янги ташкилотларнинг пайдо бўлаётганлиги бу ташкилотлардаги меҳнат жамоаси ҳам албатта янги талаблар асосида ташкил қилинади. Шунинг учун ҳам меҳнат жамоаларини таснифлашнинг мезонлари ва хусусиятлари, ёки белгилари доимо ўзгариб туради (12-жадвал).

## 12-жадвал

### Жамоа типининг жамоа белгиларига боғлиқлиги

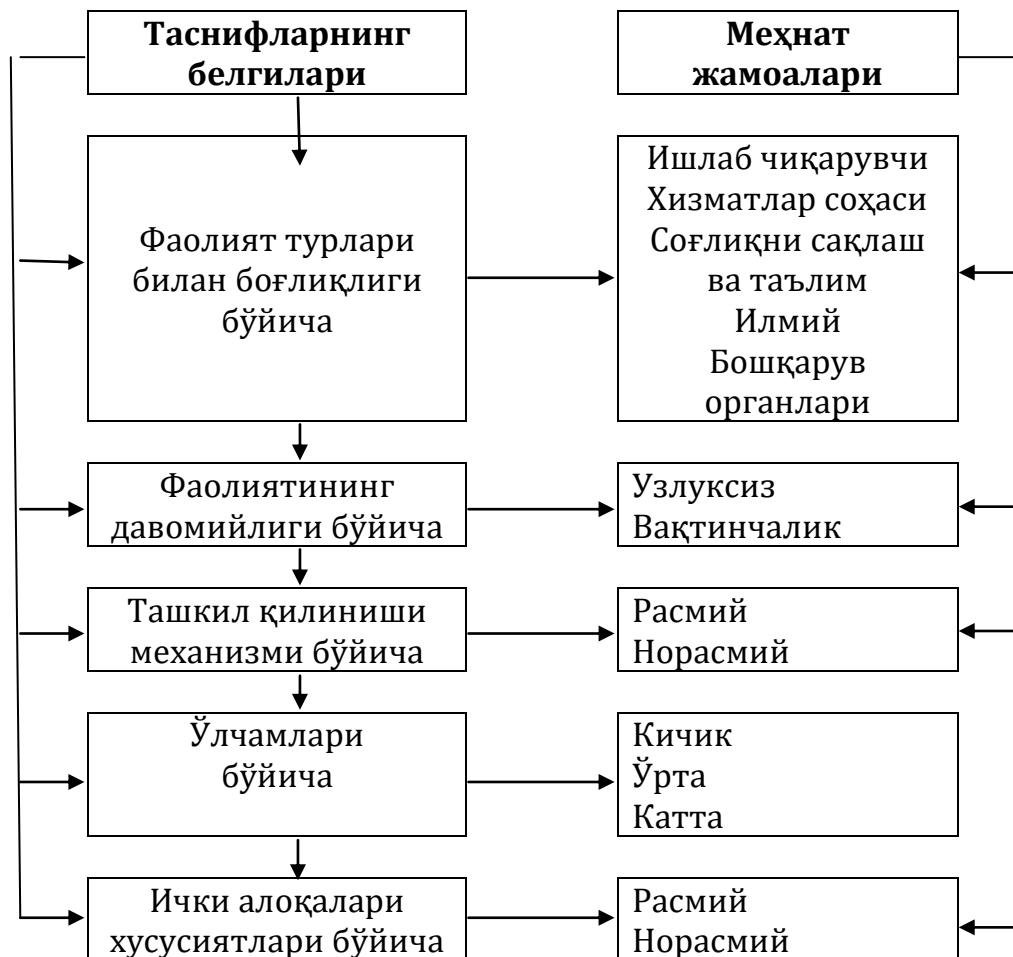
Т\р	Жамоанинг белгилари	Жамоанинг типлари
1.	Аъзолар сони	а) Катта б) Ўрта в) Кичик
2.	Жинси	а) Эркаклар б) Аёллар
3.	Ёши	а) Болалик б) Етук
4.	Фаолиятини бошқариши хусусиятлари	а) Ўқув синфи б) Бригада в) Тўғарак

Жамоа меҳнати кўпинча меҳнат жамоаси деб ҳам таърифлашади (Россияда-коллективный труд ва труд коллектива). Бизда эса кўпинча, жамоа меҳнати атамаси ишлатилади. Бу атамаларда жамоанинг катта ва кичиклиги маълум аниқликларни беради. Эркалар ва аёллар жамоасини билиб олиш учун ишлаб чиқариш объектларининг номланишини ўзи ҳам етарлича маълумотларни бериши мумкин.

Мактабгача тарбия ташкилотларида жамоа атамаси ишлатилмайди. Масалан, болалар боғчаси ёки 5-синф ўқувчилари, «Табиатшунослик» тўғараклари. Шунингдек, маҳалла таркибидаги майда ташкилотлар ҳам ўз номи билан ташкилот ёки жамиятдаги жамоа йиғинларини англатади.

### 13-жадвал

#### Меҳнат жамоаларини таснифлашдаги белгилар



Масалан, «Алпомиш» заводи ёки «8-Март» фабрикаси ва ҳакозо. Лекин болалар боғчаси, мактабдаги синфлар ёки ҳар қандай тўғаракларга жамоа сўзи қўшилмайди. Шунинг учун ҳам, жамоаларни таснифлашда ишлаб чиқаришни таркиблштириш учун функционал

белгилар ишлатилади. Бу белгиларнинг мазмуни ва моҳиятига қараб жамоанинг фаолиятларини аниқлаб олиш мумкин (13-жадвал).

## **8.2. МЕҲНАТ ЖАМОАСИНИНГ ТУРЛАРИ, ТАРКИБЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ**

Ҳозирги замоннинг психологик-педагогик адабиётларида “жамоа” ҳақида иккита тушунча берилмоқда. Биринчиси: жамоа деганда одамларнинг гуруҳи ва ҳар қандай ташкилот ( завод, фабрика, цех, бригада, мактаб, боғча ва бошқ.) тушунилади; Иккинчиси: одамлар гуруҳининг юқори даражада ривожланган бирикмалари тушуналади. Бу таърифлардан маълум бўлмоқдаки, жамоа тушунчасида мақсадга интилишдаги бирдамлик, уюшганлик ва ҳамжиҳатликда кишиларнинг гуруҳи дейиладиган сифат белгилари устиворлик қилмоқда.

Меҳнат жамоаларининг мақоми бўйича турлари: Меҳнат жамоаларининг мақоми бўйича турлари кўп ҳолларда мулк шакллари ҳам англатади. Расмий жамоалар, расмий ташкилотлар ва расмий корхоналар дейилганда биз кўпинча давлат тасарруфидаги, давлат идоралари бошқарувидаги ташкилотлар ва корхоналарни тушунамиз.

Расмий жамоалар, корхонада белгиланган қонуний меъёрлар ва қоидалар доирасида ишлайди ва ҳуқуқий жиҳатлардан расмийлаштирилган ҳисобланади.

1. Расмий жамоалар ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари ишчиларнинг вазифавий масъуллиги асосида иериархик бўйсунувчилик бўйича тузилади. Бундай жамоаларнинг аъзолари рационал бюрократия тамойиллари ва қоидалари билан тартибга солиб турилади.

2. Норасмий жамоалар, ҳеч қаерда ҳуқуқий жиҳатдан расмийлаштирилмайди. Ўзларининг шахсий ҳоҳиши, манфаатлари, шахслар ўртасидаги муносабатлари тўғри келган ишчиларнинг жамоалари. Бундай жамоа вазифавий тақсимланишни унчалик хуш кўрмайди. Ички алоқалари ҳам расмий эмас, лекин иериархик бўйсиниш лидернинг ва унга яқинларнинг ўзини тута билиши ва хулқига боғлиқ ҳисобланади.

Меҳнат жамоаларининг ташкилий механизми бўйича турлари:

- раҳбарият фармойиши бўйича тузилган меҳнат жамоаси;
- норасмий вазиятлар бўйича тузилган жамоа.

Ички алоқаларнинг хусусиятлари бўйича жамоаларнинг турлари;

- расмий жамоалар;
- норасмий жамоалар.

Фаолият кўрсатишининг муддатлари бўйича меҳнат жамоаларининг турлари:

- вақтинчалик фаолият кўрсатувчи меҳнат жамоаси;
- доимий фаолият кўрсатувчи меҳнат жамоалари.

Ўлчамлари бўйича меҳнат жамоаларининг турлари:

- кичик меҳнат жамоалари-аъзолари-3-7 кишигача;
- ўрта меҳнат жамоалари - 10-30 кишигача;
- катта меҳнат жамоалари - 20-30кишидан то 100 кишигача.

Бундай жамоаларда ўзаро мулоқот, муносабатлар ва ҳаракатларнинг даражалари турлича. Ўрта ва катта меҳнат жамоалари ўз таркибига кичик жамоаларни ҳам қўшиб олиши мумкин ва кичик жамоаларга бўлиниб ҳам фаолият кўрсатиши мумкин.

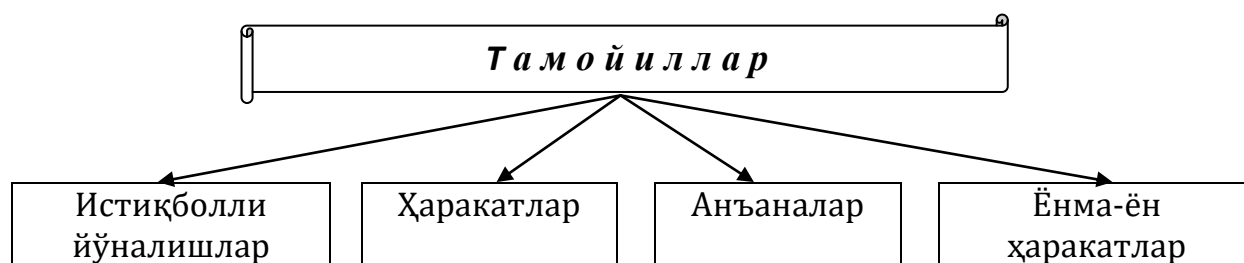
### **Меҳнат жамоалари таркибларининг типлари ва тавсифлари**

<b>Таркибларнинг типлари</b>	<b>Асосий тавсифлари</b>
Функционалли ишлаб чиқарувчи	Меҳнат тақсимооти тури
Жамоавий ташкиллаштириш	Касабачилар уюшмасига, сиёсий ва бошқа жамоат ташкилотларига қарамлиги. Бошқарувда иштирок этиши
Ижтимоий демографик	Ёши, жинси, оилавий аҳволи, маълумоти, иш стажи
Профессионал (касбий)малакавийлик	Касби, мутахассислиги, малакавийлик даражалари
Ижтимоий психологик	Шахслар ўртасидаги муносабатлар, манфаатлар, белгилар, меҳнат фаолияти мотивлари, қизиқишлари, бандлиги, ишлаб чиқаришдан ташқаридаги хулқи

Инсон ресурси ҳар қандай ташкилотнинг асосий ресурслари бўлганлиги учун жамоани ва унинг ҳар бир аъзосининг фаолиятини ўрганиш, ўргатиш ва талаб қилиш масалалари ҳозирги замон менежментидаги асосий тадқиқотлардан бўлиши

керак. Яна бир муҳим масала ҳозирги замон талабларидан келиб чиқиб шундан иборатки, жамоани шакллантириш ва жамоадаги ҳар аъзо (ишчи) ўрнини белгилаш ҳам муҳим назарий ва амалий тадқиқотларнинг заруратини юзага чиқармоқда.

Жамоанинг шаклланишини ўрганишдан унинг ҳар бир индивиди фаолияти, ўзаро муносабатларини аниқлаш менежер учун осон кечади. Бу эса ташкилотни самарали бошқариш учун жуда муҳим ҳисобланади. Меҳнат жамоаларини шакллантириш ҳам ўзининг тамойилларига суянади. Бу тамойиллар меҳнат жамоасининг истиқболли йўналишлари, бу йўналиш фаолиятини ташкил қилишда анъанавий бирдамликни ёнма-ён туриб амалга оширишни назарда тутган (27-расм).



**27-расм. Жамоанинг ривожланиш тамойиллари**

Меҳнат жамоаларининг келтирилган тамойиллари халқимиздаги асрлар давомида таркиб топган ўзаро ҳамдўстлик ва ўзаро ҳамкорлик анъаналарига асосланган. Лекин ҳозирги вақтга келиб, эркин бозор шароитларидаги хусусий мулкчилик ҳаракатларида бу тамойиллар кутилган натижаларни бермаслиги мумкин. Чунки, жамоани ривожлантиришда белгиланган стратегик режалар ҳозирги вақтда анча тезкор ҳаракатланишларни талаб қилади.

Иккинчидан, ҳозирги замонавий технологиялар жамоадаги ҳар бир аъзонинг замонавий билимларни, профессионал тайёргарлик ва замонавий ишлаб чиқариш малакаларини эгаллашни ҳам талаб қилади. Бу талабларга албатта жамоанинг барча аъзолари ҳам тайёр эмаслиги маълум. Шунинг учун ҳам меҳнат жамоасида персонални тайёрлаш ва бошқариш жамоа меҳнатини самарали бошқаришда энг муҳим вазифалардан ҳисобланади.

### **8.3. ЖАМОА МЕҲНАТИДА ПЕРСОНАЛНИ ТАНЛАШ, ТАЙЁРЛАШ ВА БОШҚАРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ**

Жамоа меҳнатининг самарадорлиги персонални танлаш ва тайёрлаш билан узвий боғлиқ ҳисобланади. Чунки, жамоадаги ходимларнинг меҳнати уларнинг олдиларидаги мақсадларга эришишидаги умумлашган, ягона меҳнат ҳисобланади<sup>56</sup>.

Илмий-амалий тадқиқотлардан маълумки, ҳар қандай ижодий жамоада 5% атрофида ижодий шахслар, 25% билимдон кишилар, 20% таҳлилчилар ва 50% оддий ижрочилар бўлади. Ижодий гуруҳларнинг раҳбарлари демократлар, пессимистлар, диктаторлар ёки ташкилотчилар сифатида тавсифланади.

Бу тадқиқотлар натижасининг энг муҳим хулосалари шундан иборатки, ташкилотнинг жисмоний меҳнатларини юқорида кўрсатилган 50% оддий ходимлар-персоналлар бажарадилар. Шунинг учун ҳам менежментнинг назариячилари ва амалиётчилари бошқарув туғилишидан бошлаб унинг назариячилари менежментнинг асосий субъекти бўлган одамларни самарали бошқаришни тадқиқ қилиб келмоқдалар (28-расм).

Келтирилган 28-расмда ташкилотларда персонални тайёрлаш жараёни “корпоратив маданиятни шакллантириш ва ривожлантириш дастури” асосида олиб борилиши тавсия қилинмоқда. Бу дастур ўз таркибига 5 та ёки узлуксизлик бўйича режалаштирилган йўналишни, жараённи ёки сиёсатни олади. Янги ходимларни ёллаш ва мослаштириш сиёсатида янги ходимларни танлаш икки усулда амалга оширилиши маълум жараён. Буларнинг биринчиси - иш ахтариб келувчилар, иккинчиси - ташкилотнинг эълонлари бўйича ишга келувчилар ҳисобланади.

Иш ахтариб келувчилар ташкилотнинг эълонлари бўйича ишга келувчиларни тўғридан-тўғри ишга қабул қилиш даври ҳозирга келиб ўзининг муддатини ўтаб бўлди. Жамият тараққиётидаги ҳозирги даврда тўғридан-тўғри ишга қабул қилиш ташкилотларни самарали бошқаришда кўпдан-кўп тўсиқларга дуч келтириши ҳам маълум бўлди.

---

<sup>56</sup>Аверин А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации учебное пособие.М.:Изд. РАГС, 2013.-224 с.: Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Учебное пособие.М.: Дело, 2013.-356 с.: Лукашевич В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. КноРУС.М.:2016.-346 с.:

Шунинг учун ҳам, ҳозирда ходимни ишга ёллаш ва уни ишга мослаштириш жараёни ўта синчковлик билан (суҳбат, соҳани билиши, қобилияти, шу иш юзасидан ахборотланганлиги, маълумоти, оилавий аҳволи, яшаш манзили, иш стажи ва бошқ..) амалга оширилиши талаб қилинмоқда



**28-расм. Персонални танлаш ва тайёрлашнинг оддий тизими**

Иккинчи жараёнда персонални мотивлаштириш, сўнгра ташкилотнинг кадрлари рўйхатига киритиш, уни ривожлантириш ва баҳолаш дастурлари амалга оширилади. Келтирилган тизим бўйича ходимларни ривожлантириш (ўқитиш, малакаларини ошириш, янги технологиялар ва ахборотлар билан таъминлаш ва бошқ..) га алоҳида эътибор берилади. Биздаги ташкилотларнинг деярли кўпчилигида бу тизимга эътибор берилмаганлигидан корхоналарда ҳам, ташкилотларда ҳам ишчиларнинг қўнимсизлиги одатий ҳоллардан бўлиб қолмоқда.

Ташкилотда персонални танлаш ва тайёрлаш тизимида режалаштирилган “персонални баҳолаш” ташкилот жамоасини талаб даражаларда шакллантиришга қаратилган. Ташкилот ходими ташкилот раҳбариятининг унга бўлган муносабатлари ва уни ташкилотда ишлашга тайёрлаганлигини чуқур ҳис этиши, сезиши натижасида у ўзини баҳолаш танловларидан муваффақият билан ўтади. Чунки унда ташкилотда ишлаб қолишга қатъий қарор пайдо бўлган.



Шу тариқа ташкилотнинг жамоаси шакллантирилади ва бу жараён тўхтовсиз давом эттирилади. Европа давлатларида, АҚШ, Канада, Хитой, Япония каби давлатларда ташкилотларнинг меҳнат жамоасини шакллантиришга биринчи навбатдаги вазифа сифатида қаралади (29-расм).



**29-расм. Ташкилотларда персонални мажмуали тайёрлаш ва бошқаришнинг мураккаб тизими**

Бу давлатлар айниқса, Европа давлатлари ва АҚШ вақт ўтиши билан жамият менежментининг ватанлари ҳисобланади. Бу давлатлардаги бошқарув биринчи навбатда ўз давлатларининг иқтисодиётини кўтариш йўли билан халқининг яшаш фаровонлигини оширишга қаратилган. Шунинг учун ҳам бу давлатларда менежментни такомиллаштириш узлуксиз равишда жиддий тадқиқотлар йўналишларига айлантирилган ва таш-

килотларда ходимларни тайёрлашнинг усуллари ва тизимлари мукамал равишда ишлаб чиқилган (29-расм).

Ушбу тизимдаги талабларни ўрганишдан маълум бўладики, ташкилотнинг олдига қўйилган мақсад ва вазифаларни бажариш учун биринчи навбатда меҳнат жамоасини шакллантириш керак. Ташкилот учун ходимларни мақсадли танлашнинг биринчи босқичи меҳнат ресурсларини режалаштиришга қаратилаяпти. Бу масала кўриб чиқилгандан кейингина персонални танлаш босқичига ўтилмоқда.

Персонални танлашнинг икки босқичда (танлаш ва саралаш) ўтказилишининг ўзи ишга кирувчиларнинг ўз маъсулиятини оширишга мажбур эканлигини англатади. Тизимдаги: мослаштириш ва мўлжаллаш; ўқитиш ва ривожлантириш ва меҳнат фаолиятини баҳолаш ҳам ходимни ривожлантиришга, қўллаб-қувватлашга қаратилган. Агар инсоний муносабатлар мактабининг назарияси ва амалиётига эътибор қилсак, ташкилотнинг самарали ишлаши фақатгина инсон ресурсларига боғлиқ эканлигини англаймиз.

Ғарб давлатларида, АҚШ ва Японияда жамоа меҳнатини ташкил қилишда биринчи навбатда персонални тайёрлаш муҳим омиллардан эканлиги маълум бўлади. Ушбу тизимда ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатиши учун жамоани шакллантиришда ходимнинг ўрнига қанчалик кучли эътибор бериш лозим эканлиги келтирилган. Жамоада меҳнат қилувчи ходим бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнларига ҳам қатнашиши кераклиги белгиланган. Ташкилотда меҳнат қилувчи ходимнинг бошқарув қарорларини қабул қилишга қатнашиши ташкилотда демократик бошқарувнинг тўлиқ тантанасини ифодалайди.

**Ташкилотда персонални бошқариш технологиялари.** Асримизнинг замонавий технологияларини яратиш халқ хўжалигининг барча соҳаларида, тармоқларида ва йўналишларида шиддат билан ривожланмоқда. Бугуннинг технологиялари эртага эскириб қолмоқда деган сўзлар, мавзулар ҳам оддий суҳбатларга айланаяпти. Шунинг учун ҳам, ташкилотларда ва корхоналарда меҳнат жамоасини шакллантиришда персонални танлаш ва тарбиялашнинг муҳимлиги долзарб илмий-амалий тадқиқотларни талаб қилмоқда.

Ташкилотларда персонални тайёрлаш ва бошқариш технологиялари яратилган. Ташкилотлар бу технологияларни ўз ташкилотида жорий қилиш имкониятлари бўйича қўлламоқда. Шу билан бирга ташкилотларда персонални бошқариш технологиялари доимий равишда такомиллаштирилиб борилмоқда.

Персонални бошқаришнинг замонавий технологиялари ҳар қандай корхонанинг олдидаги кўплаб вазифаларни ечиш имкониятларини яратади. Янги технологиялар ва усуллар ёрдамида корхонанинг жорий ва стратегик вазифалари бажарилади, ишларни бажаришнинг самарадорлиги таъминланади.



**30-расм. Персоналнинг бошқарув қарорларини қабул қилишда қатнашиши даражалари бўйича таснифи**

Агар корхона меҳнат жамоасини профессионал ишчилар билан шакллантирса, бу корхона ўзи йўналишидаги корхоналар ўртасида албатта етакчилик ўринларини эгаллайди. Бу учун эса

персонални бошқариш технологияларига жиддий эътиборни қаратиш талаб қилинади (30-расм).

Менежментнинг асосий технологик усуллари ичида қуйидаги энг муҳимларини ажратиш мумкин<sup>57</sup>:

- кадрларни танлашда асосий эътиборни ишчанлик ва шахсий сифатларни батафсил ўрганишга қаратиш;

- кадрлар бўйича мутахассис персонални танлаш ва саралаш ишларида жуда кўплаб усуллар ва технологияларни қўллаши ва фойдаланиши керак;

- янги ходимнинг самарали мослашишига ҳар тарафлама ёрдам бериш.

Қайд қилинган умумий тизимлар бўйича кўплаб технологиялар ишлаб чиқилган. Персонални кадрлар бўйича бошқарув технологияларининг элементлари қуйидагича:

- персонални ёллаш, танлаш ва саралаштириш режасини тузиб чиқиш;

- ходимнинг ишловчанлиги ва уддабуронлигини баҳолаш;
- касби бўйича фойдаланишни мўлжаллаш;
- ходимни мослаштириш тизимини ва шароитини яратиш;
- ишчанликдаги лавозимликни ривожлантириш;
- ноёб ходимларни йўқотиб қўйиш хавфини пасайтириш;
- бошқарув лавозимларига кўтаришни мўлжаллаш;
- раҳбарлар таркибига захира раҳбарларни тайёрлаб бориш;

- фаолиятни мотивлаштириш;
- бошқарув муҳитида ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлардан, усул ва услублардан тўлиқ ахборотланганлик шароитларини яратиш.

Персонални бошқариш технологияларининг турлари: персонални бошқариш технологияларининг барчаси ягона,

---

<sup>57</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2013. - 560 с.; Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом, Учебное пособие. СПб.: Питер, 2014. - 416 с.; Десслер, Гари. Управление персоналом. Учебное пособие под ред. Р.И. Шленова. — М.: Издательство «БИНОМ», 2014. - 432 с.

бирикан ва бирлашган жамоа тизимини яратиш учун қўлланилади. Менежментнинг кадрлар амалиётида асосан қуйидаги технологиялар кўпроқ қўлланилади:

- бошқарув технологияси (танлаш амалга оширилади, кадрларни жой-жойига қўйиш, ишчанликни баҳолаш, меҳнатни ташкил қилишнинг асосларини ишлаб чиқиш);

- бошқариш ва ривожлантириш технологияси (ўқитиш ва малакаларини ошириш амалга оширилади, аттестация ўтказилади, ишга янгиликлар киритилади, жорий қилинади);

- хулқ-атворни бошқариш технологияси (мотивлаштириш тизими ишлаб чиқилади, низоларни тезкор усулда ечиш усуллари, амалиёти яратилади, корпоратив, ташкилий маданият ва ишчанлик этикаси муносабатлари шакллантирилади).

Келтирилган барча технологияларда ходимнинг профессионал тайёрланганлиги асос қилиб олинади. Ходимнинг зиммасига мақсадли вазифалар қўйилади, барча ходимларнинг самарали ишлаши учун мувофиқлаштирувчи шароитлар яратилади ва албатта охириги натижа диққат билан кўриб чиқилади ва персоналлар баҳоланади.

Персонални бошқаришда ижтимоий технологиялар: бу технология ташкилотнинг мақсадларини ҳисобга олган ҳолда аниқ ходимлар ва алоҳида гуруҳларда қўлланилади. Замонавий менежмент ташкилотда бу технологияни қўллаганда персоналнинг меҳнат фаолияти учун қулай шароитларни яратишни, ижтимоий муҳофазаланганлигини ҳисобга олади. Жамоанинг ижтимоий соҳадаги эҳтиёжлари, мотивлаштиришнинг барча тизимлари қайта кўриб чиқилади ва қўшимча назорат учун жамоавий гуруҳлар тузилади.

Персонални бошқаришнинг ижтимоий технологиялари ташкилотнинг фаолияти барқарор, иқтисодий кўрсаткичлар бир маромда бўлганда кутиладиган самараларни беради. Ташкилотнинг бундай шароитида кадрлар хизмати ижтимоий бошқарув технологияларини жорий қилиш қарорларини қабул қилади ва амалга оширади.

Персонални бошқаришда замонавий ижтимоий технологияларни қўллаш жараёнлари натижасида қуйидагилар таъминланади:

- танлаш, ёллаш ва назорат;
- аттестациялар тизимларининг қўйилиши;
- профессионал таълимни қувватлаш;
- кадрлар заҳирасини янгилаш;
- ижтимоий ҳимояларни таъминлаш;
- тиббий суғурталаш;
- имтиёзларни тақсимлаш;
- нафақани таъминлаш.

Персонални бошқаришда ижтимоий технологияларни қўллашда қуйидаги умумлашган йирик натижаларга эришганликларини кўплаб ташкилотлар қайд қилишади:

- меҳнат унумдорлиги кескин ошади;
- чиқарилаётган маҳсулотларнинг рентабеллиги таъминланади;
- барча персоналлар фаолиятида юқори натижалар бўйича барқарор бир текислик юзага келади;
- ҳар бир ходимда охириги натижа бўйича манфаатдорликка қизиқиш кучаяди;
- мустаҳкам ҳамкорликдаги жамоа яратилади.

Персонални бошқариш технологиялари вақт талабига мувофиқ доимий равишда такомиллаштирилиб борилиши керак. Чунки, янги технологиялар ва илғор тажрибалар ташкилотларда, корхоналарда янги шароитларни келтириб чиқариши аниқ воқеълик ҳисобланади. Янги шароитга мослашиш учун албатта усуллар, такомиллаштирилган ёки янги технологиялар керак бўлади.

**Жамоа меҳнатини ташкил қилишда раҳбарнинг ўрни “стили”.** «Стил» сўзи грек тилидан чиққан бўлиб, аввалига доскага ёзувда ишлатиладиган ёзув таёқчаси дейилган, кейинчалик «ёзув» маъносида таржима қилинган. Шундан келиб чиқиб, раҳбарлик стили – менежернинг ҳаракати деб тушуниш мумкин. Стил – раҳбарликнинг доимий равишда ўзгариб турадиган методлари тизимидир. Ташкилотда раҳбарлик стили доимий равишда ўзгариб туришга мажбурдир. Чунки, ташкилотнинг бутун фаолияти истеъмолчиларнинг миқдорига қатъий равишда боғлиқ бўлади.

Истеъмолчиларнинг кўпайиши ташкилотнинг захирадаги имкониятларини ҳам ишга туширади ва ўзига хос «босим» ҳосил бўлганлигидан раҳбарлик стили ҳам вақтинча ўзгаради. Раҳбарлик методи анча турғун ҳолатдаги деярли бир усулдаги бошқаришдир. Бу усулда раҳбарлик асосан марказлашган раҳбариятнинг кўрсатмаларига сўзсиз итоат қилиш ва сўзсиз ижро қилишга асосланади.

Раҳбарлик стили ишлаб чиқариш билан боғлиқ ҳолларда кўп ишлатилиб келинаётган анъанавий методларга буйсунмайди. Бу вазиятда раҳбарлик стили билан раҳбарлик методлари ўртасида қарама-қаршиликлар келиб чиқади. Лекин, бу вақтинчалик жараён ҳисобланади.

*«Раҳбарлик стили» - менежернинг амалий фаолиятида усуллар, услублар, шакллар ва омилларнинг турғун бири-бири билан ўзаро алоқада, ўзаро ҳамкорликда бутун ва ягона тизимни ҳосил қилиш ҳаракатидир.*

Ташкилот менежери раҳбарлик стилини қўллаб ташкилотнинг топшириқларини бажарганида маълум бўлган раҳбарлик методларини қўллайди. Бу ҳолатда раҳбарнинг интеллектуал қобилияти, ақли ва тажрибаси қўл келади. Шу ўринда таъкидлаш лозимки, раҳбарлик стилида ҳам, раҳбарлик методида ҳам ҳозиргача ишлаб чиқилган ёки тан олинган «идеал» усулнинг ўзи ҳам йўқ, бўлиши ҳам мумкин эмас.

Раҳбарлик стили менежернинг ўз олдига қўйган вазифасига қараб қуйидаги стил ёки методни ёки бошқарувни қўллаши мумкин<sup>58</sup>:

1. Бошқармоқ – раҳбар ўз буйсунувчиларига аниқ кўрсатмалар беради ва топшириқнинг бажарилишини сидқидилдан кузатади.

2. Йўналтирмоқ – менежер топшириқнинг бажарилишини кузатади ва бошқаради, бошқарувдаги ечимни ходимлар билан муҳокама қилади, улардан таклифлар кутади, ўз ташаббусини қувватлашни хоҳлайди.

<sup>58</sup> Круи М. Основы риск -менеджмента.Люберцы: Юрайт, 2016. -390 с.: Ҳайитбоев Р., Пардаев О. Туризмнинг менежменти. Самарканд, 2010.-46 б.

3. Қувватлаш – менежер ходимларга вазифаларни бажаришда ёрдам кўрсатади, улар билан масъулиятни бўлишади, вазифасини тўғри бажаришда ҳамкорлик қилади.

4. Ваколатга ишониш – менежер ўз ваколатларида масалаларни ҳал қилишда уларга масъулиятни ҳам беради. Бундай ҳаракатлар туристик фирманинг мақсади ва вазифалари фойдаси учун қилинади.

Албатта, авторитар бошқарув фирмада бошқарувнинг марказлашишига, раҳбарнинг мутлоқ ҳокимлигига олиб келади. Советлар иттифоқи бошқарувидан бу маълум. Авторитар раҳбарлик стили ҳам, методи ҳам ривожланишни таъминлай олмайди.

Бошқарувнинг ривожланишида демократик – (демос – халқ, кратос - бошқарув) стил истиқболли ҳисобланади. Жамоа меҳнати ҳодиса ва жараёнлар, ижтимоий–иқтисодий мақсадларни кўзлагани учун ташкилот раҳбарида ҳам, менежериди ҳам ва унинг барча ходимларида ҳам озгина «ҳумрайиш» ва озгина «асабийлашиши» ҳам бутун фаолиятга салбий таъсир этишни яхшилаб тушуниш шарт бўлади.

#### **8.4. МЕҲНАТ ЖАМОАСИДАГИ НИЗОЛАР: ТУРЛАРИ, САБАБЛАРИ ВА ЕЧИМЛАРИ**

Инсон ҳаётида низосиз яшаш мумкин эмас. У жамиятнинг ҳар томонлама ривожланган тарафида яшаса ҳам, у билан ёнма-ён низо юради. Шунинг учун ҳам низо ва низолар инсоннинг ўзаро муносабатларига халақит бермаслиги лозим ва муаммоли вазиятларда келишувга асосланган ёндошувларни ишлаб чиқишга ёрдам бериши керак.

*Низо - бу жамиятнинг меъёрий ҳолати; ҳар қандай жамиятда, ҳамма даврларда ҳам низо ва низолар бор бўлган, улар бор ва яна мавжуд бўлади, жамият билан бирга яшайди.*

*В.А.Ядов*

Ҳар бир раҳбар ўзининг фаолиятида низодаги ва низодан ташқаридаги «босимли саволлар»га ўз вақтида жавоб беришга тайёр бўлиши, қандайдир стандартлардан чиқиши имкониятларини билиши ва бу имкониятлардан фойдалана олиши лозим.



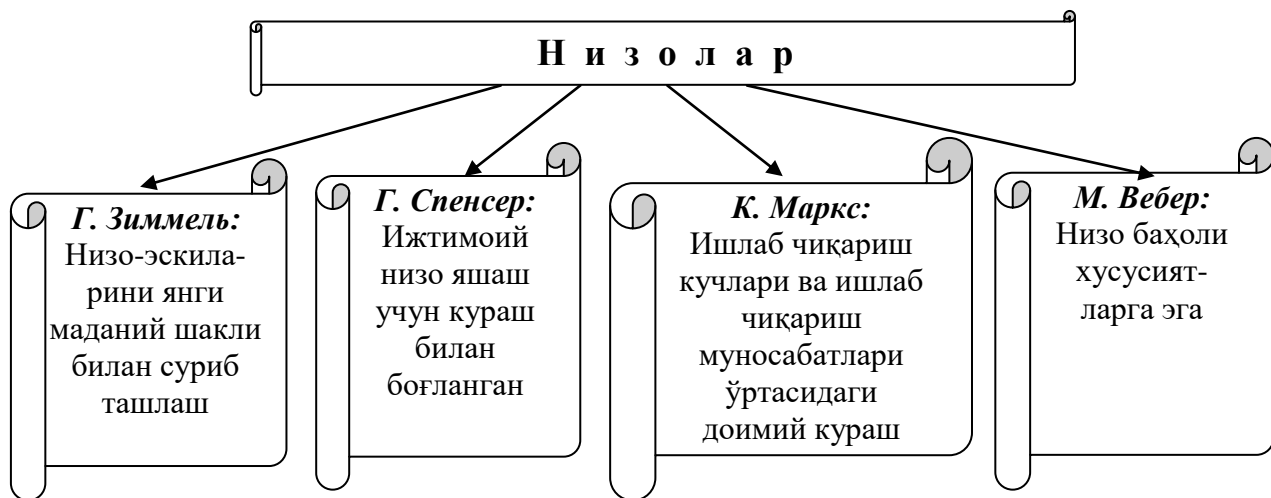
Жамиятдаги низолар ҳақида социологиянинг дунё таниган классиклари ҳам ўз вақтида ўзларининг фикр ва мулоҳазаларини билдиришган<sup>59</sup> (31-расм).

**К.Маркс:** низолар - ишлаб чиқариш кучлари ва ишлаб чиқариш муносабатлари ўртасидаги доимий кураш;

**М.Вебер:** низолар, баҳоли хусусиятларга эга;

**Г.Спенсер:** Ижтимоий низо яшаш учун кураш билан боғланган;

**Г.Зиммель:** Низо - эскиларини янги маданий шакли билан суриб ташлаш.



### 31-расм. Низоларнинг моҳияти бўйича социология классикларининг хулосалари

Бу хулосаларни қанчалик таҳлил қилсангиз, уларнинг яшовчанлигига ва тўғрилигига шунчалик ишончингиз ортиб боради. Чунки, бу фикр ва мулоҳазаларни билдирганлар, ўзларининг жамият тараққиётидаги хизматлари учун инсоният тафаккури тарихига номларини ёзиб қолдирганлар ҳисобланади. Булардан хулоса шуки, инсон ва инсонлар ўзлари кашф қилган низо ва низоларга ўта босиқлик билан қараши ва унинг ечимларини топишга интилиши керак.

Ҳаётда жамоанинг ишлаб чиқаришдаги низолари - бу шахс, ижтимоий гуруҳлар ва бутун жамоа даражасидаги қарама-қаршилиқлар курашининг тасвири ҳисобланади. Шунинг учун

<sup>59</sup>Степанов Е.И., Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: Учебное пособие. М.: Издательство ЛКИ, 2008. -176 с.: Дмитриев А.В., Конфликтология: Учебник. Изд. 3-е, перераб. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. - 336 с.:

ҳам, низо ва низоларни ишлаб чиқариш муносабатларидаги меъёрий ҳолат деб баҳоласа тўғри бўлади (32-расм).



### 32-расм. Ташилотдаги низоларнинг таснифи

Низолар ўзидаги мазмуни бўйича икки гуруҳга бўлинади:

- Конструктив (яратувчи) низолар;
- Таркибсиз (бузувчи)деструктив низолар.

Конструктив низолар янги ғоялар юзага келиб чиққанда, уларнинг ечимини топиш жараёнларидаги объектив қарама-қаршиликлар пайтида пайдо бўлади ва бу низоларнинг ечими

ташкilotни истиқболли ўзгаришларга бошлайди. Бу низолар тортишувларда, баҳсларда, объектив вазиятларни таҳлил қилганда, томонларни диққат билан эшитганда тасвирланади. Конструктив низолар юзага келиши ва уларнинг ечимини топишда ишчилар раҳбарият фикрини бирданига маъқулламасдан, эркинлик билан ўз мулоҳазаларини билдирадидлар, тавсияларини бемалол айтадилар.

## 12-жадвал

### Ташкilotларда низоларнинг келиб чиқиши хусусиятлари

Низо пайдо бўлишининг омиллари	Юзага чиқиши шакли
Тўғри салбий муносабатлар	Буйруқ, таҳдид, танқид, айблов, масхара, олифталик, шахсиятга тегиш, оғир ҳазил, заҳархандали кулги
Марҳаматлилик, такаббурлик муносабатлари	Камситиш, таскин бериш, камситиб мақташ, жеркиш, ҳазил мазах қилиш
Мақтанчоқлик	Ўзининг аниқ ютуқлари ва олдиндаги режаларини кўкга кўтариб мақтаниш
Менторлик муносабатлари	Даражали баҳо, ўзининг фикри, хар хил гаплар, фақат ўзининг фикрини мақуллаш, қандайдир нохуш воқеъани эсга олиш, доимо қоидага суяниб туриши
Инсофсизлик, самимиятсизлик	Ахборотларни яшириш, алдаш ёки алдашга уриниш, хар хил найрангбозлик
Этиканинг бузилиши	Кечирим сўрамасдан ноқулайлик туғдириши, мулоқот қилиб туриб унга эътибор бермаслик, менсимаслик, мулоқот вақтида атайлаб бошқа ишлар билан машғул бўлиш, ҳамроҳининг гапларини бўлиш, маъсулиятини бошқа кишиларга ағдариш
Регрессив ахлоқ	Масхарали саволлар; ҳақиқий танбеҳни бошқаларга қаратиш, тортишиш, гап талашиш.

Деструктив низолар объектив ва субъектив сабаблар натижасида келиб чиқади. Ишчанлик муҳотида бу низолар шахслар ўртасидаги муносабатларнинг бузилиши натижасида келиб чиқади ва кўп ҳолларда гуруҳларнинг қарама-қаршилигини ташкил қилишга улгуради, унинг тарафдорларининг кенгайиб кетишига имкониятлар яратади.

Деструктив низолар жамоани бузишга олиб келади. Жамоада майда, асоссиз миш-мишлар кўпаяди, ифво авж олади, парчаланиш кучайиб боради. Бошқарув инқирозга учрай бошлайди.

Ижтимоий тадқиқотлардан маълум бўлдики, деструктив низолар ва ундан кейинги оқибатларни руҳий ўтказиш давомида самарали иш вақтининг 15% и, меҳнат унумдорлигининг 20% и йўқотилади.

Ташкилотда низо ва низоларнинг келиб чиқиши ташкилотнинг самарали фаолиятига зарба бериши маълум, ҳақиқий воқелик ва жараёнлар эканлиги учун ҳам ҳар бир ташкилот раҳбарининг энг муҳим вазифаларидан бири низонинг олдини олиш ҳисобланади. Лекин, чўзилувчан низо ва низоларнинг келиб чиқиши бирданига юз бермасдан яширин ҳолатларда ҳам етилиб келиши маълум. Шунинг учун ҳам ташкилот раҳбарияти низоларнинг келиб чиқишидаги низоли вазият ва вазиятларни ўз вақтида англаб олиши керак. Бу низоли вазиятларни ўз вақтида англаб олиш учун раҳбар низоли ва низоларни юзага келтирувчи объектив ва субъектив сабабларни билиши керак.

**Низо ва низолар келиб чиқишининг объектив сабаблари.** Объектив сабаблар жамоадаги меҳнат фаолиятларининг турли муҳитларидаги нохушликлар ва омилларнинг бири-бири билан боғланганлиги натижасида келиб чиқади. Улар қуйидагилар<sup>60</sup>:

*Бошқарув омиллари.* Низо ташкилотнинг ташкилий таркиби номукамал тузилганлиги натижасида келиб чиқади: вазифавий кўрсатмаларда ишчилар учун белгиланган ҳуқуқ ва масъулиятлар, функционал вазифалар нотўғри тақсимланган, олинган натижалар бўйича ишчилар ҳар хил жавобгарлик масъулиятига эга.

*Ташкилий омиллар.* Низо ташкилотнинг меҳнат фаолияти ноаниқ ташкиллаштириши натижасида келиб чиқади, меҳнат ва дам олиш режими бузилади, меҳнат ва ижро тартиби паст даражаларда, ҳар-хил белгиланган бир ёки бир гуруҳ энгил

---

<sup>60</sup> Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Пер. с нем. М.: Экономика, 1990. -456 с.: Семенов С.Н., Набоков В.И., Основы менеджмента. М: Дашков и Ко, 2008. – 556 с.

топшириқларни ўз вақтида бажаради, иккинчи гуруҳ эса ортиқча юклама билан ишлаганлигидан топшириқларни ўз вақтида бажара олмайди. Улар шошиладилар ва хатоларга йўл қўядилар.

Ноаниқ топшириқлар берилганда ҳам ишчилар бу топшириқларни бажариш воситаларини тўлиқ топа олмайдилар ва яна хатоларга йўл қўяди. Натижада, улар раҳбариятнинг охириги хулосаларидан норози бўладилар. Шунингдек, бундай ташкилотларда меҳнат фаолиятларини ташкил қилишда сўз эркинлигининг йўқлиги ҳам оғир низоларни келтириб чиқаради.

Профессионал омиллар топшириқларни самарали бажаришга тўсқинлик қиладиган ишчиларнинг профессионаллик даражаларининг пастлиги билан белгиланади. Шунингдек, бундай ташкилотларда ишчи ва мутахассисларни танлаш, жой-жойига тақсимлаш нотўғри бажарилади. Мутахассисларнинг вазифавий ўсишига эътибор берилмайди, кутилмаганда жамоага нотаниш бўлган янги бошқарувчилар тайинланади. Бундай ҳолатлар ва вазиятларда ташкилотларда гуруҳли низолар кучайиб кетади.

Санитария-гигиена омиллари меҳнат ва дам олиш режимининг бузилиши, меҳнат шароитларининг ноқулайлиги ҳам низони келтириб чиқаради.

Моддий-техник омилларда ишчи топшириқларни бажариши учун етарли техник воситалар билан ўз вақтида таъминланмайди, у эски асбоб-ускуналар билан ишлаганлигидан кўп куч сарфлайди, лекин натижа кутилгандек бўлмайди. Бу вазиятда низонинг келиб чиқишига сабаблар яратила бошланади.

Иқтисодий омиллар ойлик маошнинг кечикиши ва мукофотлаш тизимининг ноаниқлиги, такомиллашмаганлигидан келиб чиқади.

**Субъектив сабаблар натижасида низоларнинг келиб чиқиши.** Низоларнинг субъектив сабаблар натижасида келиб чиқиши тўғридан-тўғри раҳбар ва унга бўйсунувчиларнинг шахсий сифатлари билан боғлиқ ҳисобланади. Бу сабабларни уч гуруҳга бўлиш мумкин:

- хизмат этикасининг бузилиши;
- меҳнат қонунчилигининг бузилиши;
- бўйсунувчиларнинг профессионал салоҳиятини ва уларнинг меҳнати натижаларини ҳаққоний баҳоламаслик;

Хизмат этикасининг бузилишига;

- раҳбарларнинг бўйсунувчиларга манманлик билан қўпол ҳурматсизлик муносабатларда бўлиши;
- раҳбарнинг фақат ўз фикрини ўтказишга ҳаракат қилиши;
- раҳбарнинг мажбуриятлар ва ваъдаларнинг бажармаслиги;
- раҳбарнинг танқидга умуман тоқатсизлиги натижасида ижодий, фаол, принципиал ходимларнинг ишдан бўшатилиши. Бунинг натижасида жамоада раҳбарга нисбатан ёлғон ва ялтоқланишнинг кучайиши;
- раҳбарнинг бўйсунувчиларни ёппасига нотўғри танқид қилиши;
- раҳбарнинг жамоадаги ижтимоий неъматларни нотўғри тақсимлаши ва унинг бу соҳадаги қинғир ишлари;
- бўйсунувчиларнинг профессионал масъуллигини самарали бажариши учун раҳбарнинг зарур ахборотларни яшириши ва бермаслиги.

*Меҳнат қонунчилигининг бузилиши* раҳбарнинг ташкилотда якка ҳокимман дейишидан ва шу йўналишда фаолият кўрсатишидан келиб чиқади. Натижада у мавжуд қонунчилик билан ҳисоблашмайди. Бундай ташкилотларда раҳбар ҳуқуқий –процессуал меъёрларни бузиб, ўзи учун ноқулай бўлган ходимни ишдан бўшатиши ҳам мумкин. Бундан низо фақат аланга олади.

Бўшатишган ходим судга мурожаат қилади ва «қаҳрамон» сифатида яна ўз ўрнига тикланади. Бу билан жамоа тинчимайди, ишига тикланган ишчи ўрнида ишлаётган ишчи низони бошлайди. Шу тариқа низо гуруҳлар ўртасидаги низоларга айланади ва жамоада ўзаро муносабатлар тўлиқ бузилади. Оқибатда ташкилот ҳам маънавий, ҳам иқтисодий инқирозга учрайди<sup>61</sup>.

Бўйсунувчиларнинг профессионал салоҳиятини ва уларнинг меҳнати натижаларини ҳаққоний баҳоламаслик. Бўйсунувчиларнинг профессионал салоҳиятини ва уларнинг меҳнати натижаларини ҳаққоний баҳоламаслик натижалари жамоада оғир низоларни келиб чиқишига сабаб бўлади. Бу сабабларнинг баъзи бирларини келтирамиз.

---

<sup>61</sup> Қосимов Ғ.М. Менежмент. Дарслик. Тошкент-Ўзбекистон, 2002.-312 б.: Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2011.- 576 с.: Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: М.: Гросс Медиа, 2011. - 400 с.

**Тақдирлаш ва жазолашнинг нотўғри қўлланилиши.** Раҳбарнинг жамоада доимо қониқарли муҳитни сақлашида ходимларга йўл-йўлакай, ишда, корхона ҳовлисида, жамоа йиғилишларида яхши муомала қилиши ҳам ходимни ўзига хос усулларда тақдирлаши ҳисобланади «инсонни бир кунда саккиз маротаба силаб қўй» деган психологик мақол бор. Бунинг маъноси шундан иборатки, инсон кунни билан ўзини яхши ҳис қилиши учун уни саккиз маротаба силаб қўйиш керак экан (бу ерда инсоннинг танасини эмас, уни мақташ, ютуқларидан хабардор эканлигини билдириш, хушмуомала ва бошқ.). Тадқиқотлардан маълум бўладики, корхоналарда бир ой давомида камида уч маротаба ходимга ташаккурномалар, оғзаки тақдирлашлар, раҳматномалар зарур экан. Раҳбарнинг ходимларга бундай ёндошуви жамоани мустаҳкамлайди.

**Ижрочилар ўртасида ишнинг ноҳаққоний тақсимланиши.** Агар корхонада бир ишчининг умумий натижага қўшган улуши бошқаларга нисбатан кам, лекин ойлик маоши бошқаларга нисбатан кўп. Иккинчи ҳолат бир ишчининг бажарадиган иши анча муҳим, иккинчи ишчининг иши ўша муҳим ишни бажаришда иккинчи даражали. Албатта, иккинчи ишчи биринчининг муваффақиятли ишлашини таъминласада, ойлик маоши унга нисбатан кам. Шу заҳотиёқ низо келиб чиқади.

Бўйсунувчиларни бараварига танқид қилишдан гуруҳли низолар авж олади. Бу низочилар раҳбарнинг ишдан кетишини ҳам асосий масала қилиб қўйиши мумкин. Бу каби низоларнинг тури ҳам, келиб чиқиши ҳам жуда кўп ҳисобланади (13-жадвал).

**Низоларни ечишга ёндошув.** Раҳбарнинг саводлилиги, маданиятлиги ва босиқлилиги, ўз жамоасига меҳр қўйиши, корхона фаолиятини самарали бошқаришидаги энг муҳим вазифаси низо ва низоларни ўз вақтида, “кенгаймасдан”, “аланга” олмасдан ҳал қилиши ҳисобланади. Бу ҳолатларда корхона раҳбари низода қатнашувчиларининг бирор тарафига қўшилмаслиги, низо қатнашувчиларини босиқлик билан тинглаши ва уларга низодан келиб чиқадиган оқибатлар иккала тарафга ҳам бирор-бир наф келтирмаслигини исботлаши керак.

## Низоларнинг таснифлари, турлари ва умумий тавсифлари

<i>T\p</i>	<i>Таснифлаш асослари</i>	<i>Низонинг хиллари(турлари)</i>	<i>Умумий тавсифлари</i>
1.	Низонинг юзага чиқиши муҳити(соҳаси)	Иқтисодий Ғоявий Ижтимоий-маиший Оилавий-маиший	Асосида ижтимоий қарама-қаршиликлар ётади Асосида масалага қарашлар ётади Асосида ижтимоий соҳадаги қарама-қаршиликлар ётади Асосида оилавий муносабатлардаги қарама-қаршиликлар ётади
2.	Низонинг босимийлиги ва давомийлиги даражаси	Қизғин тез тарқалувчи низолар  Ўткир давомийли Низолар Кучсиз талқиндаги суст низолар Кучсиз талқиндаги лекин тезлашувчи низолар	Шахснинг индивидуал руҳий хислатлари асосида келиб чиқади, низодагилар ўта агрессивлиги ва бири-бирига душманлиги билан ажралиб туради. Чуқур қарама-қаршиликлар мавжудлигидан келиб чиқади Бир томоннинг сустлиги ёки унча жиддий бўлмаган қарама-қаршиликлар натижасида келиб чиқади Юзадаги сабаблар билан боғлиқ кўринишли хусусиятдаги низолар
3.	Ўзаро низоли ҳаракатнинг субъекти	Шахслар ичидаги низолар Шахслар ўртасидаги низолар “Гуруҳ шахси” низолари Гуруҳлар ўртасидани низолар	Шахслардаги қарама-қарши мотивлар йўналишларининг тўқнашиши натижасида келиб чиқувчи низолар Низо субъекти икки шахс  Низо субъектлари: бир томонда шахс, бошқа томонда эса гуруҳ Низо субъекти: кичик ижтимоий гуруҳлар
4.	Ижтимоий оқибатлари	Конструктив низолар  Таркибсиз низолар	Бу низолар тагида объектив сабаблар ётади. Ташкилотнинг ёки бошқа ижтимоий тизимнинг ривожланишига ёрдам беради. Бу низолар тагида субъектив сабаблар ётади. Бу низолар ижтимоий босимни келтириб чиқаради ва ижтимоий тизимнинг бузилишига олиб келади.
5.	Низонинг предмети	Реал(предметли) низолар Нореал (предметсиз) низолар	Аниқ предмети бор Предмети йўқ ёки мавжуд предмет низо субъектларининг бири ёки иккиси учун ҳаётий муҳим даражаларда



Бундай низоли вазиятда раҳбар албатта «стратегик кенгаш» тузиши ва ҳар бир низоланувчининг муаммо ва талабларини диққат билан ўрганиб чиқиши талаб қилинади. Шундан кейин жамоанинг умумий йиғилиши чақирилади. Бу умумий йиғилиш қуйидаги мезонлар асосида ўтказилиши низоларни ҳал қилишда кутилган натижаларни беради:

- раҳбар нейтрал ўринни эгаллаши, бирор тарафга қўшилмаслиги, бирор тарафни қувватламаслиги;
- раҳбар биринчи бўлиб ўз фикрини билдирмаслиги, сўзга чиқмаслиги;
- раҳбар биринчи сўзларни жамоада обрў қозонган фаолларга (янги келган ишчиларга, ёш мутахассисларга) бериши;
- имкон даражада жамоанинг барча аъзоларига сўз бериши;
- раҳбар энг охирида сўзга чиқиши ва билдирилган хулосалар бўйича низоларга нуқта қўя билиши.

Низо ва низоларнинг самарали ечилиши натижасида низода қатнашувчилар ўзларининг қарама-қарши ҳаракатларини тўхтадилар. Жамоада келишув пайдо бўлганлигида ташкилотнинг фаолияти яна олдинги, бир маромда фаолиятини давом эттиради.

## **8.5.МЕҲНАТ ЖАМОАЛАРИНИ БОШҚАРИШДА ТИЗИМЛИ ЁНДАШУВ ВА НАЗОРАТНИНГ ЎРНИ**

Менежментнинг ҳамма босқичида тизимли ёндашув муҳим аҳамиятга эга. Бошқарувда кетма-кетлик бўлиши табиий ва у оддийликдан мураккаблик сари борилиши лозим. Буни амалга ошириш тизимини узлуксиз мониторинг ва назорат қилиб бориш лозим бўлади.

Меҳнат жамоаси ишламаётган пайтда, менежерлар жуда осонликча бунинг сабабини билишга ҳаракат қилишади. Пухта ишлаб чиқилган тизимли ёндашув вақтни ресурсларни бекорга сарф бўлишининг олдини олади, ҳамда, ишончсиз тахминларни пайдо бўлишига йўл қўймайди.

Ҳозирги шароитда меҳнат жамоасини бошқаришга оид қабул қилинган ҳужжатлар ижросини таъминлаш борасида қандай амалий ишлар бажарилаётганлигини тўлдирилган қоғозлар орқали назорат қилинади. Аммо бу жараёнда назорат фақат қоғозларни кўриш билан чекланиб қолиб бўлмайди. Ёхуд муаммолар нималардан иборат деган саволга жавобни ҳам қоғоздан ахтармаслик керак. Мониторинг раҳбар ва ходимлар билан суҳбат орқали амалга оширилиши лозим. Суҳбат чоғида илмий, маънавий, маданий, тажриба, сиёсий савиясига аниқроқ ташхис қўйиш мумкин<sup>62</sup>.

Эътироф этиш лозимки, ташкилот раҳбарлари қабул қилинган Қонунлар, ҳужжатлар, амалга оширилаётган янгиликлар моҳиятини меҳнат жамоасига етказишда менежер ва раҳбарларнинг ўзларини масъул қилиб қўйиш лозим. Улардан янги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларни қаердан олинганлиги, қачон қабул қилинганлиги ва нимага мўлжалланганлигини айнан билишлигини мониторинг қилиб бориш лозим. Бу соҳада амалга оширилаётган янгиликларнинг мазмуни, ташкилот олдига қўйилган мақсадларни ҳар бир бўлим яхши ўзлаштирган бўлишлиги лозим. Чунки соҳа ходимлари томонидан қанчалик қабул қилинса, идрок этилса, албатта, мазкур жараёнларга қанча тез киришилса, якуний натижалар ҳам шунчалик салмоқли ва самарали бўлади. Бу ерда ҳам ҳар бир ташкилот ходимининг ўзини масъул қилиш лозим. Шундагина улар изланади ва бўлаётган воқеа ва ҳодисалардан хабардор бўлиб боради. Муҳими боқимандалик руҳиятидан соқит бўлади.

Бошқариш функцияси сифатида назорат аниқ мақсадларга қаратилган ва кадрларга оид қарорлар чиқариш асос бўлади. Бошқарувда мониторинг жорий этилганлиги катта ахамиятга эга. Чунки шу йўл билан Меҳнат жамоаси фаолияти натижаларига тўғри баҳо бариш билан бирга, уларнинг иш самарадорлигини оширишга рағбат (матив) уйғотади. Шу туфайли мониторинг тушунчасининг таърифини такомиллаштирган ҳолда бермоқдамиз.

---

<sup>62</sup> Бабаназарова С., Хидирова У. “Инновацион иқтисодиётни шакллантиришда хизмат кўрсатиш соҳасининг ўрни ва ролини ошириш муаммолари” мавзусидаги республика анъанавий илмий-амалий конференцияси 2019 йил 22-23 феврал кунлари). Самарқанд, СамИСИ, 3-қисм 175-178 бетлар

**Мониторинг** деганда, қонунларда, ҳукумат ва вазирлик қарорларида белгиланган вазифалар ижросининг бажарилишини назорат қилиш, кузатиш ва таҳлил этиш асосида таълим-тарбия жараёнини ривожлантириш, истиқбо-лини башорат қилиш тушунилади. Кўриниб турибдики, мониторинг кенг маънодаги тушунча. Шу туфайли унинг мақсадини ҳам аниқлаб олиш лозим.

**Мониторингнинг мақсади** ташкилот ва бошқарув органларининг мазкур соҳага доир қабул қилинган ҳукумат қарорларини амалга ошириш, бошқарувни такомиллаштириш, раҳбар ходимларнинг билим сифатини ошириш билан боғлиқ инновацион фаолиятларини ўрганиш, таҳлил этиш ва ҳамда бу борада муассасалар, жамоаларга амалий ёрдам беришдан иборатдир.

Ташкилотларнинг мониторинг бўлимлари инновацион жараёнини ҳаётга татбиқ этишни ташкилий-иқтисодий ишларини амалга оширмоқда. Жумладан, Юқори ташкилотларда замонавий талабларга жавоб берувчи, иқтисодиётнинг ривожланишига самарали таъсир этувчи, такомиллаштиришга ижобий йўл очувчи фаолият дастури белгиланиб, иш услуги ва йўналишлари қайта кўриб чиқилди, бошқарув тузилмасининг мақбал кўринишлари жорий этилди.

Ташкилот фаолиятини мониторинг қилиш жараёнига жалб этилган ходимларнинг аксарияти янгилигини ҳисобга олиб, уларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлашга алоҳида эътибор бериш лозим. Мазкур жараён икки босқичда амалга оширилади. Биринчи босқичда вазирликнинг ва жойлардаги мониторинг бўлимларининг ходимлари ўз малакаларини оширдилар. Иккинчи босқичда ана шу тренерларнинг ҳар бири ҳудудларда махсус гуруҳга мониторингни ташкил этишга доир замонавий йўл-йўриқларни ўргатмоқдалар.

Замонавий янги ахборот технологиялари иқтисодиётнинг барча соҳалари, шу жумладан ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасида ҳам кенг қўлланилмоқда. Мониторинг ва назорат жараёнига замонавий компьютер технологиясини киритиш бўйича тегишли ишлар олиб борилмоқда. ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасидаги сифат, унинг қуйидаги функциялари ва фаолият турларини қамраб олувчи ҳужжат концепция бўлиб ҳисобланади. Бунинг таркибига бошқарув

босқичи ва бўғини, кадрлар билан таъминлаш, бино, моддий-техникавий асос ва жиҳозлар, жамият фаровонлиги йўлидаги ишлар киради. Сифат муаммосини ҳал этишда унга таъсир этувчи омилларнинг бутун мажмуини улар ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро ҳаракатида бошқариш лозим, яъни тизимли ёндашишдан фойдаланиши керак бўлади.

**Назорат** – бу бошқарув функцияси бўлиб, у натижаларнинг миқдор ва сифатини баҳолайди, қайд қилади ва ташкилот учун зарурий қарорларни қабул қилишда дастак бўлиб хизмат қилади. Назоратнинг 3та тури мавжуд:

- дастлабка назорат;
- жорий назорат;
- якуний назорат.

Назорат ўз ўрнида сифатга ҳам таъсир кўрсатади. Топшириқнинг хусусиятига қараб, назорат турларидан фойдаланиш мумкин. Агар ходим ўз ишини яхши уддалай олса унда, фақат якуний назоратдан фойдаланса бўлади. Аксинча бўладиган бўлса, яъни топшириқ янги бўлиб, уни ходим уддалай олишига менежер ишонмаса назоратнинг барча турларидан фойдаланиш керак.

**Таянч сўзлар ва иборалар:** жамоа меҳнати, профессионалик, кооперация, тасниф, мезон, расмий, норасмий, иерархия, демократлар, пессимистлар, диктаторлар, ёллаш, танлаш, саралаш, низо, стил.

### **Хулосалар:**

1. Ҳозирги замоннинг психологик-педагогик адабиётларида “жамоа” ҳақида иккита тушунча берилмоқда. Биринчиси: жамоа деганда одамларнинг гуруҳи ва ҳар қандай ташкилот ( завод, фабрика, цех, бригада, мактаб, боғча ва бошқ..) тушунилади; Иккинчиси: одамлар гуруҳининг юқори даражада ривожланган бирикмалари тушунилади. Бу таърифлардан маълум бўлмоқдаки, жамоа тушунчасида мақсадга интилишдаги бирдамлик, уюшганлик ва кўнгилбирликдаги кишиларнинг гуруҳи дейиладиган сифат белгилари устуворлик қилмоқда.

2. Жамоа меҳнати - мақсадлари, манфаатлари бир бўлган одамларнинг умумий иш учун бирлашган гуруҳи. Биргаликдаги,

жамоали меҳнат бир неча ишчининг умумийлашган ҳаракатларигина эмас. Жамоа меҳнати тўғри ташкил қилинганда юқори самарали, натижали, бир мақсад сари интилаётган жамоа аъзоларининг тажриба орттиришида, меҳнат муносабатларида сифат жиҳатларидан фақат юқори ўсиш кузатилган. Йирик жамоа меҳнатларининг тақсимланиши ва ихтисослашуви ишлаб чиқариш кооперацияларга шароитлар яратди.

Ишлаб чиқариш кучларининг ривожланиши билан биргаликда жамоа меҳнатининг жарёнлари такомиллашиб борди, заводлар ва фабрикаларда барқарор жамоалар ташкил топди. Якка ишлашга интилиш тарихда қолди, якка ишловчилар жамоадаги меҳнати билангина ўзининг талаб ва эҳтиёжларини қондиришини тушуниб олди.

3. Меҳнат жамоаларини таснифлаш анча мураккаб ҳисобланади. Чунки, ҳозирги вақтдаги эркин бозор шароитида ва халқаро интеграцияда ҳам фаолият кўрсатаётган давлатларда янгидан-янги ташкилотларнинг пайдо бўлаётганлиги бу ташкилотлардаги меҳнат жамоаси ҳам албатта янги талаблар асосида ташкил қилинади. Шунинг учун ҳам меҳнат жамоаларини таснифлашнинг мезонлари ва хусусиятлари ёки белгилари доимо ўзгариб туради.

Жамоа меҳнатининг самарадорлиги персонални танлаш ва тайёрлаш билан узвий боғлиқ ҳисобланади. Чунки, жамоадаги ходимларнинг меҳнати уларнинг олдиларидаги мақсадларга эришишидаги умумлашган, ягона меҳнат ҳисобланади.

4. Илмий-амалий тадқиқотлардан маълумки, ҳар қандай ижодий жамоада 5% атрофида ижодий шахслар, 25% билимдон кишилар, 20% таҳлилчилар ва 50% оддий ижрочилар бўлади. Ижодий гуруҳларнинг раҳбарлари демократлар, пессимистлар, диктаторлар ёки ташкилотчилар сифатида тавсифланади.

Бу тадқиқотлар натижасининг энг муҳим хулосалари шундан иборатки, ташкилотнинг жисмоний меҳнатларини юқорида кўрсатилган 50% оддий ходимлар-персоналлар бажарадилар. Шунинг учун ҳам менежментнинг назариячилари ва амалиётчилари бошқарув пайдо бўлишидан бошлаб унинг назариячилари менежментнинг асосий субъекти бўлган-одамларни самарали бошқаришни тадқиқ қилиб келмоқдалар.

5. Инсон ҳаётида низосиз яшаш мумкин эмас. У жамиятнинг ҳар томонлама ривожланган тарафида яшаса ҳам, у билан ёнма-ён низо юради. Шунинг учун ҳам низо ва низолар инсоннинг ўзаро муносабатларига халақит бермаслиги лозим ва муаммоли вазиятларда келишувга асосланган ёндошувларни ишлаб чиқишга ёрдам бериши керак. Ҳар бир раҳбар ўзининг фаолиятида низодаги ва низодан ташқаридаги «босимли саволлар»га ўз вақтида жавоб беришга тайёр бўлиши, қандайдир стандартлардан чиқиши имкониятларини билиши ва бу имкониятлардан фойдалана олиши лозим.

### **Мавзу бўйича тест саволлари:**

#### **1. Жамоа меҳнати –бу.....**

А. Мақсадлари, манфаатлари бир бўлган одамларнинг умумий иш учун бирлашган гуруҳи.

Б. Ишловчи гуруҳлар

В. Бошқарув

Г. Менежер

#### **2. Меҳнаткашларнинг профессионаллик даражаларининг юқори бўлиши .....**

А. Ташкилотни бошқаришни ва меҳнат жамоасининг ишларини мувофиқлаштиришни энгиллаштиради.

Б. Жамоа меҳнати самарали бўлади

В. Менежернинг иши осон кечади

Г. Ҳаммаси тўғри

#### **3. Жамоа меҳнатининг самарадорлиги .....**

А. Персонални танлаш ва тайёрлаш билан узвий боғлиқ ҳисобланади.

Б. Менежернинг фаолиятига боғлиқ

В. Ташкилот раҳбарига боғлиқ

Г. Ҳаммаси тўғри

#### **4. Менежментнинг ватанлари .....**

А. Европа давлатлари ва АҚШ ҳисобланади.

Б. Россия ҳисобланади

В. Германия ҳисобланади

Г. Англия ҳисобланади

#### **5. Персонални бошқаришда ижтимоий технологиялар....**

*А. Бу технология ташкилотнинг мақсадларини ҳисобга олган ҳолда аниқ ходимлар ва алоҳида гуруҳларда қўлланилади.*

*Б. Корхоналарда қўлланилади*

*В. Стратегик режани ишлаб чиқаришда қўлланилади*

*Г. Башоратлашда қўлланилади.*

**6. Низолар ички моҳияти бўйича неча гуруҳга бўлинади?**

*А. 2 гуруҳга*

*Б. 3 гуруҳга*

*В. 4 гуруҳга*

*Г. 5 гуруҳга*

**7. Конструктив низолар.....**

*А. Янги ғоялар юзага келиб чиқганда, уларнинг ечимини топиш жараёнларидаги объектив қарама-қаршилиқлар пайтида пайдо бўлади*

*Б. Ҳар қандай жамоада пайдо бўлади*

*В. Раҳбарнинг айби билан пайдо бўлади*

*Г. Менежернинг хатоси*

**8. Деструктив низолар.....**

*А. Объектив ва субъектив сабаблар натижасида келиб чиқади.*

*Б. Ҳар қандай жамоада пайдо бўлади*

*В. Раҳбарнинг айби билан пайдо бўлади*

*Г. Менежернинг хатоси*

**9. Ижтимоий тадқиқотлардан маълум бўлдики.....**

*А. Деструктив низолар ва ундан кейинги оқибатларни руҳий ўтказиш давомида самарали иш вақтининг 15% и, меҳнат унумдорлигининг 20% и йўқотилади.*

*Б. Жамоада меҳнат унумдорлиги пасаяди*

*В. Менежернинг айби билан юз беради*

*Г. Меҳнат унумдорлиги 50% га камаяди*

**10. Низоли вазиятда раҳбар албатда.....**

*А. «стратегик кенгаш» тузиши ва ҳар бир низоланувчининг муаммо ва талабларини диққат билан ўрганиб чиқиши талаб қилинади.*

*Б. Буйруқ билан ҳал қилади*

*В. Низоланувчиларни жазолайди*

*Г. Низоланувчиларни ишдан бўшатади.*

**Мавзуни ўзлаштириш учун саволлар ва топшириқлар:**

1. Жамоа меҳнати тавсифланг.
2. Расмий жамоа қандай жамоа?
3. Норасмий жамоа қандай жамоа?
4. Ўлчамлари бўйича қандай жамоалар бор.
5. Персонални танлаш ва тайёрлаш тизимини гапириб беринг.
6. Персонални бошқаришдаги ижтимоий технологияларнинг мазмунини тушунтириб беринг
7. Ташкилотда низо ва низоларнинг келиб чиқиши сабаблари нималардан иборат?
8. Шахслар ўртасидаги низолар қандай келиб чиқади?
9. Конструктив низолар қандай белгиланади?
10. Деструктив низоларни тушунтиринг.



## **9-Мавзу. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНING ИСТИҚБОЛЛИ ДАВЛАТ ТУЗИЛИШИ ВА БОШҚАРУВИ**

**Режа:**

**9.1. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНING ДАВЛАТ ТУЗИЛИШИ ВА  
БОШҚАРУВИ. КОНСТИТУЦИЯ.**

**9.2. ҚОНУН ЧИҚАРУВЧИ ҲОКИМИЯТ. ПРЕЗИДЕНТ. ИЖРО ЭТУВЧИ  
ҲОКИМИЯТ.**

**9.3. СУД ҲОКИМИЯТИ. МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТЛАРИ**

**9.4. ЖАМОАТ ТАШКИЛОТЛАРИ**

### **9.1. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНING ДАВЛАТ ТУЗИЛИШИ ВА БОШҚАРУВИ. КОНСТИТУЦИЯ**

Ўзбекистон - суверен демократик Республика. Ўзбекистон ва Ўзбекистон Республикаси бир маънони англатади. Бошқарув шакли-президентлик. Ўзбекистон давлат рамзлари - герб, байроқ, мадҳияга эга. Миллий байрам - Мустақиллик куни 1 сентябрь. Пойтахти, Тошкент шаҳри. Давлат тили - ўзбек тили. Ўзбекистон Республикаси таркибида Қорақалпоғистон Республикаси, 12 та вилоят, 162 та туман, 120 та шаҳар бор<sup>63</sup>.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясига мувофиқ давлат ҳокимиятини ташкил этишнинг асосий принципларидан бири-халқ ҳокимиятидир. Халқ давлатни бошқаришни сайлаб қўйилган ўз вакиллари орқали амалга оширади. Халқнинг давлатни бошқаришининг асосий тамойиллари Ўзбекистон Республикасининг Конституциясида ва айрим махсус қонунларда белгиланган. Уларнинг ичида референдум(умумхалқ овоз бериши) алоҳида аҳамиятга эгадир.

Жамият ва давлат ҳаётининг энг муҳим масалалари, жумладан, Ўзбекистон Республикасининг қонунлари ва бошқа қарорларни қабул қилиш ёки уларга ўзгартишлар киритиш, жамоатчилик фикрини аниқлаш мақсадида референдум ўтказилади, яъни улар умумхалқ овозига қўйилади.

---

<sup>63</sup> Тухлиев Н., Кременцева А., Ўзбекистон Республикаси, Государственное научное издательство «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», Тошкент, 2002, -462 б.: Нурислам Тухлиев, Алла Кременцева. Моя страна. «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», 2012, -383 с.: Ўзбекистон Республикаси, «Ўзбекистон миллий энциклопедияси» давлат илмий нашриёти, Тошкент, 2002, -462 б.

Референдум ўтказиш тартиби 1991 йил 18-ноябрда қабул қилинган «Ўзбекистон Республикасининг референдуми тўғрисида»ги Қонунда белгиланган.

Халқнинг давлатни ўз вакиллари орқали бошқариши Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига ҳамда халқ депутатлари вилоят, туман ва шаҳар Кенгашларига сайланган депутатлар орқали бошқаришидир. Халқ номидан фақат у сайлаган Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси ва Ўзбекистон Республикаси Президенти иш олиб бориши мумкин.

Давлат ҳокимиятини ташкил этишнинг муҳим принципларидан бири давлат суверенитетидир. Давлат суверенитети ички ва ташқи сиёсатни олиб боришдаги тўла мустақилликни англатади.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг муқаддаслигида давлат суверенитети ғояларига содиқлик Ўзбекистон халқининг асосий мақсади эканлиги алоҳида қайд қилинган. Давлат ҳокимиятини ташкил этишда қонунийлик принципига қатъий амал қилинади.

Конституциянинг 15-моддасига мувофиқ, Ўзбекистон Республикасида Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва Ўзбекистон Республикаси қонунларининг устунлиги сўзсиз тан олинади.

Давлат ҳокимиятини ташкил этишнинг яна бир принципи-ҳокимиятнинг тақсимланиши ҳисобланади. Конституциянинг 11-моддасига мувофиқ Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимияти тизими қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятига бўлинади.

Қонун чиқарувчи ҳокимият Ўзбекистон Республикаси Олий мажлиси томонидан амалга оширилади. Олий мажлис давлатнинг асосий ваколатли органи бўлиб, ҳудудий сайлов округлари бўйича ва кўп партиялик асосида беш йил муддатга сайланган депутатлардан ташкил топади.

Ижро этувчи ҳокимиятни Ўзбекистон Республикаси Президенти амалга оширади. Президент фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларига, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларига риоя этилишининг кафилидир.

Ўзбекистон Республикасининг суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан, сиёсий партиялар-

дан, бошқа жамоат бирлашмаларидан мустақил ҳолда иш юритади, беш йил муддатга сайланадиган Ўзбекистон Республикаси Конституциявий суди, Ўзбекистон Республикаси Олий ҳўжалик суди, Қорақалпоғистон Республикаси олий суди, Қорақалпоғистон Республикаси ҳўжалик судидан, шу муддатга тайинланадиган вилоят, ҳарбий ва ҳўжалик судлари, Тошкент шаҳар суди, туман ва шаҳар судларидан иборат.

Давлат тузилиши бўйича Ўзбекистон Республикаси унитар давлат.

### **Конституция**

*Ҳақиқатан ҳам 1992 йил 8-декабрда қабул қилинган конституциямиз Ўзбекистон тарихида узоқ, давомли мақсад ва вазифаларимизни аниқ белгилаб беришда ўзининг пухта ўйланган тамойил ва қоидалари билан ишончли ва ҳал қилувчи омил бўлди, деб таъкидлашга барча-барча асосларимиз бор.*

**Ислом Каримов**

Ўзбекистон Республикасининг  
Биринчи Президенти

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси давлат ҳаётига янги, эркин демократик тартиб бахш этиш учун ишлаб чиқилган ва 1992 йили 8-декабрда қабул қилинган. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ривожланган маърифий давлатлар тажрибасидан фойдаланган ҳолда ишлаб чиқилган, шу билан бирга у ушбу заминда яшаётган халқнинг ҳоҳиш иродаси ва руҳининг, унинг ижтимоий онги ва маданият даражасининг ифодаси бўлди.

Ўзбекистон фуқаролари, келиб чиқиши, ирқи, миллати ва бошқа хусусиятларидан қатъий назар, тенг ҳуқуқлидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Ўзбекистон фуқароси бўлган барча миллат ва элатларнинг тили, урф-одатлари, анъаналарини ҳурмат қилишни кафолатлайди.

*Жалолиддин Румий - «Дунёдаги ҳамма халқлар ҳам ижодкор,  
ҳамма халқлар ҳам қурувчи ҳисобланадилар ва қурадилар.  
Лекин турклар дастлаб давлат қурадилар.*

## **Инсон ва фуқаронинг асосий ҳуқуқлари, эркинликлари ва бурчлари.**

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг энг муҳим кафолатларидан бири – инсон яшаш ҳуқуқининг кафолатидир. Унинг ҳаётига суиқасд қилиш энг оғир жиноят ҳисобланади. Ўзбекистон фуқаролари эркинлик ва шахсий дахлсизлик ҳуқуқларига эга, ўз шаъни ва обрўсига қилинган тажовузлардан, шахсий ҳаётига аралашидан ҳимояланиш ва турар жойи дахлсизлиги ҳуқуқига эга. Асосий қонунда санаб ўтилган асосий эркинликларга дин эркинлиги, фикрлаш ва эътиқод эркинлиги киради. Оммавий ахборот воситалари ҳам эркиндир.

**Сиёсий ҳуқуқлар.** Ўзбекистон фуқаролари жамият ва давлат ишларини бошқаришда бевосита ҳамда ўз вакиллари иштирок этиш, ўз ижтимоий фаолликларини мамлакат қонунларига мувофиқ, митинглар, йиғилишлар ва оммавий намойишлар шаклларида амалга ошириш, касаба уюшмаларига, сиёсий партияларга ва бошқа жамоат бирлашмаларига уюшиш, ваколатли давлат органларига, муассасаларига ёки халқ вакилларига ариза, таклиф ва шикоятлар билан мурожаат қилиш ҳуқуқига эга.

**Ижтимоий ва иқтисодий ҳуқуқлар.** Республиканинг ҳар бир фуқароси меҳнат қилиш, эркин касб танлаш, адолатли меҳнат шартномасида ишлаш, мулкдор бўлиш ҳуқуқига эга. Ҳар бир фуқаро қариганда, шунингдек боқувчисидан маҳрум бўлганда ва қонунда назарда тутилган бошқа ҳолларда ижтимоий таъминот олиш ҳуқуқига эга.

Республиканинг барча фуқаролари бепул умумий таълим олиш, маданият ютуқларидан, малакали тиббий хизматдан фойдаланиш ҳуқуқига эгадирлар. Давлат Республика фуқароларига ўз ҳуқуқ ва эркинликларини суд орқали ҳимоя қилинишини кафолатлайди.

Фарзандлар ота-оналарининг насл ва насабидан ва фуқаролик ҳолатидан қатъий назар, қонун олдида тенгдирлар. Оналик ва болалик давлат томонидан муҳофаза қилинади.

Республика фуқаролари ўз навбатида, Конституция ва қонунларга риоя қилишлари, бошқа одамларнинг ҳуқуқлари, эркинликлари, шаъни ва қадр-қимматларини ҳурмат қилишлари; тарихий, маданий ва маънавий меросни авайлаб

асрашлари; атроф табиий муҳитга эҳтиёткорона муносабатда бўлишлари, шунингдек, қонунда белгиланган тартибда ҳарбий ёки муқобил хизматларни ўташлари, белгиланган солиқларни тўлашлари керак.

*Афлотун - «Ҳозир биз, бахтли деб ҳисоблайдиганимиз давлатни хаёлан (кулол каби) ясамоқдамиз, аммо бу давлатнинг айрим қисмида эмас, яна унда фақат кимларгинадир эмас, балки бутун давлатда ҳамма бахтли бўлишини хоҳлаймиз*

Конституциянинг ҳуқуқий асоси - Янги Конституцияни яратишда АҚШ, Япония, Канада, Германия, Франция, Португалия, Италия, Швеция, Туркия Испания, Ҳиндистон, Покистон ва Миср давлатларининг конституцияси тажрибаларидан фойдаланилди.

Конституцияга ўзгариш ва қўшимчалар - Конституциямизга шу пайтгача 7 маротаба (1993 йил, 2003 йил, 2007 йил, 2008 йил, 2011 йил-2 маротаба, 2014 йил) ўзгариш ва қўшимчалар киритилган.

Конституциянинг таркиби - Ўзбекистон Республикаси Конституцияси 6 бўлим, 26 та боб, 128 моддадан иборат. Конституциянинг бугунги кўриниши 7543 сўзни ўз ичига олади.

Конституциянинг мавқеи - Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси жаҳон конституцияларининг илғор тажрибаларидан фойдаланилган ҳолда яратилиб, демократлиги бўйича дунёда 3-ўринда туради.

Конституциянинг кафолатлари - Асосий қонунда кишиларнинг ҳуқуқ ва эркинликлари, дахлсизликлари, инсондай турмуш кечириш тарзи, бу ҳаётга келиб кенг ва мустақил, озод яшаш, ҳар кимнинг зулм ва таъна дашномларсиз, қадр-қимматини баланд тутиб яшаши кафолатланган.

***Низомулмулк:***

***Адолат:***

- 1. Дин иззати.*
- 2. Султон қуввати.*
- 3. Раият тотувлиги тарозусидир.*

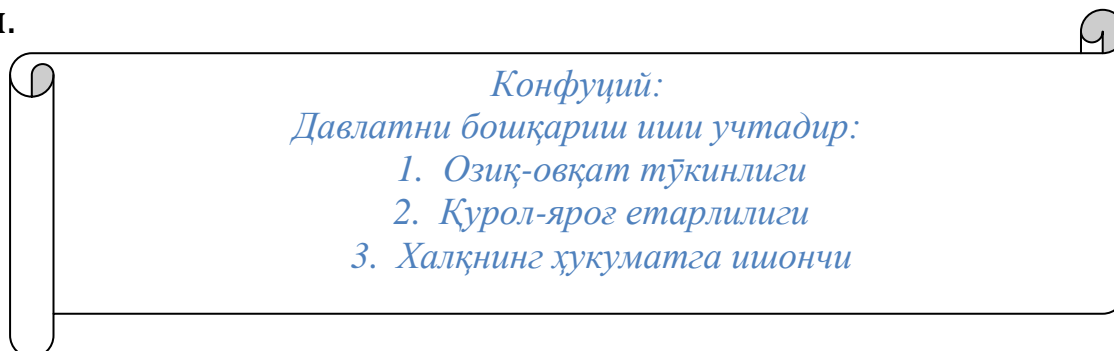
Конституцияни ўрганишимиз шартлиги - Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2001 йил 4-январдаги ПФ-1322-сон Фармойиши билан барча таълим муассасаларида Конституцияни ўрганиш йўлга қўйилган.

Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси давлат вакиллик органи бўлиб, қонун чиқарувчи ҳокимиятни амалга оширади.

Конституцияга кўра, ҳозирги пайтда ҳудудий сайлов округлари бўйича кўп партиялик асосида беш йил муддатга сайланадиган 120 депутатдан иборатдир.

Олий Мажлис икки палатадан - Қонунчилик палатаси(қуйи палата) ва Сенат(юқори палата)дан иборат.

Олий Мажлиснинг Сенатига асосан сенаторлар сайланади ва улар ҳудудлар бошқарувининг ҳукуматдаги вакиллари ҳисобланади, 14 та ҳудуднинг ҳар биридан 6 сенатор (яъни маҳаллий кегашлардан 84 та сенатор) сайланади. Сенатнинг 16 сенатори Президент томонидан тайинланади ва улар халқимизга ўз меҳнатлари, обрўлари билан таниш бўлган кишилар ҳисобланади.



Олий Мажлис Конституцияда белгиланган ваколат доирасида ҳар қандай масалани ҳал қилишга ҳақлидир. Олий Мажлис қонун ва қарорлар қабул қилади.

Олий Мажлисида қонунчилик ташаббуси ҳуқуқига Ўзбекистон Республикасининг Президенти, шунингдек, ўз давлат ҳокимиятининг олий органи орқали Қорақалпоғистон Республикаси, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг депутатлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Ўзбекистон Республикаси Конституциявий суди, Олий суди, Олий хўжалик суди, Бош прокурори эга.

## 9.2. ҚОНУН ЧИҚАРУВЧИ ҲОКИМИЯТ. ПРЕЗИДЕНТ. ИЖРО ЭТУВЧИ ҲОКИМИЯТ

**Президент.** Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғи - Президент. Президент Республика фуқаролари томонидан умумий, тенг ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида яширин овоз бериш йўли билан сайланади.

Президент халқаро муносабатларда халқ номидан иш кўради, хорижий давлатлар билан шартнома ва битимлар тузади, ижро этувчи ҳокимият ва унинг девонини тузади ва унга раҳбарлик қилади, вазирликлар, давлат қўмиталари ва бошқарувларни тузади ва тугатади: Бош вазир ва унинг ўринбосарларини, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини, Бош прокурор ва унинг ўринбосарларини, вилоят, туман, шаҳар ва хўжалик судлари судьяларини, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимларини тайинлайди ва лавозимларидан озод қилади.

*Конфуций: -«Ҳокимлар учун бебаҳо нарса учта»:*

1. Ер
2. Халқ
3. Ҳокимият

Президент фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликларига, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларига риоя этилишига кафолат беради: Республиканинг суверенитети, хавфсизлиги ва ҳудудий яхлитлигини муҳофаза этиш, миллий давлат тузилишига доир қарорларни амалга ошириш юзасидан зарур чора-тадбирлар кўради.

Президент Ўзбекистон Республикаси Қуролли кучларининг Олий Бош қўмондони ҳисобланади. Қуролли кучларнинг олий қўмондонларини тайинлайди ва озод қилади, олий ҳарбий унвонлар беради.

Президент қонунларни, фармонларни имзолайди, фармонлар, фармойишлар ва қарорлар чиқаради. Ўзбекистон Республикасининг орден ва медалларини беради.

Президент шахси дахлсиз ва қонун билан муҳофаза қилинади. Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 97-моддасига

мувофиқ ваколат тугаши муносабати билан истеъфога чиққан Президент умрбод Конституциявий суд аъзоси лавозимини эгаллайди.

**Ижро этувчи ҳокимият.** Ижро этувчи ҳокимият органи-Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасидир. Унинг таркибини Ўзбекистон Республикаси Президенти тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади.

Қорақалпоғистон Республикаси ҳукумати бошлиғи Вазирлар Маҳкамаси таркибига ўз лавозими бўйича киради. Вазирлар Маҳкамаси иқтисодиётнинг, ижтимоий ва маънавий соҳанинг самарали фаолиятига раҳбарликни, қонунлар, Олий Мажлиснинг қарорлари, Президентнинг фармонлари ва фармойишлари ижросини таъминлайди.

Амалдаги қонунларга мувофиқ, Республика ҳудудидаги барча органлар, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар ва фармойишлар чиқаради. Вазирлар Маҳкамаси янги сайланган Олий Мажлис олдида ўз ваколатларини зиммасидан соқит қилади.

### 9.3. СУД ҲОКИМИЯТИ ВА МАҲАЛЛИЙ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТЛАРИ

**Суд ҳокимияти.** Суд ҳокимияти Конституциявий суд, Олий суд ва Олий хўжалик суди, Қорақалпоғистон Республикасининг Олий ва хўжалик судлари, шаҳар, туман хўжалик судлари орқали амалга оширилади. Ўзбекистон Республикаси Конституциявий суди қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлар чиқарган, қабул қилган ҳужжатларнинг конституциявийлиги тўғрисидаги масалани муҳокама қилади.

Ҳамма суд ишлари очиқ кўрилади. Ишларни ёпиқ мажлисда тинглашга қонунда белгиланган ҳолларда йўл қўйилади. Айбланувчига тергов ва суд ишини юритишнинг ҳар қандай босқичида малакали юридик ёрдам олиши таъминланади. Ўзбекистон Республикаси ҳудудида қонунларнинг аниқ ва бир хилда бажарилиши устидан назоратни Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унга бўйсунувчи прокурорлар амалга оширади.

*Амир Темур:- «Давлатни идора этишининг йўли учта»:*

1. Шарият
2. Қонун
3. Амир (Одил шоҳ).



**Маҳаллий давлат ҳокимиятлари.** Ўзбекистон Республи-касида вилоятлар, туманлар ва шаҳарларда ҳокимлар бошчилик қиладиган халқ депутатлари Кенгашлари ҳокимиятнинг вакиллик органлари ҳисобланади. Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 2-сентябрда қабул қилган «Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида»ги Қонунига мувофиқ, вилоят, туман ва шаҳар ҳокими вилоят, туман ва шаҳарнинг юқори мансабдор шахси ҳисобланади ва тегишли ҳудудда ижро этувчи ҳокимиятга бошчилик қилади. Туман ва шаҳар ҳокимлари тегишли вилоят ҳокимлари томонидан тайинланади ва озод қилинади.

*Ислом Каримов:- «мустақилликнинг уч таянчи:*

- 1. Адолат, демократия тантанаси*
- 2. Маърифат, билим*
- 3. Қонун устиворлиги*

Маҳаллий давлат ҳокимияти вакиллик органлари қонунларда ўзларига берилган ваколатлар доирасида ва ўз ҳудудларида давлат, ижтимоий-иқтисодий, маданий тузилишларга раҳбарликни амалга оширадилар - ижтимоий ва иқтисодий ривожланиш режаларини ва маҳаллий бюджетни тасдиқлайдилар.

Ўзига бўйсунган корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар фаолиятига раҳбарлик қиладилар, қонунларга ва давлат, жамият тартибига риоя этилишини, фуқаролар ҳуқуқларини ҳимоя этилишини таъминлайдилар, мамлакат мудофаа қобилиятини мустаҳкамлашга ёрдам берадилар. Халқ депутати Кенгашларининг ва ҳокимларнинг ваколат муддати 5 йил.

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 2 сентябрда қабул қилган «Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида»ги қонунига мувофиқ шаҳарча, қишлоқ ва овулларда, шунингдек, улар таркибидаги маҳаллаларда фуқароларнинг йиғинлари ўзини ўзи бошқариш органлари бўлиб, 2,5 йил муддатга раис(оқсоқол) ва уларнинг маслаҳатчиларини сайлайди.

#### 9.4. ЎЗБЕКИСТОНДА ЖАМОАТ ТАШКИЛОТЛАРИ

Республикада бир қанча сиёсий партиялар ва 250 дан ортиқ жамоат ташкилотлари ва ҳаракатлар фаолият кўрсатади. Жамоат ташкилотларини таъсис қилиш, улар фаолиятидаги устувор йўналишларни белгилаш, одатда, Республика раҳбарияти ва ҳукуматнинг ташаббуси билан бўлиб, улар бу ташкилотларни қўллаб-қувватлаб, ўз устав вазифаларини бажаришда ёрдам кўрсатади. Партиялар, касаба уюшмалари, ёшлар ташкилотлари, хотин-қизлар қўмитаси, турли жамғармалар Ўзбекистоннинг энг муҳим ижтимоий ташкилотлари ҳисобланади.

**Ўзбекистон халқ-демократик партияси (ЎХДП)** 1991 йил ноябрда Тошкентда тузилган. Дастур ва Низоми бор. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигида рўйхатга олинган.

**Бош мақсади** - Ўзбекистон Республикаси мустақиллигини мустаҳкамлаш ва ривожлантиришга бевосита қатнашиш. Олий органи – қурултой, у 5 йилда 1 марта чақирилади. Унда партия раиси, Марказий кенгаш ва Марказий тафтиш комиссияси сайланади. Ўзбекистон ХДП парламент партиясидир. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси қарорига кўра, партиянинг 69 кишидан иборат депутатлар фракцияси рўйхатга олинган. Марказий нашрлари: “Ўзбекистон овози”(кундалик)“Голос Узбекистана” (ҳафталик) газеталари ва “Мулоқот” (ойда 1 марта чиқади) журнали.

**Ўзбекистон “Адолат” социал-демократик партияси (СДП)** 1995 йил февралда Тошкентда тузилган. Дастур ва Низомга эга Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигида 1995 йилда рўйхатга олинган.

**Асосий мақсади** - Ўзбекистон Республикасида яшаётган барча миллатлар ва элатларнинг умумий манфаатларига мос келадиган, сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий демократия принципларига асосланган, янги институт муносабатлар қарор топган адолатли фуқаролик жамиятини қуриш.

Олий органи партия қурултойи, раҳбар органи умумий йиғилиш, кенгаш, конференция, қурултой. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси қарори билан Олий Мажлис 47 депутатдан иборат партия фракцияси рўйхатга олинган. Матбуот нашри – “Адолат” ҳафталик ижтимоий – сиёсий газетаси.

**Миллий тикланиш демократик партияси (МТДП).** 1995 йилда Тошкентда тузилган. Дастур ва Низоми бор. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигида рўйхатга олинган.

**Бош мақсади:** миллий манфаатлар заминадаги янги ўзбек давлати манфаатларини яратиш. Ҳуқуқий давлат барпо этиш. Ўзбекистон жаҳоннинг етакчи давлатлари сафига тезроқ кириши йўлида халқни бирлаштириш. Олий органи – қурултой, у 5-йилда бир марта чақирилади. Матбуот нашри – “Миллий тикланиш” ҳафталик газетаси.

**Тадбиркорлар ва ишбилармонлар ҳаракати – Ўзбекистон Либерал-Демократик партияси (ЎзЛиДеП).** 2003 йил 15 ноябрь – Тадбиркорлар ва ишбилармонлар ҳаракати – Ўзбекистон Либерал-демократик партиясининг Таъсис Съезди бўлиб ўтди. Унда партия Дастури ва Устави тасдиқланди. Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигида рўйхатга олинган.

**Бош мақсади-**Сиёсий куч сифатида бирлашган ҳолда тадбиркорлар, ишбилармонлар ва фермерларнинг янада кенгроқ фаолият юритишлари учун янги имкониятлар яратиш, уларнинг истиқболлини ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан асослаб бериш, жамиятнинг мазкур қатлами манфаатларини ҳимоялаш ва эртанги кунини таъминлаш. Шу ижтимоий тоифа номидан Ўзбекистоннинг сиёсий сахнасига чиқиш ва ўзининг муносиб ўрнини эгаллаш.

**Ўзбекистон экологик партияси** – 2019 йил 8 январь кuni мамлакатимиз сиёсий-ижтимоий ҳаётида муҳим воқеа содир бўлди. Мустақил Ўзбекистон тарихида биринчи марта экологик барқарорликни таъминлаш йўлида янги сиёсий куч, Ўзбекистон Экологик партияси таъсис этилди.

**Бош мақсади-** Экологик муаммоларни бартараф этишга кўмаклашиш, атроф муҳитни муҳофаза қилиш ва табиатдан оқилона фойдаланишни тарғиб этиш.

**Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг инсон ҳуқуқлари бўйича вакили (Омбудсман)** 1995 йилда тузилган. Ўз фаолиятида давлат ва фуқаро, жамият ва шахс, аҳолининг турмуш қатламлари орасида тарбиявий ва маърифий иш муаммолари каби муҳим масалаларни қамраб олади.

**Асосий вазифалари:** фуқароларнинг инсон ҳуқуқлари тузилиши ёки эркинлиги камситилишига оид турли масалалар бўйича шикоятлари, таклифларини қабул қилади ва кўриб чиқади. Бу ташкилот ҳар йили мамлакат парламентида маъруза тақдим қилади. Унда Республикада инсон ҳуқуқларининг бузилиш ҳоллари, кўрилган чоралар, ҳокимият органлари кўрган чораларнинг самараси умумлаштирилиб хулоса қилинади.

**Инсон ҳуқуқлари бўйича Ўзбекистон Республикаси миллий маркази.** Асосий вазифалари: инсон ҳуқуқлари ва эркинликлари соҳасида миллий ҳаракат режасини ишлаб чиқиш; инсон инсон ҳуқуқлари муаммолари бўйича миллий маърузалар тайёрлаш ва уларни тегишли халқаро ташкилотларга тақдим этиш; инсон ҳуқуқлари соҳасида Ўзбекистоннинг халқаро ва миллий ташкилотлари билан ҳамкорлигини ривожлантириш ва шу йўналишлардаги муаммолар ва уларнинг ечимлари билан шуғулланади.

**Маҳалла жамғармаси.** Жамғарма 1992 йилда тузилган. Асосий мақсади: ижтимоий, иқтисодий даража ва маданий савияни ривожлантиришда, миллий анъаналар ва одатларни бойитишда маҳалла ва унинг аҳолисига ҳар томонлама ёрдам бериш, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари-маҳалла фаолиятини мувофиқлаштириш ва қўллаб-қувватлашдир.

Маҳалла ҳудудида яшовчи кам таъминланган ва кўп болали оилалар, қариялар, ногиронлар, етим-есирларни ва бошқа ижтимоий гуруҳларни ҳар томонлама ҳимоялаш. Республикада ҳаммаси бўлиб 11780 та маҳалла тузилган ва ишламоқда. Жамғарманинг олий органи – беш йилда бир марта чақириладиган конференция – Матбуот нашри – “Маҳалла” газетаси. 2020 йил Президент Фармони билан тугатилган.

**Ўзбекистон фахрийларини ижтимоий қўллаб-қувватлаш “Нуроний жамғармаси”.** 1996 йилда Республика Президенти Фармонига кўра тузилган. Вазифалари: уруш ва меҳнат фахрийлари, ногиронларини қўллаб-қувватлашга қаратилган тадбирларда фаол иштирок этиш, уларга моддий, маънавий, тиббий ёрдам кўрсатиш. 2020 йил Президент Фармони билан тугатилган.

**Ўзбекистон Махалла ва оилани қўллаб-қувватлаш вазирлиги** - Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 18 февралдаги ПФ-5938-сон Фармониға мувофиқ тузилган. Жамиятда ижтимоий-маънавий муҳитни соғломлаштириш, маҳалла институтини янада қўллаб-қувватлаш тизимини янги даражаға олиб чиқиш мақсадида, Ўзбекистонда илк бора – ташкил этилди.

**Республика байналминал маданият маркази.** Маълумки, ер юзида 1600 дан ортиқ этник гуруҳлар яшайди. Улар ўзларининг бетакрор маданияти ва маънавий қадриятларига эга. Ўзбекистонда ўзбеклар билан бирга 100 дан ортиқ турли миллат вакиллари истиқомат қилади, улар мамлакат аҳолисининг 20 % дан ортиғини ташкил қилади.

Мустақилликнинг дастлабки кунларидан бошлаб миллатлараро бирдамликни сақлаш ва мустаҳкамлашга алоҳида эътибор берилди. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар маҳкамасининг 1992 йил 13-январидаги қарори билан Республика байналминал маданият маркази ташкил қилинди. 2002 йилга келиб 122 та марказ самарали фаолият кўрсата бошлади.

Марказ фаолиятининг асосий йўналишларидан бири турли миллат вакиллари бўлган ватандошларимизнинг Ўзбекистон Республикаси ижтимоий ҳаётидаги муҳим воқеаларда фаол иштирок эътишини таъминлаш ҳисобланади.

**Ўзбекистон касаба уюшмалари Федерацияси.** Ўзбекистон касаба уюшмалари турли касб эгалари бўлган меҳнаткашларни жинси, диний эътиқоди, ирқий ва миллий мансублигидан қатъий назар ихтиёрий бирлаштирувчи оммавий жамоат ташкилотидир. Республика ташкилоти сифатида 1925 йилда расмийлаштирилган.

Республикада ҳаммаси бўлиб 15 тармоқ касаба уюшмалари бор. Касаба уюшмалари ишлаб чиқариш, тармоқ ҳудудий принциплар асосида ташкил этилади. Ҳудудий ва тармоқ касаба уюшмалари аъзо ташкилотлар сифатида Ўзбекистон касаба уюшмалари Федерациясини ташкил этадилар. Ўзбекистон касаба уюшмаларининг олий органи ҳар 5 йилда бир мартаба чиқарилувчи қурултойдир.

## Хулосалар:

1. Ўзбекистон-суверен демократик Республика. Ўзбекистон ва Ўзбекистон Республикаси бир маънони англатади. Бошқарув шакли-президентлик. Ўзбекистон давлат рамзлари-герб, байроқ, мадҳияга эга. Миллий байрам - Мустақиллик куни - 1-сентябрь. Пойтахти - Тошкент шаҳри. Давлат тили - ўзбек тили. Ўзбекистон Республикаси таркибида Қорақалпоғистон Республикаси, 12 та вилоят, 162 та туман, 120 та шаҳар бор.

2. Халқнинг давлатни ўз вакиллари орқали бошқариши-Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига ҳамда халқ депутатлари вилоят, туман ва шаҳар Кенгашларига сайланган депутатлар орқали бошқаришидир. Халқ номидан фақат у сайлаган Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси ва Ўзбекистон Республикаси Президенти иш олиб бориши мумкин.

3. Қонун чиқарувчи ҳокимият Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси томонидан амалга оширилади. Олий Мажлис давлатнинг асосий ваколатли органи бўлиб, ҳудудий сайлов округлари бўйича ва кўп партиялик асосида беш йил муддатга сайланган депутатлардан ташкил топади.

4. Ижро этувчи ҳокимиятни Ўзбекистон Республикаси Бош вазири амалга оширади. Президент фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларига, Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларига риоя этилишининг кафилидир.

5. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси давлат ҳаётига янги, эркин демократик тартиб бахш этиш учун ишлаб чиқилган ва 1992 йили 8-декабрда қабул қилинган. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ривожланган маърифий давлатлар тажрибасидан фойдаланган ҳолда ишлаб чиқилган, шу билан бирга у ушбу заминда яшаётган халқнинг ҳоҳиш иродаси ва руҳининг, унинг ижтимоий онги ва маданият даражасининг ифодаси бўлди.

6. Ўзбекистон фуқаролари, ўз келиб чиқиши, ирқи, миллати ва бошқа хусусиятларидан қатъи назар, тенг ҳуқуқлидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Ўзбекистон фуқароси бўлган барча миллат ва элатларнинг тили, урф-одатлари, анъаналарини ҳурмат қилишни кафолатлайди.

7. Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғи - Президент. Президент Республика

фуқаролари томонидан умумий, тенг ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида яширин овоз бериш йўли билан сайланади.

**Мавзу бўйича тест саволлари:**

**1. Ўзбекистон давлат ҳокимияти тизими қандай тартибда қурилган?**

- A. Қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимияти
- Б. Қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва маҳаллий ҳокимият
- В. Қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва вилоят ҳокимиятлари
- Г. Қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва туман ҳокимиятлари

**2. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси қачон қабул қилинди?**

- A. 1992 йил 8-декабрда
- Б. 1993 йил 8-декабрда
- В. 1990 йил 8-декабрда
- Г. 1994 йил 8-декабрда

**3. Ўзбекистон Республикасининг Ижро этувчи ҳокимиятини белгиланг?**

- A. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси
- Б. Ўзбекистон Республикасининг Парламенти
- В. Ўзбекистон Республикасининг Суд ҳокимияти
- Г. Ўзбекистон Республикасининг Сенати

**4. Ўзбекистон Республикасининг маҳаллий ҳокимиятларини белгиланг?**

- A. Ўзбекистон Республикасининг вилоят, туман, шаҳар ҳокимликлари
- Б. Ўзбекистон Республикасининг маҳалла бошқаруви
- В. Ўзбекистон Республикасининг суд ҳокимияти
- Г. Ўзбекистон Республикасининг прокуратураси

**5. Маҳалла фуқаролари йиғини раиси неча йилга сайланади?**

- A. 2,5 йилга
- Б. 3,5 йилга
- В. 4 йилга
- Г. 5 йилга

**6. Туман ҳокимларининг ваколат муддати неча йил?**

- A. 2 йил
- Б. 3 йил

В. 4 йил

Г. 5 йил

**7. Ўзбекистон Республикаси ҳудудида қонунларнинг аниқ ва бир хилда бажарилиши устидан назоратни қайси давлат органи бажаради?**

А. Ўзбекистон Парламенти

Б. Ўзбекистон Олий суди

В. Ўзбекистон Олий мажлиси

Г. Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унга бўйсинувчи прокурорлар

**8. Туман ва шаҳар ҳокимларини ким тайинланади ва озод қилинади?**

А. Ўзбекистон Президенти

Б. Ўзбекистон Вазирлар Маҳкамаси

В. Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори.

Г. Тегишли вилоят ҳокимлари

**9. Ўзбекистон Республикаси Қуролли кучларининг Олий Бош қўмондони ким?**

А. Ўзбекистон Республикаси мудофаа вазири

Б. Ўзбекистон Республикасининг Бош вазири

В. Ўзбекистон Республикаси парламенти

Г. Ўзбекистон Республикасининг Президенти

**10. Ўзбекистон Республикаси Ижро этувчи ҳокимияти органининг таркибини ким тасдиқлайди?**

А. Унинг таркибини Ўзбекистон Республикаси Президенти тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади.

Б. Ўзбекистон Республикасининг Бош вазири

В. Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори.

Г. Ўзбекистон Республикаси парламенти

**Мавзуни ўзлаштириш бўйича саволлар  
ва топшириқлар:**

1. Ўзбекистон Республикасининг давлат тузилишини гапириб беринг?

2. Ўзбекистон Конституцияси ҳақида маълумотлар беринг?

3. Қонун чиқарувчи ҳокимиятни тушунтиринг?

4. Президент ва Ижро этувчи ҳокимиятнинг фаолиятлари ҳақида ахборотлар беринг?



5. Суд ҳокимиятини тушунтиринг?

6. Ўзбекистон Республикасининг прокуратураси қандай тузилган?

7. Маҳаллий давлат ҳокимиятларнинг фаолияти нималардан иборат?

8. Умумхалқ референдумини қандай тушунасиз?

9. Маҳалла фуқаролари йиғинининг фаолиятини тушунтиринг?

10. Олий Мажлиснинг Сенатига сенаторлар қандай сайланадилар?

## Глоссарий

Атаманинг ўзбек тилида номланиши	Атаманинг инглиз тилида номланиши	Атаманинг рус тилида номланиши	Атаманинг маъноси
Алоқа	Communication	Связь	Бошқарув тизими элементларининг ўзаро ҳамкорлиги учун муҳим элементлардан бири бўлиб, унинг воситасида ушбу тузилма учун маълум муносабатлар шаклланадилар.
Аттестация	Attestation	Аттестация	Мутахассисларнинг лавозимиغا лаёқатини, малакасини, билим даражаси ва хулқ-атворини аниқлашга ва шу асосда ишга тайинлаш ёки унвон беришга, шунингдек ишдан четлатишга хизмат килади.
Ахборот	Information	Информация	Маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан, янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини хал этиш учун ўта зарурдир.
Ассоциация	Association	Ассоциация	Корхоналарнинг пайчилик асосида кунгилли бирлашмасидир.
Адолат	Justice	Справедливость	Барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади.
Бошқарув	Management	Управление	Иккита объектлар ўзаро ҳамкорлигининг маълум тури-бунда улардан бири бошқарув субъекти ҳолатида, бошқаси эса- бошқарув объекти ҳолатида бўлади.
Бошқарув вазифалари	Management functions	Функции управления	Бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, ихтисослаштирилган ва ажратилган турлари.
Бошқарув жараёни	Management process	Процесс управления	Ташкилот ресурсларини у томонидан ўзининг мақсадларига етишиш учун шакллантириш ва улардан фойдаланиш бўйича узлуксиз ўзаро боғлиқ ҳаракатларнинг мажмуаси.
Бошқарув иерархияси	The management hierarchy	Иерархия управления	Мураккаб турли-туман ва ўзаро боғланган жараёнларни бошқаришнинг асосий тамойилларидан бири. У бошқарувнинг даражалари билан таърифланади, уларнинг сони қанчалик кўп бўлса, тизим шунчалик

			йирикдир.
Бошқарув меҳнатининг вертикал тақсимланиши	Labor vertical distribution	Вертикальное распределение труда	Ташкилотда бошқарув даражаларини ажратишга асосланган тақсимлаш. Унинг асосида ходимлар ёки бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш ётади.
Бошқарув меҳнатининг горизонтал тақсимланиши	The distribution of labor in the horizontal	Распределение труда по горизонтали	Меҳнатни ишларнинг турлари, вазифалар бўйича тақсимланиши. У мутахассисларни ажратилиши, ташкилотда вазифавий хизматлар ва бўлинмаларни ташкил қилинишида намоён бўлади
Бошқарув меҳнатини илмий ташкил қилиш	The organization of scientific work	Организация научной работы	Бошқарув ходимлар меҳнатини шундай ташкил қилиш, у фан ютуқлари ва илғор тажриба, хўжалик юритишнинг илғор шаклларида фойдаланиш, техник воситаларини қўллашга асосланади ва хизматчиларни бир бирлари ва ишчилар билан ўзаро ҳамкорликни яхшироқ тарзда ўрнатишга имкон беради, ҳамда бошқарув вазифаларини амалга ошириш, ва ишлаб чиқариш (тижорат)ни муҳандислик- техник ва иқтисодий таъминлаш жараёнида техник воситаларидан фойдаланишга асосланади.
Бошқарув объекти	Facilities management	Управление объектами	Бошқарув субъекти томонидан бошқарувчи таъсирларни қабул қилувчи идора.
Бошқарув субъекти	The subject of management	Субъект управления	Бошқарув тизимининг бошқарув объектига таъсир кўрсатиш манбаи бўлган бўғини ёки қисми.
Бошқарув тамойиллари	Governance principles	Принципы управления	Бошқарув субъектлари аниқ объектларни бошқариш жараёнида амал қилишлари керак бўлган объектив қонунлардан келиб чиқувчи асосий қоидалар.
Бошқарув тизими	Management system	Система управления	Бошқарувни амалга оширувчи бўғинлар ва улар ўртасидаги алоқаларнинг йиғиндиси.
Бошқарув усуллари	Management methods	Методы управления	Бошқарувчи тизимча– бошқарув субъектини бошқарилувчи тизимча– бошқарув объектига қўйилган мақсадларга эришиш учун таъсир кўрсатиш усуллари.
Бошқарув қарори	Management decisions	Управленческие решения	Ҳаракатларнинг маълум вариантини топиш, фаолият жараёнининг ўзи, унинг якуний натижаси.

Бошқарув мақсади	The aim of the management	Цель управления	Ишлаб чиқаришнинг ижтимоий-иқтисодий тузим сифатидаги эришилиши керак бўлган исталган, эҳтимол бўлган ва зарур ҳолати. Бошқарув мақсадини белгилаш – бошқарув жараёнининг бошланғич босқичидир.
Бошқарувчанлик кўлами	The scale of controllability	Масштаб управляемости	Бошқарув идорасининг бошқариш қобилияти ва бошқарув объектининг мураккаблиги ўртасидаги нисбат.
Баҳо	Appreciation	Оценка	Товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган киймати дир.
Ваколат	Of office	Полномочия	Вакиллик ҳукуқи булса, маъсулият бирор иш, ҳатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарлик дир
Вазифа	Duty	Обязанность	Амалга оширилиши, хал килиниши лозим булган масала, ишилиши лозим булган, кузда тутилган мақсад, ёки бирор бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб амал.
Вазирлик	Ministry	Министерство	Ўзига тегишли тармоқнинг хўжалик тизимида бошқаришнинг энг олий буғинидир.
Бизнес-режа	Business plan	Бизнес-план	Корхонанинг иш жараёнини тасвирлаб, корхона раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай эришишларини, биринчи навбатда ишнинг даромад келтиришни қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради.
Интизомий жавобгарлик	Disciplinary liability	Дисциплинарная ответственность	Хизмат бурчларини бузиш, суъистемол қилиш натижасида келиб чиқади.
Кенгаш	Council	Совет	Муайян масалани муҳокама этиш ва оқилона қарор қабул қилиш мақсадида уюштирилган мажлис дир
Концерн	Concern	Концерн	Ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик, куп тармокли корпорация дир.
Корпорация	The Corporation	Корпорация	Ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.
Консенсус	Consensus	Консенсус	Қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар вав турлитуман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишиш дир.
Лавозим	Position	Положение	Корхона, муассаса, идора ва

			ташкilotларда бирор расмий хизматни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа.
Меҳнатни илмий ташкил этиш	Scientific organization of labor	Научная организация труда	Ишлаб чиқаришга тизимли жорий қилинадиган илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибаларга асосланган меҳнатни ташкил этиш, у энг яхши техника ва одамларни битта ишлаб чиқариш жараёнига йиғишга имкон беради, материал ва меҳнат ресурсларидан энг самарали фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқариш фаолиятининг узлуксиз боришини таъминлайди, инсон соғлиғини сақлашга ёрдам беради.
Меҳнатни вазифавий тақсимлаш	Division of labor	Распределение труда	Алоҳида ишчилар гуруҳи, уларнинг жамоат фаолиятидаги вазифаларига қараб тақсимлаш.
Мониторинг	Monitoring	Мониторинг	Тизим ёки объект ҳолатини кузатиш, баҳолаш, башорат қилиш, унинг фаолиятини назорат қилиш. Мониторинг корхонага мол ҳолда корхона фаолиятининг турли соҳаларга оқиб келувчи жараёнлар ҳақидаги ишончли ва вақтидаги ахборотлар бошқарув аппаратини тўлиқ таъминлаш учун чиқарилган.
Мотивация	Motivation	Мотивация	Инсонни аниқ мақсадларга эришиш ва ўз эҳтиёжларини қондириш учун ҳаракатга ундовчи амалдаги ички ва ташқи кучлар мажмуи.
Мезон	Criteria	Критерии	Таққослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андоза. Масалан, меҳнат – киши кадр-қимматининг мезонидир.
Низо	The dispute	Стресс	Раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни хал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.
Назорат пакети	Control packet	Контрольный пакет	Эгасини (акциядорни) акциядорлик жамиятида амалдаги ҳоқимият (овозларнинг кўплиги) билан таъминловчи акция улуши.
Низом	Regulations	Устав	Ташкilotлар корхона (АЖ) нинг юридик мақомини белгиловчи таъсис ҳужжатларидан бири. Низом мазкур ташкilotнинг таъсисчилари томонидан ишлаб чиқилади ва тасдиқланади.

“Ноу-хау”	"Know-how"	“Ноу-хау”	Илмий, техник, ишлаб чиқариш, маъмурий, молиявий, тижорат ва бошқа халқ бойлигига айланмаган характердаги турли хил билим ва тажрибалар йиғиндиси (мажмуи).
Ташкилий техника	Office equipment	Оргтехника	расм ишлари, ҳисоб-китоб операциялари, ҳужжатларни тайёрлаш, уларни кўпайтириш, қайта ишлаш, сақлаш ва автоматик қидириш ва бошқалар учун техник воситалар мажмуи. Унинг таркибига ёзув машинкалари, факслар, картотекалар, нусха олиш аппаратлари, расм приборлари, электрон ҳисоблагичлар ва бошқалар киради.
Офис	Office	Офис	Идора, канцелярия (ёзув чизувлар) хизмат биноти.
Рағбатлантириш	Promotion	Продвижение по службе	Ташкилот олдида турган масалани ечишда кишининг уриниши, ҳаракати, матонати ва ҳалоллигига мақсадли ёндашиш.
Рейтинг	Rating	Рейтинг	Бирор нарсани бирон бир синфга, разрядга ёки тоифага киришини аниқлаш, баҳолаш.
Хавф-хатар	Risks	Риски	Корхона (АЖ) режалари ва бюджетини амалга ошириш ноҳушликлар (муваффақиятсизликлар) нинг юзага келиш эҳтимоли.
Обрў	Prestige	Престиж	Ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига ортирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва калқондир.
Психология	Psychology	Психология	Инсоннинг рухиятини, урганувчи фандир. Инсон рухиятига эса сезиш, идрок этиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диккат, эътибор, ирода, шунингдек инсон шахсининг рухий хусусиятлари, чунончи, кизикиш, қобилият, феъл-атвор ва мижоз киради.
Структура	Structure	Структура	Лотинча суз булиб, нарсалар таркибий қисмларининг узаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.
Стратегия	Strategy	Стратегия	Грекча «стратегос» иборасидан олинган булиб, «генерал санъати» маъносини билдиради.
Стресс	Stress	Стресс	Инглизча суздан олинган булиб, асабийлик, кескинлик деган маънони

			англатади.
Услуб	Style	Стиль	Ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йул, усул маъносини англатади.
Фазилат	Feature	Особенность	Ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир.
Юридик шахс	Legal entity	Юридическое лицо	Хўжалик қарамоғидаги алоҳида мулкка эга бўлган ва уни бошқариш ҳуқуқига эга бўлган ташкилот, у бу мулкка жавоб беради, мулккий ва хусусий номулкий ҳуқуқга эга бўлиши, мажбурият олиши, судда давогар жавобгар бўлиши мумкин. Юридик шахс мустақил баланси ва сметасига эга бўлиши шарт.
Холдинг компанияси	Holding company	Холдинговая компания	Бошқа фирма ва компанияларнинг акция пакетига улар фаолиятини бошқариш ва назорат қилиш мақсадида эгалик қилувчи компания. Холдинг компаниясининг икки тури фарқланади: белгиланган функцияларни бажариш учун ташкил этилган ҳақиқий холдинг ва аниқ тадбиркорлик фаолияти (саноат, савдо, транспорт, молия-кредит ва бошқалар) билан ҳам шуғулланувчи аралаш холдинг.
Хулқ	Behavior	Поведение	Қандайдир мақсадга эришишга қаратилган фаолият.
Хўжалик механизми	Economic mechanism	Хозяйственный механизм	Иқтисодий ёки бошқаришга ёрдам берадиган иқтисодий дастак ва рағбатлар ҳамда ташкилий шакллар мажмуи ва бирлиги. Хўжалик механизми режалаштириш, бошқарув усуллари, баҳолар, молиявий ва кредит дастаклари, меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари ва бошқа иқтисодий рағбатларни ўз ичига олади.
Хеджир	Hedge	Хеджир	Баҳо бўйича таваккалчилик суғуртаси, фьючерс шартномаси.
Қарор	Decision	Решение	Бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ йўлини танлаб олишдир.
Етакчилик	Leadership	Руководство	Бошқаруви ўзаро ҳамкорликнинг, ҳукмронликнинг ҳар хил манбааларини самаралироқ бирлашишига асосланган ва одамларни умумий мақсадларга эришишга ундашга қаратилган ўзига хос одоб.
Етакчининг касбга	Leader's professional	Профессиональный опыт	Менежер томонидан ишлаб чиқариш (ти- жорат)ни ташкил қилиш ва

эгаллиги	background	лидера	бошқарув соҳасидаги махсус билимлар ва кўникмаларни эгаллаши, ҳар хил соҳалардаги одамлар билан ишлаш маҳорати.
Иқтисодий бошқарув усуллари	Methods of economic management	Экономический метод	Бошқарув субъекти ва объекти ўртасидаги муносабатларни мамлакат ва ҳудуднинг солиқ тизими, молия – кредит механизми, божхона тизим, фирмани фаолият юритишнинг иқтисодий норативлари, сифатли меҳнат учун мотивация тизими, менежмент мавсадларини мувофиқлаштириш усуллари қўллаш ёрдамида иқтисодий тартибга солиш усуллари дир.
Маъмурий бошқарув усуллари	Administrative management methods	Методы административного управления	Аниқ мақсадларга эришиш учун ташкилий муносабатларга таъсир кўрсатиш усули дир. Биттагина ишни ҳар хил ташкилий шароитлар, уни ташкил қилишнинг ҳар хил турлари: қатъий тартибга солиш, ҳозиржавоблик билан жавоб қайтариш, умумий вазифаларни қўйиш, фаолиятнинг йўл қўйиладиган чегараларини белгилаш ва ҳ. к. бажариш мумкин.
Маънавий - руҳий ҳолат	Spiritual and mental state	Духовное и психическое состояние	Ижтимоий гуруҳнинг қадриятли мўлжалл-аниши ва шахслараро муносабатларнинг характерини акс эттирувчи барқарор руҳий ҳолат.
Менежер	Manager	Менеджер	Доимий равишда бошқарув лавозимини эгаллаб турувчи ва бозор шароитларида фаолият юритувчи ташкилот фаолиятининг айрим турлари бўйича қарор қабул қилиш ваколати берилган шахс.
Менежерни ўзини ўзи назорат қилиши	Manager self-control	Само-контроль менеджера	Менежерни ўз фаолияти натижалари устидан назорат қилиши, шу туфайли меҳнат жараёни яхшиланади, қўйилан мақсадга эришилдими ёки йўқлиги текширилади, ҳамда керакли тузатишлар киритилади.
Менежмент	Management	Менеджмент	Ишлаб чиқариш ёки тижоратни бошқариш; ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган бошқарув томойиллари, усуллари, воситалари ва шакллари нинг мажмуасидир.



Менежмент-нинг самарадорлиги	Effectiveness of management	Эффективность управления	Ижтимоий-иқтисодий категория, бошқарув фаолиятининг натижавийлиги, моддий, молиявий, меҳнат ва одам ресурсларидан фойдаланишнинг мувофиқлик даражаси.
Меҳнат жамоаси	Working team	Рабочая группа	Ходимларни биргаликда меҳнат фаолиятини амалга оширувчи бирлашмаси.
Мотивация	Motivation	Мотивация	Менежментнинг, инсон хулқининг мотивациясидан уни фаолиятини бошқариш амалиётида фойдаланишни кўзда тутувчи вазифаси.
Мувофиқлаштириш	The coordination	Координация	Бошқарув вазифалардан бири бўлиб, уни амалга ошириш фирманинг ички ҳолатини ташқи муҳит шароитлари билан мувофиқ-лаштириш, тизимнинг барча бўғинлари ишдаги мувофиқликни улар ўртасида рационал алоқалар (коммуникациялар), тизимчалар ўртасидаги ўзаро ҳамкорлик-ларни ўрнатиш йўли билан таъминлаш, бошқарувнинг барча вазифаларининг ягоналиги ва мувофиқлигини таъминлашдан иборат бўлади.
Назорат	Control	Контроль	Менежментнинг дастурлар, режалар, вазифалар, бошқарув қарорларини бажарилишини таъминлаш бўйича вазифаси.
Низо (жанжал)	Conflicts (debate)	Конфликты (дебаты)	Иккита ёки кўпроқ томонлар, яъни аниқ шахслар ёки гуруҳлар ўртасидаги зиддият бўлиб, бундан ҳар бир томон ўзининг нуқтаи назари ёки мақсади қабул қилинишига ҳаракат қилади ва бошқа томонни шундай қилишига ҳалақит қилади.
Новербал ахборотлар	The spoken information	Разговорная информация	Жўнатувчи томонидан сўзлардан фойдаланмасдан юборилган ахборотлар.
Норасмий жамоа	Informal group	Неофициальная группа	Одамларнинг сиртқи таъсир натижасида эмас, балки ички сабаб натижасида вужудга келган гуруҳи, у маълум мақсадларга эришиш учун вақтинчалик ўзаро ҳамкорликка киришади.
Раҳбарни ўзини ўзи бошқариши	Leader of self-managed	Лидер самоуправляемые	Раҳбар томонидан кунлик амалиётда ишнинг синалган усулларида изчил ва мақсадга қаратилган ҳолда

			фойдалани-лиши, унинг ўзини ўзи ривожлантириши.
Режалашти-риш	Planning	Планиро-вание	Бошқарувнинг ташқи муҳитнинг вазиятлари ва омилларини таҳлил қилиш, мақсадларга эришишнинг муқобил вариантларини башоратлаш, мувофиқлаштириш, баҳолаш, тизимнинг бўлғувси ҳолати, унга етишиш йўллари, усуллари ва воситаларини белгилаб берувчи режаларни ишлаб чиқишдан иборат бўлган вазифаларидан биридир.
Синергетик самара	Synergistic effect	Синергетический эффект	Ташкилотнинг ягона бир бутун сифатидаги салоҳияти ва имкониятлари унинг алоҳида элементларининг салоҳиятлари ва имкониятларидан ошиб кетади, бу нарса уларни ўзаро қўллаб-қувватланишлари ва тўлдирилишлари билан асосланган.
Ижтимоий-психологик бошқарув усуллари	Social and psychological methods	Социально-психологические методы	Ходимларнинг саломатлиги ва жамоадаги яхши маънавий-руҳий ҳолатни сақлаш, қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар талабларига риоя қилиш шароитида қўйилган мақсадга эришиш бўйича жамоа (ходим)даги ижтимоий-психологик жараёнларни бошқаришга қаратилган усулдир.
Ташкилий маданият	Organizational culture	Организа-ционная культура	Ташкилотнинг ичида ва унинг чегарасидан ташқаридаги муносабатлар асосидаги ташкилотнинг каттароқ қисми томонидан қўлланиладиган фалсафа, қадриятли мўлжаллар, хулқнинг меъёрлари, қоидалар ва муҳитдир.
Ташкилот	Organization	Организация	Одамларнинг маълум мақсадлари: бошқа-рув вазифаларига эришишни кўзда тутувчи тизимлаштирилган, онгли бирлашмаси.
Ташкилот-нинг миссияси	The mission of the organization	Миссия организации	Ташкилотни мавжуд бўлишининг маъносини очиб берувчи шакллантирилган тасдиқ, унда ушбу ташкилотнинг бошқалардан фарқи намоён бўлади.
Ташкилот-чилик қобилияти	The ability of the organization	Способность организации	Одамга ташкилий фаолият усуллари эгаллаш ва уларни муваффақиятли амалга оширишга имкон берувчи шахснинг шахсий-психологик хусусиятлари.
Харизма	Charisma	Харизма	Якка шахснинг хусусиятларига

			асосланган, унга пайғамбар, доҳий ёки ислоҳотчи вазифасини амалга оширишга имкон берувчи, унинг олдида таъзим қилиш ва унинг имкониятларига сўзсиз ишонишни келтириб чиқарувчи мутлоқ истеъдод, алоҳида сифатлар берилганлиги.
Ходимлар	Personnel	Персонал	ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларини бажарувчи ва меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан меҳнат предметини қайта ишлаш билан банд бўлган барча ходимлар.
Ходимларни бошқариш	Staff management	Управление персоналом	Инсоний ташкил қилувчиларга ходимлар имкониятлари ва ташкилот мақсадлари, стратегияси, ривожланиши шароитларини мувофиқликка келтиришга йўналтирилган мақсадга қаратилган таъсир.
Ходимларни танлаб олиш	The selection of staff	Отбор персонала	Бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш. Ўз ичига қуйидаги босқичларни олади: дастлабки суҳбатлашиш, анкета маълумотларини таҳлил қилиш; номзод ҳақида маълумотларни тўплаш; текширувчи синовлар, тест ўтказиш, тиббий кўрикдан ўтказиш; асосий суҳбат; экспертлар хулосасини тайёрлаш.

## ФАРОБИЙ РАҲБАР ҲАҚИДА

Бугунги ёшлар – эртанги раҳбар. Бугунги раҳбар мураккаб ўтиш даврида жамоага етакчи, уларнинг тақдирига масъул. Бунга қадимда ҳам катта аҳамият берилган. Шу туфайли бугунги раҳбарга хос бўлган хислатларни шакллантириш учун қадимда раҳбар фазилатлари қандай бўлганлигини келтириш ҳам фойдадан ҳоли эмас, деб ўйлаймиз. Бу борада бобомиз Фаробий ўзининг «Фозил одамлар шаҳри» асарида «Фозиллар шаҳри ҳокимининг фазилатлари» хусусида қуйидагиларни таъкидлайди:

«Бундай шаҳарга ҳоким бўладиган одам (Аллоҳдан бошқа) ҳеч кимга бўйсунмаслиги керак. Фозиллар шаҳрининг биринчи бошлиғи шу шаҳар аҳолисига имомлик қилувчи оқил киши бўлиб, у табиатдан ўн иккита хислат-фазилатни ўзида бирлаштирган бўлиши зарур.

1. Фозиллар шаҳри ҳокими аввало, тўрт мучали соғ-саломат бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришида бирор аъзосидаги нуқсон ҳалал бермаслиги лозим. Аксинча, у соғ-саломатлиги туфайли бу вазифаларни осон бажариши лозим.

2. Бундай шаҳар ҳокими табиатдан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши зарур.

3. У англаган, кўрган, эшитган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўла-туқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларини унутмаслиги зарур.

4. У зеҳни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарсанинг билинар-билинмас аломатларини ва у аломатлари нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши зарур.

5. У фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида, чиройли сўзлар билан ифодалай олиши зарур.

6. У (устозлардан) таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш, ўрганиш жараёнида сира чарчамайдиган, бунинг машаққатидан қочмайдиган бўлиши зарур.

7. Таом ейишда, ичимликлар, аёлларга яқинлик қилишда очофат эмас, аксинча, ўзини тия оладиган бўлиши (қимор ёки бошқа) ўйинлардан завқ, ҳузур олишдан узоқ бўлиши зарур.

8. У ҳақ ёки ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлғонни ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур.

9. У ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашликлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга интилиши зарур.

10. Бу дунё молларига, динор ва дирҳамларга қизиқмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши зарур.

11. Табиатдан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамларига ҳам, бегоналарга ҳам ҳақиқат қилувчи, барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи, барчага яхшиликни ва ўзи суйган гўзалликларни раво кўрувчи бўлиши зарур. Ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга мурасасиз бўлиши зарур.

12. Ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур.

Мана шу барча ҳислатларнинг бир одамда жамланиши амри маҳол, зеро бундай туғма фазилатлар соҳиби бўлган одамлар жуда кам учрайди ва улар нодир инсонлардир. Мабодо фозиллар шаҳрида шундай баркамол инсон топилиб қолса, унда юқоридаги фазилатлардан олтитаси ёки бештаси камол топганида ҳам, у ақл ва заковатда беназрлиги туфайли фозиллар шаҳрига раҳбарлик қила олади. Баъзи вақтларда фозиллар шаҳрида бундай одам йўқ бўлиб қолганида ҳам (вафот этганида, ёхуд бошқа жойга кетган вақтида) ана шу имом (ҳоким) ёхуд унинг издошлари (агар мазкур имомдан сўнг бирин-кетин шаҳарга бошлиқ бўлсалар) чиқарган қонун ва тартибларга амал қилинади.

Аввалги имом ўрнига келган кейинги раҳбарда ҳам юқорида айтилган ҳислатлар – фазилатлар ёшлиқдан шаклланган бўлиши зарур. Ана шунда бу кейинги имомда яна олтита фазилат ҳосил қилиниши зарур:

Биринчи – донишмандлик.

Иккинчи – аввалги имомлар ўрнатган қонунлар ва тартибларни хотирида яхши сақлаб қолиш ва уларга амал қилиши учун қувваи ҳофизага эга бўлиш.

Учинчи – агар аввалги имомлар давридан бирор (ёки бир қанча) соҳага тааллуқли қонун қолмаган бўлса, бундай қонунни ўйлаб топиш учун ижод, ихтиро қилиш қувватига эга бўлиш.

Тўртинчи – ҳозирги ҳақиқий аҳволни тез пайқаб олиш ва келгусида юз берадиган, аввалги имомлар кўзда тутмаган воқеаларни олдиндан кўра билиш учун башоратгўйлик хислатига эга бўлиш. Бу хислат унга халқ фаровонлигини яхшилаш йўлида керак бўлади.

Бешинчи – аввалги имомлар ўрнатган қонунларга, шунингдек, аввалгилардан ибрат олиб, ўзи тўқиб чиқарган қонунларга халқ амал қилиши учун қизғин сўзлаш – нотиклик хислатига эга бўлиши.

Олтинчи – зарур ҳолларда ҳарбий ишларига моҳирона раҳбарлик қилиш учун етарли жисмоний қувватга эга бўлиш; ҳам жанг қилишни, ҳам саркарда сифатида жангу-жадалга раҳбарлик қилиш учун ҳарбий санъатни яхши билиш.

Мабодо шу хислатларнинг барчасини ўзида жамлаган бир одам топилмаса, лекин икки киши биргалашиб, шу хислатларга эга бўлишса (яъни бири – донишманд, иккинчиси – қолган хислатлар соҳиби бўлса) шу икковини фозиллар шаҳрига раҳбарликка қўйиш зарур. Мабодо бир гуруҳ одамлар биргаликда ана шу хислатларга эга бўлишса (яъни – бирида бу, иккинчисида у, учинчисида яна бошқа хислатлар бўлса) ана шу фозиллар гуруҳини юрт раҳбарлигига қўйиш зарур. Шу гуруҳ аъзолари биргалашиб, ўзаро келишиб ҳаракат қилса ҳар бири фозил ҳоким бўлиши мумкин. Мабодо бирор замонда фозиллар шаҳрида ҳокимлик қилаётган бир ёки бир неча кишида бошқа зарур хислатлар бўлсаю, аммо, донишмандлик бўлмаса, фозиллар шаҳри яхши ҳокимсиз қолади, бундай шаҳар ҳалокатга юз тутади».

### **ПРОФЕССОР М.Қ.ПАРДАЕВ ЛИДЕР ҲАҚИДА**

Лидерлик инсонга берилган ноёб қобилият. Уни юзага чиқариш, лидерларнинг лидер бўлиши унчалик осон жараён эмас. Бир кишига йўлни кўрсатиб, шу йўлга қўйиб яна етаклайсан, аммо унга сал эътибор сусайдими, йўлдан чиқиб

кетади ва адашади. Бундайларни ҳамиша назорат қилиб туришга тўғри келади. Булар ҳеч маҳал лидер бўла олмайди.

Иккичи тоифадаги одамлар борки, уларга тўғри йўлни кўрсатиб, шу йўлга солиб юборсанг, ўзи адашмай кетиши мумкин. Бундай одамлар фаол одамлар, аммо лидерликка даво қилиши қийин.

Учинчи тоифадаги кишилар борки, уларга йўлни айтсанг етарли, улар шу йўлни ўзлари топиб олади ва адашмасдан шу йўл билан бораверади. Бундайлар лидерликка давогар одамлар. Фақат уларга тажрибали устоз керак бўлади.

Тўртинчи тоифадаги одамлар борки, улар олға кетиши учун ўзлари йўл ахтарадилар, топадилар ва шу йўлдан шахдам қадамлар билан олдинлаб бораверадилар. Энг муҳими, бундайлар ўзлари билан бир қанча одамларни эргаштириш қобилиятига ҳам эгадирлар. Айнан шу одамлар тайёр лидерлардир. Бундай ноёб қобилиятни Яратган ҳаммага ҳам беравермайди. Аммо инсондаги шу лидерликни шакллантириш ва юзага чиқариш учун етарли даражада шароит етилган бўлиши ва уни атрофдагилар тан оладиган ҳалол муҳит бўлишини тақозо қилади.

Лидерлик бировлар устидан раҳбарлик қилиш эмас, балки ўзининг ноёб қобилиятларини ўзи англаб, унинг қадрига етиб, ўзини намоён қилишдир. Инсондаги салоҳиятнинг тўлиқ ишга солиниши, инсон ўзининг устидан ўзи ғалаба қилаолса ва ўзини ўзи бошқара олсагина бундай одамлар лидер бўлиши мумкин. Ўзини бошқара олмаган одам бировларни бошқаришни билмайди. Ўзининг кучини сафарбар қила олмаган одам, бировларнинг кучини қандай сафарбар қилиши мумкин. Ғолиб одам, энг аввало, ўзининг устидан ғолиб бўлиши лозим. Ўзига кучи етмаган одам қандай қилиб бировларга кучи етади. Шу туфайли барча муваффақиятларга эришиш учун инсон, даставвал, ўзини бошқариш санъатини эгаллаши, ўзининг устидан ўзи ғалаба қилиш сирларини билишлари лозимдир.

Лидер қандай соҳада бўлишни хоҳласа, шу йўналишда аниқ мақсадни қўйиш керак. Масалан, бизнес соҳасида лидер бўлмоқчи бўлса, унга қандай эришиш мумкинлигини олдиндан ўрганиб, аниқ режа тузиб ишни бошлаши лозим. Ёки фан соҳасида лидер бўлмоқчи, бунда нима қилиш керак? Албатта

бизнесда лидер бўлиш учун тузилган режа бунга тўғри келмайди. Табиийки, булар ўртасидаги лидерлик фаолияти ҳам турлича.

Лидерлар бошқарув қобилиятига қараб сунъий лидер ва табиий лидерларга бўлинади. Сунъий лидер, ўзида шунга яраша қобилият бўлмасада, унга лавозим бериб раҳбар қилиб қўйилганлардир. Табиий лидер, ҳеч қандай лавозимли бўлмасада, бутун жамоани ўзига эргаштириш қобилиятига эга бўлган истеъдод соҳибларидир.

Лидерлар жамиятни ўзгартирадиган реформаторлар бўлади. Булар энг аввало, ўзларини ўзгартира оладиган истеъдодга эга бўлиши лозимдир. Ўзини ўзгартириш деганда, вазиятга мослашган ҳолда етакчиликни қўлдан бермаслик қобилиятини намоён қилиши тушунилади. Масалан, бир етакчи катта жамоани бошқармоқда. Тақдир тақозоси билан у бир ҳудуд аҳолисини бошқаришга тўғри келади. Бундай шароитда лидер энг аввало, ўзини ўзгартириб шу катта ҳудудни бошқаришга маънавий-руҳий жиҳатдан тайёрлаш лозим бўлади. Бу эса инсонларга ўзини ўзгартиришга мажбур қилади. Бу ўзгартириш сунъий бўлмасдан, табиий бўлмоғи, инсон ўзидаги салоҳиятни ишга солмоғи лозим. Масъулият қанча кўпайса, шунча кўрқадиган кишидан лидерлик чиқмайди, балки масъулиятни енгиш йўлини ўйлаб таваккал қилиб иш кўрадиган кишилар ҳақиқий лидерлардир.

### **Лидер амал қилиши керак бўлган шартлар.**

1. Одам ўз ҳаётини яхши бўлишини истаса, энг аввало, ўзи яхши одам бўлиши керак. Яхши оилага эга бўлиш учун яхши эр бўлиш лозим. Яхши болаларнинг отаси бўлиш учун яхши ота бўлиш керак. Яхши ходимларга эга бўлиш учун яхши раҳбар бўлиш даркор. Хуллас, нимани хоҳласа, уни энг аввало ўзидан бошлаш лозим.

2. Ҳаётда муваффақиятга эришиш учун қаерда йўлга чиққанликнинг аҳамияти йўқ, муҳими қандай йўлни танлаганликда. Мақсад сари интилиб кетаётган одам йўлда тўхтаб қолиши мумкин эмас. Тўсиқларни енгиб ўтишга қодир одамгина лидер бўлишга лойиқ. Ҳамиша йўлингиз равон,



тўсиқсиз бўлмаслигига тайёр бўлиш ва унинг чораларини олдиндан ўйлаб иш тутиш лозим.

3. Етакчининг чекига олдин юрилмаган янги йўллардан юриш ва ушбу йўлдан оммани бошлаб бориш масъулияти тушганлигини унутмаслик лозим. Бу йўл олдин босиб ўтилмаганлиги туфайли, албатта унда катта-катта тўсиқлар билан бирга кутилмаган рисклар бўлиши мумкин. Шунга лидернинг ўзи ҳам ва унинг орқасида турган жамоа ҳам тайёр бўлиши керак. Лидер биринчи галда, мураккаб вазиятга тушиб қолмаслик чораларини кўриши даркор ва иккинчи галда, агар у шундай вазиятга тушиб қолса, албатта ундан чиқиш масъулияти ҳам лидерда эканлигини унутмаслиги лозим.

4. Одам ҳаётда зарур бўлиб қолган ҳамма нарсаларга эришишга қодир бўлсагина лидер бўла олади. Сиз яхши раҳбар бўлмоқчисиз бўлишингиз керак. Касбингиз иқтисодчи, аммо технолог бўлишга зарурати пайдо бўлди, бундай ҳолда албатта яхшигина технолог бўлиш керак. Хуллас, ҳаёт нимани талаб қилса шунга жавоб берадиган шахс бўлсангизгина лидер бўла оласиз.

5. Лидер ўз эркинлигини таъминлай оладиган ва унинг чегарасини билладиган одам бўлиши керак. Бунинг учун бирор нарсага эришишда турли вариантларни ишлаб чиқиш ва уларни амалга оширишга тайёр бўлиш лозим. Агар тўғри йўл деб битта вариант устида ишланса, унда қийинчиликлар пайдо бўлиб қолса, бошқа тайёр варианты бўлмаса, бундай кишилар эркин бўла олмайди. Чунки, қийинчилик қуршовида қолади. Эркинликни таъминлаш учун лидерликка давогар одамда муаммони ҳал қилишнинг турли вариантлари ишлаб чиқилган бўлиши керак.

6. Муаммо туғилганда чўчимаслик, уни келгуси ҳаётим учун тажриба мактаби, деб қарашга ўрганиш лозим. Чунки инсоннинг ҳаёт йўлида муаммолар пайдо бўлиши табиий. Аммо уни изтироб ва кўрқув билан енгиб ва ҳал қилиб бўлмайди. Муаммолардан чекиниш ва чучиш лидерга хос фазилат эмас.

7. Одам барча ҳолларда такомиллашишга уриниши керак. Ақлий ва жисмоний салоҳиятни номоён қилиш учун танангизни ҳам, ақлингизни ҳам тиндирманг. Уларнинг дангасалигига, лоқайдлигига йўл қўйманг. Уларни ишлатинг. Сиз ўз устингизда

ишласангиз, узлуксиз такомиллашиб борсангиз, бир кун жамоанинг фахрига айланасиз.

8. Инсон одатда “мен зўрман”, деган ақида билан яшайди. Бундай ақида кўпинча ўзини билмаган, ўз кучини ишга солмаган, ўзини ўрганмаган одамларга хос. Бироқ, шунини унутмаслик керакки, ҳар бир инсон жуда катта инсоний салоҳиятга ва кучга эга. Агар уни ишга соладиган бўлса, ҳақиқатда улар том маънода зўр, салоҳиятли ва кучли бўлган бўларди. Балки инсоният тарихида Сиздек истеъдодли кишилар дунёга олдин келмаган ҳам бўлиши мумкин. Сиз шундай истеъдодли салоҳиятли кишисиз. Агар ўз истеъдодингиздан фойдаланмасангиз, ўзингизни ўзингиз учун сафарбар қилмасангиз, Сиз ҳам ўртамиён кишилардек яшашингиз мумкин. Йўқ! Сизда қудратли куч бор. Унга ишонинг ва уни ишга солинг! Бир кунини ўзингиз ўзингизни кўрасиз, Сиз қудратли одам экансиз. Ҳақиқатда шундайсиз. Аммо, уни намоён қилиш керак.

Бу борада Сизга сабр-бардош, қатъиятлик ва ҳаракат тилаб қоламан. Яратганнинг ўзи мададкор бўлсин.

### **Лидердан талаб қилинадиган еттита шарт:**

1. Турли миш-мишларга, иғволарга ишониб хулоса чиқармаслик.
2. Хулоса ҳамиша ўзининг чуқур кузатувларига ва билганларига асосланган бўлиши.
3. жамоадаги ҳар бир аъзосининг фикрини тинглай билишлик ва унга ўзининг муносабатини билдириб, унинг таклифини шунчаки эътиборсиз қолдирмаслик.
4. Ўзини бошқалардан устун ҳисобламаслик.
5. жамоа аъзолари ҳақида бир-бирига ёмон гапирмаслик, улар ҳақида фақат яхши гапларни гапиришлик.
6. Ҳар бир ходимнинг алоҳида хизматларини ҳамиша эътиборга олишлик.
7. Ходимлар ўртасида ва ўзи билан ҳеч маҳал низога йўл қўймаслик.

## **Бошқарувда лидер амал қилиши лозим бўлган еттита ҳикмат**

1. Бошқарув қушга ўхшайди. Уни қаттиқ ушласангиз нобуд бўлади. Бўш қўйсангиз учиб кетади. Уни парвозга учирганда, яна қўлингизга қайтиб қўнадиган бўлиши керак.
2. Сизда буюк ғоя туғулди. У ташкилотга, компанияга, ҳар бир ходимга ва мамлакатга катта наф келтириши мумкин. Аммо Сизда уни оммага етказадиган қобилият бўлмаса, лидерликка даво қилиш бефойда. Лидернинг фазилатларидан бири омма билан мулоқат қила билишдир.
3. Лидер арқонда юрадиган дарвозга ўхшаши лозим. У мувозанатни сақлаб эркин юриши учун таёқни тўғри ушлашни билиши керак. Акс ҳолда, арқондан йиқилиб ҳалок бўлиши мумкин.
4. Лидер юморни ўз вақтида беғараз ишлата билиши керак. Юмор кулдиради, вазиятни юмшатади, чарчоқни олади ва ниҳоят одамларни ҳамжиҳатликка чорлайди.
5. Жамоада шундай мативни топингки, сизнинг хоҳлаган ишингизни улар ўзлари хоҳлаб қилсин. Шундай қилингки, сизга керак ишни бажариш учун ходимларингиз ташаббус кўтариб чиқсин.
6. Лидерда садоқат, қатъиятлилиқ, интизом ва масъулият уйғун бўлмоғи лозим. Лидернинг лидерлиги унинг ўрнатилган бўлишлигида.
7. Бирорта топшириқни бажариш керак, деб ходимларга буйруқ бериш раҳбарнинг иши. Ходимларнинг шу ишни қилайлик, деб ташаббус қилишига эришиш ҳам лидернинг иши.

## РАҲБАР ВА ЛИДЕР ЎРТАСИДАГИ ТАФОВУТ ВА БОҒЛИҚЛИКЛАР

РАҲБАР	ЛИДЕР
Раҳбарлик вазифасини бажаришга ҳуқуқи бўлади	Раҳбарлик вазифасини бажаришга ҳуқуқи бўлмайди
Қонуний буйруқ билан ходимларни бошқаради	Етакчилик билан ўзига ишонтирган ҳолда буйруқсиз бошқаради
Керак ахобротларни тегишли ходимлардан йиғади (ходимларнинг функционал вазифасидан келиб чиқиб ахборотларни ўзлари беради)	Ахборотларни ўзи йиғади
Риск камроқ бўлади	Кўпинча риск асосида ишлайди, ўзининг қарорига кўпроқ ишонади
Ишни бажартиришда кўп ҳолларда қўрқитади	Бундай ҳолатда ишонтиради
Ишни бажармаганларни жазолайди	Рағбатлантириш орқали ишни бажартиришга эришади
Рағбатлантиради	Руҳлантиради
Иш жараёни маълум қоидалар асосида бажарилади	Ташаббускорлик асосида амалга оширилади
Раҳбар тегишли ҳурматга сазовор бўлиши ҳам бўлмаслиги ҳам мумкин	Лидер юқори даражада ҳурматга сазовор бўлади
Жамоани штат жадвали асосида тузади	Ташаббускорлик асосида тузилади
Юқоридан топшириқларни кўпроқ бажаради	Нима қилишини ўзи заруратдан келиб чиқиб ҳал қилади

## ИНСОН ЎЗИНИ ТАРБИЯЛАШИ УЧУН ЎЗИ БИЛАН ЎЗИ КУРАШИШИ ЛОЗИМЛИГИ ХУСУСИДА АЙРИМ МУЛОҲАЗАЛАР

<b>Инсондаги салбий ҳолат ва фикрлар</b>	<b>Ушбу ҳолатларни ўзгартириш ва ўзини кучли ҳис қилиш лозимлиги хусусида айрим фикрлар</b>
Менинг ёшлигим ўтиб кетди, энди бу ишларни ёшлар қилсин.	Хайрли ишни инсон ҳар қандай ёшида ҳам қилиши мумкин. Мен ҳали жуда кўп ишларни қилишга қодирман.
Бу иш менинг қўлимдан келмайди	Инсонинг қўлидан келмайдиган иш йўқ. Мен ҳам ўзимга яраша кучли ва салоҳиятли инсонман. Мен бу ишни уддалайман.
Мендан янги фикрлар	Мен ҳамиша янги-янги фикрлар ижодкориман,

чиқмайди, яшаш анча мураккаб	яшаш учун йўл топишим мумкин.
Менга ҳеч ким ишонмайди	Менга ҳамма ишонади ва таянади, унга муносиб бўлишим керак.
Мен ҳеч кимга ишонмайман	Мен инсонларга ишонаман, муваффақиятимнинг асосий омили улар билан ишончли ва ишчан ҳамкорлик.
Менга вақт етишмайди, жуда бандман	Вақтимнинг эгаси ўзимман. Қандай режалаштирсам шундай бўлади. Ҳар қандай муҳим ишга вақт топишим керак ва топаман.
Мен омадсизман	Энг омадли одам ўзимман. Ҳаракат қилишим керак.
Менинг бизнес учун пулим йўқ	Барча пулдорлар пулдор бўлиб туғилмаган. Мен ҳам ишимни бошлашим керак. Бунга менда журъат ва маблағ етарли бўлади.
Менинг қўлимдан ёрдам бериш келмайди	Мен кўп нарсаларни ҳал қила оламан. Ҳаммага ёрдам беришим мумкин.
Менда тадбиркорлик учун тажриба ва иқтидор етишмайди.	Барча тадбиркорлар сингари тажриба орттираман ва энг тажрибали тадбиркор бўламан.
Бугун жуда оғир уйғондим, мен учун бугун омадсиз кун.	Ҳар қандай кунда интилиб яшаган кишига омадни Худо беради. Бугун ҳам мен учун омадли кун бўлади, деган ишонч билан ҳаракат қилиш лозим.
Менда яхши ҳамкор йўқ. Ҳамма зўр одамлар бирлашиб олган, уларнинг даврасига кириш қийин.	Мен етакчи ҳамкорлар билан тил топишиб кетаман. Мен ҳам етакчи бўламан. Катта муваффақиятларга эришишим учун ҳамкорларим етарли бўлади
Бу иш жуда қийин уни қилиш мумкин эмас.	Инсон ҳар қандай ишни қилишга қодир. Бу иш ҳаракат қилсам менинг ҳам қўлимдан келади.
Менда кўп нарсаларга тоқат йўқ.	Менинг тоқатим энг муҳим нарсаларга етарли. Ўта сабрлиман. Сабрнинг таги олтин.
Мен жуда тортинчоқман.	Етакчи бўлишни хоҳлайман. Мен одамлар билан тенг гаплашаоламан.
Бозор тўлган, энди менга бу соҳада ўрин йўқ.	Бозор ҳамиша ҳаракатда. Бугун тўлган билан эртага камайиб туради. Карвон мингта ризқи битта.
Қўрқоқман.	Ботирман. Бир бошга бир ўлим.

**Фойдаланилган адабиётлар**  
**Асосий ва қўшимча ўқув адабиётлар ҳамда**  
**ахборот манбаалари**

**Асосий адабиётлар:**

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.: Ўзбекистон, 1992.
2. Ахунова Г.Н. Йўлдошев Н.Қ. Иқтисодиёт ва менежмент. Дарслик. Т.: ТДИУ, 2008. -175 б.
3. Абдурахмонов Қ.Х., бошқ. Персонални бошқариш. Т.: O'qituvchi, 2010й.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Проспект, 2017. -320 с.
5. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей Санкт- Петербург: Питер Пресс, 2017. -600 с.
6. Зайнутдинов Ш.Н. Менеджмент. Т.: Издат.-по-лиг. творч-й дом им. Чулпана, 2011г.
7. Йўлдошев Н.Қ. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т.: ТДИУ, 2006. -150 б.
8. Йўлдошев Н.Қ., Набоков В.И. “Менежмент назарияси”. Дарслик. Т.: ТДИУ, 2013. -433 б.
9. Қосимов Ф.М., Менежмент, “Ўзбекистон”, 2002, -312 б.
10. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2016. -672 с.
10. Qosimova D. Menejment nazariyasi. Darslik. Toshkent, “Iqtisod-moliya” nashriyoti, 2011. -254 б .
8. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник . «Дашков и К». 2010.-576 с.
9. Турдибеков Ҳ.И., Усмонов И.А. Маъмурий менежмент. Ўқув қўлланма. Тошкент, “Иқтисод-молия” нашриёти, 2009. -252 б.
10. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т., 2002
27. Умарходжаева М.Г. Ижтимоий менежмент. Ўқув қўлланма, Т.: ТДИУ, 2009. -244 б.
12. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т.: Ўқитувчи, 2001.- 464 б.

## **Ўзбекистон Республикаси Президенти**

### **Шавкат Мирзиёев асарлари:**

1. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик-ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. -Т.: “Ўзбекистон”, 2017. -104 б.
2. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаравон демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. -Т.: “Ўзбекистон”, НМИУ, 2017. -29 б.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7-февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармони.

### **Қўшимча адабиётлар:**

1. Афлотун, Қонунлар, Тошкент, “Янги аср авлоди”, 2008, -449 б.
2. Афлотун, Давлат, Тошкент, 2015. - 457 б.
3. Арская, Л.П. Япония: наука и искусство управления, М.: Знания, 1992. -186 с.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент, Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. -122 с.
5. Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В., Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб. АНО, «ИПЭВ». 2007.-224 с.
6. Асаул А.Н., Теория и практика разработки и реализации управленческих решений в предпринимательстве. СПб. АНО, «ИПЭВ», 2014.-304 с.
7. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. Учеб. пособие. – М.:Изд. РАГС, 2013.-224 с.
8. Акимова Т.А. Теория организации.- М., 2003- 367 с.
9. Адизес, И. Идеальный руководитель: М.: Альпина Паблишерз, 2011.- 231 с.
10. Баркамол авлод орзуси. Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси. 2000.-13 б.
11. Веснин В.Р. Менеджмент. 3-е изд. Перераб. И доп. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006.-504 с.
12. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Учебное пособие. М.: Юристъ, 2010. -241с.

13. Виханский О.С., Наумов А. М., Менеджмент, Учебник, Москва, ИНФРА-М, 2014, -576 с.
14. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Учебное пособие, М.: Дело, 2013. -356 с.
15. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. -299 с.
16. Глухов В., Балашова Е., экономика и менеджмент в инфокоммуникациях. Учебное пособие. СПб.: Питер, 2012. -272 с.
17. Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами: Практическое руководство /Пер. с англ.-М.: Издательство "Дело и Сервис", 2003.-528 с.
18. Герчикова, ИЛ. Менеджмент: Учебник, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. -512 с.
19. Дафт, Р.Л. Менеджмент, СПб.: Питер, 2002. - 802 с.
20. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» . Пер. с англ. Э.М. Коротков. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. -736 с.
21. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. -432 с.
22. Дмитриев А.В., Конфликтология: Учебник. Изд. 3-е, перераб. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. - 336 с.
23. Десслер, Гари. Управление персоналом. Учебное пособие под ред. Р.И. Шленова. — М.: Издательство «БИНОМ», 2014. -432 с.
24. Емельянов С.М., Пряхина А.В, Коммуникационный менеджмент. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017.-90 с.
25. Жумаев Т.Ж., Хошимов З.Й., Рўзиев О.А., Экологик менежмент. Тошкент, 2004.-111 б.
26. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Человек и организация. Проблемы экономики и менеджмента.- №8- 2012 г., -С. 18-34.
27. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2011.- 576 с.
28. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Пер. с нем. М.: Экономика, 1990. -456 с.
29. Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации: Учеб. пособие. М.: РУДН, 2008. -235 с.
30. Иванова В.Н. Социальный менеджмент. Учебное пособие. М.: Высшая школа, 2010. -230 с.



- 31.Инновационный менеджмент. Под ред. Барышевой А.В. М.:2012, -384с.
- 32.Каримов С., Шарқ ижтимоий фикрлар тизимида учлик тамойили. Тошкент, 2016. -35 б.
- 33.Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. -272 с.
- 34.Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров , Москва, Юрайт, 2016. -640 с.
- 35.Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник . Ростов– на Дону: Феникс, 2016. -452 с.
- 36.Каримов И., Ўзбекистоннинг ўз истиқболи ва таққиёт йўли, “Ўзбекистон”, 1992
- 37.Каримов И., Ўзбекистон –бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли, “Ўзбекистон”, 1993.
- 38.Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие.Москва: КноРус, 2018. -499 с.
- 39.Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. Учебное пособие.-М.: Икар, 2015. - 352 с.
- 40.Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. -383 с.
- 41.Круи М. Основы риск -менеджмента.Люберцы: Юрайт, 2016. - 390 с.
- 42.Куправа Т.А. Управление проектами. Учеб. пособие.М.:изд-во РУДН, 2008.-121 с.
- 43.Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров, Под ред. Ю.П. Анискин. М.: Омега-Л, 2012. -488 с.
- 44.Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» Под ред. Ю.П. Анискин.М.: Омега-Л, 2011. -384 с.
- 45.Лукашевич В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. КноРУС.М.:2016.-346 с.
- 46.Мазур И. И., и др., Всеобщая история менеджмента: учебное пособие, Москва: Елима, 2017. – 776 с.

- 47.Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность, М.: КноРус, 2013. -232 с.
- 48.Мирзаев Қ.Ж., Турдибеков Х.И., Махмудов Қ.С. Менежмент. Ўқув услубий мажмуаси (Самарқанд, СамИСИ, 2016).
- 49.Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика. Учеб. пособие. М.:ЮНИТИ, 2013. -511 с.
- 50.Низомулмулк. Сиёсатнома, Тошкент, 2015. -310 б.
- 51.Ожегов С. И., Шведова Н. Ю., Толковый словарь русского языка. Москва, 1999. -938 с .
- 52.Орлов А.И. Менеджмент: учебник, М.: Изумруд, -2003. -298 с.
- 53.Орлов А.И., Федосеев В.Н. Менеджмент в техносфере: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 384 с.
- 54.Сабрина. Этикетнинг олтин китоби. Тошкент, Янги аср авлоди, 2013.-423 б
- 55.Скиданов И.П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика).- СПб: СПбГАСУ, 2006.- 220 с.
- 56.Сафаров Ф.А. Реинжиниринг бизнес-процессов сервисных организаций: организационно-методологические аспекты. Монография.-Тошкент: “IQTISOD-MOLIYA” нашриёти, 2017. -107 б.
- 57.Сафаров Ф.А. Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналарида бизнес-жараёнлар самарадорлигини баҳолашнинг назарий масалалари. “Сервис” журнали, 1-сон, 2015 йил. 40-48 б.
- 58.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом, Учебное пособие.СПб.: Питер, 2014. -416 с.
- 59.Степанов Е.И., Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: Учеб. пособие. М.: Издательство ЛКИ, 2008. -176 с.
- 60.Семенов С.Н., Набоков В.И., Основы менеджмента. – М: Дашков и Ко, 2008. – 556 с.
- 61.Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие, М.: НИЦ ИНФРА,М, 2013.-256 с.
- 62.Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента. М.: Букинист, 1992.-140 с.
- 63.Татьяна Федоренко. Теория организации. Учебное пособие. М., 2007.-296 с.

64. Темур тузуклари. Тошкент, “Ўзбекистон”, 2015. -155 б.
65. Тухлиев Н., Кременцова А. Моя страна. – Т.: Государственное научное издательство «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», 2012.- 283 с.
66. Тухлиев Н., Кременцева А., Ўзбекистон Республикаси, Государственное научное издательство «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», Тошкент, 2002.- 462 б.
67. Ўзбекистон Республикаси, «Ўзбекистон миллий энциклопедияси» давлат илмий нашриёти, Тошкент, 2002.- 462 б.
68. Ҳайитбоев Р., Пардаев О., Туризмнинг менежменти, Самарқанд, 2010.- 60 б.
69. Ҳайитбоев Р. Экологик туризм. Ўқув қўлланма, «Баркамол файз медиа», Тошкент, 2018.-248 б.
70. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. – 642 с.
71. Филонович С.Р., Теория лидерства в менеджменте: история и перспективы, Т. 1. № 2. С. 3-24.
72. Франклин Хедоури, Майкл Алберт, Майкл Мескон, Основы менеджмента, 3-е издание: Вильямс, Москва, 2006,-594.
73. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. М.: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2000.
74. Фатхутдинов А.З., Коммуникации в управлении. Учебное пособие. Новосибирск: СибАГС, 2008.-140 с.
75. Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности „Менеджмент организации“. М.: Омега-Л, 2011. -398 с.
76. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: - М.: Гросс Медиа, 2011.-400 с.
77. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2013. -560 с.
78. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: М.: Гросс Медиа, 2011. - 400 с.
79. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. N.Y.: HarperCollins, 1993.
80. Teng J. Re-engineering Business processes Using Information Technology, co-authored by Varun Grover and Kirk D. Fiedler, Long Range Planning, N0. 1, 1994.

- 81.Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- 82.Davenport T.H. Process Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
- 83.Stadler A. Re-engineering the executive: The 4<sup>th</sup> generation of EIS – a case study // Information and Management, 29, 1995.
- 84.Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 37 p.
- 85.Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015. 13 p.
- 86.Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 38 p.4.
- 87.Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-16 p.
- 88.Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-74 p.
- 89.Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-293 p.
- 90.Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 38 p.

#### **Интернет сайтлари:**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz) – Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.
2. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)–Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси
3. [www.mail.tdiu.uz](http://www.mail.tdiu.uz) – ТДИУ электрон кутубхонаси
4. [www.el.tfi.uz](http://www.el.tfi.uz) – ТМИ электрон кутубхонаси
5. [www.sies.uz](http://www.sies.uz) – СамИСИ электрон кутубхонаси
6. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz) – таълим портали

**Пардаев Олим Мамаюнусович**

# **Менежмент**

**Ўқув қўлланма**

**“IQTISODIYOT DUNYOSI” – 2019.**

Муҳаррир: Камилова С.М.

Мусахҳиҳ: Камилова С.М.

Лицензия АІ №319 26.01.2018 й. Теришга берилди 26.11.2018. Босишга рухсат этилди 20.01.2019. Қоғоз бичими 60x80 1/16. Times гарнитураси. Офсет босма. Офсет қоғози. Шартли босма табағи 18,1. Ҳисоб нашр варағи 17,8. Адади .....нуса. ....- сонли буюртма. .... босмаҳонасида чоп этилди. Баҳоси келишилган нархда

65.290-2я73

Менежмент.  
Ўқув қўлланма  
Пардаев О. М. –  
/Т.: IQTISODIYOT  
DUNYOSI, 2019. –  
292 б.  
Пардаев О. М.

ISBN: 978-9943-5223-4-3

УЎК: 005(075.8)  
КБК: 65.290-2я73